

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний
університет**

**ПІДПРИЄМНИЦЬКІ МЕРЕЖІ
В ТОРГІВЛІ**

Монографія

*За редакцією кандидата економічних наук,
професора Н.О. Голошубової*

Київ 2014

**Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

УДК 334.72:339

ББК У9(Укр)421.0-13

ПЗ2

Автори: Н.О. Голошубова, канд. екон. наук, проф. (заг. ред.; передмова, розд. 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 5.1);

О.О. Кавун, канд. екон. наук, доц. (розд. 1.2, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2);

В.М. Торопков, канд. екон. наук, доц. (розд. 2.1);

О.П. Бегларашвілі, канд. екон. наук, старш. викл. (розд. 5.1–5.6);

Т.М. Григоренко, асист. (розд. 4.1–4.5)

Рецензенти: В.М. Новіков, д-р екон. наук, проф., заслужений діяч науки і техніки України, завідувач відділу соціальної інфраструктури Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України;
Н.В. Карпенко, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
Г.Є. Мошек, канд. екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 4 від 19 грудня 2013 р.)*

Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія /
ПЗ2 [Н.О. Голошубова, О.О. Кавун, В.М. Торопков та ін.] ;
за заг. ред. Н.О. Голошубової. – К. : Київ. нац. торг.-екон.
ун-т, 2014. – 344 с.

ISBN 978-966-629-684-2

У монографії розглянуто стан розвитку роздрібної та оптової торгівлі в Україні, передумови розвитку підприємницьких мереж та їх вплив на ефективність функціонування сфери товарного обігу. Визначено теоретичні засади формування підприємницьких мереж у торгівлі України, основні напрями щодо удосконалення державної політики та механізму державного регулювання розвитку підприємницьких мереж у торгівлі України; проаналізовано сучасний стан розвитку корпоративних і франчайзингових торговельних мереж в Україні. Узагальнено зарубіжний досвід щодо розвитку підприємницьких мереж і добровільних об'єднань у торгівлі й забезпечення ефективності їх функціонування, зокрема на принципах маркетингу партнерських взаємовідносин і впровадження стратегічного управління в їх діяльність.

Стане у нагоді студентам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів економічного спрямування, науковцям, а також керівникам торговельних підприємств, іншим фахівцям та державним службовцям, які займаються питаннями торговельного підприємництва, у тому числі розвитку підприємницьких мереж.

УДК 344.72:339
ББК У9(Укр)421.0-13

ISBN 978-966-629-684-2

© Голошубова Н.О., Кавун О.О., Торопков В.М.,
Бегларашвілі О.П., Григоренко Т.М., 2014
© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2014

ЗМІСТ

Передмова	5
Розділ 1. Стан торгівлі в Україні та передумови розвитку підприємницьких мереж	9
1.1. Стан розвитку роздрібної та оптової торгівлі в Україні.....	9
1.2. Сутність підприємницьких мереж та передумови їх розвитку в торгівлі України.....	27
Розділ 2. Види підприємницьких мереж у торгівлі та теоретичні засади їх формування	40
2.1. Види підприємницьких мереж, їх особливості та організаційно-методичні засади формування і функціонування в Україні	40
2.2. Тенденції розвитку підприємницьких мереж і добровільних об'єднань у торгівлі країн з розвинутою ринковою економікою	58
Розділ 3. Сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж в Україні та теоретико-методичні засади їх створення	80
3.1. Корпоративні торговельні мережі: класифікація, основні етапи формування і сучасні тенденції розвитку.....	80
3.2. Теоретико-методичні засади розробки стратегії формування корпоративних торговельних мереж	130

Розділ 4. Особливості франчайзингових торговельних мереж та їх розвиток в Україні.....	144
4.1. Сутність та етапи розвитку франчайзингу.....	144
4.2. Сучасні тенденції та перспективи розвитку франчайзингових мереж у торгівлі України.....	172
4.3. Види франчайзингових мереж та їх характеристика.....	183
4.4. Особливості порядку створення франчайзингових мереж у торгівлі.....	197
4.5. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності функціонування франчайзингових мереж	213
Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж.....	232
5.1. Сутність маркетингу партнерських взаємовідносин, його генеза та роль у формуванні ефективної взаємодії суб'єктів господарювання	232
5.2. Базові положення формування системи взаємодії підприємств на принципах маркетингу партнерських взаємовідносин	255
5.3. Методичні підходи до оцінювання взаємодії суб'єктів господарювання у каналі розподілу.....	269
5.4. Інформаційне забезпечення процесу взаємодії підприємств-партнерів	282
5.5. Моделювання вибору оптимальних учасників каналу розподілу.....	294
5.6. Удосконалення формування системи управління взаємовідносинами з покупцями	305
Список використаних джерел	317

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується впливом на неї процесів глобалізації та інтеграції України в європейську та світову економічні системи. У цих умовах підвищення конкурентоспроможності української економіки, значною мірою завдяки належному розвитку торгівлі, розглядається як ключова умова забезпечення захисту національних інтересів.

Комерційний успіх підприємства в остаточному підсумку залежить від того, чи володіє воно конкурентними перевагами, які є унікальними й ексклюзивними та такими, що їх складно скопіювати.

Ускладнення умов ведення бізнесу, загострення конкурентної боротьби суб'єктів підприємництва за споживача, активізація пошуку способів завоювання їх прихильності вимагають від підприємців пошуку свого місця на ринку та шляхів забезпечення конкурентоспроможності і досягнення довгострокових конкурентних переваг. Останнім часом суттєво змінюється поведінка суб'єктів підприємництва на ринку. Крім протистояння, набувають свого поширення співпраця та взаємодія виробничих і торговельних підприємств на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин, створення різних видів об'єднань, зокрема підприємницьких мереж, з метою отримання синергійного ефекту та організації господарської діяльності на засадах інноваційності.

Однак ефективний механізм формування підприємницьких мереж у торгівлі та співробітництва суб'єктів підприємництва ще не створено, водночас його значення для практики досить відчутне і постійно зростає.

Тому одним із пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності країни на сьогодні розглядається інтеграційне трансформування організаційної будови української економіки, спрямоване на посилення взаємодії між суб'єктами підприємництва та на об'єднання їх ресурсів, а мережевий принцип став фактично основним у маркетинговій стратегії завоювання ринку.

Аналіз наукової літератури показав, що дослідженню питань формування підприємницьких мереж, організації співпраці та взаємодії суб'єктів підприємництва присвячені переважно праці вчених країн з розвинутою ринковою економікою і деяких країн СНД, зокрема Росії, серед яких можна виокремити Гаррета Б., Дюссожа П., Ламберта Д.М., Мільнера Б.З., Норта Д., Полена Т.Л., Портера М., Смоллінга Арчера Дж., Тейлора Д., Зобова А.М., Катькало В.С., Кірюшину Н.П., Моїсеєву Н.К., Радаєва В.В., Стерлігову А.М., Храброву І.Ю. Серед вітчизняних науковців перш за все слід назвати таких дослідників, як Л.І. Дідківську, І.І. Килимник, О.П. Корольчука, Л.О. Лігоненко, Я.О. Сидорова, О.М. Трушенко, Г.П. Цірат та авторів цієї монографії.

Разом із тим слід зазначити, що незважаючи на такий науковий доробок, нині ще не існує достатнього всебічного і комплексного підходу до проблеми формування підприємницьких мереж різних видів і типів, залишається низка питань, які потребують теоретичної наукової розробки і надання практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Різноманітні форми об'єднання підприємств почали створюватися практично на всіх товарних ринках. Проте питання формування підприємницьких мереж, зокрема в Україні, дослідження їх сутності, розробки класифікації і розгляду особливостей функціонування у різних сферах діяльності на сьогодні є недостатньо вивченими. Крім того, особливої уваги заслуговує питання формування підприємницьких мереж (об'єднань) саме у торгівлі, зважаючи на її роль в економіці країни, та необхідності змін прогресивного характеру. Потребує подальшої розробки і уточнення термінологічний апарат.

Усе це свідчить про актуальність теми і необхідність її наукової розробки.

Мета дослідження – визначити основні економіко-організаційні засади формування підприємницьких мереж у торгівлі України та перспективи їх розвитку.

- Для реалізації поставленої мети вирішено такі **завдання**:
- проаналізовано стан розвитку роздрібної та оптової торгівлі в Україні;
 - оцінено ефективність функціонування роздрібної торговельної мережі та посередників оптової ланки;
 - досліджено стан формування і розвитку підприємницьких мереж у торгівлі України, зокрема більш детально розглянуто корпоративні і франчайзингові торговельні мережі, які набули найбільшого розвитку в Україні;
 - проаналізовано зарубіжний досвід щодо формування і розвитку різних видів підприємницьких мереж і добровільних об'єднань;
 - визначено сутність понять «підприємницька мережа», «корпоративна торговельна мережа», «франчайзингова мережа», «маркетинг партнерських взаємовідносин»;
 - розроблено класифікацію підприємницьких мереж, які слід створювати в роздрібній і оптовій торгівлі України, та основних їх видів, зокрема корпоративних і франчайзингових;
 - визначено форми відносин з конкурентом;
 - удосконалено модель прийняття стратегічних рішень, зокрема щодо формування підприємницьких мереж;
 - визначено компоненти, які обумовлюють конкурентні переваги торговельних мереж;
 - окреслено основні методичні підходи щодо вибору стратегії розвитку торговельної мережі і проектування структури управління;
 - надано систему показників оцінки результативності та ефективності функціонування торговельних мереж;
 - визначено основні фактори, що сприяють формуванню ефективних взаємовідносин між партнерами у маркетинговому каналі розподілу, та напрями впровадження маркетингу партнерських взаємовідносин у діяльність підприємницьких мереж.

Монографія базується на результатах виконання науково-дослідних робіт на теми: «Економіко-організаційні засади формування підприємницьких мереж у торгівлі» (номер державної реєстрації 0109U000718; за замовленням Міністерства освіти і науки України, наказ від 17.11.2008 № 1043; термін виконання – 2009–2010 рр.), «Теоретичні та прикладні аспекти формування підприємницьких мереж і торговельних систем у внутрішній торгівлі України (кафедральна НДР; термін виконання – 2009–2012 рр.) і «Розвиток та структурна переорієнтація сфери товарного обігу як фактор економічного зростання» (номер державної реєстрації 0113U000505; за замовленням Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, наказ від 25.10.2012 № 1193; термін виконання – 2013–2014 рр.).

Монографія буде корисна науковцям, викладачам, аспірантам, студентам вищих навчальних закладів України, фахівцям-практикам, що займаються торговельною діяльністю, спеціалістам державних органів влади, що виконують функції регулювання розвитку торгівлі.

Розділ 1

СТАН ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ

1.1. Стан розвитку роздрібної та оптової торгівлі в Україні

Торгівля є важливою галуззю економіки країни, яка значною мірою визначає її соціально-економічний стан розвитку, і суттєво впливає на якість життя кожної людини. З даних табл. 1.1 видно, що динаміка основних соціально-економічних показників не є стабільною до зростання, особливо вона погіршилася з настанням фінансово-економічної кризи. Це підтверджує передусім динаміка індексу валового внутрішнього продукту. За період, що аналізується, суттєво збільшився дефіцит зведеного бюджету (особливо у 2010 р.). Починаючи з 2006 р., зростало від'ємне сальдо зовнішньоторговельного балансу, хоча у 2009–2010 рр. воно порівняно з 2008 р., суттєво зменшилося. Достатньо високим є рівень безробіття та темпи зростання показників інфляції, внаслідок чого майже не відбувається покращення добробуту більшості населення. За даними Державної служби статистики України, частка населення за розміром середньодушових еквівалентних загальних доходів до 2280 грн у 2012 р. становила близько 74% [247, с. 392].

Надзвичайно проблемним для розвитку економіки України є значне зростання державного боргу, у тому числі гарантованого. За даними Рахункової палати України, приріст боргів за 2009–2010 рр. становив понад 100 млрд грн. Уряд запланував його зменшувати і забезпечити у 2013 р. граничний обсяг державного боргу на рівні 30,6% ВВП. Такий стан соціально-економічного розвитку України визначає й не досить високі її конкурентні позиції у світовій економіці [79]. Лише за рахунок третини населення доходи в середньому на одну особу в 2012 р. досягли 30996 грн, що свідчить про суттєве його розшарування за рівнем життя.

Динаміка основних показників соціально-економічного розвитку України за 2000–2012 рр.
[247, 21–23, 54, 265, 344]

Показники	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1. Основні макроекономічні показники									
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млрд грн	170,1	441,5	544,2	720,7	948,1	913,3	1082,6	1316,6	1408,9
Індекс валового внутрішнього продукту (у цінах попереднього року), %	105,9	102,7	107,3	107,9	102,3	85,2	104,2	105,2	100,2
Доходи зведеного бюджету, млрд грн	49,1	134,2	171,8	219,9	297,9	2730,0	314,5	398,6	445,5
Дефіцит зведеного бюджету, млрд грн	-1,0*	7,8	3,7	7,7	14,1	37,3	64,7	23,1	50,8
Експорт товарів і послуг, млрд дол. США	18,1	40,4	45,9	58,3	78,7	49,3	63,2	82,2	82,4
Імпорт товарів і послуг, млрд дол. США	15,1	39,1	48,8	65,6	92,0	50,6	66,2	88,8	91,4
Сальдо зовнішньоторговельного балансу, млрд дол. США	3,0	1,3	-2,9	-7,3	-13,3	-1,3	-3,0	-6,6	-9,0
Кількість постійного населення на кінець року, млн осіб	48,7	46,7	46,5	46,2	46,0	45,8	45,6	45,5	45,4
Кількість зайнятих (у віці 15–70 років), млн осіб	20,2	20,7	20,7	20,9	21,0	20,2	20,3	20,3	20,4
Доходи населення у розрахунку на одну особу, грн	2643	8167	10152	13491	18384	19526	24149	27841	30996
Рівень безробіття населення (за методологією МОП), %	11,6	7,2	6,8	6,4	6,4	8,8	8,1	7,9	7,5

Показники	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
2. Розвиток торгівлі та ресторанного господарства									
Оптовий товарооборот підприємств, млрд грн	167,3	511,2	667,2	863,9	1050,4	861,0	1048,5	1107,3	1093,3
у тому числі споживчих товарів	42,0	96,9	121,1	149,1	175,2	180,1	285,4	302,6	276,4
Оборот роздрібною торгівлі, млрд грн	47,5	174,4	237,8	325,1	456,0	444,3	541,5	685,7	812,1
Товарооборот ресторанного господарства, млрд грн	2,1	7,5	9,1	11,7	15,6	15,4	17,9	21,2	23,5
3. Показники інфляції									
Індекс споживчих цін (темп інфляції) (грудень до грудня попереднього року), %	125,8	110,3	111,6	116,6	122,3	112,3	109,1	104,6	99,8
Індекс цін виробників промислової продукції	120,8	109,5	114,1	123,3	123,0	114,3	118,7	114,2	100,3

* Профіцит

За рейтингом Глобального індексу конкурентоспроможності Україна у 2012 р. зайняла 73 місце серед 144 країн світу, які досліджувалися. Порівняно з 2001 р. цей індекс підвищився на 4 пункти (рис. 1.1). Однак цього недостатньо, так як Україна значно відстає від розвинених країн. З рисунку також видно, що протягом 2001–2012 рр. прослідковується нестабільна динаміка індексу конкурентоспроможності, особливо він знизився у 2010 р.

Аналіз даних табл. 1.1 і рис. 1.1 свідчить про надзвичайну актуальність пошуку шляхів щодо сталого розвитку країни, підвищення її ролі у світовому економічному просторі.

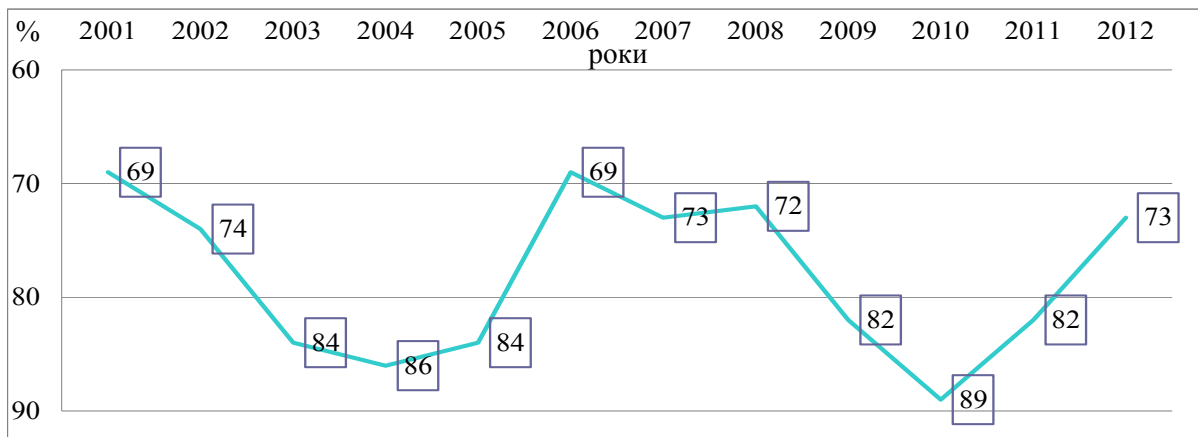


Рис. 1.1. Місце України в Глобальному індексі конкурентоспроможності у 2001–2012 рр. [79]

Конкурентоспроможність будь-якої країни значною мірою залежить від якості структури економічної системи, передусім найважливіших її складових – виробництва і торгівлі, від ефективності їхньої взаємодії. Дослідження ролі і місця кожної з цих підсистем показало, що в їхньому розвитку за період трансформації економіки України склався дисбаланс. Підтвердженням цього може слугувати, зокрема, зміна кількості зайнятих працівників у цих сферах діяльності. За 1991–2012 рр. при зменшенні загальної кількості зайнятого населення за усіма видами економічної діяльності в 1,2 раза

(з 25,4 до 20,4 млн осіб) у промисловості і будівництві вона скоротилася в 2,4 раза, сільському господарстві, мисливстві і лісовому господарстві – в 5,9 раза, а в торгівлі зросла в 2,6 раза [182, с. 98; 247, с. 344]. Причому ці негативні структурні зміни мали місце не тільки на початковому етапі перехідного періоду до ринкової економіки, а продовжуються і нині (табл. 1.2).

Дані табл. 1.2 свідчать, що вже у 2005 р. на торгівлю припадала найбільша частка кількості зайнятого населення. Фактично ж вона є ще більшою, так як торговельною діяльністю займається чимало й незареєстрованих фізичних осіб. За даними Державної служби статистики України, частка неформального («стихійного») продажу товарів у роздрібному товарообороті України в 2012 р. становила 3% [226, с. 5].

Аналогічна ситуація склалася і в оптовій торгівлі, де значна частина незареєстрованих посередників займається перекупівлею та перепродажем дрібних партій товарів або завезенням у країну контрабандних, фальсифікованих і недоброякісних товарів, зокрема так званий «секонд хенд», що спотворює внутрішній ринок, збільшує ланковість товароруку і вартість доведення товарів до споживачів, не сприяє розвитку вітчизняного виробництва.

Сфера виробництва при скороченні кількості працівників й за інших умов, що склалися в Україні, не мала (і не має) можливості оновлювати свої основні засоби, широко впроваджувати інноваційні технології, підвищувати продуктивність праці, а, отже, й збільшувати обсяги виробництва товарів. Зокрема, частка підприємств легкої промисловості в загальному обсязі реалізованої промислової продукції за 1991–2011 рр. скоротилася з 11,5 до 0,7% [182, с. 281; 247, с. 106]. У 2012 р. порівняно з попереднім роком знову відбулося зменшення обсягу виробництва продукції у цій галузі – на 5,3%.

**Розподіл зайнятості населення за видами економічної діяльності в Україні у 2000–2012 рр.
[247, с. 344]**

Види економічної діяльності	Кількість зайнятого населення, тис. осіб										Структура зайнятості населення, % до загальної кількості зайнятих працівників				
	2000	2005	2010	2011	2012	2000	2005	2010	2011	2012	2000	2005	2010	2011	2012
Усього	20175,0	20680,0	20266,0	20324,2	20354,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	4334,1	3986,3	3094,5	3393,8	3492,4	21,5	19,3	15,3	16,7	17,2	21,5	19,3	15,3	16,7	17,2
Промисловість	4598,3	4072,4	3461,5	3352,7	3303,6	22,8	19,7	17,1	16,5	16,2	22,8	19,7	17,1	16,5	16,2
Будівництво	903,6	941,5	943,0	924,5	902,2	4,5	4,5	4,7	4,5	4,4	4,5	4,5	4,7	4,5	4,4
Торгівля. Ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку. Діяльність готелів та ресторанів	3121,3	4175,2	4832,0	4865,0	4894,1	15,5	20,2	23,8	23,9	24,1	15,5	20,2	23,8	23,9	24,1
Діяльність транспорту та зв'язку	1355,0	1400,5	1389,7	1379,5	1361,3	6,7	6,8	6,9	6,8	6,7	6,7	6,8	6,9	6,8	6,7
Фінансова діяльність	166,1	247,9	332,8	350,6	324,3	0,8	1,2	1,6	1,7	1,6	0,8	1,2	1,6	1,7	1,6
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	815,9	966,6	1153,2	1187,5	1202,5	4,1	4,7	5,7	5,9	5,9	4,1	4,7	5,7	5,9	5,9
Державне управління	1198,6	1028,9	1223,8	1055,5	1079,4	5,9	5,0	6,0	5,2	5,3	5,9	5,0	6,0	5,2	5,3
Освіта	1609,7	1668,2	1688,3	1677,6	1672,9	8,0	8,1	8,3	8,3	8,2	8,0	8,1	8,3	8,3	8,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1379,6	1356,6	1341,4	1320,8	1309,9	6,8	6,5	6,6	6,5	6,4	6,8	6,5	6,6	6,5	6,4
Інші	692,8	835,9	805,8	811,7	811,7	3,4	4,0	4,0	4,0	4,0	3,4	4,0	4,0	4,0	4,0

Дефіцит споживчих товарів, передусім непродовольчих, що мав місце за часів адміністративно-командної економіки, все більше почав покриватися імпортованими товарами. За 2001–2012 рр. частка продажу продовольчих товарів вітчизняного виробництва в товарообороті підприємств оптової торгівлі України зменшилася – з 79,1 до 75,5%, а непродовольчих споживчих товарів – з 43,9 до 25%. У роздрібній торгівлі продовольчими товарами – з 93,5 до 86,3%, а непродовольчими – з 60,7 до 41,9%. [195, с. 44, 46; 214, с. 12, 13, 15; 225, с. 47, 48; 226, с. 43, 44]. У той час як за рівнем економічної безпеки країни є співвідношення товарів вітчизняного виробництва і імпортованих у межах 80:20%.

Внаслідок негативних процесів рентабельність операційної діяльності в промисловості в 2012 р. досягла лише 3,3%, а порівняно з 2006 і 2007 рр. зменшилася на 1,5%. У той час як у торгівлі цей показник за аналізований період зріс з 1 до 12,3% [247, с. 66].

Відсутність ефективної промислової й адекватної їй торговельної політики, стратегічних довгострокових програм розвитку сфер виробництва і торгівлі, у тому числі структурної їх перебудови, не дає змоги забезпечити стабільний і динамічний соціально-економічний розвиток України. Одним із стратегічних напрямів підвищення якості економічної системи є структурні зміни у сфері торгівлі. Структурна організація торгівлі – це важливий чинник її ефективного функціонування, бо від неї значною мірою залежить виконання функцій і здатність торгівлі реалізувати свою місію у сфері товарного обігу, сприяти належним чином соціально-економічному розвитку країни.

Аналізуючи структурні зміни в торгівлі, передусім слід зазначити, що з появою на ринку споживчих товарів нового суб'єкта господарювання – фізичної особи – підприємця – з кожним роком суттєво зменшувалася як у відносному, так і абсолютному вимірах кількість підприємств – юридичних осіб. За 2000–2012 рр. їх кількість, зокрема в роздрібній торгівлі, скоротилася в 1,6 раза (з 44058 до 26930 од.), але їх

частка у загальному обсязі реалізованої продукції не зменшилася і показники ефективності їх діяльності були значно кращими ніж у фізичних осіб – підприємців [225, с. 119; 226, с. 96].

За даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2013 р. у галузі «Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку» частка фізичних осіб – підприємців становила у загальній кількості суб'єктів 87,8%, кількості зайнятих працівників – 52,8%, а в обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг) – лише 8,8% (табл. 1.3). Фізичні особи – підприємці порівняно з юридичними особами у 2012 р. мали у 11,6 раза менший обсяг реалізації товарів у розрахунку на одного працівника – 118 тис. грн проти 1368 тис. грн [247, с. 296, 297].

Таблиця 1.3

Основні структурні показники діяльності підприємств (юридичних осіб) і фізичних осіб – підприємців у торгівлі України*, % [247, с. 296, 297]

Рік	Підприємства – юридичні особи			Фізичні особи – підприємці		
	за кількістю суб'єктів	за кількістю зайнятих працівників	за обсягом реалізованої продукції (робіт, послуг)	за кількістю суб'єктів	за кількістю зайнятих працівників	за обсягом реалізованої продукції (робіт, послуг)
2005	8,0	32,0	90,2	92,0	68,0	9,8
2006	8,3	33,7	90,9	91,7	66,3	9,1
2007	7,9	34,3	91,1	92,1	65,7	8,9
2008	6,7	33,9	90,9	93,3	66,1	9,1
2009	6,5	31,1	90,4	93,5	68,9	9,6
2010	9,2	41,9	90,4	90,8	58,1	9,6
2011	12,1	46,2	92,2	87,9	53,8	7,8
2012	12,2	47,2	91,2	87,8	52,8	8,8

* Включаючи ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку.

У табл. 1.4 показано роль у збуті виробленої продукції і обслуговуванні покупців та вклад в економіку України великого, середнього та малого підприємництва.

Таблиця 1.4

Основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання великого, середнього та малого підприємництва в торгівлі України на 1 січня 2013 р., % [247, с. 301, 302, 304–306]

Суб'єкти господарювання	Співвідношення суб'єктів господарювання		
	за кількістю суб'єктів	за кількістю зайнятих працівників	за обсягом реалізованої продукції (робіт, послуг)
Великі	0,2	25,1	29,2
Середні	4,0	33,6	49,1
Малі	95,8	41,3	21,7

Юридичні особи, які є, як правило, великими (більше 250 осіб) і середніми (51–250 осіб) підприємствами, мають більш високі показники результативності і ефективності діяльності ніж малий бізнес, який в основному належить фізичним особам – підприємцям. Навіть у рік фінансово-економічної кризи (2009 р.) рівень рентабельності діяльності великих підприємств становив 6,1%, середніх – 7,8%, а рівень збитковості малих склав 2,5% [86, с. 414].

У суб'єктів малого підприємництва з роздрібною торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами та ін.) частка фізичних осіб – підприємців у загальному обсязі реалізованої продукції є більшою, ніж у малих підприємств – юридичних осіб (78,6 проти 21,4%), а в оптовій торгівлі, навпаки (13,5 проти 86,5%). Приблизно таке ж співвідношення склалося і в торгівлі автомобілями, мотоциклами та іншим – 25,4 проти 74,6%. Це відображення специфіки цих сфер діяльності. Однак за обсягом реалізованої продукції у розрахунку на одного зайнятого працівника в усіх зазначених сферах діяльності фізичні особи – підприємці поступаються малим підприємствам – юридичним особам. Цей показник у них у 2,5–3,6 рази менший (табл. 1.5). У цілому мале підприємництво в Україні порівняно з великим і середнім є збитковим (–3,7%), особливо в роздрібній торгівлі (–6,1%), що підтверджують дані табл. 1.6.

**Показники діяльності малих підприємств за видами в торгівлі України за 2011 р.
[87, с. 20, 24, 39]**

Показник	Роздрібна торгівля; ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку		Оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі		Торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт	
	малі підприємства	фізичні особи – підприємці	малі підприємства	фізичні особи – підприємці	малі підприємства	фізичні особи – підприємці
Кількість зайнятих працівників на кінець року:						
– тис. осіб	134,5	1249,8	345,6	179,6	56,2	68,5
– відсотків до підсумку	9,7	90,3	65,8	34,2	45,0	55,0
Із них кількість найманих працівників:						
– тис. осіб	127,5	536,2	329,1	86,6	53,3	30,3
– відсотків до кількості зайнятих	94,8	42,9	95,2	48,2	94,8	44,2
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг):						
– млн грн	23900,6	87741,6	242139,1	37912,1	24235,5	8252,7
– відсотків до підсумку	21,4	78,6	86,5	13,5	74,6	25,4
– у розрахунку на одного зайнятого працівника, тис. грн	177,7	70,2	700,6	211,1	431,2	120,5

Таблиця 1.6

**Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності малих підприємств в торгівлі України за 2007–2011 рр.
[85, с. 175], %**

Вид економічної діяльності	2007	2008	2009	2010	2011
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, з них:	0,3	-9,4	-6,9	2,8	-3,7
– роздрібна торгівля; ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку	-4,6	-7,0	-8,0	-12,9	-6,1
– оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	0,4	-9,3	-6,5	4,1	-3,3
– торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт	3,8	-14,1	-11,0	-4,5	-5,4

Це пов'язано передусім з тим, що фізичні особи – підприємці, зокрема ті, що здійснюють роздрібну торгівлю, мають переважно торговельні об'єкти, які не відповідають сучасним вимогам. У них дуже дрібні магазини – їх торговельна площа у середньому становить близько 50 м². Однак і у підприємств – юридичних осіб налічується багато невеликих магазинів – середній розмір одного магазину за торговельною площею на 1 січня 2013 р. становив лише 197 м² [168, с. 56].

Через погіршення розвитку сфери виробництва, зростання безробіття та інші соціально-економічні проблеми в країні суттєво збільшилася кількість дрібнороздрібних торговельних об'єктів. За 1991–2012 рр. кількість тільки зареєстрованих напівстаціонарних дрібнороздрібних торговельних об'єктів, 93% з яких належать фізичним особам – підприємцям, зросла у 10 разів. Ще більш стихійно розвивається пересувна роздрібна торговельна мережа – вона зросла як мінімум у 20 разів і на 98% належить фізичним особам – підприємцям [168, с. 56, 57; 225, с. 142, 196].

Поряд із погіршенням структури роздрібної торговельної мережі за видами торговельних об'єктів, їх подрібненням має місце й її деформація за товарною спеціалізацією.

Структура непродовольчих магазинів підприємств – юридичних осіб на 4,8% представлена неспеціалізованими магазинами з середньою торговельною площею 169 м² і на 95,2% ще більш дрібними спеціалізованими магазинами з середньою торговельною площею 165 м². Отже, дуже мала кількість непродовольчих магазинів з універсальним асортиментом товарів, комбінованих, призначених для обслуговування різних контингентів споживачів, і найбільших за торговельною площею спеціалізованих за товарно-галузевою ознакою магазинів [168, с. 56, 57].

Взагалі товарна спеціалізація магазинів та інших видів торговельних об'єктів не орієнтована належним чином на інтереси споживачів, формування здорового способу життя. Так, більше 90% продовольчих магазинів підприємств торгують алкогольними напоями. Частка підприємств, що спеціалізуються на продажі алкогольних та інших напоїв, на 1 січня 2013 р. становила 74,1%, тютюнових виробів – 7,5%, а хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів – 4,6%, плодоовочевої продукції – 3%, м'яса та м'ясних продуктів – 1,5%, молока та молочних продуктів – 1% [168, с. 11].

У торгівлі непродовольчими товарами більш привабливими для бізнесу є фармацевтичні товари. На них та медичні й ортопедичні вироби припадало на 1 січня 2013 р. 62,5% від загальної кількості спеціалізованих непродовольчих підприємств, а на торговців книгами, газетами та канцелярськими товарами – 6,2%, на усі товари складного асортименту й технічно складні товари – лише 18% [168, с. 12, 13].

Аналогічні тенденції, тільки ще гірші у кількісному вимірі, спостерігають у структурі торговельних об'єктів фізичних осіб – підприємців. Прикладом можуть бути й такі торговельні об'єкти, як ринки, 80% яких на 1 січня 2013 р. належало підприємствам – юридичним особам і 20% загальної їх кількості – фізичним особам – підприємцям. Власники ринків віддають перевагу торгівлі непродовольчими товарами (одягом, взуттям тощо), а не сільськогосподарською продукцією, заради якої споживачі йдуть на ринок.

За товарною спеціалізацією торговельні місця на усіх ринках розподілялися таким чином: частка непродовольчих товарів становила 61,5%, сільськогосподарської продукції – 21,1%, продукції харчової промисловості – 16,5%, свійських та інших тварин – 0,9% [183, с. 3]. Така негативна тенденція зумовлена передусім тим, що з кожним роком все більше торговельної площі ринків здається в оренду різним суб'єктам господарювання, бо це є основним джерелом доходів власника ринку. Саме тому він мало піклується про товарну пропозицію на ньому, встановлюючи необґрунтовано високі ставки орендної плати, що в свою чергу стимулює зростання цін на товари.

Дослідження територіального розміщення роздрібних торговельних об'єктів показало, що цей процес відбувається в основному стихійно, без належної участі державних органів управління, без ув'язки з Генеральним планом розвитку населеного пункту і планами-схемами детальної забудови його житлових територій. Так, аналіз стану розвитку магазинів за регіонами України виявив суттєві коливання рівня забезпеченості населення торговельною площею. Цей показник відносно нормативів на початок 2013 р. у середньому по Україні становив 85%, а у м. Києві – лише 73%. Якщо врахувати не зареєстрованих у цьому місті мешканців, то він буде ще меншим.

Аналіз структури роздрібних торговельних об'єктів усіх суб'єктів господарювання свідчить, що не є оптимальним передусім співвідношення між продовольчими і непродовольчими магазинами. Воно відображає рівень соціально-економічного розвитку країни, перш за все структуру суспільства за доходами населення, споживання, відсутність належного регулювання з боку державних органів влади щодо розвитку роздрібно-торговельної мережі. У країнах з розвиненою ринковою економікою переважають непродовольчі магазини не тільки у товарообороті, а й торговельній площі усіх магазинів. Так, середній розмір одного непродовольчого магазину значно більший ніж продовольчого – у нашій країні, навпаки (210 проти 185 м²), що підтверджують дані табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Спеціалізація магазинів, що належать підприємствам – юридичним особам,
в Україні та її ефективність [168, с. 56, 57, 62, 63, 65–78]**

Спеціалізація магазинів	Усього			роздрібний товарооборот за 2012 р., млн грн	Частка магазинів різних форм спеціалізації, %			Торговельна площа у розрахунку на один магазин, м ²	Роздрібний товарооборот у розрахунку на 1 м ² торговельної площі, тис. грн
	кількість магазинів, одиниць	площа, тис. м ²	роздрібний товарооборот за 2012 р., млн грн		у загальній кількості	у торговельній площі	у роздрібному товарообороті		
Усього магазинів	47234	9294	263153	100	100	100	197	28,3	
у т.ч. продовольчі* – усього	22256	4676	131894	47,1	50,3	50,1	210	28,2	
у т.ч. – з універсальним асортиментом товарів	1826	2913	92079	3,9	31,4	35,0	1595	31,6	
з них:									
універсами, супермаркети	1565	1475	54363	3,3	15,9	20,7	942	36,9	
гіпермаркети	261	1438	37716	0,6	15,5	14,3	5510	26,2	
– спеціалізовані									
продовольчі магазини	3149	255	7994	6,6	2,7	3,0	81	31,3	
– неспеціалізовані продовольчі і змішані магазини	17281	1508	31821	36,6	16,2	12,1	87	21,1	

(на 1 січня 2013 р.)

Закінчення табл. 1.7

Спеціалізація магазинів	Усього			роздрібний товарооборот за 2012 р., млн грн	Частка магазинів різних форм спеціалізації, %			Торговельна площа у розрахунку на один магазин, м ²	Роздрібний товарооборот у розрахунку на 1 м ² торговельної площі, тис. грн
	кількість магазинів, одиниць	площа, тис. м ²	роздрібний товарооборот, млн грн		у загальній кількості	у торговельній площі	у роздрібному товарообороті		
непродовольчі – усього	24978	4618	131259	52,9	49,7	49,9	185	28,4	
у т. ч.									
– з універсальним асортиментом товарів	94	513	5987	0,2	5,5	2,3	5457	11,7	
з них:									
універмаги	29	409	4868	0,06	4,4	1,9	14103	11,9	
будинки торгівлі	65	104	1119	0,14	1,1	0,4	1600	10,8	
– спеціалізовані непродовольчі магазини з торговельною площею від 2500 м ² і більше	97	1078	17963	0,2	11,6	6,8	11113	16,7	
– інші спеціалізовані непродовольчі магазини	23577	2822	103979	49,9	30,4	39,5	120	36,8	
– неспеціалізовані непродовольчі магазини	1210	205	3330	2,6	2,2	1,3	169	16,2	

* Включаючи змішані магазини.

Подрібнена торговельна мережа, у тому числі й та, що належить підприємствам – юридичним особам, у торгівлі продовольчими товарами майже на 78% представлена неспеціалізованими магазинами (їх середня торговельна площа 87 м²), так званими мінімаркетами. Вони порівняно з мережевими магазинами пропонують вузький за різновидами товарний асортимент, як правило, низької якості та за більш високими цінами. Це пов'язано з тим, що товаропостачальники віддають перевагу магазинам корпоративних торговельних мереж, а не дрібним роздрібним торговцям. В їх магазинах товарооборотність суттєво уповільнюється і якість обслуговування покупців на більш низькому рівні. Водночас найбільш популярних у покупців магазинів з універсальним асортиментом товарів в Україні конче недостатньо. На 1 січня 2013 р. функціонувало лише 1565 супермаркетів і універсамів та 261 гіпермаркет, що становило 0,4 таких магазинів у розрахунку на 10 тис. осіб, тобто у багатьох населених пунктах України вони взагалі відсутні [168, с. 56].

Відсутність належного обліку роздрібних торговельних об'єктів, що належать не тільки підприємствам – юридичним особам, а й фізичним особам – підприємцям, низька ефективність державного регулювання, перебільшення ролі малого підприємництва в розвитку економіки України (воно не є «локомотивом» модернізації, створення конкурентоспроможної економічної системи і основою цивілізованої сфери торговельного обслуговування), недосконалість нормативного методу визначення потреби у роздрібних торговельних об'єктах та інші вищезазначені фактори негативно впливають на структурно-територіальну організацію роздрібної торгівлі. Для її удосконалення необхідно вирішувати такі проблеми:

- створити ефективну систему державного регулювання структурно-територіальної організації роздрібної торгівлі;
- розширити права та обов'язки й підвищити відповідальність місцевих органів державної влади за структурно-територіальну організацію роздрібної торгівлі;
- розробити диференційовану відповідно до визначених пріоритетів податкову, інвестиційну, фінансово-кредитну та амортизаційну політику;

- розвивати різні види підприємницьких мереж;
- розробити нормативи забезпеченості населення ринками, дрібнороздрібними торговельними об'єктами та удосконалити нормативний метод визначення потреби у всіх видах торговельних об'єктів, у тому числі магазинах;
- стимулювати розвиток сучасних типів магазинів і досягти оптимального співвідношення між ними та іншими видами торговельних об'єктів;
- знайти свою ринкову нішу малому підприємництву і розвивати цивілізовані види торговельних об'єктів;
- створити статистичну звітність щодо підприємницьких мереж, яка б дала змогу досліджувати ефективність їх функціонування і визначити перспективи розвитку;
- удосконалити статистичну звітність щодо усіх видів роздрібних торговельних об'єктів і позамагазинних каналів продажу товарів.

Не менш важливою є структурна перебудова оптової ланки, стан розвитку якої ще гірший. Для неї характерна одноманітність посередників за функціональним призначенням, організаційно-правовими формами господарювання, технологією роботи, що не сприяє створенню ефективного конкурентного середовища. Необґрунтовано знизилася роль оптової ланки на ринку споживчих товарів. Їх частка в оптовому товарообороті протягом останнього десятиріччя становить лише 20–25%, у тому числі продовольчих товарів – 13–17% [195, с. 34; 214, с. 12–15]. Як свідчить досвід розвинених країн, таку частку в оптовому товарообороті займає продукція виробничо-технічного призначення, а не споживчі товари.

Крім того, існує значна територіальна нерівномірність розвитку оптової ланки. Майже 70% загального обсягу оптового товарообороту у 2012 р. припадало на підприємства трьох областей – Київської (42,3, з них на Київ – 36,7), Донецької (18,9) і Дніпропетровської (7,9) [247, с. 266].

Значною мірою з цих причин та через відсутність ефективного державного регулювання відбулося розбалансування

внутрішнього ринку споживчих товарів та економічного обміну між регіонами України.

За роки трансформації економіки України відбулися й інші суттєві деформації (деспеціалізація, значний кількісний приріст посередників, передусім дрібних, без відповідних якісних змін у виконанні своїх функцій, належного розвитку сучасної складської мережі тощо), які не сприяють розвитку вітчизняного виробництва й роздрібно́ї торгівлі, а також соціально-економічному розвитку України.

Оптова ланка повинна розвиватися у тісному взаємозв'язку з перетвореннями у сфері виробництва і роздрібно́ї торгівлі, зокрема з їх структурно-територіальною організацією.

Отже, потрібна структурна переорієнтація торгівлі України на досягнення оптимального співвідношення між суб'єктами господарювання (підприємствами – юридичними особами і фізичними особами – підприємцями), великим, середнім і малим підприємництвом, видами торговельних об'єктів (магазинами, дрібно́роздрібними торговельними об'єктами, у тому числі пересувними місцями продажу товарів, ринками), складськими об'єктами, посередниками оптової ланки та їх типами за розмірами і спеціалізацією.

Стратегічним напрямом структурної перебудови торгівлі є продовження процесу створення різних видів об'єднань – корпоративних і франчайзингових торговельних мереж (передусім у сфері малого підприємництва під егідою потужного роздрібно́го торговця, товаровиробника чи оптового торговця), торгово-промислових корпорацій, оптово-роздрібних торговельних мереж.

Надзвичайно важливим є також налагодження ефективного державного і приватного партнерства, спрямованого насамперед на інтереси споживачів.

Вирішення цих проблем надасть можливість сформувати оптимальну структуру суб'єктів господарювання за організаційно-правовими формами та їх роздрібних торговельних об'єктів і посередників оптової ланки за видами і типами, більш раціонально розмістити їх на території населених

пунктів, активізувати процес створення різних видів об'єднань, передусім корпоративних і франчайзингових торговельних мереж, які мають суттєві конкурентні переваги порівняно з незалежними дрібними роздрібними й оптовими торговцями та посередниками – організаторами оптового товарообороту. На необхідність перегляду ролі держави, а саме – її посилення в економічному житті суспільства, формуванні оптимальної економічної системи вказують у наукових працях вітчизняні вчені, зокрема В.М. Лагутін, М.М. Якубовський та інші [118, 122, 150, 246, 295].

1.2. Сутність підприємницьких мереж та передумови їх розвитку в торгівлі України

Торгівля – одна з основних складових ринку споживчих товарів, яка є прямим відображенням стану економічного розвитку країни, координує систему міжгалузевих і регіональних зв'язків. Як найважливіший вид економічної діяльності у сфері товарного обігу вона виступає завершальною стадією руху товарної продукції і сферою реалізації економічних інтересів споживачів та виробників товарів, забезпечує задоволення потреб населення у товарах і послугах через підтримання балансу між попитом і пропозицією, дає імпульс для формування уподобань споживачів, розробки нових товарів і нарощення обсягів виробництва, наповнює бюджети усіх рівнів, забезпечує населення робочими місцями, сприяє зміцненню фінансової системи країни.

Зважаючи на цю величезну роль торгівлі, слід впроваджувати такі організаційно-правові форми підприємництва, які б дали можливість найкращим чином її реалізувати. Одним із таких напрямів є створення підприємницьких мереж.

Підприємницькі мережі, як нове поняття, що вводиться у вітчизняну теорію та практику торгівлі, потребує визначення його сутності. Аналізуючи трактування такого базового поняття як «підприємництво», поданого у Господарському кодексі

України [69, с. 29] та різних наукових працях, зокрема Лігоненко Л.О. [210, с. 18, 19], а також значення терміна «мережа», можна визначити поняття «підприємницька мережа» таким чином.

Підприємницька мережа у сфері торгівлі, з одного боку, – це об'єднання бізнес-одиниць, створене юридичною особою – суб'єктом підприємництва за різними ознаками – видом діяльності (роздрібна, оптова, оптово-роздрібна торговельна мережа, виробничо-торговельна мережа), формою господарювання, власності, організаційно-правовою формою на корпоративних, договірних або добровільних (партнерських) засадах, що визначають ступінь господарської самостійності бізнес-одиниць, які входять до складу мережі; з метою досягнення синергетичного ефекту і отримання максимально можливого прибутку, з другого боку, – це сукупність торговельних об'єктів, де здійснюється роздрібний або/та оптовий продаж товарів і надання послуг покупцям, та обслуговуючих їх структурних підрозділів (складів, транспортного господарства, виробничих потужностей).

Підприємницькі мережі – це сучасна форма організації бізнесу, яка дозволяє більш ефективно порівняно з незалежними суб'єктами підприємництва, що не входять ні до яких видів об'єднань, забезпечувати доведення товарів від виробників до споживачів, зокрема управляти каналом розподілу і мати суттєві конкурентні переваги. Концентрація ресурсів, наявність власних розподільчих складів, централізоване виконання цілої низки функцій, і зокрема пов'язаних із товаропостачанням магазинів, що входять, наприклад, до складу корпоративної торговельної мережі, надають змогу впроваджувати в управління товарними потоками логістику, по-новому будувати взаємовідносини з партнерами.

Отже, підприємницьку мережу можна також визначити як нову складну форму організації взаємодії між суб'єктами підприємництва, яка передбачає об'єднання їх ресурсів та ділової активності з метою створення додаткових конкурентних

переваг на ринку, а результатом такої взаємодії стає централізована розробка і втілення найбільш ефективних управлінських рішень з основних напрямів діяльності мережі, реалізація певних проектів та ініціатив.

Ускладнення умов бізнес-середовища, загострення конкурентної боротьби суб'єктів підприємництва за уподобання споживачів, активізація пошуку засобів завоювання прихильності покупців вимагають від підприємців забезпечення свого місця на ринку, що є результатом вибору серед альтернативних варіантів у межах системи координат «зростання – розвиток», з орієнтацією на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Останнім часом серед форм поведінки суб'єктів підприємництва на ринку, крім протистояння, також набувають свого поширення співпраця та міжфірмова взаємодія, спрямовані на отримання синергетичного ефекту та організації господарської діяльності на засадах інноваційності.

Про актуальність переходу України на інноваційний шлях розвитку, передусім за рахунок інституційних перетворень, свідчать дані табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Індекси економічного та інституційного режиму
й інноваційності в розвинених країнах,
Російській Федерації та Україні у 2012 р. [213]**

Країна	Індекс економічного та інституційного режиму	Індекс інноваційності
Швеція	9,58	9,74
Фінляндія	9,65	9,66
Данія	9,63	9,49
Нідерланди	8,79	9,46
Норвегія	9,47	9,01
Нова Зеландія	9,09	8,66
Канада	9,52	9,32
Німеччина	9,1	9,11
Австралія	8,56	8,92
Швейцарія	9,54	9,86
Російська Федерація	2,23	6,93
Україна	3,95	5,76

Як видно, за цими показниками Україна суттєво відстає від розвинених країн.

Різноманітні форми об'єднання підприємств та інших бізнес-одиниць, які функціонують на ринку без статусу юридичної особи, мають прояв практично на всіх ринках. Проте питання формування підприємницьких мереж саме в Україні, дослідження їх сутності, розробки класифікації і розгляду особливостей функціонування у різних сферах діяльності на сьогодні є недостатньо вивченими. Крім того, на окрему увагу заслуговує питання формування підприємницьких об'єднань саме у торгівлі, зважаючи на її роль в економіці країни та перспективи змін прогресивного характеру, що мають місце протягом останніх років розвитку, а також зростаючий вплив на всі складові елементи ланцюга товароруху.

При цьому актуальним є пошук найбільш оптимальних типів та видів підприємницьких мереж з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища, розробка методологічного апарату забезпечення ефективності їх функціонування.

В умовах посилення конкуренції в торгівлі України, загострення прояву впливу основних учасників ринку та виходячи з моделі п'яти конкурентних сил за М. Портером [205] необхідність об'єднання ними своїх зусиль у вигляді створення підприємницьких мереж стає очевидним.

Підприємницькі мережі є достатньо новим явищем для практики українського бізнесу. Їх формування сприяє реалізації інноваційного підходу підприємств до організації своєї діяльності на ринку, забезпечення і збереження її ефективності.

Ключова перевага мережевих структур на ринку – це *ефект масштабу*, який супроводжує процес їх формування, є основою забезпечення ними конкурентних переваг на ринку.

Серед інших не менш важливих переваг від створення різних видів об'єднань у торгівлі – отримання додаткового економічного ефекту за рахунок концентрації ресурсів, зусиль та великих обсягів діяльності (синергетичний ефект), зниження питомих витрат на окрему операцію, уніфікації та стандартизації

бізнес-процесів, концентрації управлінських функцій та скорочення адміністративних витрат, автоматизації управлінських процесів і застосування найсучасніших технологій.

Основу для формування і розвитку підприємницьких мереж у торгівлі України створили такі передумови, які можна розподілити на три групи за рівнем їх прояву:

1) наднаціонального (міжнародного) рівня, що мають прояв на глобальному світовому рівні;

2) національного (міжрегіонального) рівня, що виявляються на рівні розвитку національної економіки, визначаються її соціально-економічним станом та тенденціями розвитку;

3) регіонального (місцевого) рівня, що мають прояв на рівні регіону (міста) і обумовлюються його особливостями і станом соціально-економічного розвитку.

Ключовою тенденцією сучасного розвитку торгівлі є глобалізація, проявом якої став вихід торговельних мереж за межі країни свого походження та відкриття магазинів, оптових торговельних підприємств, складів, логістичних центрів в інших країнах світу.

Глобалізація передбачає суттєве підвищення ролі зовнішніх факторів у розвитку національних економік країн світу, формування єдиного ринку.

Глобалізація економічного життя дозволяє отримати додаткові можливості та імпульси, які мають позитивний ефект для розвитку підприємницьких мереж (рис. 1.2).

Глобалізаційні процеси світового масштабу сприяють розвитку технологій як основній рушійній силі економічного зростання, формуванню і подальшому удосконаленню світових телекомунікацій і мереж електронного зв'язку, що забезпечує стійкий інформаційний обмін між країнами і створює можливості для вивчення прогресивного зарубіжного досвіду і реалізації його на практиці. У цьому випадку таким результатом вивчення і реалізації прогресивного досвіду є процеси формування підприємницьких мереж, зокрема в торгівлі України.

Насичення ринків розвинених західних країн та уповільнення темпів розвитку, поступова стагнація споживчого

попиту, зростання концентрації на них підприємств торгівлі, набуття конкуренцією жорсткого характеру прояву включають у дію фактор так званого «виштовхування», оскільки у таких умовах ведення конкурентної боротьби для більшості одиничних магазинів призводить до скорочення їх кількості. Так, кількість незалежних продовольчих магазинів у роздрібній торгівлі Великобританії зменшилася зі 140 тис. до 40 тис. протягом 1960–1997 рр., Франції – зі 152 тис. до 41,7 тис. протягом 1968–1994 рр., Італії – з 339,4 тис. до 287 тис. за 1983–1993 рр. Ці процеси продовжуються і нині [298].

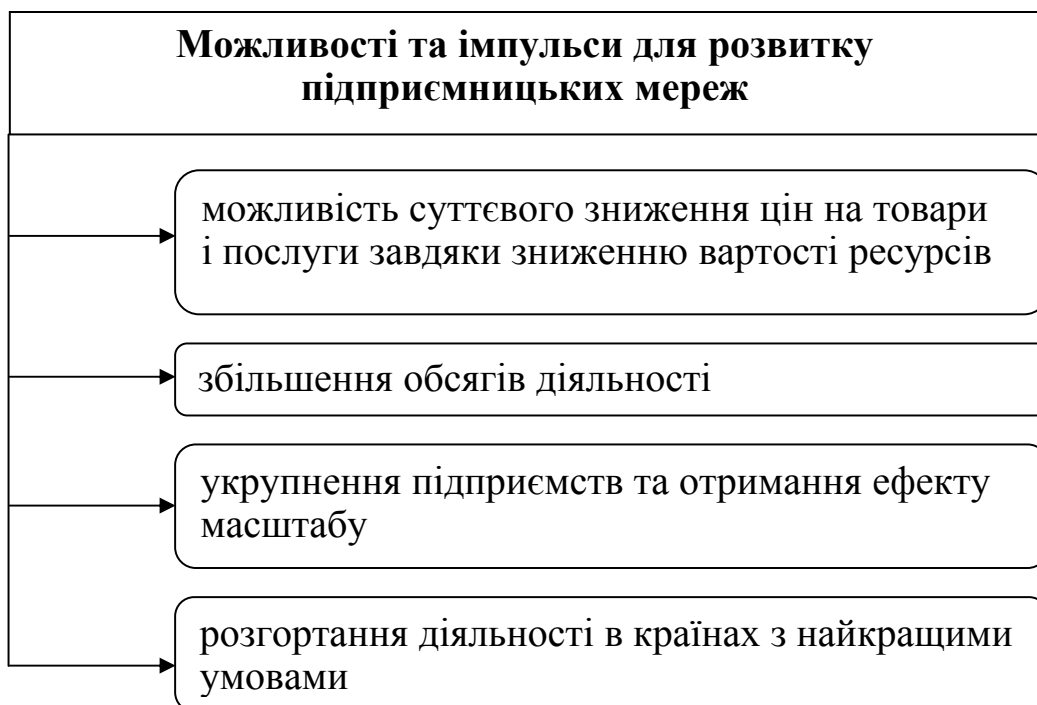


Рис. 1.2. Можливості та імпульси для розвитку підприємницьких мереж у торгівлі за умов глобалізації

Джерело: розроблено авторами.

Водночас об’єктивні обмеження потенціалу внутрішнього ринку країн з ринковою економікою, початок бурхливого розвитку яких припадав на 70-ті рр. 20 ст., скорочення зростання витрат домашніх господарств на придбання продуктів харчування та їх оптимізація, скорочення приросту населення, високий рівень державного регулювання та обмеження, які приймаються на законодавчому рівні і стосуються регулювання

розміру підприємств торгівлі та розміщення на території населених пунктів, виступають каталізатором «виштовхування» потужних торговельних мереж на зовнішні ринки та вивчення можливостей диверсифікації діяльності, уникаючи здебільшого прямої конкурентної боротьби за збільшення ринкової частки, яка набуває загострення.

Для більшості підприємств, об'єднаних у потужні торговельні мережі, переважаючим фактором для пошуку шляхів подальшого розвитку є те, що темп зростання цих структур здебільшого перевищує темп зростання ємності ринків у цілому. Наприклад, зростання доходів дискаунтерів у Німеччині становить 88% за останні десять років, тоді як загальний ринок у країні зріс тільки на 10% [305].

Одним з найбільш поширених шляхів пошуку можливостей подальшого розвитку, який останніми роками набув широкого розповсюдження, є процес розширення міжнародних операцій та експансії – збільшення обсягів і меж діяльності, вихід на нові географічні ринки регіонального, національного та міжнародного рівнів.

За результатами глобальних досліджень, проведених компанією CB Richard Ellis, Україна в 2010 р. посіла 18-те місце в рейтингу країн, які розглядають транснаціональні роздрібні компанії для експансії у 2011 р.

Під час дослідження цією компанією вивчено плани розвитку на 2011 р. 212-ти роздрібних торговельних мереж – світових лідерів. Попереду України йдуть Туреччина та Португалія. До цих країн виявили інтерес 16% світових операторів. Країни Західної Європи домінують у списку десяти найбільш привабливих країн для експансії. Вони займають перші 7 позицій рейтингу. Лідуючі позиції належать Німеччині – 41% роздрібних торговців бажають відкрити в цій країні магазини. Водночас багато компаній зараз готуються до виходу на ринки країн Європи, що розвиваються. Кількість таких ринків, які потрапили до двадцятки пріоритетних, становить половину цього списку. До першої десятки ввійшли Польща, Росія, Чехія, які посіли 2-е, 6-е та 7-е місця відповідно [40, с. 12].

Отже, в Україні теж посилиться конкуренція на внутрішньому ринку споживчих товарів. І щоб вітчизняні торговельні мережі її витримали та продовжували розвиватися, їм необхідно суттєво покращити (а в багатьох випадках – кардинально переглянути) свої стратегії розвитку, для перемоги у боротьбі за споживача. Особливо важко буде втриматися незалежному роздрібному та оптовому торговцю, перш за все суб'єктам господарювання малого бізнесу, які не увійдуть до складу будь-яких видів об'єднань.

Перед роздрібними торговцями ще гостріше постануть надзвичайно важливі питання щодо визначення стратегічних цілей діяльності, вибору стратегічних зон господарювання, формування стратегічного товарного портфеля, визначення політики ціноутворення, диверсифікації діяльності, доцільності кількісного розширення підлеглих торговельних об'єктів і забезпечення керованості ними, формування ефективних взаємовідносин з партнерами, які б сприяли розвитку вітчизняного товаровиробника, а, отже, й створенню масового платоспроможного споживача.

Бізнес повинен розвиватися за принципом «бізнес для людини», нести соціальну відповідальність за свої дії. Стратегічною метою діяльності підприємства повинно стати збільшення його ринкової частки шляхом залучення якомога більшої кількості покупців до своїх магазинів; зростання обсягів товарообороту й прибутку за рахунок нових технологій і методик щодо управління товарним асортиментом; удосконалення організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців; зменшення ланковості процесу товароруку та витрат на доведення товарів від виробників до споживачів; підвищення продуктивності праці за всіма напрямками діяльності.

Отже, існує багато різних напрямів удосконалення діяльності підприємств і їх розвитку. Саме тому вирішувати свої проблеми, підвищувати прибутковість суб'єкти господарювання повинні не за рахунок кінцевого споживача, зокрема шляхом майже «безмежного» зростання цін по усьому ланцюзі – від постачальників сировини для виробництва товарів до магазину, – а зазначеними вище шляхами.

Прикладом такої стратегії, що виявилася успішною протягом десятиріч, може слугувати досвід франчайзингової мережі компанії McDonald's, яка відкрила свій перший ресторан у 1940 р. Ще в 1948 р. нею була прийнята концепція швидкого обслуговування клієнтів, низьких цін і великих обсягів реалізації продукції. Основа цієї концепції збереглася й до сьогодні, але вона постійно доповнюється і розвивається.

Необхідно зазначити, що багато інших зарубіжних компаній, щоб не втратити постійних покупців і залучати нових, почали знижувати ціни на товари й послуги та оптимізувати свою діяльність.

Усе це свідчить про те, що вітчизняним підприємствам слід розробляти нові стратегії діяльності. Лише за таких умов економіка країни поступово буде покращуватися й виходити на вищий рівень розвитку. Вагомий внесок у ці процеси повинні зробити торговельні мережі, альтернативи розвитку яким на сучасному етапі не існує.

Важливу роль у розвитку мережевого бізнесу повинні відігравати державні органи управління. Країні необхідна ефективна державна регуляторна система, яка функціонувала б на виваженій податковій, інвестиційній, фінансово-кредитній та амортизаційній політиці – вона має бути диференційованою відповідно до визначених пріоритетів, і спрямовувала б розвиток виробництва споживчих товарів і торгівлі в необхідне русло. Слід суттєво підвищити роль Антимонопольного комітету України та його територіальних органів у регулюванні процесів формування торговельних мереж і контролю за їх ціновою поведінкою, щоб не допускати антиконкурентні, узгоджені між ними дії. Цінова політика підприємств повинна відповідати структурі суспільства за рівнем доходів населення. Важливим є визначення «порогу» домінування торговельних мереж на локальному ринку. Для реалізації цих завдань необхідно також удосконалювати інформаційне забезпечення системи управління, перш за все створивши статистичну звітність, яка б давала змогу відслідковувати процеси формування торговельних мереж та оцінювати ефективність їх функціонування.

Слід також зазначити, що світова криза призвела до масового банкрутства багатьох підприємств у всіх країнах, що, з одного боку, спровокувало великі соціальні негативні явища (зростання безробіття, зниження доходів населення і падіння рівня життя), проте, з іншого – сприяло покращанню структурних параметрів економіки, підвищенню продуктивності праці та ефективності бізнесу. Отже, Україні потрібна стратегія випереджаючого розвитку (а не стратегія виживання) на довготривалій період – 15–20 років, а не на 2–3 роки.

Багаторічне відпрацювання технології роботи полегшує діяльність міжнародних корпоративних торговельних мереж, надаючи їм конкурентні переваги порівняно з вітчизняними структурами. Вони мають досвід адаптації до ринків різних країн – вносити зміни до існуючої схеми простіше, ніж створювати концепцію з нуля. Наприклад, французька компанія Auchan на ринках країн СНД розширює асортимент продовольчих товарів та збільшує кількість персоналу у магазинах для забезпечення високоякісного обслуговування покупців, пропонує товари за нижчими цінами порівняно з середньоринковими.

Крім того, конкурентною перевагою зарубіжних торговельних мереж є фінансові можливості – як власні, так і залучені дешевші кредити зарубіжних банків. Іноземні компанії можуть реінвестувати у зростаючі ринки прибуток, отриманий на освоєних ринках.

Сприятливі можливості виходу торговельних мереж на міжнародну арену:

- зарубіжні ринки можуть забезпечити більш сприятливі можливості зростання (завдяки більшій чисельності населення та іншим тенденціям);
- внутрішні ринки можуть бути не вигідними з причини своєї насиченості чи стагнації;
- роздрібний чи оптовий торговець може пропонувати товари, послуги або технології, які відсутні на зарубіжних ринках;
- рівень конкуренції на зарубіжних ринках може виявитися нижчим ніж на внутрішньому ринку;

- зарубіжні ринки можуть використовуватися як доповнення до внутрішнього ринку, а не замість нього;
- зарубіжні ринки можуть забезпечити податкові або інвестиційні переваги;
- через ряд причин (особливі економічні умови, політику держави) багато країн надають зарубіжним фірмам режим найбільшого сприяння;
- засоби зв'язку удосконалюються; всесвітня інформаційна мережа дозволяє торговельним компаніям «охоплювати» не тільки оптових покупців, а й кінцевих споживачів, які мешкають далеко за межами внутрішніх ринків цих компаній.

Вихід торговельних мереж на міжнародну арену відкриває не тільки широкі можливості, але несе і потенційні загрози [6, с. 199].

Загрози виходу торговельних мереж на міжнародну арену:

- існування певних культурних відмінностей між внутрішнім і зовнішніми ринками;
- стиль управління не завжди прийнятний для місцевих умов;
- уряди окремих країн встановлюють обмеження на проведення деяких операцій;
- на зарубіжних ринках відмічається надмірно нерівномірний розподіл доходів між різними групами споживачів;
- недосконалість систем розподілу і технологій, що використовуються (слабо розвинена дорожня мережа, неефективна поштова система тощо);
- інституційні формати у різних країнах суттєво відрізняються.

Провідні міжнародні торговельні мережі з багаторічним досвідом роботи на ринку відрізняються високим рівнем диверсифікації діяльності. До складу торговельних структур входить кілька підрозділів, що відповідають за розвиток видів діяльності (торгівля, виробництво, послуги) та різних типів магазинів чи оптових торговельних посередників.

Зміни, які відбуваються у світовій економіці, у тому числі в торгівлі, стосуються й України. Структурна перебудова національної економіки викликана передусім вимогами набуття

нею трансформаційного характеру при переході від адміністративно-командної до ринкової економіки та необхідністю входження до світової господарської системи.

Основа розвитку трансформаційних процесів в економіці України, передумова цих процесів закладена заходами інституційного й організаційного характеру та створенням відповідної законодавчої і нормативно-правової бази. Це перш за все процеси роздержавлення, приватизації і досягнення різноманітності форм власності торговельних підприємств, ліквідації монопольних державних утворень (торгів, трестів, республіканських оптових контор і оптово-роздрібних об'єднань), комерціалізації, лібералізації цін, формування ринкових структур підприємництва.

Важливим підґрунтям забезпечення позитивних передумов розвитку підприємницьких мереж в Україні стало покращання соціальних індикаторів рівня життя населення як виток з позитивної динаміки розвитку економічних процесів у країні.

Зростання основних показників розвитку економіки України протягом останніх передкризових років (з 1999 р. по 2008 р.) – перевищення темпів зростання валового внутрішнього продукту над темпами інфляції і відповідні стабілізаційні тенденції, збільшення інвестицій в основний капітал, заклали підвалини для зростання доходів і збережень (накопичень) населення та його купівельної спроможності, диференціації домашніх господарств за рівнем доходів, так і водночас для збільшення обсягу продажу товарів та поступового формування конкурентного середовища і характеристик, притаманних торгівлі в розвинених країнах світу. Серед основних таких характеристик можна виділити урізноманітнення й удосконалення методів конкурентної боротьби та продажу товарів, пошук і реалізація нових форм торгівлі.

За період з 1999 р. по 2013 р., за виключенням кризового 2009 р., в Україні спостерігалось поступове зростання обсягів роздрібного й оптового товарообороту. Це зумовлено такими факторами:

- починаючи з 1999 р., темпи зростання роздрібного й оптового товарообороту перевищували темпи зростання реального ВВП України;

- стабільне зростання доходів та витрат населення, темпи якого оцінювалися у 7–12%, зокрема для міського населення України;
- підвищення купівельної спроможності споживачів;
- переорієнтація споживачів з цінового на якісний параметр при здійсненні купівлі товарів;
- порівняно низький рівень конкуренції в цілому і особливо низький – в деяких регіонах;
- низький рівень забезпеченості населення торговельними площами магазинів;
- високий рівень інвестиційної привабливості галузі, яка знаходиться на стадії становлення на засадах світових стандартів та критеріїв організації торговельного бізнесу.

До передумов національного рівня прояву також належить формування ринку нерухомості України з виділенням окремого сегмента об'єктів комерційної нерухомості, що підтримує процес розвитку торговельних мереж шляхом забезпечення суб'єктів ринку відповідними приміщеннями – офісними, торговельними, складськими внаслідок активізації операцій оренди, купівлі-продажу та розвиток консультативних (консалтингових) компаній, які спеціалізуються на розробці та реалізації всіх стадій проектів – від придбання земельної ділянки до організації експлуатації побудованого об'єкта.

Серед передумов регіонального рівня прояву виділяють потенціал міста та містобудівні процеси. Так, у м. Київ порівняно з іншими містами України розвиток прогресивних технологій пов'язаний з потенціалом міста та його роллю як столиці країни, фокусуванням потужних купівельних потоків не тільки міського, але і регіонального та міжрегіонального масштабу, відмінностями у розмірі середньої заробітної плати та рівні цін. З населенням у 6% від загальної його чисельності на Київ у 2012 р. припадало 13% загального обсягу роздрібного товарообороту (а разом з Київською областю цей показник становив 17%) [226, с. 6].

Усі ці фактори зумовлюють необхідність прискорення процесу розвитку підприємницьких мереж у торгівлі України, особливо оптової, де цей процес ще не набув належного розвитку.

Розділ 2

ВИДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ У ТОРГІВЛІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЇХ ФОРМУВАННЯ

2.1. Види підприємницьких мереж, їх особливості та організаційно-методичні засади формування і функціонування в Україні

Підприємницькі мережі, як свідчить передусім досвід країн з розвиненою ринковою економікою, де інтеграційні процеси підприємств в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках відбуваються вже не одне десятиліття, представлені достатньо різноманітними видами.

Так, суб'єкти торговельної діяльності, наприклад в США, можуть створювати або входити до складу різних видів об'єднань – горизонтальних або вертикальних маркетингових систем [132, с. 531, 532].

Горизонтальні маркетингові системи створюються двома або декількома компаніями одного рівня, що займаються однаковим видом діяльності.

Найбільш різноманітними за принципами побудови і особливостями функціонування є вертикальні маркетингові системи (рис. 2.1).

Як видно з рисунка, *вертикальна маркетингова система* (ВМС) складається з товаровиробників, оптових та роздрібних торговельних фірм, які функціонують як єдина система. Існує три основних типи такої системи: корпоративна, договірна, керована.

Корпоративна ВМС складається з фірм (підприємств), що належать одному власнику, завдяки чому він бере участь у кожному етапі – від виготовлення до продажу товару кінцевому споживачу.

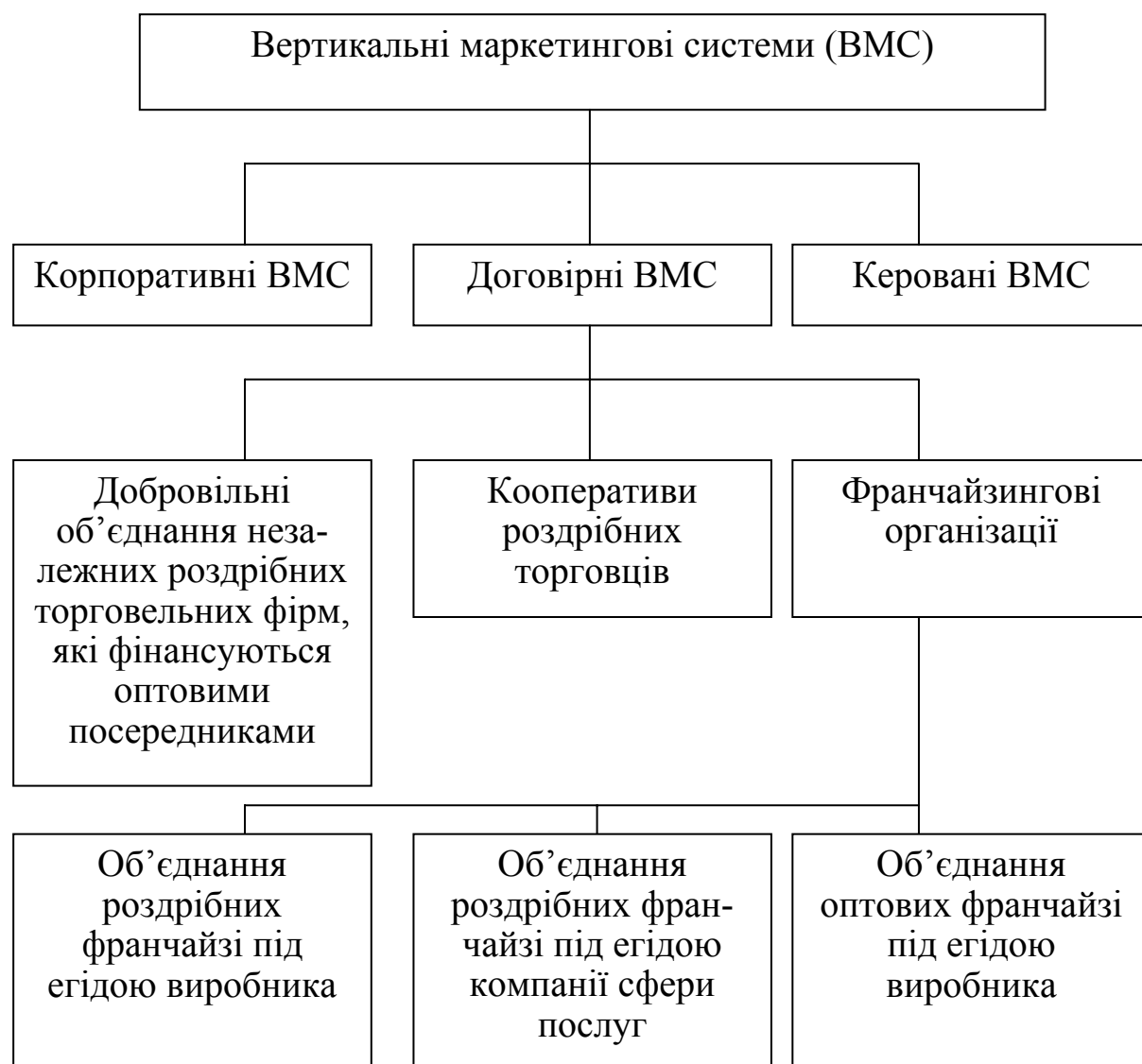


Рис. 2.1. Основні типи вертикальних маркетингових систем
[132, с. 531, 532]

Договірна ВМС об'єднує на основі укладених угод незалежні компанії, які здійснюють різну діяльність з виробництва та розподілу. Метою такого об'єднання є збільшення обсягу продажу чи економія ресурсів, яких кожне відокремлене підприємство не могло б досягти.

Різновидами договірних ВМС є:

– Добровільні об'єднання роздрібних торговельних фірм (підприємств), які фінансуються оптовими посередниками. Такі об'єднання представляють мережу магазинів незалежних

роздрібних торговельних фірм і створюються оптовиками з метою допомоги їм у конкуренції з розгалуженими мережами магазинів великих організацій.

Оптовий посередник розробляє для своїх магазинів спеціальні стандартні програми організації торговельно-технологічного процесу, обслуговування покупців, що дозволяє їм виживати у жорсткому конкурентному середовищі.

– *Кооперативи роздрібних торговців* – це об'єднання, які створюють спільні підприємства для того, щоб здійснювати оптові закупівлі, а інколи й виробництво товарів. Члени таких організаційних утворень купують більшу частину товарів через свої кооперативи, а також спільно здійснюють рекламну діяльність. Прибуток розподіляється між членами об'єднання пропорційно до обсягу зроблених ними закупівель.

– *Франчайзингові організації* – це об'єднання суб'єктів підприємництва на засадах франчайзингу, який є системою взаємовідносин, що базуються на відплатному передаванні однією стороною (фірмою, що має, як правило, яскраво виражений імідж і високу репутацію на ринку товарів і послуг) іншій стороні (фірмі або індивідуальному приватному підприємцю) своїх засобів індивідуалізації товарів, що нею виробляються, або виконуваних робіт чи надаваних послуг (товарний знак або знак обслуговування, фірмовий стиль), технології ведення бізнесу та іншу комерційну інформацію, використання якої іншою стороною буде сприяти зростанню і надійному закріпленню її на ринку товарів і послуг. Цей вид об'єднання, як свідчить досвід розвинених країн з ринковою економікою, набув суттєвого поширення у сфері малого бізнесу. Отже, усі ці здобутки розвинених країн щодо формування і розвитку підприємницьких мереж обумовлюють нагальну необхідність глибокого їх вивчення та впровадження з урахуванням реальних умов у практику торгівлі України.

У табл. 2.1. подано рекомендовані види підприємницьких мереж, які мають бути представлені на ринку споживчих товарів в Україні.

Таблиця 2.1

**Класифікація підприємницьких мереж у торгівлі
та рекомендовані їх види для створення в Україні**

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика та види мережі
1	Форма структури	Ієрархічні об'єднання Неієрархічні об'єднання Комбіновані об'єднання
2	Рівень знаходження складових елементів (учасників) об'єднання	Горизонтальний рівень об'єднання – горизонтально інтегрована Вертикальний рівень об'єднання – вертикально інтегрована Поєднання зусиль учасників горизонтального та вертикального рівнів – змішана
3	Рівень диверсифікації діяльності учасників	Високий (більше п'яти видів діяльності) Середній (до п'яти видів діяльності) Низький (до двох видів діяльності)
4	Характер (вид) диверсифікації діяльності учасників	Споріднена диверсифікація діяльності учасників Неспоріднена диверсифікація діяльності учасників
5	Масштаб діяльності (географічне розміщення)	Місцева Регіональна Міжрегіональна Національна Міжнародна (декілька країн) Транснаціональна (глобальна)
6	Мета створення	Посилення позицій на ринку переважно за рахунок експансії Зосередження на виконанні основних функцій і реалізації ключових компетенцій Виконання певного проекту, реалізація якого має середньо- та довгострокову перспективу Партнерство з метою об'єднання ресурсів Партнерство з метою обміну (передачі) ключовими компетенціями

Продовження табл. 2.1

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика та види мережі
7	Час створення (існування)	Довгострокове стратегічне об'єднання (довгостроковий стратегічний альянс) Середньострокове партнерство Об'єднання зусиль учасників для реалізації певного (одиночного) проекту
8	Вид торговельних об'єктів або бізнес-одиниць	<p><i>Мережі в роздрібній торгівлі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • магазинів • торговельних (торговельно-розважальних) центрів • дрібнороздрібних торговельних об'єктів, з них торговельних автоматів • ринків • різних видів торговельних об'єктів <p><i>Мережі в оптовій торгівлі:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • оптових торговельних посередників з придбанням права власності на товар • оптових посередників без придбання права власності на товар • оптових ринків сільськогосподарської продукції • складів загального користування • логістичних центрів <p><i>Мережі, що об'єднують різні види бізнес-одиниць, – посередників оптової ланки і роздрібних торговельних об'єктів (оптово-роздрібні, роздрібно-оптові)</i></p>
9	Товарна спеціалізація торговельних об'єктів або бізнес-одиниць	Універсальна Спеціалізована Неспеціалізована
10	Розмір – кількість торговельних об'єктів або бізнес-одиниць	Особливо мала – до 10 Мала – від 11 до 50 Середня – від 51 до 200 Велика – від 201 до 500 Особливо велика – понад 500

Закінчення табл. 2.1

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика та види мережі
11	Приналежність капіталу	Належить: – одному власнику – кільком власникам
12	Організаційно-правова форма підприємництва	Корпоративна Договірна (франчайзингова та інші) Добровільна Керована Кооперативна

Джерело: розроблено авторами.

Основоположною характеристикою форм інтеграції суб'єктів підприємництва є така ознака, як кількість видів діяльності підприємств, що здійснюють кооперацію. Зокрема, це передбачає створення підприємницьких мереж на основі горизонтальної та вертикальної інтеграції. Більш складні утворення потребують застосування комбінації обох варіантів інтеграції.

Горизонтальна інтеграція полягає у лінійній ланцюговій формі об'єднання, до якого входять два або більше підприємства (бізнес-одиниці) однакового типу і тієї ж сфери діяльності.

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання учасників каналу розподілу на основі процесів злиття, кооперації чи взаємодії та функціонального поєднання видів діяльності.

Прикладом ієрархічної (вертикальної) підприємницької мережі у сфері торгівлі є корпоративна торговельна мережа.

Ускладнення корпоративних структур, що здійснюють торгівлю на мережевих засадах, та збільшення видів діяльності у складі бізнес-портфеля призводить до суттєвих змін в організаційній структурі управління та відповідного перетворення корпоративних торговельних мереж на ієрархічні підприємницькі мережі.

До підприємницьких мереж у роздрібній торгівлі доцільно також відносити і об'єднання, що здійснюють управління мережею торговельних та торговельно-розважальних центрів. Проте на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі внаслідок

ряду факторів об'єктивного характеру такі структури ще не набули свого розвитку. В основному на сьогодні в Україні функціонують мережі, що об'єднують магазини.

Мережа торговельних (торговельно-розважальних) центрів – це сукупність торговельних центрів, об'єднаних під єдиним брендом. Як правило, торговельні центри в межах мережі відрізняються спільною концепцією та мають єдині архітектурні рішення. Мережі торговельних центрів можна класифікувати за ознаками, поданими на рис. 2.2.

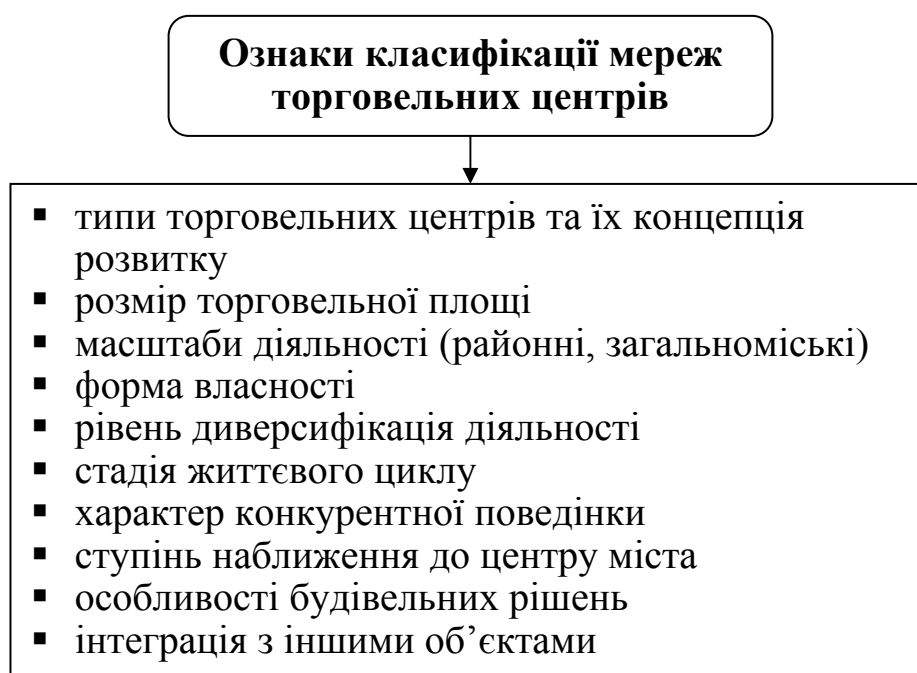


Рис. 2.2. Ознаки класифікації мереж торговельних (торговельно-розважальних) центрів

Джерело: розроблено авторами.

Ідеологія підприємницьких мереж порушує традиційні чіткі межі між внутрішнім і зовнішнім середовищами організації, так само як і між її функціями. Партнерство передбачає, що сторони діють переважно на договірних, а не адміністративних засадах.

Відповідно із зростанням розміру корпоративної торговельної мережі через збільшення кількості стратегічних господарських підрозділів відбувається її перетворення на підприємницьку мережу. Таку ситуацію обумовлює, зокрема,

аутсорсинг – передавання частини функцій маркетингової комунікаційної (розробка програми рекламної кампанії), логістичної (забезпечення складування, зберігання товарів у крос-доках та їх транспортування у магазини мережі) діяльності, виробництва товарів під власними торговими марками спеціалізованих компаній, що стають партнерами. Як доповнення до формального механізму контролю таке партнерство передбачає формування щільної мережі міжособистісних зв'язків і внутрішньої інфраструктури, яка сприяє взаємному контролю та адаптації фірм-партнерів.

У сучасних умовах швидкої зміни якісних та кількісних характеристик еволюційного розвитку роздрібною та оптовою торгівлі і запеклої боротьби за покупця постачальникам товарів необхідно «бачити» у торговельних мережах потенційних партнерів, розуміти їх вимоги і максимально оптимізувати бізнес-процеси всередині компанії для успішного, а головне, рентабельного співробітництва. Все це дозволить «увійти до мережі і встановити партнерські відносини» [90, с. 37]. Разом з тим слід зазначити, що торговельним мережам необхідно як можна більше підтримувати вітчизняного товаровиробника і сприяти розвитку партнерських відносин між ними. Такий підхід орієнтований на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності усіх підприємств (бізнес-одиниць), що входять до складу учасників каналу розподілу.

На сьогодні на українському ринку переважають адміністративні засади формування підприємницьких мереж, прикладом яких є корпоративні торговельні мережі. Вони вже мають своїх лідерів за такими показниками, як обсяг роздрібного товарообороту та кількість магазинів, що вони об'єднують.

Однак в оптовій торгівлі України підприємницькі мережі не набули такого розвитку. На ринку споживчих товарів України поки що з'являються лише транснаціональні, зокрема німецька компанія Metro Group та інші зарубіжні оптові компанії зі своєю торговельною і складською мережею.

Підвищення інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища вимагає від керівництва торговельних мереж

постійного коригування напрямів свого розвитку з метою забезпечення стабільного становища на ринку.

Великим торговельним мережам значно простіше диктувати умови співпраці постачальникам. Невеликі мережеві об'єднання, а також одиничні (незалежні) роздрібні торговці в умовах загострення конкурентної боротьби мають слабші позиції з точки зору можливості впливу та обсягів діяльності. Вони можуть розглядати декілька варіантів подальшого розвитку. *Найбільш простий варіант* – продаж свого бізнесу сильнішому конкуренту. *Другий варіант* – приєднання до франчайзингової системи. Договірні торговельні мережі – мережі, що формуються на засадах франчайзингу, набувають свого поступового розвитку в торгівлі України, але меншими темпами порівняно з корпоративними торговельними мережами.

Третім варіантом розвитку є створення закупівельного союзу, який дає можливість підприємцям зберегти незалежність власного бізнесу і одночасно з цим отримати дивіденди від роботи у складі великої структури. Партнерські (добровільні) мережі є новими для вітчизняного ринку, але достатньо перспективними.

На сучасному етапі економічного розвитку особливого значення набувають питання міжфірмових взаємовідносин. Кількість суб'єктів ринкових відносин зростає, при цьому ринковий простір стає все більш обмеженим. Це призводить до одночасного прояву двох тенденцій:

- злиття та поглинання підприємств у рамках вертикально-інтегрованих організацій;
- горизонтальна інтеграція, що має прояв у створенні мереж міжфірмових зв'язків, які діють у рамках формальних угод і неформальних об'єднань у вигляді бізнес-партнерства [104, с. 93].

Співробітництво з конкурентами – це партнерство компаній, що здійснюють свою діяльність в одному і тому ж сегменті ринку. При цьому форма відносин з компанією-конкурентом має різний характер (рис. 2.3).

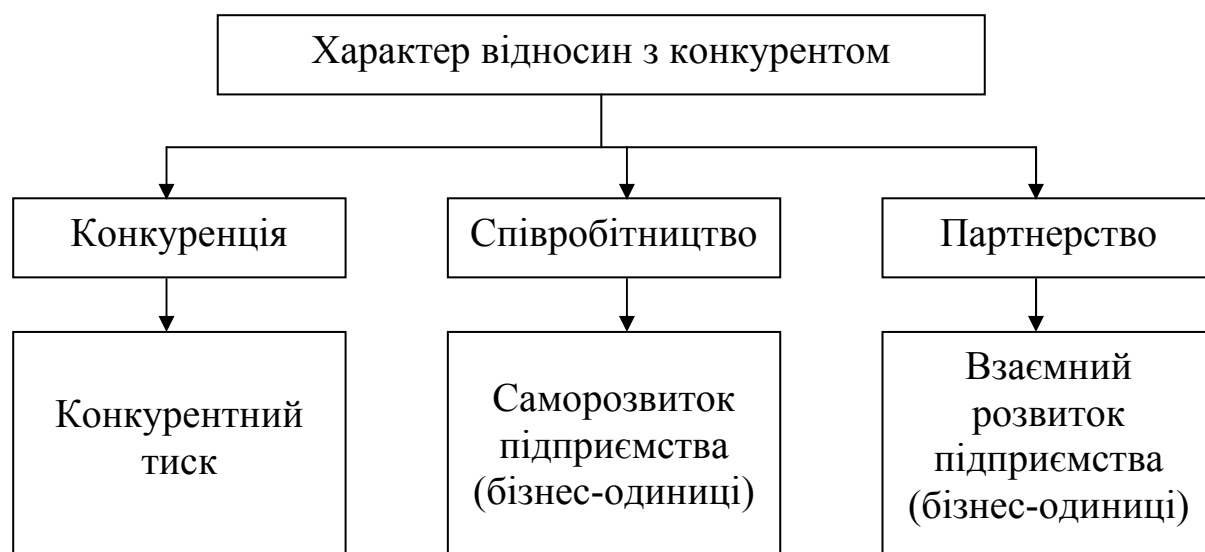


Рис. 2.3. Форми відносин з конкурентом

Джерело: розроблено авторами.

Співробітництво як особливий спосіб організації бізнесу характеризується взаємною залежністю суб'єктів за намірами, інтересами та поведінкою, пов'язаною з реалізацією спільної мети.

Стратегічна значущість співробітництва (альянсу) для учасників досягається завдяки міжорганізаційним угодам, які:

- ◆ компенсують слабкі сторони або створюють конкурентні переваги учасникам;
- ◆ відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів.

Співробітництво є класичною моделлю побудови ділової взаємодії, заснованої, як правило, на договірних відносинах з акцентом на використання власних ресурсів для досягнення певних цілей спільно з компанією-конкурентом. Поглиблення міжфірмового співробітництва приводить до переходу на якісно новий рівень взаємодії – партнерство, коли міжфірмові зв'язки еволюційно переростають у партнерські відносини.

Партнерство виявляється у застосуванні таких можливих стратегій:

- компромісного співробітництва;
- кооперативної солідарності.

Стратегія компромісного співробітництва передбачає, що компанії-конкуренти цілеспрямовано намагаються урегулювати між собою всі можливі конфлікти і протиріччя, заздалегідь визначивши межі вірогідних поступок одна для одної, а також конкурентні дії, поступки в яких є неможливими.

Стратегія кооперативної солідарності полягає у співробітництві і спільних діях з конкурентами як відносно інших конкурентів, так і у взаємних відносинах.

Партнерські взаємовідносини конкурентів можуть бути поділені на *три типи* залежно від ступеня інтеграції компаній, що взаємодіють між собою:

- системна кооперація – компанії-конкуренти об'єднують свої зусилля для досягнення певної загальної мети, не змінюючи при цьому своєї автономності та незалежності; такий вид зв'язку проявляється, як правило, у формуванні стратегічних альянсів;

- проектна кооперація – поряд з коопераційними зв'язками паралельно або на їх основі формуються достатньо відокремлені спільні утворення компаній-партнерів; такі організаційно-структуровані одиниці мають власний штат, управлінський апарат, відносно відокремлену матеріальну та технологічну інфраструктуру для виконання спільних завдань стратегічного альянсу;

- холдинг-подібна кооперація – компанії переходять від загальних проектів до фактичного об'єднання основних бізнес-процесів за допомогою перехресного володіння партнерами частиною акціонерного капіталу один одного; способи реалізації таких відносин включають у себе укладання традиційного договору про проведення відокремлених незалежних дій у рамках кожної компанії для досягнення певної мети, формування бізнес-альянсів, створення консорціумів [104, с. 98].

Розглядаючи питання розвитку підприємницьких мереж, необхідно зазначити, що всі форми об'єднання знайшли своє повне відображення у країнах з розвиненою ринковою економікою. Перспективи свого поширення в Україні вони набуватимуть завдяки подальшому вивченню та запровадженню

зарубіжного досвіду відповідно до зміни умов конкурентного середовища роздрібної та оптової торгівлі.

Для забезпечення ефективності функціонування підприємницької мережі при її створенні необхідно дотримуватися, на нашу думку, принципів, наведених на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Основні принципи формування підприємницьких мереж
Джерело: розроблено авторами.

Не менш важливим є прийняття стратегічних рішень щодо формування підприємницьких мереж. Ґрунтуючись на здобутках теорії прийняття стратегічних рішень за умов невизначеності і ризику та з урахуванням сутності і характерних ознак підприємницької мережі, пропонуємо відповідну модель розробки та прийняття стратегічних рішень щодо її створення (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Модель розробки та прийняття рішення щодо формування підприємницької мережі
Джерело: розроблено авторами.

Відповідно до запропонованої моделі прийняття рішення щодо формування підприємницької мережі задача може бути представлена у такій формі:

$$\langle G_m, T, R \mid \sum B_i, C, P, A, D, F(f), M, K \rangle,$$

де зліва від вертикальної риски знаходяться відомі елементи задачі, а справа – невідомі:

- G_m – основна мета формування підприємницької мережі;
- T – час для прийняття стратегічного рішення;
- R – ресурси, які потрібні для прийняття і реалізації стратегічного рішення;
- B_i – завдання, які потребують свого розв’язання для досягнення поставленої мети;
- C – сукупність характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- $P = (P_1 \dots P_n)$ – множина обмежень та критеріїв прийняття рішень;
- $A = (A_1 \dots A_m)$ – множина альтернативних стратегічних рішень;
- D – можливість практичної реалізації кожного альтернативного рішення;
- $F(f)$ – функція групової переваги від формування підприємницької мережі;
- f – множина індивідуальних переваг;
- M – критерій узгодження прийняття рішення;
- K – критерії обґрунтування вибору найкращого рішення.

Отже, розробка моделі передбачає вирішення багатокритеріальної задачі.

Сформована модель є методичним підґрунтям у процесі прийняття рішення щодо формування підприємницької мережі.

Обґрунтування вибору стратегічних сфер діяльності підприємницької мережі залежить від її ресурсних можливостей і загальної думки керівництва та передбачає такі рішення:

- визначення перспективності розвитку в обраній сфері діяльності;

- визначення ступеня спорідненості з освоєними сферами діяльності;
- оцінювання інтенсивності конкуренції у даній сфері діяльності;
- об'єктивне оцінювання конкурентного потенціалу підприємницької мережі.

Прийняття обґрунтованого рішення з цих питань надасть змогу створити конкурентоспроможну підприємницьку мережу.

Суттєвим чинником ефективного розвитку торгівлі як важливої ланки соціально-економічної системи є державне регулювання, без якого неможливо сформувати конкурентоспроможну економіку країни і забезпечити належну якість життя її населення, а саму галузь модернізувати відповідно до сучасних вимог.

Однак, як свідчить практика і наукові праці цілого ряду вітчизняних учених, в Україні з переходом до ринкової економіки, який відбувався без належної підготовки до трансформаційного процесу, суттєво зменшилася роль держави у регулюванні економіки.

Як стверджує в одній із своїх публікацій Гж. Колодко, розглядаючи характерні риси неолібералізму, ця сучасна економічна теорія в інституційному аспекті зробила «державу та її регулюючу практику публічним ворогом номер один». Маніпулюючи суспільною думкою через ЗМІ, частину наукового співтовариства, особливо через економістів, ліберали нав'язують концепцію «малої» держави та мобілізації її втручання у спонтанні ринкові процеси, хоча сама держава є, поряд з ринком, суперінститутом сучасного господарства. Лише розумна синергія могутності «невидимої руки» ринку з видимою головою держави дає шанс на довгочасний економічний успіх, особливо у країнах з ринком, який формується, зокрема в економіках постсоціалістичної трансформації [127, с. 61].

Все більше теоретиків і практиків, які прагнуть працювати цивілізовано за принципом «бізнес для людини», а не заради лише отримання будь-якою ціною якнайбільшого прибутку, усвідомлюють, що надзвичайно важливу роль у процесах,

які відбуваються в Україні, у формуванні її стабільності, інноваційності й конкурентоспроможності відіграє держава з чітко визначеними інститутами, функціями та механізмом їх здійснення [45, 48, 58, 61, 100, 105, 118, 122, 127, 150, 246].

Разом з тим слід зазначити, що ефективне державне регулювання торгівлі можливе лише за умови наявності виваженої політики, яка б сприяла сталому і збалансованому соціально-економічному розвитку країни. Вітчизняна наука майже не проводить глибоких наукових досліджень, які б дозволили визначити основні складові торгової політики та стратегічні напрями довгострокового розвитку торгівлі. Тому протягом понад двадцяти років трансформація торгівлі проходила без розробки будь-яких програм, а на основі прийняття низки законів, декретів, указів президентів України, постанов Кабінету Міністрів України та різних нормативно-правових актів, які до того ж не завжди узгоджувалися між собою і не сприяли цілеспрямованому, належним чином поступовому і ефективному реформуванню торгівлі, її модернізації.

Слід зазначити, що й Програма розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2009 року № 632, була короткостроковою і являла собою лише набір окремих заходів, які мало що змінювали в торгівлі, особливо оптовій, на позитивне. Разом з тим слід зазначити, що коротко- і середньострокові програми повинні розроблятися у межах довгострокової програми, причому не тільки галузевої, а й загальної з соціально-економічного розвитку України, та забезпечувати поетапну їх реалізацію.

Відсутність таких програм і призвела до падіння ролі держави у регулюванні соціально-економічного розвитку України, а, отже, й до багатьох негативних процесів. Особливо чутливим є утворення диспропорцій в економічній системі, передусім у сферах виробництва і торгівлі. Торгівля все більше поповнюється працівниками з промисловості та сільського господарства, а обсяги її товарообороту значною мірою зростають за рахунок не товарів вітчизняного виробництва, а імпортованих (переважно більш дешевих, але низькоякісних).

Торговельна діяльність все більше здійснюється працівниками, які не мають професійних знань і поступово втрачають попередньо набуті в інших сферах діяльності. Поглиблюється розшарування населення за рівнем доходів та процес духовного зубожіння народу, який не сприяє зростанню соціальної відповідальності бізнесу за способи отримання доходів. Все більшими стають розбіжності між результатами праці та їх оплатою. Внаслідок чого розвиваються економічний лобізм, корупція, відбувається концентрація багатства у невеликій частині людей, зростають обсяги тіньової економіки, передусім за рахунок фізичних осіб – підприємців, для яких введена спрощена система обліку й оподаткування, та незареєстрованих фізичних осіб («стихійна торгівля»). Крім того, вишукують способи подрібнення свого бізнесу і заниження реальних обсягів товарообороту та прибутку й підприємства – юридичні особи та корпоративні торговельні мережі.

За умов так званої комерційної таємниці та недосконалої статистичної звітності суб'єктів господарювання неможливо належним чином здійснювати моніторинг стану розвитку економіки в цілому і торгівлі зокрема, проводити наукові дослідження, а, отже, й приймати обґрунтовані рішення щодо структурних змін, де відбуваються суттєві негативні процеси, які не дозволяють модернізувати і створити цивілізовану сферу торговельного обслуговування населення та гальмують (поряд з іншими деструктивами) соціально-економічний розвиток країни.

Отже, для ефективного здійснення державного регулювання, крім вирішення вищезазначених проблем, необхідно забезпечити впровадження індикативного управління, а для цього визначити систему індикативних показників з пороговими (верхніми і нижніми) значеннями індикаторів для різних рівнів управління, за якими можна проводити моніторинг розвитку торгівлі, регулювати його і спрямовувати у необхідному напрямі відповідно до розробленої і затвердженої стратегічної довгострокової програми розвитку торгівлі.

Надзвичайно важливим в усуненні деструктивів ринку споживчих товарів є також налагодження ефективного державного і приватного партнерства, спрямованого передусім на інтереси споживачів. Прикладом вирішення цієї проблеми може слугувати Кодекс добросовісних практик взаємовідносин між торговельними мережами і постачальниками споживчих товарів, розроблений у Російській Федерації [221] відповідно до вимог статті 12 Федерального закону від 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [193] і антимонопольного законодавства цієї країни. Цей кодекс має велике практичне значення для підвищення ефективності взаємодії товаропостачальників з оптовими покупцями, зокрема торговельними мережами, на засадах партнерства, забезпечення балансу їх комерційних інтересів і орієнтацією на кінцевого споживача.

Цей документ передбачає:

- формування практик взаємодії, які ґрунтуються на принципах сумлінності, при укладанні і виконанні договорів між товаропостачальниками і торговельними мережами та забезпечення балансу їх комерційних інтересів;
- підвищення ефективності взаємодії між торговельними мережами і товаропостачальниками та оптимізація витрат по усьому ланцюзі поставок товарів;
- створення умов для дотримання усіма учасниками ринку етичних правил використання ринкової сили і сприяння розвитку конкуренції на ринку;
- сприяння задоволенню потреб покупців в якісних споживчих товарах.

Система взаємодії підприємств на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин широко впроваджена в практику країн з розвинутою ринковою економікою, що сприяє розвитку бізнесу за принципом «бізнес для людини», а не «бізнес для бізнесу».

Такий досвід заслуговує вивчення і впровадження в практичну діяльність підприємств сфери товарного обігу України. Для цього доцільно ввести в антимонопольне законодавство й чинні законодавчі та нормативно-правові акти (проекти, що розробляються), які визначають основи державного регулювання торговельної діяльності в Україні, основні положення цієї системи. До таких актів передусім належать Господарський кодекс України, Положення про поставку товарів, Особливі умови поставки товарів, Закон України «Про внутрішню торгівлю» (проект). Зміна системи взаємодії підприємств на ринку споживчих товарів і послуг буде сприяти не тільки його розвитку, а й соціально-економічному розвитку України загалом.

2.2. Тенденції розвитку підприємницьких мереж і добровільних об'єднань у торгівлі країн з розвиненою ринковою економікою

Одним із найважливіших напрямів сучасного розвитку торгівлі в багатьох країнах світу є створення підприємницьких мереж.

У науковій літературі висвітлено основні етапи їх розвитку. Так, Резяпова А.М. виділяє з них такі:

1-й етап (початок ХХ ст. – 1990 р.) – період формування й активного розвитку горизонтальної форми інтеграції роздрібних торговельних підприємств.

Для цього етапу характерна політика «низьких витрат» і водночас низьких цін з орієнтацією на середнього за рівнем доходів покупця, який переважав у загальній їх кількості, максимального збільшення обсягу продажу товарів, зародження процесів диверсифікації, виробництва товарів під власною торговельною маркою і вертикальної інтеграції мережевої торгівлі. Внаслідок чого роздрібні торговельні мережі отримують суттєву ринкову владу, що змушує виробників випускати ті бренди і товари, які роздрібні торговці можуть продати вигідно і швидко [219, с. 34–37].

2-й етап (1990–2000 рр.) – період активного розвитку вертикальної форми інтеграції роздрібних торговельних підприємств.

Розвиток вертикальної форми організації мережевого бізнесу передусім був пов'язаний з прискоренням процесу диферсифікації, суттєвим збільшенням виробництва товарів під власною торговельною маркою, виходом на ринки різних країн, початком реалізації політики глобалізації капіталу, що перетворило мережеву роздрібну торгівлю в найбільшу інтернаціональну комунікаційну систему, яка забезпечує оперативний взаємозв'язок з масовим споживачем [219, с. 37, 38].

3-й етап (2000–2010 рр.) – період активного розвитку віртуальної форми інтеграції роздрібних торговельних організацій [219, с. 39, 40].

Цей етап, як зауважує Резяпова А.М. та й цілий ряд інших дослідників, є закінченням епохи «традиційної економіки» і переходом до ери «нової економіки». Глобальна фінансова криза, яка розпочалася в 2008 р., підтверджує невідповідність старої економічної системи, на якій заснована світова економіка минулого століття, сучасним суспільним потребам. Каталізаторами економічних відносин є: лібералізація ринків, мобільність і концентрація капіталу, глобалізація стандартів, новий цифровий простір, створений завдяки мережі Інтернет, якісні зміни в структурі продуктивних сил, а також «ерозія» морально-етичних основ бізнесу [14, 50, 219].

Високі темпи розвитку віртуальної торгівлі, впровадження радіочастотної ідентифікації товарів і автоматизованої системи управління поставками товарів та інші сучасні технології суттєво загострюють конкурентну боротьбу торговців за покупця. Інтернет-технології, як показала практика, відповідають концепції «низьких витрат». Так, досвід зарубіжних компаній свідчить, що витрати на одне замовлення щодо поставки товарів у середньому становить 100 дол. США, а в умовах використання електронного зв'язку – всього 10 дол. [219, с. 40]. Це знижує ціни, які завдяки скороченню збутового ланцюга, як правило, на 15–20% нижче ніж у звичайних магазинах.

4-й етап (починаючи з 2011 р.). Перше десятиліття нинішнього періоду, на думку Резяпової А.М., – це поступовий перехід до централізації системи корпоративного управління з виконанням функцій стратегічного планування загального розвитку підприємницької мережі на перспективу, контролю за її діяльністю та делегування оперативних управлінських функцій її регіональним підрозділам [219, с. 40].

Завдяки значним конкурентним перевагам порівняно з одиничними торговельними підприємствами, що не входять до жодних видів об'єднань, підприємницькі мережі домінують не тільки в своїх країнах, а й на ринках інших країн.

У табл. 2.2 відображено динаміку експансії транснаціональних торговельних мереж у роздрібну торгівлю різних регіонів/країн за останнє 20-річчя. Особливо високими темпами цей процес відбувся на початку 1990-х років.

Таблиця 2.2

Хвилі глобалізації транснаціональних торговельних мереж на світовому ринку роздрібної торгівлі [304]

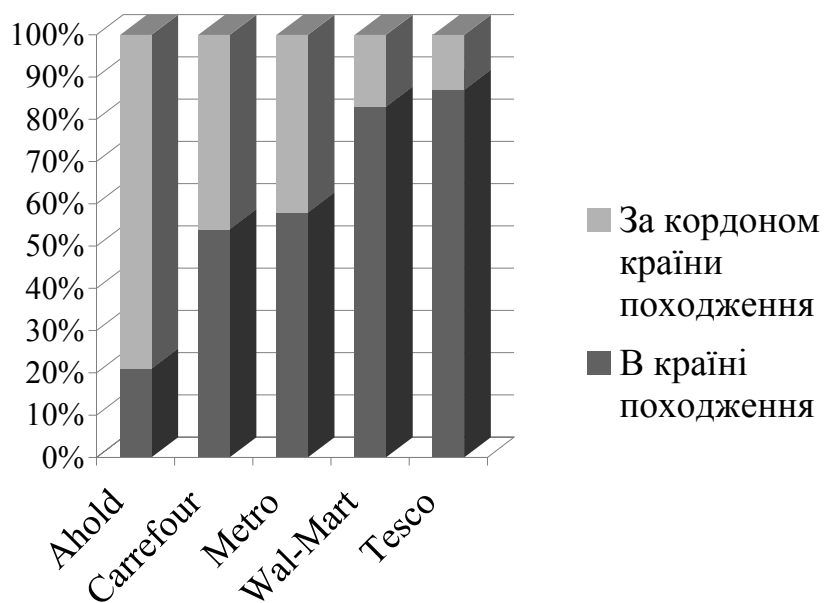
	Хвиля глобалізації транснаціональних торговельних мереж			
	Перша (початок 1990-х рр.)	Друга (середина – кінець 1990-х рр.)	Третя (початок 2000-х рр.)	Четверта (кінець 2000-х рр.)
Країни	Південна Америка, Східна Азія (за винятком Китаю та Японії), частина Південно-Східної Азії (Таїланд, Філіпіни),	Мексика та Центральна Америка, Індонезія, Південно-Центральна Європа, Південна Африка	Китай, Східна Європа, Росія, Україна, країни Центральної Америки та Південно-Східної Азії, Індія	Південна Азія (за винятком Індії), країни на південь від Сахари, Болівія

Закінчення табл. 2.2

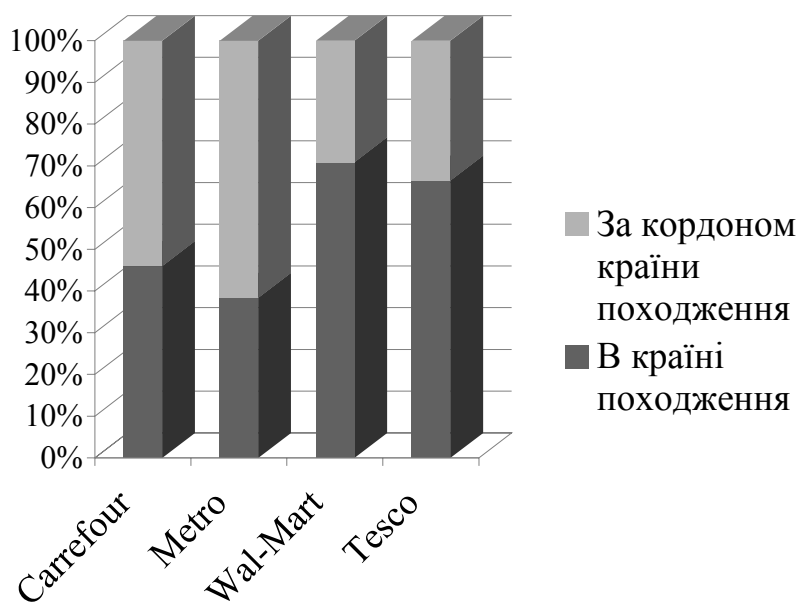
	Хвиля глобалізації транснаціональних торговельних мереж			
	Перша (початок 1990-х рр.)	Друга (середина – кінець 1990-х рр.)	Третя (початок 2000-х рр.)	Четверта (кінець 2000-х рр.)
	Північно- Центральна Європа (Польща та країни Балтії), Південна Африка			
Частка ринку провідних торговельних мереж, % у товарообороті	50–60	30–50	1–20	

Тридцять п'ять представників рейтингу ста найпотужніших компаній світу сфери торгівлі щорічно в середньому виходять на один новий ринок. Вихід найбільших торговельних мереж за межі країни свого походження й відкриття магазинів та оптових торговельних підприємств в інших державах світу підтверджує рис. 2.6.

Вихід мереж за межі своєї країни завдяки ґрунтовно розробленій стратегії сприяє суттєвому зростанню їх товарообороту і прибутку. Для більшості торговельних мереж найбільш привабливими для розширення бізнесу є ринки Центральної і Східної Європи, Азії, Латинської і Північної Америки.



2002 рік



2012 рік

Рис. 2.6. Розподіл товарообороту торговельних мереж провідних транснаціональних компаній за територіальною ознакою [197, 296]

Наслідком таких процесів стає поширення впливу та зростання потужності провідних іноземних торговельних мереж і прояв випереджаючого характеру їх розвитку на нових ринках. Це підтверджує динаміка показників їх діяльності. Так, обсяг роздрібного товарообороту французької мультинаціональної компанії Carrefour перевищує аналогічний сукупний показник Швеції та Фінляндії, а обсяг товарообороту компанії Wall-Mart, яка є однією з найпотужніших в США – країні походження, збігається з загальним обсягом роздрібного товарообороту Португалії в цілому. Такі тенденції характерні і для оптової торгівлі розвинених країн. Це видно з рис. 2.6. на прикладі німецької транснаціональної компанії Metro Group.

Професор Б. Халлір, керівник Європейської академії роздрібної торгівлі, виділив основні етапи розвитку роздрібних торговельних мереж у Європі у ХХ–ХХІ ст. (рис 2.7.)

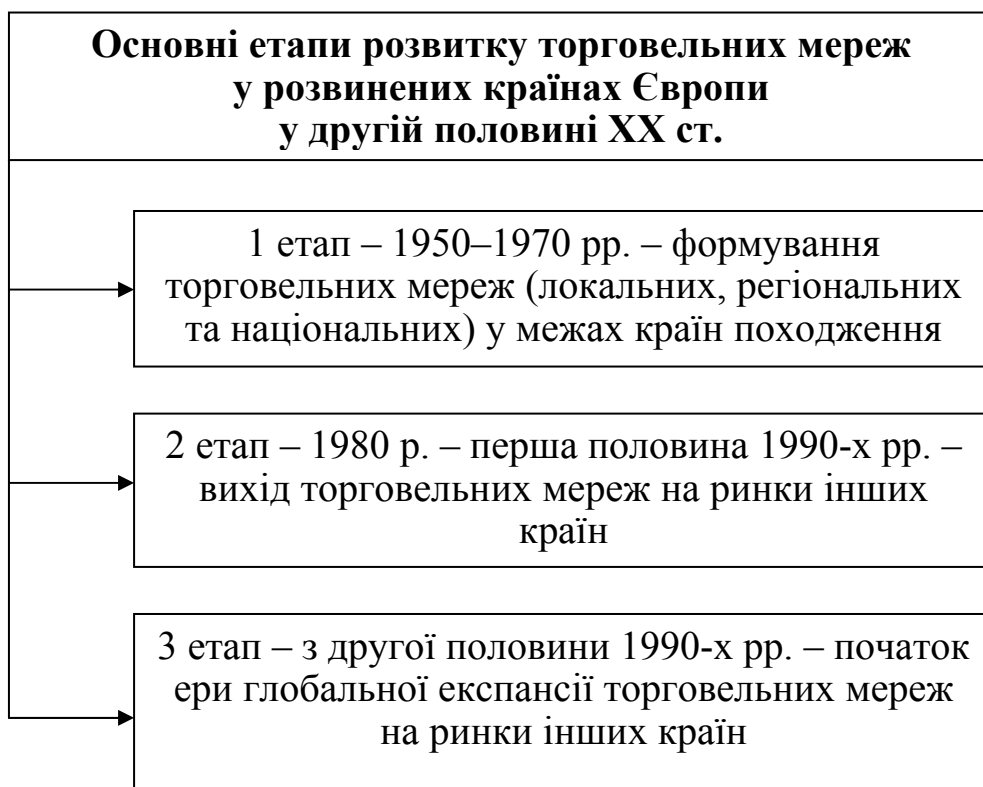


Рис. 2.7. Основні етапи розвитку торговельних мереж у розвинених країнах Європи у другій половині ХХ ст. [208, с. 121]

Як свідчить досвід країн Західної Європи, на сьогодні спостерігається домінування на ринку 3–5 роздрібних торговців. Так, у Швеції частка трьох найбільших роздрібних мереж становить 95%, Фінляндії – 80%, Франції – 66%, Німеччини – 53%, Великобританії – 52%, Угорщини – 26% [40, с. 12]. В Україні такі великі мережі тільки почали розвиватися. Разом з розвитком вітчизняних торговельних мереж, у тому числі шляхом злиття або придбання невеликих мереж, збільшується кількість іноземних мереж, зокрема в оптовій торгівлі. Особливо активно розвивається мережа центрів оптової торгівлі компанії Metro Group, яка відкрила свій перший центр у м. Київ 20 серпня 2003 р. На початок 2014 р. мережа вже складалася з 33 оптових торговельних об'єктів, розташованих у 24 містах України. Це позитивний приклад іноземної компанії для розвитку вітчизняних мереж в оптовій торгівлі, де процеси їх формування суттєво відстають від роздрібною торгівлі.

Під час виходу на нові ринки транснаціональні і міжнародні компанії використовують різні способи, але найбільш поширеним є франчайзинг і відкриття нових торговельних підприємств (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Способи виходу ТОП-250 роздрібних торговельних мереж на нові ринки у 2011 р. [304]

Регіон	Кількість роздрібних торговельних мереж з ТОП-250, які обрали спосіб виходу на новий ринок, од.			
	Франчайзинг (ліцензування)	Органічне зростання	Придбання підприємств	Створення спільного підприємства
Центральна Європа	5	10	5	–
Західна Європа	1	11	3	–
Східна Європа	4	1	–	–
Східна Азія	2	5	1	–

Закінчення табл. 2.3

Регіон	Кількість роздрібних торговельних мереж з ТОП-250, які обрали спосіб виходу на новий ринок, од.			
	Франчайзинг (ліцензування)	Органічне зростання	Придбання підприємств	Створення спільного підприємства
Південно-Східна Азія	4	2	1	1
Центральна Азія	3	–	–	–
Океанія	1	2	–	1
Центральна Америка	2	3	–	–
Південна Америка	4	2	–	1
Африка	7	2	12	–
Східна Азія	10	–	–	–
Північна Америка	–	–	1	–

Середня кількість країн, у яких присутні мережі з ТОП-250, у 2011 р. дорівнювала 9.

Франчайзинг, як свідчить досвід країн з розвинутою ринковою економікою, є основним напрямом розвитку малого бізнесу. Основними надавачами франшизи є компанії США. Їм належить близько 80% світових брендів, створено 2,9 тис. франчайзингових систем.

Франчайзинг достатньо поширений і в країнах Західної Європи. Так, у 2010 р. у Великобританії товарооборот франчайзингових компаній, де зайнято 465 тис. працівників, становив 11,8 млрд фунтів стерлінгів, у Франції – 48 млрд євро, Німеччині – 55 млрд євро. Однак за результатами 2010 р. у сфері франчайзингу світовим лідером став Китай: кількість франчайзингових мереж досягла 3,2 тис. од., де створено 825 тис. робочих місць, а обсяг товарообороту дорівнював 47,83 млрд дол. США. За даними асоціації франчайзингу Китаю, очікується, що в найближчі 5 років кількість іноземних і національних брендів зросте на 10–20%.

Франчайзинг почав розвиватися і в країнах СНД. Наприклад, у Росії найбільш типовим представником системи франчайзингу є компанія McDonalds (США), яка укладає

договори з вітчизняними постачальниками овочів, фруктів, м'яса, молока та інших харчових продуктів [111, с. 67, 68].

У Республіці Казахстан функціонує 3,5 тис. франчайзингових мереж, в яких представлено 350 іноземних брендів і працює близько 18 тис. осіб. Їх товарооборот оцінюється більш ніж 0,5 млрд дол. США. Очікується, що до 2015 р. на ринку цієї країни буде майже 30% російських франчайзингових компаній і 10% компаній з України [111, с. 71].

Незважаючи на фінансово-економічну кризу, яка охопила чимало країн, компанії, що входять до складу ТОП-250, протягом 2006–2011 рр. демонстрували достатньо високі темпи приросту товарообороту. В середньому на рік за цей період він становив 5,4%.

У 2011 р. порівняно з 2010 р. обсяг товарообороту збільшився на 5,1% і досяг 4271 млрд дол. США, у тому числі за межами своєї країни – 1016,5 млрд дол., що становить 23,8%.

Переважна більшість торговельних мереж з ТОП-250 працює за принципом «бізнес для людини». Рентабельність товарообороту в 2011 р. у середньому у цих мережах становила 3,8%, а рентабельність активів – 5,9% [394].

Дані табл. 2.4. демонструють здобутки найбільших торговельних мереж ТОП-10. Серед них безумовним лідером є компанія Wal-Mart, мережі якої налічують понад 5 тис. магазинів у 28 країнах світу.

Таблиця 2.4

Рейтинг 10 найбільших торговельних мереж світу за 2012 р. [197]

Місце у рейтингу	Компанії	Країна походження	Обсяг доходу за 2012 р., млн дол. США	Темп приросту доходу, % до попереднього року	Чистий маржинальний прибуток, %	Рентабельність активів, %	Кількість країн, в яких відкрито магазини	Частка доходу, отриманого за кордоном, %
1	Wal-Mart Stores, Inc.	США	469,162	5,0	3,8	8,7	28	29,1

Закінчення табл. 2.4

Місце у рейтингу	Компанії	Країна походження	Обсяг доходу за 2012 р., млн дол. США	Темп приросту доходу, % до попереднього року	Чистий маржинальний прибуток, %	Рентабельність активів, %	Кількість країн, в яких відкрито магазини	Частка доходу, отриманого за кордоном, %
2	Tesco PLC	Великобританія	101,269	0,5	0,2	0,2	13	33,5
3	Costco Wholesale Corporation	США	99,137	11,5	1,8	6,5	9	27,6
4	Carrefour S.A.	Франція	98,757	-5,5	1,7	2,9	31	54
5	The Kroger Co.	США	96,751	7,1	1,6	6,1	1	-
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Німеччина	87,236	6,6	н/д	н/д	26	57,7
7	Metro AG	Німеччина	85,832	0,1	0,2	0,3	32	61,6
8	The HomeDepot, Inc.	США	74,754	6,2	6,1	11,0	5	11,2
9	Aldi Einkauf GmbH & Co	Німеччина	73,035	7,5	н/д	н/д	17	59,2
10	Target Corporation	США	71,960	5,1	4,1	6,1	1	-
ТОП-10			1257,892	4,2*	2,8*	5,8*	16,3*	32,3*
ТОП-250			4287,587	4,9*	3,1*	5,0*	10,0*	24,3*
Частка ТОП-10 у ТОП-250, %			29,3					

* У середньому.

За результатами дослідження «Світовий сектор роздрібної торгівлі-2014», проведеного Deloitte спільно зі STORES Media, сукупний обсяг доходу 250 найбільших торговельних мереж світу (в тому числі дохід від продажу товарів споживачам та оптової реалізації товарів дочірнім підприємствам, роялті, платежі по франшизах, орендні платежі), за 2013 фінансовий рік (червень 2012 р. – червень 2013 р.) склав 4,3 трлн дол. США.

Збільшення обсягів продажу активів зумовило зміни у рейтингу 10 найбільших торговельних мереж світу. Компанія Wal-Mart зміцнила свої провідні позиції, а Carrefour (раніше другий за величиною роздрібний торговець світу) опинився на четвертому місці. Це пов'язано зі скороченням доходів від

реалізації протягом останніх років, у першу чергу внаслідок скорочення мережі магазинів Dia у липні 2011 р. Роздрібна торговельна компанія Tesco, яка посіла друге місце у рейтингу, також відчула наслідки закриття мережі магазинів Fresh & Easy у США [197].

За рівнем глобальності в роздрібній торгівлі компанія Wal-Mart поступається лише французькій Carrefour S.A., магазини якої розміщені в 31 країні світу. Компанія Wal-Mart, діяльність якої вже давно стала стандартом для торговельної галузі, не тільки в США, де їй належить 60% ринку роздрібно-ї торгівлі, але й у світі, веде активну наступальну стратегію, в результаті якої за останні 10 років з 29 збанкрутілих мереж 25 потерпіли фіаско у конкурентній боротьбі з нею.

Досвід США свідчить, що багато мереж роздрібних магазинів є підрозділами більших корпорацій або холдингів. Як правило, в таких мережах частина рішень (в основному пов'язаних з розробкою та впровадженням стратегії) приймається централізовано, а решту питань підприємства вирішують самостійно. Поряд з ними є корпорації, які повністю інтегрують магазини і визначають їх розвиток та розвиток корпорації в цілому.

У табл. 2.5 відображено місце транснаціональних роздрібних торговельних мереж за кількістю магазинів і обсягом товарообороту за різними регіонами/країнами у 2011 р.

Таблиця 2.5

Частка ТОП-250 роздрібних торговельних мереж у кількості магазинів і товарообороті за регіонами/країнами у 2011 р., % [304]

Регіон/країна	Частка, %	
	у кількості магазинів	у товарообороті
США	30,4	40,4
Країни Європи, у тому числі:	35,2	38,4
Німеччина	7,2	10,5

Закінчення табл. 2.5

Регіон/країна	Частка, %	
	у кількості магазинів	у товарообороті
Великобританія	6	6,4
Франція	5,2	9,3
Інші	16,8	12,2
Японія	16	9,0
Країни Азії/Тихоокеанський регіон	7,2	6,0
Латинська Америка	4,4	2,2
Канада	4	2,9
Африка, Східна Азія	2,8	1,1

Як свідчать дані табл. 2.5, за цими показниками найбільша частка припадає на США, Японію, Німеччину, Францію і Великобританію, які мають найпотужніші торговельні мережі. У цих країнах, за винятком Японії, частка мереж ТОП-250 у товарообороті більша ніж у кількості магазинів, особливо у мережах США, – вона перевищує на 10%. Це свідчить про більш високу ефективність функціонування їх магазинів.

Узагальнення зарубіжного досвіду щодо підприємницьких мереж у торгівлі також показало, що значного поширення в розвинених країнах світу протягом останніх десятиріч набули інтегровані корпоративні об'єднання.

Із табл. 2.6 видно, яким типам магазинів провідні торговельні компанії світу у 2000 р. віддавали перевагу, створюючи торговельні мережі. Це продовольчі магазини з універсальним асортиментом товарів – супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери та спеціалізовані непродовольчі магазини. За останнє десятиріччя така тенденція у світовій торгівлі збереглася, що підтверджують дані 100 найпотужніших світових роздрібних компаній 2011 р. Global Powers of Retailing, а саме: 65% з цих мереж об'єднують супермаркети, гіпермаркети і дискаунтери, 27% – спеціалізовані непродовольчі магазини (в основному це магазини меблів, товарів для дому, одягу і взуття).

У складі 250 найбільших торговельних мереж світу 2012 р. більше 50% припадало на роздрібних торговців продовольчими товарами.

Таблиця 2.6

**Розподіл компаній із списку ТОП-100
за обсягом товарообороту різних типів магазинів у 2000 р.
[65]**

Типи магазинів	Кількість компаній	Обсяг товарообороту, млн дол. США	Частка у загальному обсязі товарообороту ТОП-100, %
Супермаркети	33	550524,1	33,0
Гіпермаркети	9	361765,4	21,7
Магазини з продажу товарів зі знижкою (суперцентри, дискаунтери)	22	292610,5	17,5
Багатопрофільні роздрібні магазини	13	179090,1	10,7
Спеціалізовані непродовольчі магазини	12	139771,3	8,4
Драг-сторз	5	60889,5	3,7
Спеціалізовані магазини одягу	3	30154,1	1,8
Роздрібна позамержева торгівля	2	27023,4	1,6
Роздрібна торгівля через оптові магазини	1	26976,5	1,6
Усього	100	1668805,0	100

Дослідження світових тенденцій розвитку підприємницьких мереж показало, що з кожним роком компанії поряд з розвитком мережі магазинів все більше зусиль спрямовують на розвиток інтернет-торгівлі. За даними дослідження Forrester Research Inc, у 2012 р. 56% роздрібних компаній збільшили інвестиції в електронну комерцію: 18% із 140 опитаних компаній вклали у розвиток цього бізнесу на 20% більше ніж

у 2011 р. і 38% – від 5 до 19%. Прикладом може бути британська компанія Tesco. Аналітики прогнозують, що Tesco у найближчий час стане лідером електронної комерції, якщо її інтернет-діяльність розшириться глобально [112, с. 53].

Найбільшій популярності у покупців набувають ті мережі, які використовують ефективні стратегії ціноутворення. Кожна торговельна мережа дотримується власної цінової стратегії, застосовуючи її для позиціонування торговельної марки на ринку.

Підвищення лояльності постійних і нових (потенційних) покупців досягається і такими шляхами:

- оновлення і розширення асортименту товарів, зокрема за рахунок збільшення частки натуральних продуктів, підвищення їх якості;
- збільшення частки продажу товарів через Інтернет;
- обґрунтований вибір місця розміщення магазинів, складів;
- розширення переліку послуг, які надаються кінцевим споживачам і оптовим покупцям у мережах, що здійснюють оптову торговельну діяльність;
- підвищення якості обслуговування покупців;
- використання різних методів стимулювання збуту;
- дотримання вимог корпоративної культури, стандартів обслуговування покупців;
- підвищення соціальної відповідальності за виконання функцій, покладених на кожний структурний підрозділ і його працівників.

Узагальнення зарубіжного досвіду щодо розвитку підприємницьких мереж у торгівлі показало, що значного розвитку в розвинених країнах світу протягом останніх десятиріч набули інтегровані корпоративні об'єднання.

Корпорація в широкому розумінні – це складна інтегрована економічна система, що виникає в результаті об'єктивної необхідності оптимізувати функціонування суб'єктів підприємництва в умовах ускладнення зв'язків. Характерні ознаки корпорації наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характерні ознаки корпорації

Назва ознаки	Характеристика
Організаційно-правова форма підприємництва	Об'єднання, що засновані на пайових принципах з обмеженими вкладеними частками і правом на управління, – акціонерне товариство переважно публічного типу та складні корпоративні утворення
Власність	Синтез різних форм об'єднання власників
Влада	Розподіляється відповідно до внесеної частки
Управління	Чітке розмежування управління та власності
Праця	Наймана праця з правом участі в управлінні
Організаційна структура управління	Складна ієрархічна (блоки з фінансових, виробничих та інших питань)
Масштаби діяльності	Переважно великий бізнес
Межа діяльності	Національний та наднаціональний рівні економічної активності

У більшості країн акціонерні товариства є найбільш типовим різновидом корпорації.

Інтегровані корпоративні структури набувають свого розвитку у розвинених країнах, застосовуючи процес поступового переходу від акціонерного товариства до концернів, холдингів, консорціумів, фінансово-промислових груп і транснаціональних корпорацій. Спостерігається поступове ускладнення механізмів інтеграції ресурсів у межах об'єднання.

Найбільшому поширенню корпорації як форми ведення бізнесу сприяли:

- 1) придатність акціонерного товариства до будь-якого виду діяльності у сферах виробництва товарів, торгівлі, надання послуг тощо;
- 2) можливість ефективного управління через відокремлення власності від управління;
- 3) можливість отримувати додатковий прибуток від діяльності у формі дивідендів;

- 4) можливість швидкого перерозподілу фінансових ресурсів;
- 5) можливість залучення портфельних інвесторів.

Вихід суб'єктів підприємництва за межі національних ринків сприяв виникненню багатонаціональних компаній (БНК) – однієї зі складних форм організації міжнародного бізнесу. Це різновид холдингової компанії, яка здійснює господарську діяльність на національних ринках різних країн і прагне через менеджерів дочірніх підрозділів адаптувати маркетингову стратегію до місцевих особливостей.

Характерні риси багатонаціональних компаній:

- корпоративна цілісність, заснована на принципі акціонерної участі;
- орієнтація на досягнення єдиних для складових БНК стратегічних цілей і вирішення спільних стратегічних завдань;
- наявність єдиної управлінської вертикалі та єдиного центру контролю у вигляді холдингу, банку або групи взаємопов'язаних компаній;
- безстроковий характер існування БНК.

Більшість сучасних БНК у розвинених країнах світу – це міжнародні фінансово-промислові об'єднання, до складу яких входять головна компанія і численні дочірні та асоційовані підрозділи, розташовані як у країні походження, так і за кордоном.

Структура та характер діяльності інтегрованих об'єднань у різних країнах виявляють як схожі риси, так і вагомі відмінності. Ці відмінності зумовлені історичними обставинами формування фінансово-промислових груп у тій чи іншій країні, особливостями законодавчого регулювання корпоративних відносин (насамперед антимонопольним законодавством), ступенем розвитку фондового ринку, роллю держави у питаннях корпоративної власності та управління.

Більшість багатонаціональних компаній у розвинених країнах Європи та Північної Америки організовані за ієрархічним принципом та мають форму холдингу. Процес створення об'єднання може відбуватися «знизу», «зверху» або поєднувати обидва ці способи. Після затвердження головної

холдингової компанії процес організації багатонаціональної компанії відбувається за певними напрямками. Найбільш поширеним є затвердження дочірньої компанії в обраній країні. Іноді створенню дочірнього підприємства передуює стадія відкриття філії без статусу юридичної особи з повним контролем з боку материнської компанії або субхолдингу – якщо це не суперечить законам обраної країни.

Інші схеми виникають за умови встановлення контролю над вже існуючим зарубіжним підприємством. При «дружньому» поглинанні найчастіше відбувається обмін акцій підприємства на акції холдингової компанії. Також можливою є передача контрольного пакета акцій холдингової компанії в траст або довірче управління.

Розширення ділових зв'язків, багатогалузевий характер діяльності корпоративних структур ускладнює механізм взаємодії та управління багатонаціональними компаніями.

При розширенні видів діяльності БНК виникає необхідність у створенні ланцюгів холдингових компаній, включаючи проміжні субхолдинги. У такому випадку головна компанія (як правило, фінансова холдингова компанія) отримує можливість контролювати капітали, які набагато більші за її власний. Цей мультиплікативний ефект поширення впливу є одним з факторів, який дозволяє БНК досягати суттєвих успіхів у глобальній конкуренції.

Розгалужені структури мають ряд переваг порівняно з одиничними підприємствами:

- єдиний центр управління, який реалізує стратегію розвитку мережі на довгострокову перспективу та корпоративну політику;
- галузева та регіональна диверсифікація активів знижує загальний ризик діяльності БНК;
- використання спільної інфраструктури дозволяє скорочувати трансакційні витрати;
- існує можливість для ротації кадрів, їх навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення стимулів професійного зростання.

Цінним для України є також зарубіжний досвід щодо створення різних видів *добровільних об'єднань*.

Прояв кризових явищ в економіці України підштовхує малий та середній бізнес до створення об'єднань на добровільних засадах на зразок добре відомих у розвинених країнах Західної Європи та світу закупівельних союзів, які до цього часу не набули свого активного розвитку у вітчизняній торгівлі. Це пов'язане з відсутністю необхідних передумов розвитку, оскільки вітчизняна торгівля на сьогодні перебуває на етапі зростання, на відміну від країн з розвиненою ринковою економікою, де торгівля досягла етапу зрілості, що виявляється у загостренні конкуренції на ринку, агресивному характері конкурентної боротьби між мережевими та одиничними суб'єктами ринку.

В умовах посилення кризових процесів в економіці України ефективною формою взаємодії з постачальниками для одиничних магазинів, посередників оптової ланки може бути об'єднання зусиль і створення закупівельного союзу. Його функціонування забезпечить посилення позицій незалежних роздрібних торговців і оптовиків не тільки у ціновій боротьбі з корпоративними торговельними мережами за рахунок зменшення ціни реалізації в результаті збільшення обсягів закупівлі товарів у постачальників, але також і за рахунок формування прихильності споживачів внаслідок прояву ефекту синергії від оптимізації структури асортименту.

Закупівельні союзи – це об'єднання зусиль незалежної групи магазинів або оптових посередників та невеликих торговельних мереж щодо централізованих закупівель великих оптових партій товарів у заздалегідь визначеної сукупності постачальників, ведення спільного складського господарства і загальна політика у сфері просування (рекламні кампанії), досягнення як комерційних, так і некомерційних цілей. Прибуток кожного з учасників є пропорційним до обсягу зроблених ним закупівель.

В основу створення закупівельного союзу покладено досягнення комерційних цілей – зниження закупівельних цін

постачальників, вигідні умови за договорами поставок завдяки збільшенню обсягу замовлення, а також проведення єдиної маркетингової політики для всіх членів.

Створення закупівельного союзу є економічно вигідним, якщо після 3–6 місяців його діяльність починає приносити прибуток.

Організація торговельного закупівельного союзу, як правило, передбачає створення юридично самостійної компанії, яка представлятиме інтереси торговців. У світовій практиці закупівельні союзи – розповсюджений інструмент, що дає змогу невеликим роздрібним торговцям підтримувати своє становище на висококонкурентних ринках.

У розвинених країнах світу закупівельні союзи мають тривалу історію та демонструють успішну діяльність.

Найдавніший союз Edeka Group створено у Німеччині ще в 1898 р. Сьогодні до його складу входять кілька кооперативів незалежних супермаркетів, які функціонують у межах єдиної організації Edeka Zentrale AG & Co KG. Союз об'єднує близько 4,1 тис. торговельних об'єктів різних типів.

В Новій Зеландії відомий кооператив роздрібних торговців Foodstuffs, який створено у 1925 р. На сьогодні разом зі своїм основним конкурентом Progressive Enterprises контролює більше 90% ринку продовольчих товарів країни.

Перший закупівельний союз у США з'явився в 1926 р. і був союзом незалежних бакалійників (Independent Grocery Alliance) IGA, і координував незалежних роздрібних операторів. Нині IGA об'єднує більше 4 тис. магазинів у 45 країнах світу, річний обсяг продажу становить 21 млрд дол. США [129].

Цілі створення добровільного об'єднання підприємницьких структур можуть бути комерційними та некомерційними.

Метою створення некомерційної організації є лобювання інтересів її членів.

У кінці 1950-х рр. у США створено об'єднання роздрібних торговців ShopRite. На сьогодні цей союз об'єднує 240 магазинів, що активно розвивають різноманітні програми лояльності та благодійності.

Є приклади подібних об'єднань і в Росії. У грудні 2006 р. створено Союз малих мереж Росії (Союз ММР) – некомерційну організацію, яка об'єднала 15 регіональних продовольчих мереж 6 федеральних округів з товарооборотом до 200 млн дол. США та площею 200–500 м². Метою об'єднання стала скоординована торговельна політика, проведення галузевого маркетингового аналізу, обмін досвідом, підвищення рівня професіоналізму та капіталізації власного бізнесу, недопущення цінової дискримінації. Пізніше у зв'язку зі зростанням обсягу товарообороту учасників та досягненням його сум 1,2 млрд дол. США назву об'єднання змінено на Союз незалежних мереж Росії (СНМР). На кінець 2007 р. до складу об'єднання вже входило 28 роздрібних торговців.

Інший приклад – Асоціація компаній роздрібної торгівлі (АКОРТ), яка з 2001 р. об'єднує 20 торговельних мереж.

Однією з основних цілей створення асоціації є взаємодія з державними органами влади, які регулюють діяльність роздрібної торгівлі (ФАС, МЕРТ, Державна Дума), участь у процесі розробки законів про торгівлю, розробка правил здійснення торговельної діяльності у тісній взаємодії з державними регулюючими органами та громадськими організаціями, захист інтересів галузі. Як свідчить російська практика, бюджет для створення закупівельного союзу на перші три місяці існування може складати 20 тис. дол. США. На першому етапі необхідно вирішити організаційні питання, найняти штат з 2–3 співробітників.

Умови для вступу до закупівельного союзу можуть бути різними. Основним, як правило, є певний обсяг товарообороту: наприклад, в Союз незалежних мереж Росії можуть вступити мережі з кількістю магазинів від 6 до 65 об'єктів та оборотом від 6,5 до 250 млн дол. США.

В Союзі незалежних мереж Росії, крім обмежень за обсягом товарообороту та типом магазинів, висувають також вимоги щодо впровадження сучасної ІТ-платформи, програмного забезпечення, яке дозволяє вести бізнес за сучасними стандартами. Спочатку до складу об'єднання могла входити лише

одна торговельна мережа з одного міста, пізніше цю умову змінено через відсутність прямої конкуренції між мережами.

Вихідними умовами створення закупівельного союзу є дотримання певних вимог (рис. 2.8).

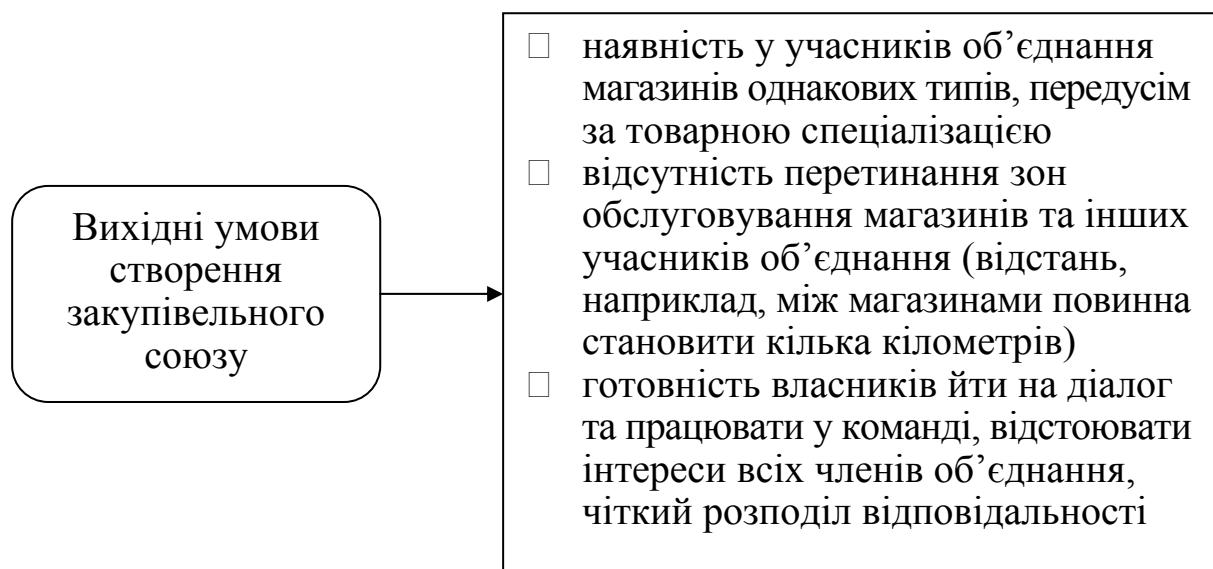


Рис. 2.8. Вихідні умови створення закупівельного союзу [129]

Велике значення для успішного функціонування закупівельного союзу є організація логістичної діяльності – стандартизація управління товарними категоріями, розробка єдиних стандартів типового асортиментного переліку, налагодження поставок, організація перевезення товарів у магазини членів об'єднання, оптимізація вартості перевезення, а також створення єдиного інформаційного поля – довідників по товарах, де вказані штрих-коди кожної позиції асортименту.

При організації закупівельного союзу можуть бути використані різні підходи. Наприклад, об'єднання навколо місцевої великої мережі значно менших компаній та мереж з метою створення сукупного замовлення постачальникам, отримання суттєвих знижок за обсяг партій та протистояння у конкурентній боротьбі потужним торговельним мережам національного рівня, магазини яких відкрито у даному регіоні.

Іншим видом добровільного об'єднання роздрібних торговців є стратегічні та промислово-закупівельні альянси.

Стратегічний альянс – об'єднання з метою взаємного залучення споживчих потоків з різних товарних категорій для збільшення спільних продажів (об'єднання неконкуруючих мереж). Прикладом може слугувати пул «777 – 777 +» («шість сімок») у Москві.

Цей вид об'єднання є основою побудови довгострокових відносин між партнерами. Обмін цільовими аудиторіями сприяє збільшенню частки всіх учасників пулу на ринку за рахунок об'єднання купівельних потоків і, як наслідок, має синергетичний ефект.

Останніми роками своєрідні стратегічні альянси починають створювати і вітчизняні торговельні мережі. Наприклад, торговельна мережа магазинів побутової техніки та електроніки «Фокстрот» пропонує покупцям Програму комфорту: на картці лояльності за мірою придбання товарів накопичуються бали, що дають право отримати знижки не тільки у магазинах цієї мережі, але і у мережах-партнерах.

Отже, торговельній сфері України потрібна прискорена структурна переорієнтація на сучасні організаційно-правові форми господарювання суб'єктів підприємництва, які здатні забезпечити їй інноваційний шлях розвитку і підвищення якості життя населення.

Розділ 3

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ ТА ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЇХ СТВОРЕННЯ

3.1. Корпоративні торговельні мережі: класифікація, основні етапи формування і сучасні тенденції розвитку

Корпоративне підприємництво на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України є найбільш поширеною організаційною формою ведення бізнесу. Завдяки її перевагам, порівняно з іншими організаційними формами ведення бізнесу, процес активного створення корпоративних мереж у роздрібній та оптовій торгівлі буде продовжуватися.

Корпоративна торговельна мережа – це сукупність бізнес-одиниць, основним видом діяльності яких є торгівля, що поєднані спільними зовнішніми та функціональними характеристиками, мають корпоративну стратегію розвитку, єдиний центр управління, який спрямовує їх діяльність на одержання максимально можливого прибутку і реалізацію стратегічної мети, та належить одному або кільком власникам.

Класифікацію корпоративних торговельних мереж наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація корпоративних торговельних мереж

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика та різновиди корпоративних торговельних мереж
Торговельні мережі як суб'єкти підприємництва		
1	Рівень диверсифікації діяльності	1.1. Торговельна мережа, об'єкти якої здійснюють виключно торговельну діяльність

**Розділ 3. Сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж
в Україні та теоретико-методичні засади їх створення**

Продовження табл. 3.1

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика та різновиди корпоративних торговельних мереж
		1.2. Торговельна мережа, основним видом діяльності якої є торгівля, а також виробництво товарів під власними торговельними марками 1.3. Торговельна мережа, основним видом діяльності якої є торгівля, а також виробництво товарів під власними торговельними марками та надання послуг
2	Вид торгівлі	2.1. Роздрібна торгівля 2.2. Роздрібна та дрібнооптова торгівля 2.3. Оптова та роздрібна торгівля
3	Типи магазинів та інших об'єктів (бізнес-одиниць), представлених у складі торговельної мережі	3.1. Об'єкти одного типу 3.2. Об'єкти різних типів
4	Масштаб діяльності торговельної мережі	4.1. Місцева (в межах міста) 4.2. Регіональна (в межах області) 4.3. Міжрегіональна 4.4. Національна 4.5. Міжнародна (декілька країн) 4.6. Транснаціональна (глобальна)
5	Розмір (кількість торговельних об'єктів у складі мережі)*	5.1. Особливо мала (до 10 магазинів) 5.2. Мала (від 11 до 50 магазинів) 5.3. Середня (від 51 до 200 магазинів) 5.4. Велика (від 201 до 500 магазинів) 5.5. Особливо велика (понад 500 магазинів)
6	Форма власності	6.1. Приватна 6.2. Колективна 6.3. Спільна, у тому числі з іноземними інвестиціями** 6.4. Іноземна (зі 100% іноземними інвестиціями)
7	Характер утворення капіталу	7.1. Вітчизняний капітал 7.2. Спільний капітал 7.3. Іноземні інвестиції
Торговельні мережі як об'єкти управління		
8	Характер стратегії розвитку торговельної мережі	8.1. Екстенсивний (нарощення насамперед кількісних показників та покращання їх значень, вищий рівень готовності керівництва до продажу в перспективі торговельної мережі)

Закінчення табл. 3.1

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика та різновиди корпоративних торговельних мереж
		8.2. Інтенсивний 8.3. Інноваційний
9	Стадія життєвого циклу торговельної мережі	9.1. Рання 9.2. Зростання 9.3. Зрілість 9.4. Спад
10	Характер конкурентної поведінки	10.1. Жорсткий, агресивний 10.2. Помірний (поміркований) 10.3. Слабкий
11	Рівень фінансового потенціалу	11.1. Низький 11.2. Середній 11.3. Високий

* Такі розміри є характерними для ранньої стадії розвитку мереж у роздрібній торгівлі України та переходу до стадії зростання. За мірою їх розвитку ознака класифікації торговельних мереж за розміром доцільно переглядати.

** Відповідно до чинного Класифікатора організаційно-правових форм господарювання після 2004 р. створення та державна реєстрація нових спільних підприємств не здійснюється. На 1 січня 2013 р. у роздрібній торгівлі та ресторанному господарстві було лише 8 магазинів, створених спільними підприємствами [168, с. 16, 40].

Джерело: розроблено авторами.

Ефект масштабу у корпоративних торговельних мережах виявляє передусім економічний характер наслідків (збільшення кількості магазинів у складі об'єднання відображається на темпах зростання фінансово-економічних показників і передбачає отримання очікуваного рівня прибутковості діяльності) та психологічний характер (збільшення кількості магазинів під однією торговельною маркою забезпечує підвищення рівня запам'ятовування, завоювання та утримання прихильності споживачів).

Розширення ділових зв'язків, багатогалузевий характер діяльності корпоративних торговельних структур ускладнює механізм взаємодії та управління ними. Виникає об'єктивна необхідність у створенні ланцюгів холдингів, включаючи проміжні субхолдинги. Цей мультиплікативний ефект поширення

впливу є одним з факторів, який дає змогу (за досвідом зарубіжних багатонаціональних компаній) досягати суттєвих успіхів у глобальній конкуренції.

Отже, розвиток корпоративних торговельних мереж є необхідним і перспективним.

Початок формування корпоративних торговельних мереж на українському ринку припадає на кінець 1990-х – початок 2000-х рр.

Розвиток торговельних мереж, що першими з'явилися у роздрібній торгівлі, мав екстенсивний характер. Мережі нарощували свій конкурентний потенціал на ринку за рахунок зростання кількості торговельних об'єктів, а не розвитку як такого. Проявом зростання стали фізичне заміщення колишніх одиничних (незалежних) гастрономів та універсамів, на орендованих чи придбаних площах яких прискореними темпами відкривалися магазини сучасних типів – переважно супермаркети. Іншим напрямом зростання мережевих структур було будівництво нових магазинів.

При цьому поширеним був фрагментарний підхід до розташування магазинів, коли в одному місті відкривався лише один магазин мережі, що ускладнювало процес контролю за його діяльністю.

2004 р. став початком активізації присутності на ринку торговельних мереж завдяки експансії в регіони. Регіональну експансію у 2004–2005 рр. почали проводити насамперед великі торговельні мережі, які до 2006 р. поступово набували характер національних, – корпорація «Фоззі Груп» (магазини «Сільпо», «Фора» і «Фоззі»), ТОВ «Квіза Трейд» (мережа «Велика Кишеня»), ГК «Фуршет», а також ТОВ «АТБ-маркет».

У 2003 р. до п'ятірки лідерів серед мереж у роздрібній торгівлі продовольчими товарами України вперше увійшла регіональна мережа – «АТБ» (м. Дніпропетровськ). У 2006 р. ця торговельна мережа за обсягом товарообороту посіла четверте місце, а за кількістю магазинів – перше.

Майже до 2005 р. столичні та регіональні мережі у роздрібній торгівлі розвивалися ізольовано одна від одної.

Великі компанії активно відкривали нові магазини у Києві та містах-мільйонниках, регіональні мережі будували магазини в містах з чисельністю населення 500–100 тис. і навіть 50 тис. осіб.

Результатом активного розвитку роздрібної торгівлі України, зокрема завдяки мережевим структурам, стало зростання роздрібного товарообороту підприємств у 2012 р. порівняно з 2000 р. (у зіставних цінах) у 5 разів [226, с. 29].

Загострення кризових явищ у світовій економіці та погіршення бізнес-ситуації в Україні у 2008 р. стало початком переходу торговельних мереж до іншого шляху інтенсивного розвитку, зокрема коригування планів розвитку у бік зменшення кількості магазинів, запланованих до відкриття, та перегляду своєї товарної і цінової політики, нерідко за рахунок споживача і товаровиробника.

У 2008 р. активного прояву у мережевій роздрібній торгівлі продовольчими товарами України набули процеси злиття на поглинання (M&A), що підтверджують дані табл. 3.2. До 2008 р. повністю або частково поглинено також мережі «Да!Маркет», «Бегемот», «Три толстяка», «Кошик», «Панич» та ін.

Таблиця 3.2

Угоди щодо об'єднання торговельних мереж у 2008 р.

Торговельні мережі	Кількість магазинів, од.	Локалізація магазинів мережі	Новий власник мережі
Fresh	6	м. Черкаси	Компанія «Союз»
«ЖЖЖ»	3	м. Біла Церква	
«Стандарт»	2	м. Житомир	
«КИТ»	15	м. Запоріжжя, м. Бердянськ	
«Бумі-маркет»	40	Київська, Чернігівська, Сумська, Житомирська області	ТП «Фоззі Груп»
«Тристан»	н/д	Сумська область	Компанія «Еко-маркет»

Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

На той час на ринку вже було сформовано групу торговельних мереж-лідерів як за кількістю магазинів, динамікою їх відкриття, так і за фінансово-економічними та соціальними показниками діяльності.

Консалтингова компанія GT Partners опублікувала дані за 2008 р. про частки найбільших продовольчих торговельних мереж у роздрібному товарообороті підприємств України (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Частка найбільших корпоративних торговельних мереж у роздрібному товарообороті підприємств України у 2008 р.

№ пор.	Компанії	Місцезнаходження центрального офісу	Магазини торговельних мереж	Частка у товарообороті, % до підсумку
1	Торгово-промисловий холдинг «Фоззі Груп»	м. Київ	«Сільпо», «Фора», «Фоззі», «Бумі-маркет»	4,18
2	Група компаній «Фуршет»	м. Київ	«Фуршет»	2,5
3	ТОВ «АТБ-маркет»	м. Дніпропетровськ	«АТБ»	2,47
4	ТОВ «Квіза-Трейд»	м. Київ	«Велика Кишеня», «Просто маркет»	2,12

Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

За кількістю магазинів лідируючі позиції на ринку займала торговельна мережа «АТБ». За обсягами річного обороту слід виділити трьох суб'єктів – торгово-промисловий холдинг «Фоззі Груп» (до його складу входять мережі універсамів «Сільпо» (150 магазинів, з них 38 – у м. Київ), гастрономів «Фора» (124 магазини), оптових гіпермаркетів «Фоззі» (4 об'єкти), 22 аптеки «Будь здоров», інтернет-магазин GONZA, підприємства промислового субхолдингу), а також торговельні мережі магазинів «Фуршет», «Велика Кишеня» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Показники розвитку найбільших корпоративних
торговельних мереж за 2005–2008 рр.**

Компанії	Торго- вельні мережі магазинів	Кількість магазинів, од.				Обсяг роздрібного товарообороту, млрд грн			
		2005	2006	2007	2008	2005	2006	2007	2008
Торгово- промисло- вий холдинг «Фоззі Груп»	«Сільпо», «Фора», «Фоззі»	166	180	288	296	3,5	5,8	7,6	10,2
Група компаній «Фуршет»	«Фуршет»	37	66	89	111	1,7	2,4	4,2	5,9
ТОВ «АТБ- маркет»	«АТБ»	110	169	230	305	1,4	2,5	3,3	6,3
ТОВ «Квіза- Трейд»	«Велика Кишеня»	10	33	45	49	2,0	2,4	2,8	5,2
Разом по чотирьох компаніях, млрд грн						8,6	13,1	17,9	27,6
Частка компаній у загальному обсязі роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), %						9,1	10,1	10	11,2

Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

Найбільший ефект «покриття» (ефект географічної концентрації) також демонструвала мережа «АТБ», до складу якої станом на кінець 2009 р. входило 372 магазини у 95 містах України. Зокрема, у Дніпропетровській області працювало 129 дискаунтерів, у тому числі 23 об'єкти – у м. Кривий Ріг, по 33 магазини у Запорізькій та Донецькій областях.

Така позиція компанії була забезпечена завдяки найвищому в Україні рівню динамічності відкриття нових магазинів мережі: у 2006 р. відкрито 50 магазинів «АТБ», 2007 р. – 52, 2008 р. – 76, 2009 р. – 83 об'єкти.

Поведінка лідерів відрізнялася певною ініціативністю у прийнятті управлінських рішень щодо вибору типів магазинів для розвитку, їх диференціації залежно від якісних та кількісних характеристик населених пунктів, районів міста, диверсифікації діяльності за рахунок відкриття різних типів

магазинів та інших видів торговельних об'єктів (зокрема торговельних центрів), виробництва товарів під власними торговельними марками.

Виділяючи основні особливості формування вітчизняних корпоративних торговельних мереж, слід зазначити активізацію процесу географічного охоплення ринку найбільшими з них, перехід на міжрегіональний і національний рівні розвитку, збільшення розміру даних структур за рахунок зростання кількості магазинів у складі мережі. Особливо активно торговельні мережі корпоративного типу набули розвитку у роздрібній торгівлі продовольчими товарами у найбільших містах України – Києві, Дніпропетровську, Харкові, Донецьку, Запоріжжі, Одесі, Львові, що підтверджують результати дослідження (рис. 3.1).

Уподобання мережевих операторів при виборі міста, %

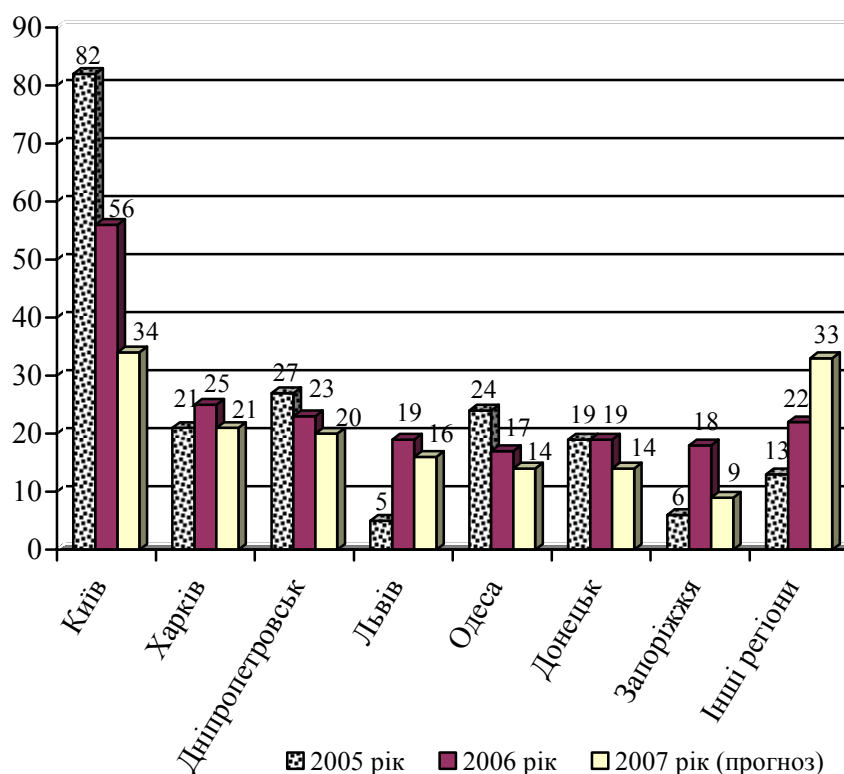


Рис. 3.1. Уподобання керівництва торговельних мереж щодо вибору міст розташування магазинів

Джерело: дані UTG.

Така тенденція пояснюється диференціацією соціально-демографічних характеристик мешканців залежно від типу населених пунктів та переважанням більш високої купівельної спроможності споживачів у великих містах.

Разом з тим у розвитку торговельних мереж посилюється тенденція до відкриття різних типів продовольчих магазинів у населених пунктах України з меншою чисельністю мешканців та рівнем їх доходів. Так, компанія «Ритейл груп», що здійснює управління торговельною мережею «Велика Кишеня», почала формувати мережу дискаунтерів «Просто маркет» в обласних і районних центрах України. Перший магазин нової мережі відкрито 29 вересня 2007 р. у м. Ніжин.

Торговельні мережі збільшили 2009 р. торговельну площу своїх магазинів порівняно з 2008 р. На тридцять торговельних мереж України припадало більше 75% всієї сумарної торговельної площі продовольчих магазинів, частка перших п'яти мереж становила 41,6%.

Перша п'ятірка рейтингу торговельних мереж за показником сумарної торговельної площі магазинів у 2009 р. не змінилася порівняно з 2008 р. (рис. 3.2).

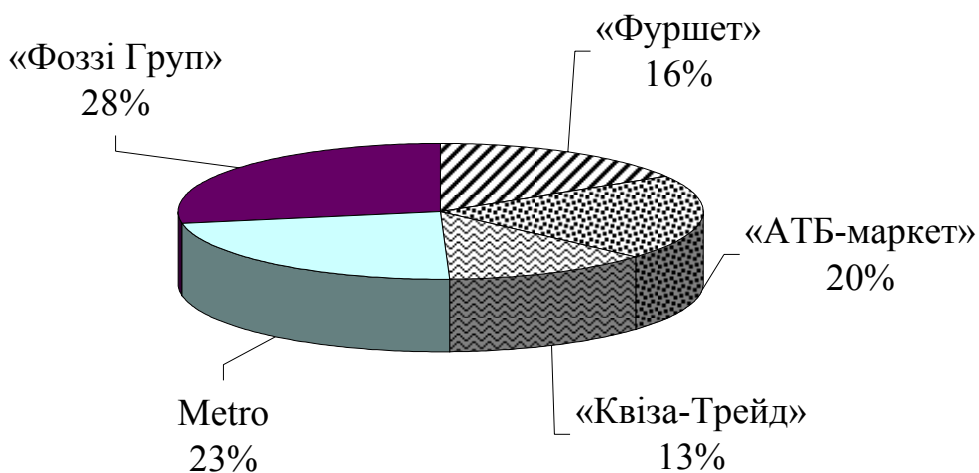


Рис. 3.2. Найбільші продовольчі торговельні мережі України за розміром сукупної торговельної площі магазинів у 2009 р.

Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

Найбільші обсяги діяльності мав холдинг «Фоззі Груп», що розвиває мережу магазинів під брендами «Сільпо», «Фора», «Фоззі», «Бумі».

Найбільший приріст торговельної площі магазинів у 2009 р. порівняно з 2008 р. продемонстрували торговельні мережі Auchan (414%), «Євротек» (214%), Rainford (101%).

Активізація діяльності французької торговельної мережі Auchan на вітчизняному ринку позначилася на позиції рейтингу. Вона зайняла сьомий рядок у рейтингу.

З кожним роком все більше посилювалися позиції зарубіжних торговельних мереж – Metro, Auchan, Villa, Novus та Spar, що підвищувало ефективність конкурентного середовища.

Регіональна структура ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України

На початку 2010 р. в Україні на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами було представлено 8 національних торговельних мереж (магазини розташовані у 4–5 економіко-географічних регіонах країни), 7 регіональних (присутність у 2–3 регіонах), 48 місцевих (в 1 регіоні) та 5 міжнародних (центральний офіс та контроль діяльності здійснюється з-за кордону).

За даними дослідницької компанії GT Partners Ukraine, найбільша частка у загальному обсязі роздрібного товарообороту припадала на національні торговельні мережі – 51,4%, друге місце займали місцеві торговельні мережі – 17,8%. Частка регіональних та міжнародних торговельних мереж становила 16,6% та 14,2% відповідно.

Загальний розмір торговельної площі продовольчих магазинів, що належать різним типам торговельних мереж, на початок 2010 р. становив 1742,5 тис. м². Структура торговельної площі у розрізі типів торговельних мереж представлена на рис. 3.3.

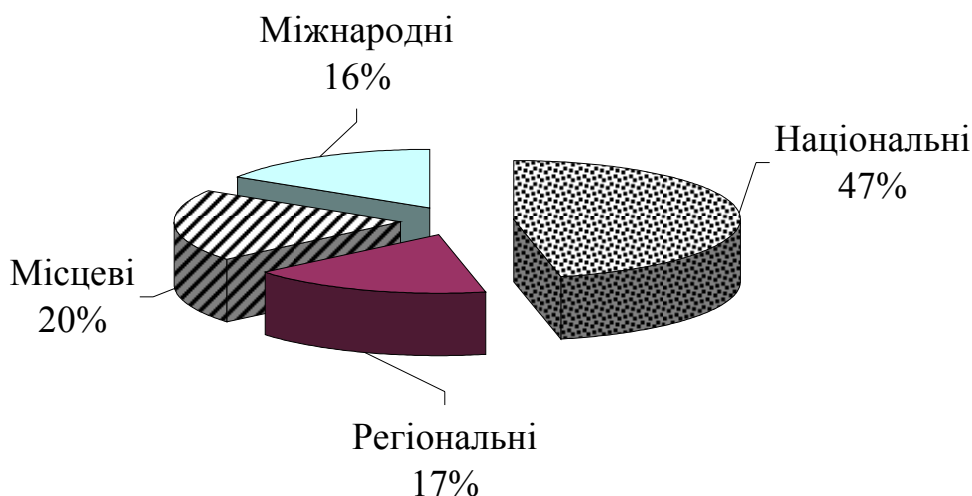


Рис. 3.3. Розподіл торговельної площі магазинів за типами торговельних мереж на початок 2010 р.

Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

Найбільша частка припадала на національні торговельні мережі – 816 тис. м², або 46,8%, найменша – на міжнародні (279,5 тис. м², або 16,0%). Проміжні позиції займали місцеві (352,5 тис. м², або 20,2%) та регіональні (294,5 тис. м², або 17,0%) мережі.

Основні макроекономічні показники розвитку роздрібної торгівлі у розрізі регіонів України у 2008 р. подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні макроекономічні показники розвитку роздрібної торгівлі у розрізі регіонів України у 2008 р. [223]

Показники	Україна в цілому	Регіони				
		Східний	Центральний	Західний	Північний	Південний
Територія, тис. м ²	603,7	144 (24%)	100,8 (17%)	131 (22%)	114 (19%)	113,9 (18%)
Населення, млн осіб	46,3	14,8 (32%)	5,5 (12%)	10,7 (23%)	5,3 (11%)	10 (22%)
Середня офіційна заробітна плата, грн	1806	1830	1488	1454	1525	1380

Закінчення табл. 3.5

Показники	Україна в цілому	Регіони				
		Східний	Центральний	Західний	Північний	Південний
Роздрібний товарооборот у 2008 р., млн грн	449 307,5	151 201,6 (33,6%)	42 995 (9,5%)	82 392,5 (18,3%)	42 725 (9,5%)**	129 993,4 (29,1%)
Індекс роздрібного товарообороту 2008 р., у % до 2007 р.	118,6	117,4	119,6	120,6	120	118

* Включає роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб), які здійснюють діяльність у роздрібній торгівлі, та розрахункові дані стосовно обсягів продажу товарів на ринках і фізичними особами – підприємцями.

** Без урахування м. Київ.

Східний регіон (Запорізька, Дніпропетровська, Харківська, Донецька та Луганська області) є найбільшим за площею (24%) та чисельністю населення (14,8 млн осіб, або 32%). Це промислово розвинений регіон, має значну концентрацію великих міст і відрізняється високою купівельною спроможністю споживачів.

За січень–липень 2009 р. обсяг роздрібного товарообороту торговельних мереж Східного регіону склав 38 млрд 522 млн грн, або 31% від загального обсягу товарообороту підприємств України.

У Східному регіоні представлено близько 40 продовольчих торговельних мереж з різною кількістю магазинів у своєму складі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні торговельні мережі Східного регіону України у 2008 р. [188]

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місце-знаходження центрального офісу	Обсяг товарообороту в Україні в 2008 р., млн грн	Кількість магазинів у регіоні
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	м. Дніпропетровськ	6032	206

Продовження табл. 3.6

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місце-знаходження центрального офісу	Обсяг товарообороту в Україні в 2008 р., млн грн	Кількість магазинів у регіоні
2	ТПХ «Фоззі Груп»	Сільпо, Фора	м. Київ	10200	52
3	МД Ритейл	Магазин у дома	м. Київ	243	45
4	Український ритейл	Брусниця	м. Донецьк	270	45
5	ПП «Рearди»	Большая ложка	м. Дніпропетровськ	739	33
6	ЗАТ «Фуршет»	Фуршет	м. Київ	6098	24
7	ТОВ «ЛІА ЛТД»	Абсолют	м. Луганськ	322	22
8	ТОВ «Торговий дім «Амстор»	Амстор	м. Донецьк	3360	21
9	ТОВ «ПАККО-холдинг»	Вопак, Продукти	м. Луцьк	1600	21
10	«Омега»	Варус, Варус-експрес	м. Дніпропетровськ	805	17
11	ВАТ «Квіза-Трейд»	Велика Кишеня	м. Київ	5171	14
12	ТД «Марс»	Марс	м. Луганськ	126	14
13	Спаг-Україна**	Спаг	м. Черкаси	680	13
14	ТОВ «Алікон»	Алікон-маркет	м. Дніпропетровськ	58	12
15	ТОВ «ТС Обжора»	Обжора	м. Донецьк	180	12
16	Metro Group	Metro Cash&Carry*	м. Київ	7300	10
17	«КС трейдинг»	ПІК	м. Дніпропетровськ	258	10
18	ТПГ «Рейнфорд»	Rainford	м. Дніпропетровськ	516	10
19	ПП «Дигма»	Дигма-маркет	м. Харків	156	9
20	ТОВ «Таргет»	Таргет	м. Харків	468	8
21	Rewe Group	Billa	м. Київ	880	8

Розділ 3. Сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж в Україні та теоретико-методичні засади їх створення

Закінчення табл. 3.6

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місце-знаходження центрального офісу	Обсяг товарообороту в Україні в 2008 р., млн грн	Кількість магазинів у регіоні
22	ТД «Лелека»	Лелека, Сімейний	м. Луганськ	156	8
23	ТОВ «Наш Край-ЛД»	Наш Край, Наш Край-експрес	м. Луцьк	473	8
24	«Капи»	Капи	м. Павлоград	48	8
25	ТОВ «Укр-Трейд»	Класс	м. Харків	396	6
26	ТОВ «ЕКО»	ЕКО-маркет	м. Київ	1710	6
27	ТОВ «Ефект»	Бум	м. Донецьк	150	6
28	Евротек	Фреш	м. Київ	120	4
29	ТОВ «Дарс-Д»	Дарс	м. Харків	66	4
30	ТОВ «Топольок-29»	Тройка	м. Харків	54	4
31	Десятка	Десятка	м. Харків	31	4
32	ТОВ «Атлант-ЛТД»	Кураж	м. Луганськ	30	4
33	«Булат-С»	Парус	м. Алчевськ	24	4
34	«Оливье»	Оливье	м. Дніпропетровськ	24	4
35	ТОВ «Караван»	Караван	м. Київ	695	3
36	СУАП «Европоль»	Рост	м. Харків	264	3
37	Auchan Group	Auchan	м. Київ	384	1
38	«Таврія-В»	Таврія-В	м. Одеса	1550	1

* Дрібнооптові склади-магазини.

** Франчайзингова мережа.

Всі типи торговельних мереж розвиваються відносно пропорційно, з незначним домінуванням мереж національного рівня. Разом з тим кількість місцевих торговельних мереж є найбільшою порівняно з іншими регіонами і становить 17 структур (рис. 3.4).

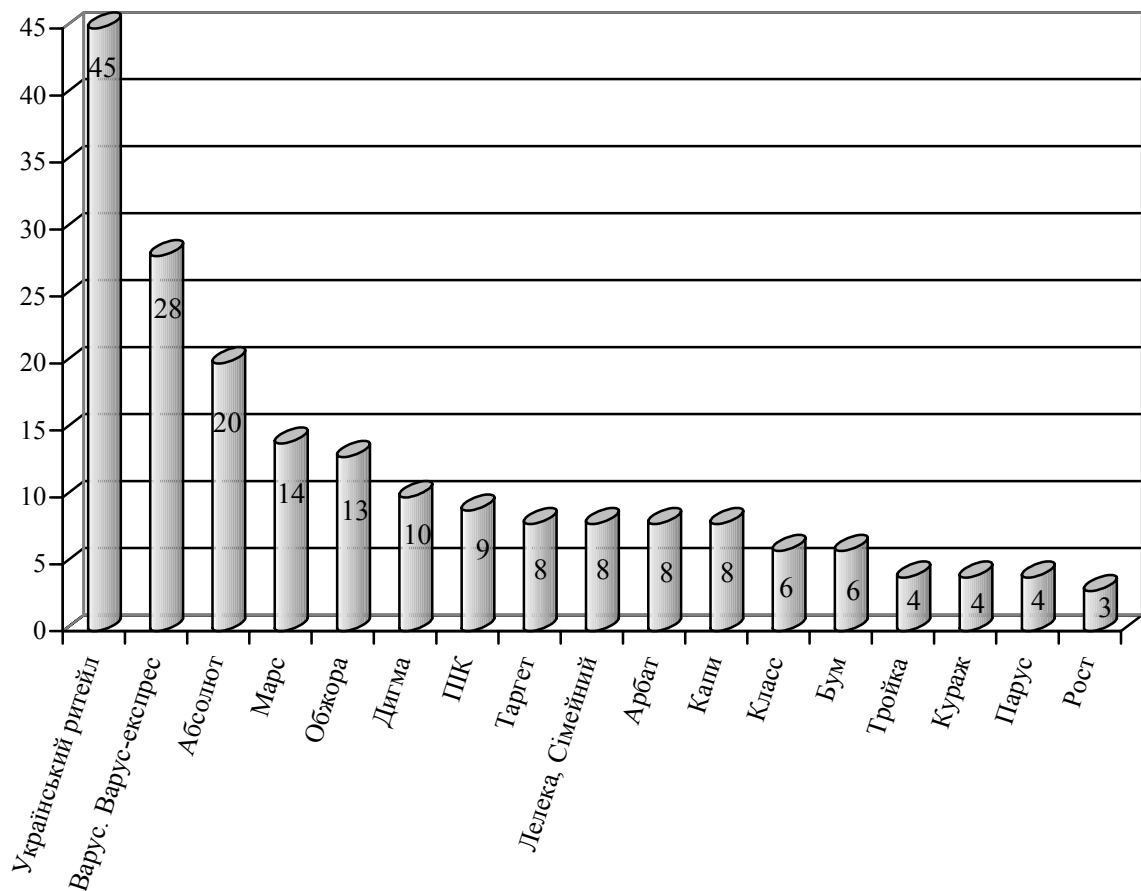


Рис. 3.4. Розподіл місцевих торговельних мереж Східного регіону України за кількістю магазинів на початок 2010 р. [188]

Місцеві торговельні мережі у 2009 р. виявляли найбільшу активність щодо укладання угод з об'єднання (злиття та поглинання – М&А). Компанія «Український ритейл» стала власником мережі магазинів «Оливье» (м. Дніпропетровськ) і запланувала придбання мережі «Варус-експрес».

Позитивну динаміку розвитку у 2009 р. зберегли 3 місцеві компанії – «Український ритейл», «Обжора» та «Дигма».

За даними дослідження компанії GT Partners Ukraine, 48% ринку роздрібної торгівлі Східного регіону на той час займали три компанії – «АТБ-маркет», «Амстор» та METRO Group (рис. 3.5).

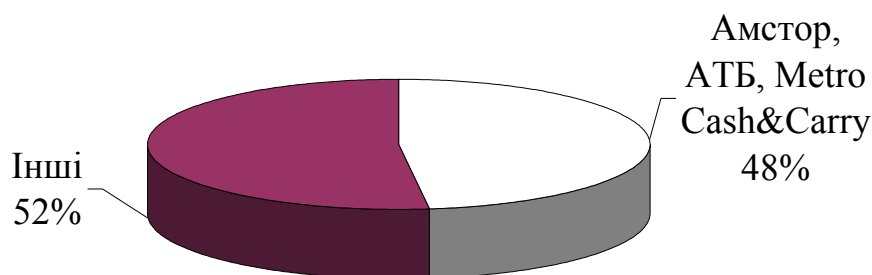


Рис. 3.5. Лідери ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами Східного регіону за обсягом товарообороту [188]

Мережа «АТБ» також займає лідерські позиції – за кількістю магазинів у складі мережі на початок 2009 р. у Східному регіоні працювало 206 магазинів мережі. Це у чотири рази більше ніж у найближчого конкурента – компанії «Фоззі Груп».

Найбільшу перевагу мешканці регіону віддають супермаркетам та дискаунтерам, тому 75% торговельних мереж розвивають саме супермаркети. Значну частку ринку також займають і гіпермаркети – 24% (рис. 3.6).

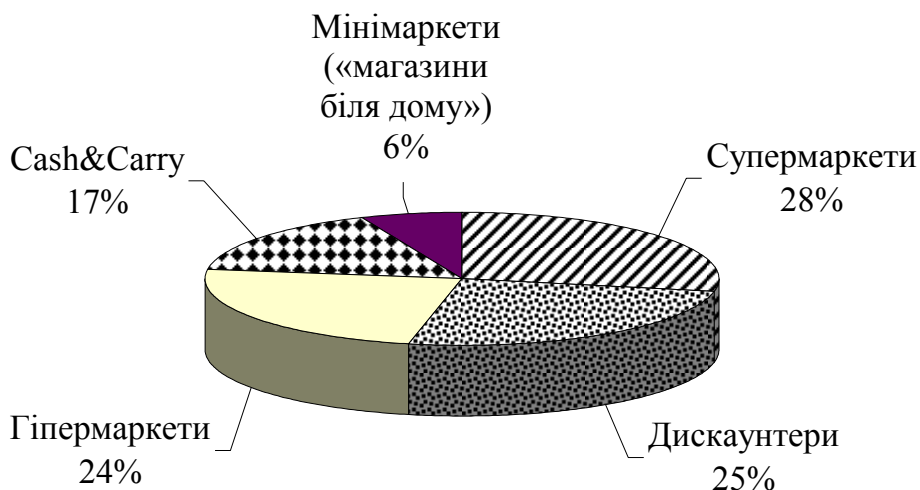


Рис. 3.6. Сегментація ринку мережевої роздрібної торгівлі Східного регіону України за типами магазинів, % [188]

Південний регіон (Миколаївська, Херсонська, Одеська області та Автономна Республіка Крим) займає 18% території України, в ньому проживає 15% населення країни.

Частка Південного регіону у сумарному роздрібному товарообороті країни у 2009 р. становила 15%, найбільші частки в якому належать національним та регіональним торговельним мережам (42% і 22% відповідно).

Основні торговельні мережі, що представлені у регіоні, подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Торговельні мережі на ринку роздрібної торгівлі
продовольчими товарами Південного регіону України
[192]**

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місце-розташування центрального офісу	Кількість магазинів у регіоні
1	ТПХ «Фоззі Груп»	Сільпо, Фора, Фоззі	м. Київ	41
2	Таврія-В	Таврія-В	м. Одеса	28
3	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	м. Дніпропетровськ	23
4	ТОВ «Торговая сеть Копейка»	Копейка	м. Одеса	23
5	ЗАТ «Фуршет»	Фуршет	м. Київ	20
6	ТОВ «Торговая сеть Обжора»	Обжора	м. Одеса	14
7	ТГ «Віртус»	Віртус	м. Одеса	14
8	ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	м. Київ	13
9	Ален	Ален	м. Севастополь	10
10	Робин-Бобин	Робин-Бобин	м. Одеса	9
11	Оскар	Оскар	н/д	8
12	ВАТ «Квіза-Трейд»	Велика Кишеня	м. Київ	7
13	Наталка-маркет	Наталка	м. Одеса	7
14	Продмаркет	Продмаркет	м. Херсон	5
15	Metro Group	Metro Cash&Carry*	м. Київ	4
16	Евротек	Фреш	м. Київ	4
17	Реарди	Большая ложка	м. Дніпропетровськ	4
18	Ирбис	Пятый океан	м. Миколаїв	2

Закінчення табл. 3.7

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місце-розташування центрального офісу	Кількість магазинів у регіоні
19	Spar-Україна**	Spar	м. Черкаси	2
20	ТД Амстор	Амстор	м. Донецьк	1
21	ТІП Рейнфорд	Rainford	м. Дніпропетровськ	1
22	ТОВ «Край»	Край	м. Київ	1
23	Rewe Group	Billa	м. Київ	1

* Дрібнооптові склади-магазини.

** Франчайзингова мережа.

Серед характерних особливостей розвитку регіону слід назвати те, що значною є частка локальних торговельних мереж (23%) та їх велика концентрація, особливо в Одесі (торговельні мережі магазинів «Обжора», «Копейка», «Наталка», «Виртус», «П'ятий Океан», «Оскар», «Ален»).

Найбільшу активність розвитку демонструвала компанія «Еко-маркет», яка стала власником мережі магазинів «Струмок». Кримську мережу магазинів «Ален» поглинула компанія BT Invest.

Північний регіон України (Київська (не враховуючи м. Київ), Житомирська, Чернігівська та Сумська області) займає 19% території і включає 11% мешканців країни.

За січень–липень 2009 р. обсяг роздрібного товарообороту торговельних мереж Північного регіону склав 11 млрд 608 млн грн, що становить 9,4% від загального обсягу товарообороту підприємств України.

Особливістю розвитку торговельних мереж у Північному регіоні у період прояву кризових явищ в економіці України 2009 р. стало збереження статичного положення, за якого не було як відкрито, так і закрито жодного магазину.

На ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами представлено 20 торговельних мереж (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Основні торговельні мережі Північного регіону України
у 2008 р. [190]**

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місцезнаходження центрального офісу	Обсяг товарообороту в Україні у 2008 р., млн грн	Кількість магазинів у регіоні
1	Союз Лідер	Квартал, Союз, Fresh	м. Чернігів	1050	56
2	ТІХ «Фоззі Груп»	Сільпо, Фора, Фоззі, Бумі-маркет	м. Київ	10200	31
3	ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	м. Київ	1710	18
4	ЗАТ «Фуршет»	Фуршет	м. Київ	6098	9
5	ТОВ «ПАККО Холдинг»	Вопак	м. Луцьк	1600	8
6	ТОВ «Наш Край-ЛД»	Наш Край	м. Луцьк	473	7
7	ТОВ «Слов'яни-94»	Шара	м. Суми	36	6
8	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	м. Дніпропетровськ	6032	5
9	ВАТ «Квіза-Трейд»	Велика Кишеня, Просто маркет	м. Київ	5171	4
10	Юрьевский	Юрьевский	м. Біла Церква	72	3
11	100 пудов	100 пудов	м. Суми	18	3
12	Перекресток-Україна	Перекресток	м. Київ	180	2
13	Spar-Україна	Spar	м. Черкаси	680	2
14	Дорида	Острівок	м. Київ	134	2
15	Агроконтракт	Колибрис	м. Луцьк	324	2
16	ТОВ «Караван»	Караван	м. Київ	695	1
17	МегаМаркет	МегаМаркет	м. Київ	630	1
18	ТОВ «Край»	Край	м. Київ	515	1
19	Rewe Group	Billa	м. Київ	880	1
20	Билан	Бі маркет	м. Київ	104	1

Агресивна політика експансії, якої дотримувалися протягом попередніх років компанії «Союз», «ЕКО-маркет» та «Фоззі Груп», дозволила їм зайняти у 2008 р. 58% ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами Північного регіону (рис. 3.7).

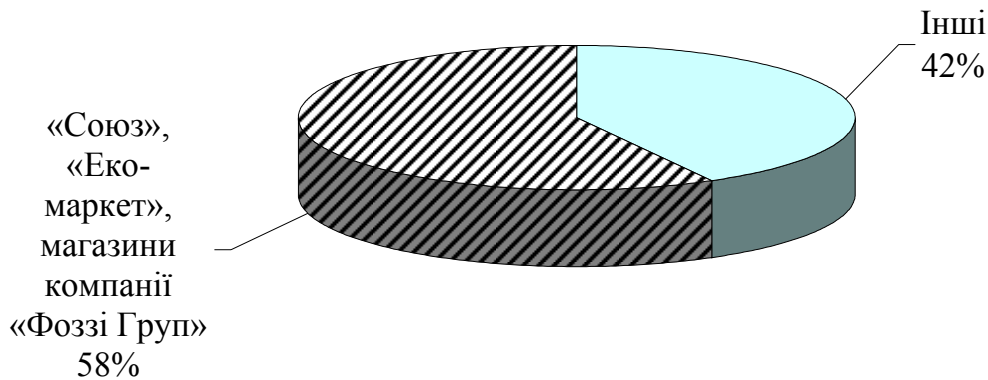


Рис. 3.7. Лідери ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами Північного регіону за обсягом товарообороту у 2008 р. [190]

Лідерські позиції за кількістю магазинів у 2008 р. займали мережі «Союз» та «Квартал», що належать компанії «Союз Лідер» (рис. 3.7).

Найбільшою популярністю серед мешканців регіону користуються супермаркети, на які припадає 53,4% ринку (рис. 3.8).

Частка місцевих торговельних мереж регіону є найменшою у загальному товарообороті підприємств України і становить 7%.

Центральний регіон (Вінницька, Черкаська, Кіровоградська, Полтавська області) займає 17% території України, тут мешкає 5,5 млн осіб. Частка у загальному обсязі роздрібного товарообороту підприємств України у 2008 р. склала 10%.

Характерною особливістю структури роздрібною торговельної мережі Центрального регіону є значна кількість магазинів під торговельною маркою Spar, що працюють на засадах франчайзингу.

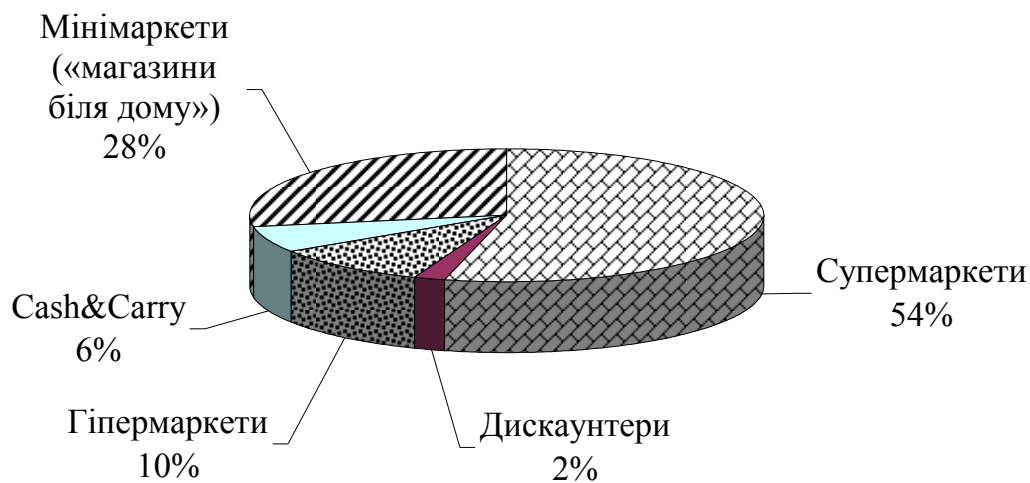


Рис. 3.8. Сегментація ринку мережевої роздрібної торгівлі Північного регіону України за типами магазинів, % [190]

У Центральному регіоні функціонує 16 продовольчих торговельних мереж, з яких найбільшу кількість магазинів має мережа «АТБ» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні торговельні мережі Центрального регіону України у 2008 р. [191]

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місцезнаходження центрального офісу	Обсяг товарообороту в Україні в 2008 р., млн грн	Кількість магазинів у регіоні
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	м. Дніпропетровськ	6032	39
2	Полагро-сервіс	Полагросервіс	м. Полтава	92	18
3	Spar-Україна	Spar	м. Черкаси	680	18
4	ПП Полу-дрийко	Абсолют	м. Черкаси	132	16

Закінчення табл. 3.9

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місцезнаходження центрального офісу	Обсяг товарообороту в Україні в 2008 р., млн грн	Кількість магазинів у регіоні
5	ЗАТ «Фуршет»	Фуршет	м. Київ	6098	14
6	ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	м. Київ	1710	11
7	ТІХ «Фоззі Груп»	Сільпо	м. Київ	10200	10
8	ТОВ «Наш Край-ЛД»	Наш Край, Наш Край-експрес	м. Луцьк	473	10
9	Союз Лідер	Fresh-маркет	м. Чернігів	1050	6
10	СП «Універсам Полтава»	Полтава	м. Полтава	73	5
11	Корона	Корона	м. Вінниця	84	4
12	ВАТ «Квіза-Трейд»	Велика Кишеня	м. Київ	5171	3
13	ПП «Бізнес Гранд»	Гранд-Маркет	м. Черкаси	54	2
14	Metro Group	Metro Cash&Carry	м. Київ	7300	2
15	ТОВ «Копилка»	Копилка	м. Кіровоград	32	2
16	ТД «Амстор»	Аматор	м. Донецьк	3360	1

Дослідження показало, що у Центральному регіоні, як і в інших регіонах України, відбувається перерозподіл ринку. Так, компанія «Союз» стала власником черкаської мережі «Fresh -маркет», проте через деякий час вона була поглинута компанією «Євротек», яка також розвиває мережу магазинів «Фреш».

На рис. 3.9 відображено цей розподіл між торговельними мережами.

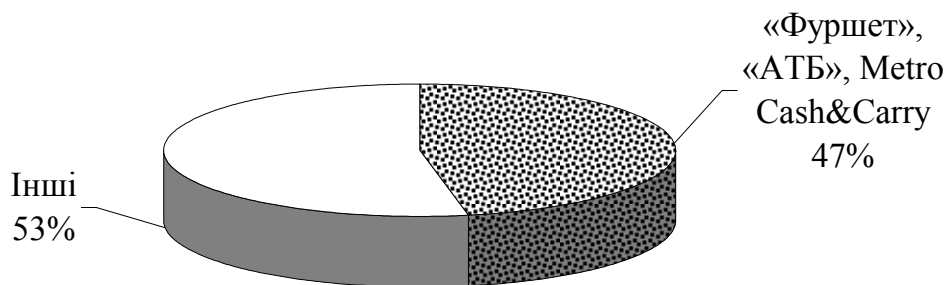


Рис. 3.9. Лідери ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами Центрального регіону за обсягом товарообороту у 2008 р. [191]

Основним місцем здійснення покупок серед магазинів є супермаркети (37,3%), другу позицію займають дискаунтери, що пояснюється їх значною концентрацією внаслідок активного відкриття такого типу магазинів мережею «АТБ» (рис. 3.10).

Найбільшу кількість магазинів у Центральному регіоні має мережа «АТБ», що надає їм суттєву конкурентну перевагу порівняно з найближчими конкурентами – локальними мережами «Полагросервіс», Spar та «Абсолют» (рис. 3.11).

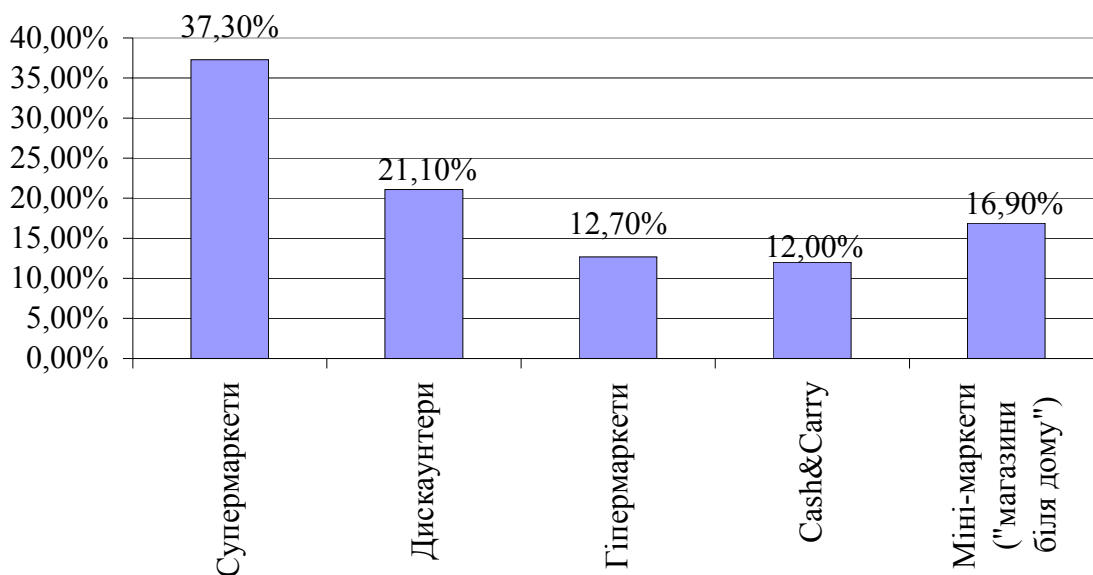


Рис. 3.10. Сегментація ринку мережевої роздрібної торгівлі Центрального регіону України за типами магазинів, % [191]

Національні торговельні мережі у I півріччі 2009 р. займали найбільшу частку у загальному обсязі роздрібногo товарообороту – 61%.

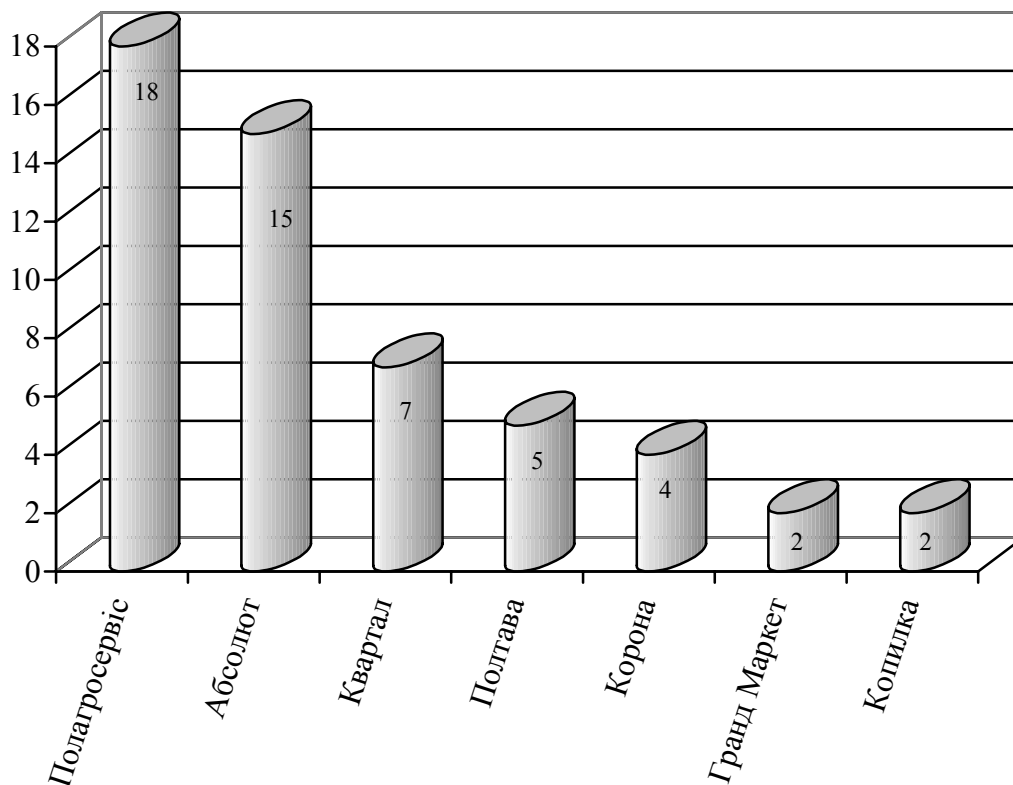


Рис. 3.11. Локальні торговельні мережі Центрального регіону України за кількістю магазинів станом на 1 липня 2009 р. [191]

З метою уникнення прямої конкуренції з національними мережами місцеві торговельні мережі розвивають мінімаркети («магазини біля дому»), частка яких склала 51,8% у загальному обсязі їх товарообороту.

Західний регіон України (Волинська, Рівненська, Тернопільська, Львівська, Хмельницька, Івано-Франківська, Чернівецька та Закарпатська області) займає 22% території і включає 23% мешканців країни. Але за рівнем доходів має найнижчі значення серед усіх інших регіонів країни.

Частка Західного регіону у загальному обсязі роздрібногo товарообороту підприємств у I півріччі 2009 р. склала 18% (123,8 млрд грн).

Характерними особливостями регіону є низькі показники економічного розвитку, відсутність великих міст (за винятком м. Львів).

На ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами регіону представлено більше 20 торговельних мереж (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Основні торговельні мережі Західного регіону України у 2008 р. [189]

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місцезнаходження центрального офісу	Кількість магазинів у регіоні
1	ТОВ «ПАККО-Холдинг»	Вопак, Пакко	м. Луцьк	57
2	ТОВ «Наш Край-ЛД»	Наш Край, Наш Край-експрес	м. Луцьк	43
3	ТОВ «Інтермаркет»	Арсен, Барвінок	м. Львів	32
4	ЛьвівХолод	Рукавичка	м. Львів	30
5	Станіславська продуктова компанія	Фаворит	м. Івано-Франківськ	25
6	ПТХ «Фоззі Груп»	Сільпо, Фора, Фоззі	м. Київ	25
7	Агроконтракт	Колібрис, Наш	м. Луцьк	21
8	ТОВ «Ровекс»	Торговий світ, Ровекс	м. Тернопіль	19
9	ЗАТ «Фуршет»	Фуршет	м. Київ	14
10	ТОВ «555 торгова мережа»	555	м. Івано-Франківськ	11
11	ПП «Колос»	Колос	м. Чернівці	9
12	Літа	Літа	м. Рівне	6
13	ВАТ «Квіза-Трейд»	Велика Кишеня, Просто маркет	м. Київ	5
14	ТОВ «Нектар»	Салют	м. Луцьк	5
15	ЗАТ «Бакалія»	Економ	м. Хмельницький	5

Закінчення табл. 3.10

№ пор.	Компанії	Торговельні мережі магазинів	Місцезнаходження центрального офісу	Кількість магазинів у регіоні
16	Metro Group	Metro Cash&Carry	м. Київ	4
17	ТОВ «ЕКО»	Еко-маркет	м. Київ	3
18	ТОВ «Закарпатська продовольча група»	Барва	м. Мукачеве	3
19	Вестер Україна	Вестер	м. Київ	2
20	ТОВ «Континент-трейд»	Там-Там	м. Луцьк	1
21	ТОВ «Край»	Край	м. Київ	1
22	Таврія-В	Таврія-В	м. Одеса	1
23	Євротек	Фреш	м. Київ	1

57% ринку мережевої роздрібної торгівлі продовольчими товарами Західного регіону за обсягом товарообороту у 2008 р. займали чотири компанії (рис. 3.12).

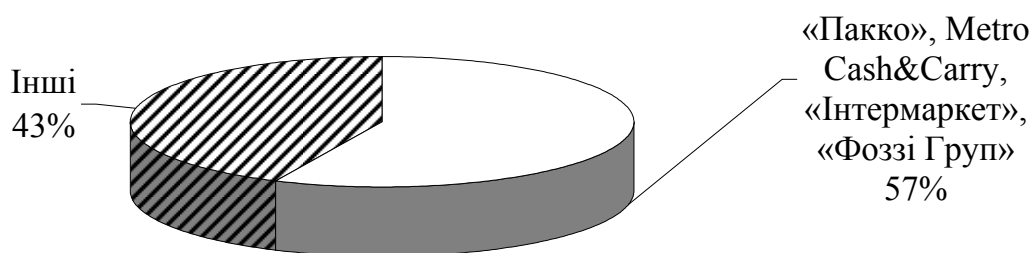


Рис. 3.12. Лідери ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами Західного регіону за обсягом товарообороту у 2008 р. [189]

Основним місцем здійснення покупок місцевим населенням є супермаркети (рис. 3.13).

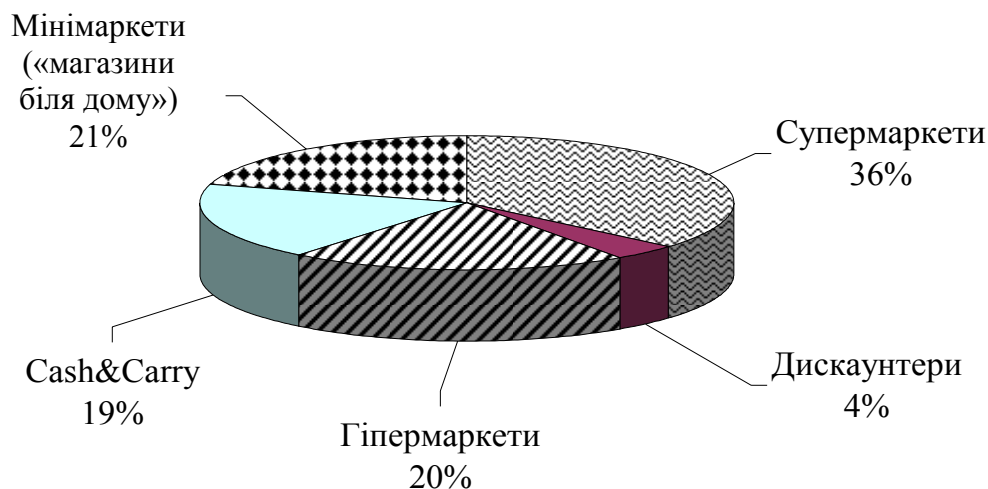


Рис. 3.13. Сегментація ринку мережевої роздрібної торгівлі Західного регіону України за типами магазинів, % [189]

За кількістю магазинів провідні позиції належать компаніям «ПАККО» та «Наш край-ЛД» (рис. 3.14).

Серед усіх інших регіонів частка місцевих торговельних мереж є найбільшою і становить 23%. Місцеві мережі надають перевагу відкриттю двох типів магазинів – мінімаркетів (40,8%) та супермаркетів (40,3%). Позитивну динаміку зростання у 2009 р. продемонстрували лише дві місцеві компанії – «ЛьвівХолод» (м. Львів, мережа магазинів «Рукавичка») та «Колос» (м. Чернівці).

На рис. 3.14 наведено місцеві торговельні мережі з найбільшою кількістю магазинів.

У 2009 р. компанією СВ Richard Ellis проведено дослідження питання «Наскільки глобальною є світова роздрібна торгівля?» для визначення загальних тенденцій та стратегій розвитку операторів ринку роздрібної торгівлі, глобальності присутності їх на світових ринках за сегментами, регіонами та країнами. За даними дослідження, Україна у рейтингу країн, найбільш привабливих для експансії у 2008 р., посіла 12-е місце. Найбільшу зацікавленість вітчизняним ринком виявили компанії з Європи та Азії. 63% з 300 опитаних роздрібних торговців потенційно розглядали вихід на ринок України. Водночас достатньо високим був і рівень відмови після детального вивчення ситуації на ринку – майже 16%.

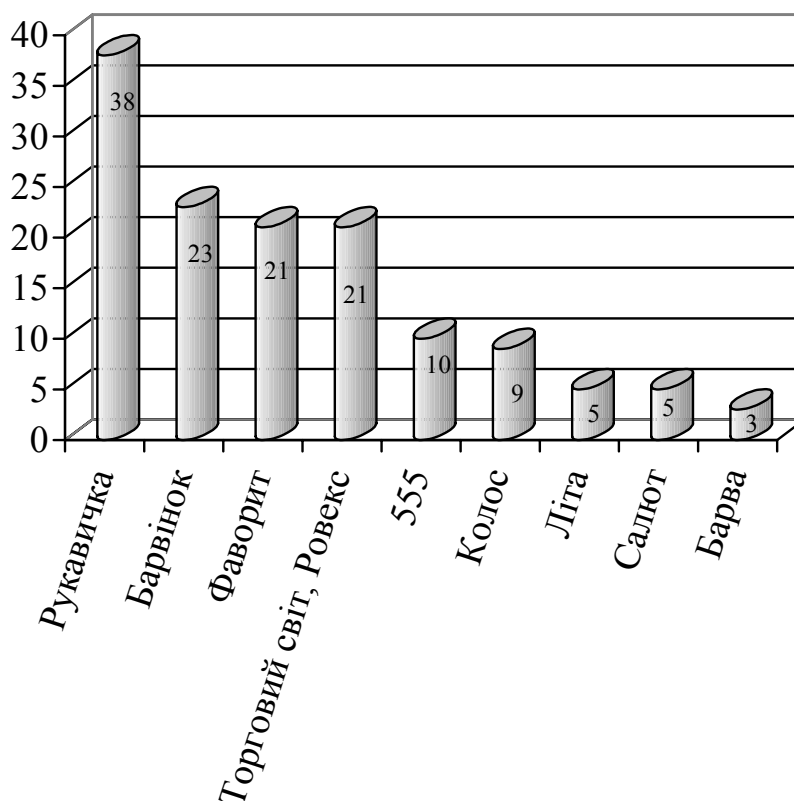


Рис. 3.14. Локальні торговельні мережі Західного регіону України за кількістю магазинів на початок 2010 р. [189]

На сьогодні на українському ринку представлена незначна кількість іноземних торговельних мереж.

Серед найбільш відомих такі торговельні мережі, як Metro Cash & Carry, Villa, Spar, Auchan, яких за характером конкурентної поведінки можна охарактеризувати як послідовників.

Найбільш високі показники діяльності з них демонструють Metro Cash & Carry Україна та «Білла-Україна».

Так, зростання обсягу товарообороту Metro Cash & Carry Україна у 2008 р. порівняно з 2007 р. склало 24% (1016 млн євро). Підрозділ міжнародної торговельної групи компаній Metro Group, представлений на вітчизняному ринку з 2003 р., здійснює управління 34 центрами оптової торгівлі Metro Cash & Carry у 23 містах. Загальний розмір інвестованих за цей період грошових коштів становив 460 млн євро.

Такий підхід повністю відображає стратегію інтенсивного міжнародного розвитку Metro Cash & Carry – збільшення рівня присутності у країнах Східної Європи та Азії. Так, у 2008 р. кількість магазинів збільшилася на 40 об'єктів і досягла 655 центрів оптової торгівлі, в тому числі за рахунок відкриття 9 магазинів у Росії та 5 магазинів в Україні. В цілому за підсумками роботи у 2008 р. на міжнародну діяльність цієї компанії припадало 83% від загального обсягу товарообороту.

Обсяг товарообороту підприємства з іноземними інвестиціями «Білла-Україна» у 2008 р. збільшився на 22,7% порівняно з 2007 р. і склав 70 млн євро перш за все за рахунок відкриття 3 нових магазинів. Станом на серпень 2009 р. до складу мережі входило 15 супермаркетів Billa, відкриття ще 7 нових магазинів було заплановано до кінця 2009 р. Подальші плани розвитку компанія пов'язувала з географічним розширенням меж ринку насамперед за рахунок м. Києва, а також впровадженням нового формату супермаркетів з міською концепцією площею 600 м². У результаті станом на серпень 2013 р. до складу мережі Billa вже входило 23 магазини, розташованих у 12 містах України.

Найменший рівень представлення на вітчизняному ринку у 2009 р. мала французька група компаній Auchan Group – два гіпермаркети Auchan у м. Києві та м. Донецьку. Плани на кінець 2009 – початок 2010 р. передбачали будівництво у Києві двох торговельно-розважальних комплексів. Станом на серпень 2013 р. в Україні працювало 10 магазинів у 6 містах.

Разом з тим слід зазначити, що такі фактори, як високий рівень привабливості вітчизняної роздрібною торгівлі та порівняно низький рівень конкуренції й насиченості ринку, особливо у містах з чисельністю населення менше 500 тис. осіб, є загалом сприятливими чинниками для розгляду потужними іноземними транснаціональними компаніями привабливості українського ринку з точки зору можливостей виходу на нього.

За прогнозами подальшого розвитку мережевої роздрібною торгівлі України вихід торговельних мереж світового рівня на вітчизняний ринок супроводжуватиметься активізацією процесів злиття та об'єднання великих торговельних мереж, придбання малих торговельних мереж.

Характерною особливістю ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України є практична відсутність консолідації, а рівень концентрації ринку на сьогодні – один з найнижчих в Європі. За даними компанії GT Partners Ukraine, у 2008 р. сукупна частка 20 найбільших торговельних мереж України становила 21%, а частка перших 10 мереж – 18%. У наступні роки ця частка зросла лише на декілька відсотків. Для порівняння: в Угорщині частка десяти найбільших торговельних мереж становить 88%, Словенії – 99%; Великобританії перші п'ять мереж займають 86% ринку, Франції – 73%, Німеччині – 65%, Польщі – 25%.

Таке становище відкриває перспективи подальшого розвитку для мережевих структур.

Слід приділяти достатньо уваги даним міжнародних рейтингів та прогнозів. Так, за результатами щорічного огляду 2007 International Retailers Survey, підготовленого міжнародними консультантами у сфері нерухомості компанією Cushman & Wakefield на замовлення Real Estate Publishers (REP) та International Council of Shopping Centers (ICSC), м. Київ займало десяту позицію у рейтингу двадцяти найбільш перспективних міст для виходу міжнародних торговельних мереж протягом найближчих п'яти років.

У кінці серпня 2009 р. компанія GT Partners Ukraine провела дослідження стану розвитку торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України. За його результатами складено рейтинг 50 найбільших компаній за двома показниками – кількістю магазинів у складі мережі та рівнем географічної експансії ринку.

Дослідження також засвідчило уповільнення темпів зростання окремих провідних торговельних мереж, зокрема у 2009 р. порівняно з докризовим 2008 р. Виявлено дві основні тенденції – закриття нерентабельних магазинів, на які припадало менше 1% від загального обсягу роздрібного товарообороту мережі (такої тактики дотримувалися мережі «Наш Край», «Большая ложка», «Вопак», «Велика Кишеня», «Фуршет» та ін.) та продаж частини активів більш платоспроможним конкурентам («Квартал», «Арсен», «Барвінок», «Оливье»).

42% торговельних мереж у 2009 р. демонстрували статичний характер розвитку, відмовившись від відкриття нових магазинів та зосередившись на оптимізації торговельно-технологічного процесу в існуючих магазинах.

З 50 мереж лише 18 суб'єктів відкрили у 2009 р. більше нових магазинів ніж закрили нерентабельних (а окремі з них не закрили жодного магазину). Це були переважно великі торговельні компанії – «АТБ-маркет», «Фоззі Груп», «Євротек», «ЕКО», «Український ритейл», «Рейнфорд», NS Limited, SPAR-Україна, Metro Cash & Carry, Villa, BT Invest, «Амстор», «Таврія В», а також регіональні оператори – «Віртус» (м. Одеса), «Обжора» (м. Донецьк), «ЛьвівХолод», «Колос» (м. Чернівці). Позиції лідера займала компанія «АТБ-маркет», яка відкрила протягом 2009 р. 40 нових магазинів і мала найбільшу кількість магазинів у складі мережі.

Укрупнення торговельних мереж продовжувало відбуватися не тільки за рахунок будівництва та відкриття нових магазинів, а й придбання менш конкурентоспроможних мереж.

Так, компанія «Український ритейл» (мережа магазинів «Брусниця») придбала мережу «Оливье», компанія «Євротек» (мережа магазинів «Фреш») стала власником мереж «Союз», «Квартал», «Fresh-маркет» та «Арсен». Торговельно-промислова група «Рейнфорд» (мережа однойменних гіпермаркетів та супермаркетів) поглинула регіональну мережу «Большая ложка». Завдяки придбанню мережі «МД Ритейл» компанія NS Limited (м. Харків) вийшла на ринок.

Нині до національних торговельних мереж належать такі, що мають свої магазини у чотирьох з п'яти регіонів країни (Західному, Північному, Південному, Східному, Центральному). За таким розподілом на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України присутні 11 національних торговельних мереж. Найбільший рівень географічної експансії на національному ринку мають дві компанії – «Фоззі Груп» (магазини представлені у 23 областях України) та «Фуршет» (20 областей країни).

Дослідження розвитку торговельних мереж в Україні показало, що відбулася диференціація ринку продовольчої торгівлі та спеціалізація торговельних мереж за типами магазинів. Лідером розвитку серед магазинів різних типів є компанія «Фоззі Груп». У сегменті дрібнооптових торговельних об'єктів типу Cash&Carry провідні позиції належать мережі Metro Cash & Carry. Лідером у розвитку дискаунтерів є компанія «АТБ-маркет», гіпермаркетів – «Амстор» та Auchan.

П'ять найбільших продовольчих торговельних мереж України за обсягом товарообороту в 2010 р. представлено у табл. 3.11.

Обсяг товарообороту торговельних мереж, що входять до складу холдингу «Фоззі Груп», у 2010 р. склав 16 млрд грн, що позначилося на зростанні їх частки ринку з 4,95% у 2009 р. до 5,8% у 2010 р.

Таблиця 3.11

Найбільші продовольчі торговельні мережі України за обсягом товарообороту в 2010 р.

№ пор.	Компанії	Місцезнаходження центрального офісу	Торговельні мережі, якими здійснює управління компанія	Тип магазинів	Обсяг товарообороту у 2010 р., млн грн
1	Торгово-промисловий холдинг «Фоззі Груп»	м. Київ	«Сільпо», «Фора», «Фоззі»	Супермаркет, гастроном	15900
2	ТОВ «АТБ-маркет»	м. Дніпропетровськ	«АТБ»	Дискаунтер	12960
3	ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»	м. Київ	Metro Cash & Carry	Дрібнооптовий склад-магазин типу Cash & Carry	8770
4	ПрАТ «Фуршет»	м. Київ	«Фуршет», «Народний»	Супермаркет, гіпермаркет	6850
5	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	м. Київ	Auchan	Гіпермаркет	6000

Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

Обсяг товарообороту мережі магазинів «АТБ» збільшився у 2010 р. порівняно з 2009 р. на 46% і склав 12,96 млрд грн. У результаті частка ринку у 2010 р. склала 4,7%, тоді як у 2009 р. вона становила 3,9%.

У цілому ринок роздрібної торгівлі України у 2010 р. характеризувався низьким рівнем консолідації: сукупна частка 20 найбільших торговельних мереж України становила 27%, тоді як у 2009 р. цей показник становив 26,3%, 2008 р. – 21%. Разом з тим спостерігалось скорочення загальної кількості торговельних мереж (за рахунок активізації процесів придбання, злиття та поглинання).

У табл. 3.12 подано динаміку фінансових показників основних компаній, що здійснюють управління продовольчими торговельними мережами в Україні, за 2010–2011 рр.

За результатами дослідження «ТОП-30 FMCG ритейлерів України за обсягом товарообороту у 2011 р. Тенденції роздрібного ринку» компанії GT Partners Ukraine, обсяг товарообороту мережевої роздрібної торгівлі продовольчими товарами у 2011 р. склав 104 млрд грн, що майже на 19% більше ніж у 2010 р. У 2012 р. приріст цього показника порівняно з 2011 р. був ще більшим – 21,2%. Це зумовлено передусім активною територіальною експансією шести найбільших торговельних мереж, які забезпечили 78% загального приросту товарообороту.

Таблиця 3.12

Динаміка фінансових показників основних компаній, що здійснюють управління продовольчими торговельними мережами в Україні, за 2010–2011 рр. [218, с.129]

№ пор.	Компанії	Чистий дохід, млн грн		Темп приросту, %	Чистий прибуток/збиток, млн грн	
		2010 р.	2011 р.		2010 р.	2011 р.
1	ТОВ «Фоззі Фуд»*	10605	15862,9	49,6	1,1	0,2

**Розділ 3. Сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж
в Україні та теоретико-методичні засади їх створення**

Закінчення табл. 3.12

№ пор.	Компанії	Чистий дохід, млн грн		Темп приросту, %	Чистий прибуток/збиток, млн грн	
		2010 р.	2011 р.		2010 р.	2011 р.
2	ТОВ «АТЬ-маркет»	10825,8	15080,7	39,3	44,2	-37,2
3	ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна»	9598	9882,3	3	440,6	157,2
4	ПрАТ «Фуршет»**	4833,3	5731	18,6	–	–
5	ТОВ «Ритейл Груп»**	4074,5	4874,2	19,6	-59,1	-38,9
6	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	3519,1	4194,6	19,2	-122,6	-121,5
7	Амстор	2794,5	3439,1	23,1	-23,1	0,1
8	ТОВ «ЕКО»	1927,9	2400,3	24,5	0,3	0,2
9	ТОВ «Фора»*	1621,1	2347,8	44,8	-12,3	2,3
10	Таврія-В	1884	2234,4	18,6	3,2	0,2
11	Адвентіс	1682	1874,2	11,4	20,9	-128,2
12	Євротек	1498,1	1688,4	12,7	-18,4	-43,9
13	ТОВ «ЛІА ЛТД»	1300,1	1465,8	12,7	26,2	24,8
14	Маркет-Плазо	1353,4	1461,9	8	-56,2	-15,7
15	VARUS	962,878	1394,167	44,8	-56,2	-15,7
16	ТОВ «Новус Україна»	564,9	1182,8	109,4	-27,3	9,7
17	ТОВ «ПАККО-Холдинг»	717,8	1155	60,9	3,8	4,5
18	Білла Україна	980,4	1125	14,8	-0,3	28,0
19	Український ритейл	629,1	867,7	37,9	-16,5	-150,1
20	Закарпатська продовольча група	707,1	851,7	20,5	0,1	-7,0
21	ТОВ «Край-2»	314,4	850,9	170,6	1,4	46,0

* Входить до складу «Фоззі Груп».

** Консолідовані дані.

Динаміка обсягу товарообороту мережевої роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами України подана у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Динаміка обсягу товарообороту мережевої роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами України за 2009–2012 рр. [265]

Рік	Обсяг товарообороту, млрд грн	Індекс товарообороту, % до попереднього року
2009	72,5	100
2010	87,5	120,7
2011	104	118,9
2012	126	121,2

За результатами дослідження «ТОП-90 торгових операторів FMCG України за кількістю магазинів» компанії GT Partners Ukraine, в Україні у першому півріччі 2012 р. продовольчі мережі відкрили 160 та закрили 90 магазинів. У цілому на кінець червня 2012 р. загальна кількість магазинів продовольчих торговельних мереж становила 2610 одиниць. Для порівняння: у першому півріччі 2011 р. торговельними мережами відкрито в Україні 177 магазинів, а протягом 2011 р. – 402 одиниці, 2010 р. – всього 272 одиниці.

Кількісне зростання протягом 2011 р. відбувалося переважно за рахунок укладання угод щодо злиття та поглинання мереж-конкурентів.

Динаміку зміни кількості магазинів у складі найбільших продовольчих торговельних мереж України протягом 2008–2012 рр. подано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Найбільші продовольчі торговельні мережі України за кількістю магазинів

№ пор.	Компанії (мережі)	Кількість магазинів, од. на кінець року					Індекс кількості магазинів, 2012 р. у % до 2008 р.
		2008	2009	2010	2011	2012	
1	ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ)	292	372	443	530	686	234,9
2	ПрАТ «Фоззі» (Сільпо, Фора, Fozzy C&C, Бумі маркет)	283	298	323	378	407	143,8
3	ПрАТ «Фуршет» (Фуршет, Народний)	102	99	105	108	115	112,8
4	«Український ритейл» (Брусничка)	38	68	78	98	102	268,4
5	ТОВ «ПАККО-Холдинг» (Пакко, Вopak)	85	86	68	91	89	104,7
6	ТОВ «ЕКО» (Еко-маркет)	65	67	68	85	97	149,2
7	Volwest Group (Наш Край, Наш Край-експрес)	58	55	66	78	103	177,6
8	ПрАТ «Євротек» (Фреш, Квартал, Арсен, Союз, Fresh-Market)	9	74	70	70	75	833,3
9	ПАТ «Ритейл груп» (Велика Кишеня, ВК Select, Велмарт)	52	48	52	54	56	107,7
10	Торговий дім «Аванта» (Колібрис, Наш, 555)	21	21	23	52	54	257,1

* Джерело: дані консалтингової компанії GT Partners Ukraine.

Найбільшу частку на ринку мережевої роздрібної торгівлі продовольчими товарами України продовжують займати вітчизняні торговельні мережі.

За обсягом товарообороту лідером ринку у 2012 р. був холдинг «Фоззі Груп» зі значенням показника у 3 млрд дол. США

та потенціалом його зростання у 2016 р. до 5,5 млрд дол. США. При цьому, за прогнозами експертів, лідером ринку до 2016 р. стане торговельна мережа «АТБ» (компанія «АТБ-маркет») з обсягом товарообороту 6 млрд дол. США.

Перше місце за кількістю магазинів у 2012 р. належало компанії «АТБ-маркет» (686 магазинів), друге місце – мережам «Фоззі Груп», кількість магазинів у яких, відповідно, зросла в 2,3 і 1,4 раза порівняно з 2008 р. До 2016 р. очікується, що кількість магазинів у складі цих компаній перевищуватиме 1000 магазинів у кожній.

Набувають розвитку мережі продовольчих мінімаркетів на автозаправних станціях. У цьому сегменті лідерами ринку у 2012 р. були мережа Shell з обсягом товарообороту 70 млн дол. США, ТНК ВР (65 млн дол. США) та «Лукойл» (15 млн дол. США). До 2016 р. очікується зростання товарообороту цих мереж до 180, 130 та 20 млн дол. США відповідно.

Продовжується процес розвитку магазинів торговельних мереж, що розташовані в м. Києві (рис. 3.15).

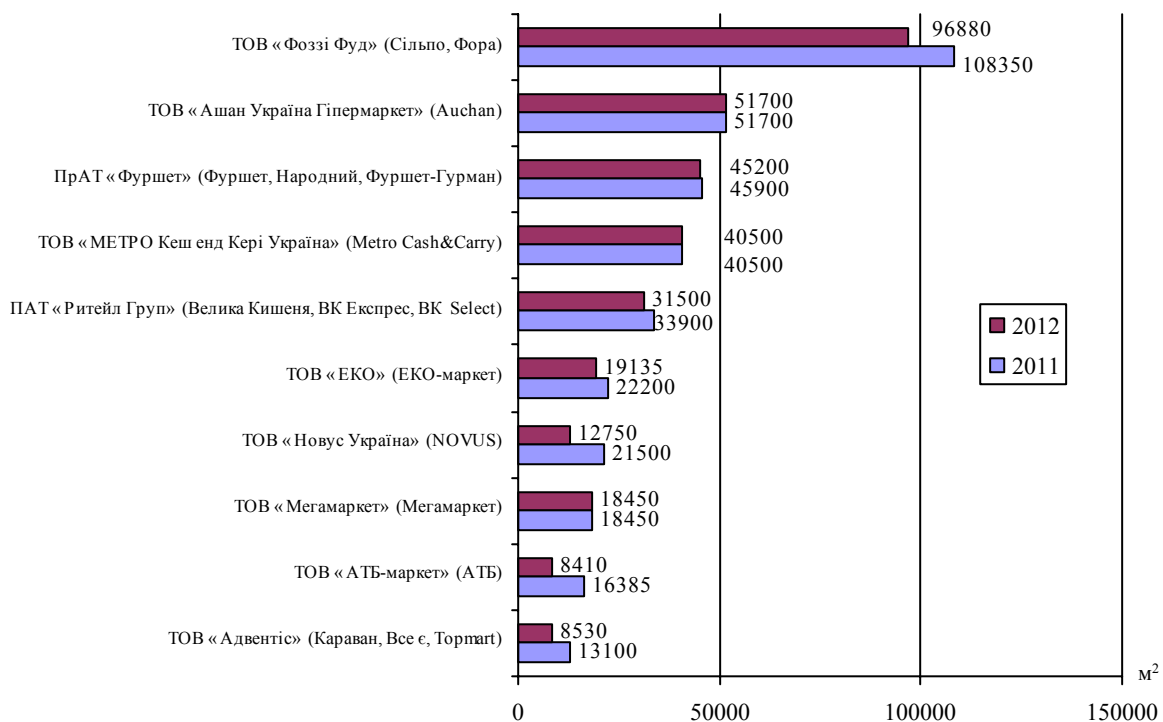


Рис. 3.15. Загальна торговельна площа магазинів ТОП-10 роздрібних мереж м. Києва на кінець 2011 і 2012 рр. [124]

Лідер столичного ринку FMCG-товарів не змінювався з 2011 р. За даними аналітичного звіту компанії GT Partners Ukraine, найбільшим гравцем залишається ТОВ «Фоззі Фуд» (магазини «Сільпо», «Фора»), яке відкрило у 2012 р. 4 супермаркети «Сільпо» і 13 магазинів біля дому «Фора», тим самим збільшивши свою торговельну площу майже на 11 500 м².

Як у 2012 р., так і у 2013 р. за розміром торговельної площі ТОВ «Фоззі Фуд» поступаються ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ПрАТ «Фуршет», ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», ПАТ «Ритейл Груп» («Велика Кишеня») і ТОВ «ЕКО». Останні якщо й збільшили свої площі, то незначно (максимум на 3000 м²).

Масштаби експансії досліджуваних мереж магазинів у м. Києві станом на квітень 2013 р. зображені на рис. 3.16.

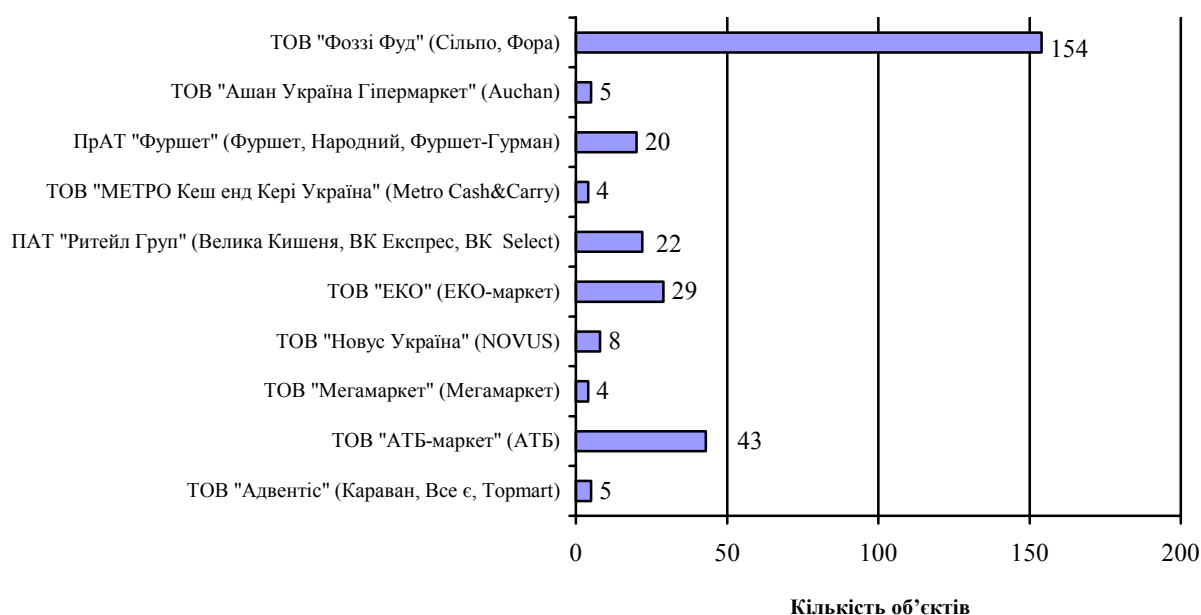


Рис. 3.16. Загальна кількість магазинів торговельних мереж у м. Києві станом на квітень 2013 р. [124]

Як видно з рис. 3.16, лідером за кількістю торговельних об'єктів на початок квітня 2013 р. були ТОВ «Фоззі Фуд», ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «ЕКО-маркет», але для точного визначення масштабів експансії необхідно враховувати

не лише кількість торговельних об'єктів, а й їхню площу, так як і співвідношення цих показників.

Станом на початок 2014 р. кількість продовольчих магазинів десяти провідних корпоративних мереж України становила 2045 об'єктів, збільшившись на 13,8% (з 1797 об'єктів) порівняно з початком 2013 р.

За даними консалтингової компанії GT Partners Ukraine, лідер за кількістю магазинів – ТОВ «АТБ-маркет» (до складу мережі «АТБ» входило 829 об'єктів, 143 з яких було відкрито у 2013 р.). Друге місце посіло ТОВ «Фоззі Фуд» – загальна кількість магазинів мереж «Сільпо», «Фора», Fozzy, Le Silpo становила 452 одиниць, 42 з яких було відкрито у 2013 р. Третє місце належало ТОВ Volwest Group – до складу мережі «Наш Край» входив 131 магазин, 39 з яких було відкрито у 2013 р.

Протягом 2013 р. корпоративні торговельні мережі відкрили 451 продовольчий магазин, що на 4% більше ніж у 2012 р. 183 з відкритих магазинів були мінімаркети (що належать передусім мережам «Наш Край», «Фора», «Брусничка»), які потребують значно менше інвестицій та мають менший термін окупності (2–3 роки) порівняно з такими типами магазинів, як супермаркети та гіпермаркети.

Друге місце серед типів продовольчих мережевих магазинів посів м'який дискаунтер – всього у 2013 р. було відкрито 147 магазинів, 97% з яких припадало на торговельну мережу «АТБ» [263].

Слід зазначити, що у 2013 р. лідери ринку продемонстрували скорочення темпів зростання: якщо у 2013 р. мережа «АТБ» відкрила 143 магазини, то у 2012 р. їх кількість становила 156 об'єктів. У 2013 р. ТОВ «Фоззі Фуд» відкрило 42 нових магазини, що на 3 об'єкти менше ніж у 2012 р. Кількість відкритих магазинів мережі «Фуршет», що є п'ятою за розміром в Україні, скоротилася з 3 об'єктів у 2012 р. до 2 одиниць у 2013 р. У результаті загальна кількість магазинів станом на початок 2014 р. становила 106 одиниць.

Динамічний характер розвитку у 2013 р. продемонструвала торговельна мережа «Брусничка» – відкрито 22 магазини,

що у два рази більше ніж у 2012 р., у результаті загальна кількість магазинів склала 121 об'єкт. Кількість відкритих переважно на засадах франчайзингу магазинів мережі «Наш край» зросла на 39 об'єктів (досягнувши 131 одиниці), тоді як у 2012 р. у складі торговельної структури з'явилося 33 супермаркети [256].

Формування торговельних мереж спостерігається і на ринку роздрібної торгівлі непродовольчими товарами України, де теж у кожному з його сегментів з'явилися лідери, позиції яких відрізняються кількістю магазинів у складі мереж та географією присутності на ринку.

Мережі магазинів з продажу мобільних телефонів

Пік продажу мобільних телефонів внаслідок насичення ринку України спостерігався у 2006 р. На початку 2006 р. на частку десяти найбільших мереж магазинів припадало 10% загального обсягу продажу мобільних телефонів, наприкінці року – вже 20–25%.

У 2007 р. ринок розвивався здебільшого за рахунок реплейсменту, частка якого зросла з 34 до 70%. На початку 2007 р. прогнозувалося, що за рік частка великої десятки у загальному обсязі продажу збільшиться до 40%. Однак великим компаніям не вдалося реалізувати свої амбітні плани. За підрахунками аналітиків мережі «Мобілочка», на частку десяти компаній припадало щонайбільше 35% ринку в результаті продажу 2,6 млн телефонів на 490 млн дол. США. Порівняно з 2006 р. перша десятка збільшила свою частку в натуральному вираженні на 10%, але цього було недостатньо, щоб досягти 40%.

Розвиток мереж у 2007 р. стримувало підвищення орендних ставок, зокрема у другому півріччі – на 25–30%. У результаті багатьом суб'єктам підприємництва довелося оптимізувати розміри мережі, закриваючи магазини. Поряд з цим було чимало регіональних компаній, які збільшили кількість магазинів і стали менш уразливими для поглинання. Єдиною

великою угодою на цьому ринку у 2007 р. стало приєднання мережі салонів мобільного зв'язку «Астел» до мережі магазинів «Мобілочка».

У 2008 р. до десяти найбільших мереж з продажу мобільних телефонів приєдналася мережа магазинів «Фокус», що раніше спеціалізувалася виключно на продажу фототоварів.

У 2007 р. збільшився відрив трьох лідерів від інших учасників ринку. Перша трійка має практично паритетні частки ринку. У мережі «Мобілочка» цей показник був на рівні 7–7,5%, «Алло» – 8–8,5%, «Евросеть» – 6,5–7%. Частка кожного оператора з другого ешелону була як мінімум удвічі меншою. Зниження продажу мобільних телефонів у 2007 р. (за даними «Евросеть», продано 10,5 млн пристроїв порівняно з 12,1 млн од. у 2006 р.) практично не позначилося на обсязі товарообороту великих компаній.

На ринку мобільних телефонів у кінці 2007 р. мав місце перший прояв диверсифікації діяльності торговельної мережі, представленої на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. У жовтні 2007 р. в ТРЦ «Термінал» (м. Бровари, Київська обл.) відкрито перший магазин мережі салонів мобільної та цифрової техніки Ringoo компанії Garage Mobile Group, що входить до складу холдингу «Фоззі Груп».

Дослідження ринку мобільних телефонів показало, що на ньому і в наступні роки відбулися суттєві зміни – одні мережі втрачали свої позиції, а інші нарощували.

Так, на початку 2012 р. російська мережа «Евросеть», до складу якої входило 170 торговельних об'єктів, вийшла з ринку, проіснувавши на ньому сім років. 80% об'єктів віддано у суборенду мережі Ringoo. Це дало змогу Ringoo зайняти третє місце на ринку за кількістю торговельних об'єктів після мереж «Алло» та «Мобілочка».

У квітні 2013 р. анонсовано угоду про поглинання мережі магазинів «Мобілочка», що входить до складу створеного у 2005 р. холдингу Mobile Synergy Group, мережею «Алло». В результаті на новостворену компанію стало припадати 40% ринку.

Товарооборот мережі магазинів «Алло» за підсумками 2011 р. склав 2,3 млрд грн, «Мобілочка» – 1 млрд грн. До складу мережі «Алло» станом на початок 2013 р. входило більше 500 магазинів, «Мобілочка» – 420 одиниць.

Найбільші мережі магазинів мобільних телефонів та цифрової техніки в Україні представлені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Найбільші мережі магазинів з продажу мобільних телефонів та цифрової техніки в Україні

Торговельні мережі	Рік відкриття першого магазину	Місто відкриття першого магазину	Кількість магазинів станом на квітень 2013 р., од.	Кількість населених пунктів, де відкрито магазини мережі, станом на квітень 2013 р.
«Алло»	1998	Дніпропетровськ	500	152
«Мобілочка»	2005	Дніпропетровськ	420	107
Ringoo	2007	Київ	301	146
МОУО	2010	Київ	54	30

Джерело: дані сайтів торговельних мереж.

Новою тенденцією розвитку мережі магазинів з продажу мобільних телефонів є розширення асортименту за рахунок супутніх товарів – аксесуарів. Слід також зазначити підвищення попиту споживачів на дорогі моделі смартфонів та планшетів, що сприяє подальшому розвитку цього ринку.

Мережі магазинів з продажу побутової техніки та електроніки

Набувають швидкого розвитку підприємницькі мережі з торгівлі побутовою технікою і електронікою. Їх частка у 2011 р. становила 45% від загального обсягу роздрібного товарообороту цих товарів.

Лідерами на ринку стали мережі магазинів «Фокстрот», «Ельдорадо», COMFY і «Технополіс» (рис. 3.17).

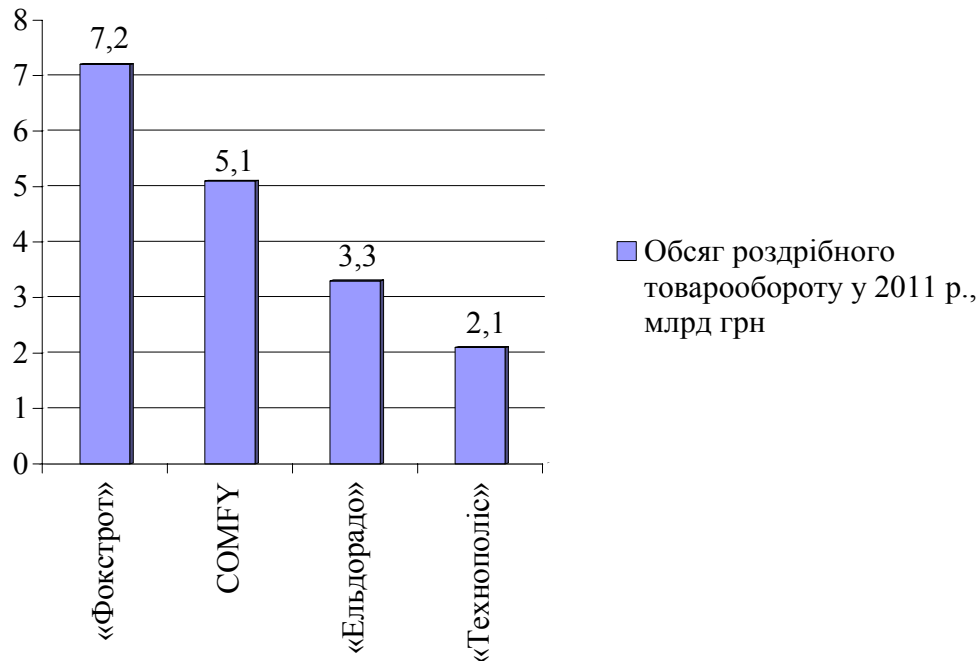


Рис. 3.17. Обсяг роздрібного товарообороту з продажу побутової техніки та електроніки найбільшими торговельними мережами України в 2011 р., млрд грн [218]

Ці мережі займають 90% загального обсягу товарообороту усіх мереж з торгівлі побутовою технікою та електронікою. Вони відкривають сучасні спеціалізовані магазини з продажу цих товарів. У табл. 3.16 подано інформацію щодо кількості магазинів, їх розмірів і територіального охоплення вищезазначених чотирьох найбільших торговельних мереж.

Таблиця 3.16

Характеристика найбільших мереж магазинів з продажу побутової техніки та електроніки в Україні [218, с. 128]

(на початок 2013 р.)

Торговельні мережі	Кількість магазинів, од.	Торговельна площа магазинів, тис. м ²	Кількість населених пунктів, де відкрито магазини
«Фокстрот»	228	більше 200	102
«Ельдорадо»	85	більше 85	44
COMFY	79	більше 126	38
«Технополіс»	63	більше 100	36

Мережі магазинів будівельних матеріалів

За інформацією аналітичної агенції ринку будівельних матеріалів Personal Analytical Unit (PAU), у 2008 р. обсяг ринку магазинів з продажу будівельних матеріалів України становив 23 млрд грн. Важливу роль у розвитку цього ринку відіграють магазини підприємницьких мереж. Вони забезпечують майже половину загального обсягу товарообороту будівельних матеріалів. Лідерські позиції завдяки активному регіональному розвитку належали мережам «Епіцентр К» і «Нова лінія».

У 2008 р. розподіл частки загального обсягу товарообороту всіх мереж з торгівлі будівельними матеріалами був таким: «Епіцентр К» – 55%, «Нова лінія» – 35%, «Олді» – 6%, інші – 4%.

Дані табл. 3.17 відображають стан розвитку мережевих магазинів з продажу будівельних матеріалів.

Таблиця 3.17

Найбільші мережі магазинів будівельних матеріалів в Україні

Торговельні мережі	Рік відкриття першого магазину	Місто/країна відкриття першого магазину	Кількість магазинів в Україні станом на початок 2010 р., од.	Кількість міст України, де відкрито магазини мережі
«Епіцентр К»	2003	Київ	23	17
«Нова лінія»	2001	Київ	16	14
«ОБІ»	1970	Німеччина	4	4
Praktiker	1978	Німеччина	4	4
Profitek	1995	Київ	2	2
«МастерОК»	1998	Київ	4	4

Джерело: дані сайтів торговельних мереж.

Найбільший рівень затребуваності виявився у сегментах спеціалізованих будівельних магазинів з великою торговельною

площею та дрібнооптових магазинів-складів, які розраховані на покупців, що професійно займаються ремонтно-будівельними роботами. За таких умов перспективним став вихід на вітчизняний ринок міжнародних торговельних мереж Praktiker і Leroy Merlin.

Мережі магазинів парфумерно-косметичних товарів

Ринок парфумерно-косметичних товарів України протягом останніх років розвивається досить активно.

У 2007 р. обсяг парфумерно-косметичного ринку України склав 2,9 млрд дол. США, демонструючи найбільшу динаміку у розвитку серед країн Східної Європи.

Темпи приросту обсягів парфумерно-косметичного ринку України у 2005–2008 рр. становили: 2005 р. – 16,25%, 2006 р. – 18,3%, 2007 р. – 22,7%, 2008 р. – 29,6%. На сьогодні Україна є третім за величиною після Росії та Польщі ринком парфумерно-косметичних товарів у Східній Європі.

Обсяг ринку професійної косметики у 2008 р. становив 520 млн дол. США, наближаючись до насичення. Водночас обсяг товарообороту непрофесійної косметики становив 2 млрд дол. США.

У 2008 р. українські покупці витратили на парфумерію та косметику більше 12,4 млрд грн – на 24% більше ніж у 2007 р. У 2009 р. через загострення кризових явищ оборот ринку знизився до 10,6 млрд грн. При цьому активізувався продаж акційних товарів.

У 2008 р. у країнах СНД зростання на цьому ринку склало 10–15%, для порівняння: у світовому масштабі цей показник становив 3–4%.

За даними дослідження британської компанії Euromonitor, у 2008 р. перше місце за часткою ринку у 10,5% займала компанія Procter & Gamble, збільшення на 1,4% до 9% дозволило Oriflame вийти на друге місце. Третє місце належить компанії Avon – 8,7%. Далі йдуть мережі таких брендів: L’Oreal – 6,9%, Beiersdorf – 6,7%, Unilever – 4,1% та Kalina Concern – 4,1%. Частка інших компаній становила менше 4%.

Активного розвитку на ринку роздрібної торгівлі набули мережі спеціалізованих магазинів. Найбільшу кількість магазинів та рівень географічної експансії ринку демонструють мережі Watsons, «КОСМО», «Єва», Brocard.

Протягом останніх років об'єктом основної уваги мереж є м. Київ завдяки найбільш високому рівню купівельної спроможності споживачів. Наслідком активного відкриття магазинів мереж у Києві стало максимальне насичення ринку. На чотири торговельні мережі спеціалізованих магазинів – Watsons, «Єва», «Космо», Brocard – припадало більше 60% загального обсягу роздрібного товарообороту. При цьому сукупна частка цих мереж загалом в Україні дещо перевищувала 10%.

Характеристику найбільших мереж магазинів з продажу парфумерно-косметичних товарів та побутової хімії в Україні наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Найбільші мережі магазинів парфумерно-косметичних товарів в Україні

Торговельні мережі	Рік відкриття першого магазину	Місто відкриття першого магазину	Кількість магазинів станом на початок 2013 р., од.	Кількість міст, де відкрито магазини мережі станом на початок 2013 р.
Watsons	1993	Київ	280	77
«Космо»	1996	Київ	93	30
«Єва»	2002	Дніпропетровськ	202	28
«Л'Етуаль»	1997	Москва	24	16
Brocard	2000	Київ	59	24
Bonjour	1997	Дніпропетровськ	8	3
«Біла ворона»	2000	Маріуполь	80	13
ProStor	2005	Дніпропетровськ	117	33

Джерело: дані сайтів торговельних мереж.

У мережах з торгівлі парфумерно-косметичними товарами, як і в інших мережах, відбуваються аналогічні процеси. Так, до складу мережі «Єва» станом на серпень 2008 р. входило 128 магазинів, розташованих у різних містах України. У жовтні 2009 р. у зв'язку з погіршенням фінансового становища компанії та закриттям неприбуткових магазинів їх кількість зменшилася до 117 одиниць. Проте вже у наступних роках позитивну динаміку було відновлено. В результаті на початок 2013 р. до складу торговельної мережі входило вже 202 магазини.

Іншим прикладом може слугувати найпотужніша торговельна мережа «ДЦ», яка у 2006 р. продала 65% своїх акцій одній зі світових роздрібних торговельних компаній A.S. Watson Group (китайська компанія, що здійснює управління двадцятьма торговельними мережами у 36 країнах світу з загальною кількістю 7,4 тис. магазинів, входить до складу групи Hutchison Whampoa Ltd з Гонконгу). Вартість угоди перевищила 100 млн дол. США.

На вітчизняному ринку споживчих товарів з кожним роком з'являється все більше іноземних компаній. Так, наприкінці жовтня 2007 р. голландська інвестиційна компанія SBF Southeast European Holdings B.V. (м. Амстердам, Нідерланди), основним видом діяльності якої є інвестиційна діяльність, придбала контрольну частку власника мережі магазинів «Космо» – ТОВ «Суматра-ЛТД» (м. Київ, Україна). Придбання частки у статутному капіталі компанії забезпечило покупцю перевищення 50% голосів в управлінні товариством. SBF Southeast European Holdings створено у лютому 2007 р. спеціально для здійснення інвестицій у контрольні пакети акцій підприємств на ринку споживчих товарів.

У табл. 3.19 подано динаміку фінансових показників основних компаній, що здійснюють управління продовольчими і непродовольчими торговельними мережами в Україні, за 2009–2010 рр.

Таблиця 3.19

Динаміка фінансових показників основних компаній, що здійснюють управління торговельними мережами в Україні, за 2009–2010 рр. [218]

№ пор.	Компанії	Чистий дохід, млн грн		Темп приросту/зниження, %	Чистий прибуток/збиток, млн грн		Темп приросту/зниження, %
		2009 р.	2010 р.		2009 р.	2010 р.	
1	АТБ-Маркет	7471,0	10825,8	44,9	17,7	44,2	149,7
2	Метро Кеш енд Керрі Україна	9448,5	9598,0	1,6	1246,5	2645,0	112,2
3	Епіцентр К	7368,9	9030,3	22,5	279,6	388,3	38,9
4	Віст-Сервіс	1735,9	4995,5	187,8	8,2	12,9	57,3
5	Фуршет	4930,7	4833,3	-2,0	-	-	-
6	Ашан Україна Гіпермаркет	1701,3	3519,1	106,9	-75,5	-122,6	-62,38
7	Амстор	2526,9	2794,5	10,6	-42,7	-23,1	45,9
8	Нова лінія	2438,6	2755,8	13,0	30,8	-87,1	-135,3
9	Квіза-Трейд	2982,0	2040,7	-31,6	34,8	-63,6	-154,7
10	ЕКО	1635,1	1927,9	17,9	-73,6	0,3	33,3
11	Таврія Плюс	1592,6	1884,0	18,3	1,9	3,2	68,4
12	Експансія	1270,4	1712,2	34,8	-7,0	1,5	566,6
13	Адвентіс	1131,7	1682,0	48,6	4,1	20,9	409,7
14	Фудмаркет	47,0	1618,0	3345,7	-4,6	10,0	146
15	Ельдорадо	613,2	1526,7	149,0	-11,7	-170,2	-1354,7
16	Євротек	947,4	1498,1	58,1	-61,7	-18,4	70,18
17	ДЦ- Україна	1218,7	1314,4	7,9	84,0	95,7	13,9
18	ЛІЯ	1134,3	1300,1	14,6	9,9	26,2	164,6
19	Алмі	981,1	1265,7	29,0	0,9	1,6	77,8
20	Технополіс-1	672,4	1109,3	65,0	-4,5	24,3	118,5
21	Кортес	743,8	1050,8	41,3	0,5	1,0	100
22	Білла-Україна	843,9	980,4	16,2	15,0	-0,3	-510
23	Адідас-Україна	886,6	949,4	7,1	100,0	217,9	117,9
24	Суматра-ЛТД	709,3	826,1	16,6	-15,6	-0,4	97,4
25	Алло	659,8	796,4	20,7	-1,8	7,3	124,6
26	Таврія-В	729,2	792,4	8,7	-29,5	8,0	468,75
27	Руш	608,1	783,7	28,9	-6,1	7,1	185,9
28	ПАККО-Холдинг	185,3	717,8	287,3	-4,8	3,8	226,3
29	Брокард-Україна	646,8	698,3	8,0	22,9	31,9	39,3

У 2011 р. завдяки певному подоланню фінансово-економічної кризи в Україні покращилися показники діяльності багатьох торговельних мереж.

У табл. 3.20 наведено динаміку фінансових показників основних компаній, що здійснюють управління непродовольчими торговельними мережами в Україні, за 2010–2011 рр.

Таблиця 3.20

**Динаміка фінансових показників основних компаній,
що здійснюють управління непродовольчими
торговельними мережами в Україні,
за 2010–2011 рр. [218, с. 129]**

№ пор.	Компанії	Чистий дохід, млн грн		Темп приросту, %	Чистий прибуток/збиток, млн грн		Темп приросту/зниження, %
		2010 р.	2011 р.		2010 р.	2011 р.	
1	Епіцентр К	9030,3	12220,8	35,3	388,3	418,8	7,8
2	КОМФІ Трейд	–	4953	–	–	39,8	–
3	Сав-Дистрибушн (торговельна мережа «Фокстрот»)	–	3437,8	–	0,8	16,9	2012,5
4	МТІ*	2783,6	3299,5	18,5	2,3	45,3	1869,5
5	Діеса (торговельна мережа «Ельдорадо»)	1526,7	2977,2	95	170,2	19	995,7
6	Watsons	1314,4	2837,2	115,9	95,7	48,5	–49,3
7	Нова лінія	2755,8	2722,5	–1,2	–87,1	–15,7	81,9
8	Технополіс-1	1109,3	1892,3	70,6	24,3	46	89,3
9	Адідас-Україна	949,4	1102,7	16,2	217,9	217,3	–0,27
10	Суматра-ЛТД	826,1	909,9	10,2	–0,4	4,4	109
11	Брокард-Україна	698,3	875,5	25,4	31,9	70,6	121,3

* З урахуванням інших видів діяльності

У 2013 р. до 200 найбільших компаній України увійшло 29 торговельних мереж. У табл. 3.21 наведено рейтинг кожної з них.

Таблиця 3.21

Рейтинг торговельних мереж у складі 200 найбільших компаній України у 2013 р. [326]

(млн грн)

Місце	Компанії	Виручка від реалізації	Прибуток/збиток
7	ТОВ «Фоззі Фуд»	21920	–
9	ТОВ «АТБ-маркет»	21239,3	283,6
16	ТОВ «Епіцентр К»	14693	581,4
27	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	10122,5	–117,5
33	ТОВ «Група компаній «Фокстрот»	8620	–89,7
45	ПрАТ «Фуршет»	6760	–17,9
67	ТОВ «Амстор»	4864,1	283,9
69	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	4709	–97,6
74	ТОВ «Ритейл Груп»	4451,4	159,8
78	ТОВ «Комфі Трейд»	4240	20
81	ТОВ «Ельдорадо»	3961,2	0,8
89	ТОВ «Таврія-В»	3697,3	7,2
97	ГК МТІ	3316,3	36,5
103	ТОВ «Еко»	3094	0,2
121	ТОВ «Нова лінія»	2526,5	–32,4
133	ТОВ «ВіДі груп»	2160	–2,6
136	ТОВ «Технополіс»	2119,2	54,9
138	ТОВ «Varus»	2070	20
142	ТОВ «Караван»	2039,4	–212,2
160	ТОВ «Novus Україна»	1707,3	–2
162	ТОВ «Мегамаркет»	1700	0,7
165	ТОВ «ДЦ Україна»	1625,2	82,2
166	ТОВ «Український ритейл»	1620	–150
174	ТОВ «ПКФ «ЛІА ЛТД»	1506,6	20,3
176	ТОВ «Мобілочка»	1500	–
180	ТОВ «ПАККО-Холдинг»	1435,1	7,7
187	ТОВ «Країна»	1340	–
197	ТОВ «РУШ»	1262,8	15,4

Отже, вітчизняним торговельним мережам для підвищення своїх конкурентних позицій за умов експансії іноземних мереж необхідно переглянути свої програми розвитку.

Основними напрямками прояву конкурентної поведінки провідних торговельних мереж протягом найближчих років повинні бути такі:

- впровадження у діяльність торговельних мереж стратегічного управління;
- продовження процесів злиття та поглинання менших за розміром та більш слабких місцевих торговельних мереж;
- споріднена та неспоріднена диверсифікація діяльності;
- розробка різних форматів та їх структурування відповідно до обраних для розвитку типів магазинів;
- використання нішевої спеціалізації та відкриття магазинів у населених пунктах з населенням 500 тис. осіб та менше;
- активізація виготовлення та представлення в асортименті магазинів товарів під власними торговельними марками;
- завезення товарів іноземного походження за принципом прямого експорту з метою індивідуалізації асортименту та отримання додаткового доходу від реалізації.

3.2. Теоретико-методичні засади розробки стратегії формування корпоративних торговельних мереж

Для забезпечення конкурентоспроможності торговельної мережі надзвичайно важливу роль відіграє стратегія її формування та розвитку.

Стратегія формування корпоративних торговельних мереж – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію довгострокових цілей господарювання та обґрунтування напрямів досягнення конкурентних

переваг від збільшення масштабів діяльності та розміру торговельних мереж шляхом використання і подальшого нарощування внутрішнього ресурсного потенціалу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Розробка стратегії формування корпоративних торговельних мереж повинна базуватися на таких *положеннях*:

– стратегія розвитку має забезпечувати виконання торговельною мережею своєї соціальної ролі у суспільстві щодо задоволення потреб споживачів у товарах належної якості, за прийнятною ціною, виходячи з купівельної спроможності покупців;

– дотримання наведеної вище вимоги надає можливість сформуванню позитивний імідж торговельної мережі на ринку, забезпечити сприятливе ставлення до роботи її магазинів;

– позитивний імідж торговельної мережі здійснює безпосередній вплив на фінансово-економічні показники діяльності та їх збільшення за результатами діяльності суб'єкта господарювання на ринку;

– розробка стратегії розвитку торговельної мережі передбачає створення ефективної організаційної структури та внесення своєчасних змін до неї з метою забезпечення ефективного функціонування та інтенсивності розвитку утворення на ринку.

Послідовність прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку торговельної мережі і проектування структури управління представлено на рис. 3.18.

Виділяють три *головні напрями розвитку* корпоративних торговельних мереж:

1. Поступове збільшення обсягів діяльності внаслідок позитивної динаміки розвитку.

2. Уповільнення темпів зростання через зміни поглядів керівництва щодо альтернативних сфер діяльності та загострення конкурентної боротьби.

3. Скорочення динаміки зростання через підготовку до реорганізації бізнесу.



Рис. 3.18. Схема вибору стратегії розвитку торговельної мережі і проектування структури управління

Джерело: розроблено автором.

Існують такі основні підходи торговельних мереж до прояву конкурентної поведінки на ринку:

- екстенсивний розвиток – динамічне відкриття нових магазинів та збільшення розміру торговельної мережі;
- помірковане зростання (інтенсивний розвиток);
- продаж бізнесу та вихід з ринку.

Стратегія екстенсивного розвитку передбачає активізацію своєї присутності на ринку.

Напрями розширення присутності торговельних мереж на ринку:

- будівництво власних магазинів;
- відкриття нових магазинів на орендованій площі;
- придбання невеликих торговельних мереж;
- об'єднання та злиття з іншими торговельними мережами-конкурентами.

Стратегія поміркованого зростання (інтенсивного розвитку) є доцільною в умовах ускладнення характеру конкурентної боротьби на ринку. Вона дає змогу зробити акцент на утриманні завойованих на ринку позицій, покращити якісні показники розвитку торговельної мережі.

Основні варіанти прояву стратегії поміркованого зростання (інтенсивного розвитку):

- регіоналізація (експансія у регіони) через високу вартість землі у великих містах та порівняно низьку зайнятість ринків у регіонах;
- раціоналізація торговельно-технологічного процесу – перегляд планограм, оптимізація викладання товарів, відмова від дорогого обладнання;
- нішева спеціалізація, адаптація бізнесу до характеристик нішевих сегментів ринку або місцевих умов.

Загострення кризових явищ у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі торговельної мережі (зміна планів власників торговельної мережі, фінансові проблеми, нестача власних грошових коштів) вносить зміни до характеру стратегії розвитку за такими *напрямами*:

- фокусування бізнесу, відмова від непрофільних активів;

- скорочення постійних витрат (впровадження відрядної системи оплати праці, звільнення неключових працівників, зниження орендної плати за рахунок зменшення орендованої площі, аутсорсинг);
- розширення пропозиції товарів і послуг у межах ключових напрямів бізнесу, ефективне використання наявних ресурсів;
- скорочення змінних витрат – пошук постачальників дешевої сировини, аутсорсинг окремих операцій технологічних процесів;
- впровадження системи управлінського обліку для контролю витрат;
- відмова від експансії на нові ринки або пошук нових ринків;
- відмова від масштабних маркетингових досліджень, дорогих рекламних носіїв та програм просування на ринку і лояльності клієнтів;
- закриття магазинів, рентабельність яких є нижчою за середній рівень у мережі;
- продаж контрольного пакета акцій успішному гравцю ринку, створення спільних підприємств.

Розробка та реалізація стратегії розвитку нерозривно пов'язані з прийняттям рішень щодо обґрунтування вибору стратегічних сфер діяльності.

Важливим напрямом прийняття стратегічних рішень з формування торговельної мережі є визначення керівництвом корпорації певних стратегічних сфер діяльності з зовнішнього середовища і їх вибір з урахуванням системи стратегічних цілей, власного ресурсного потенціалу і перспектив його нарощування.

Значення цих рішень полягає у забезпеченні посилюючого ефекту і формуванні своєрідних «зон компетентних рішень», спрямованих на реалізацію розробленої стратегії зростання корпоративної торговельної мережі. Управління зонами шляхом їх розширення чи звуження в межах визначених рівнів диверсифікації передбачає досягнення оптимального стану об'єкта з позиції системного підходу.

За допомогою своїх стратегічних переваг корпорація обирає ті стратегічні сфери діяльності (ССД) у складі зовнішнього середовища, які, з її точки зору, дозволяють максимізувати ефект від реалізації системи цілей.

Основні фактори, які формують обмежувальні критерії вибору альтернативних ССД, доцільно розділити на дві групи: зовнішнього та внутрішнього характеру.

До першої групи належить ступінь взаємозв'язку та взаємозалежності сфер, а також наявність потенційних зон виникнення загрози перетину інтересів в їх межах.

Другу групу складають потенціал організаційної структури управління і ресурсного забезпечення, закладений у системі торговельної мережі, та рівень розвитку корпоративної культури.

Розробка стратегії і визначення її ефективності передбачає проведення аналізу комплексу показників у таких співвідношеннях:

- 1) стадія розвитку галузі – стратегічне становище торговельної мережі;
- 2) фінансова стійкість – бізнес-репутація – масштаби розвитку;
- 3) масштаби розвитку – фактор часу;
- 4) рівень диверсифікації діяльності – масштаби розвитку.

На сьогодні великі можливості за умови правильного вибору напрямів та розуміння всієї глибини такого забезпечення діяльності надає диверсифікація діяльності торговельного підприємства. Особливого значення різні її форми набувають для торговельних мереж корпоративного типу.

Низькому рівню диверсифікації діяльності відповідають розвиток магазину одного типу, дії з розширення асортименту товарів і введення нових асортиментних позицій, збільшення переліку послуг, що надаються покупцям у межах даного типу магазину. Середній рівень диверсифікації забезпечує інтернет-торгівля, відкриття магазинів, що здійснюють продаж товарів на замовлення покупців. Високий рівень диверсифікації характеризує розвиток не пов'язаних (неспоріднених) між собою сфер діяльності, зокрема будівництво, в тому числі торговельних

та торговельно-розважальних центрів, надання банківських послуг своїм клієнтам, відкриття рекламної та дизайнерської агенцій, закладів ресторанного і туристичного бізнесу, створення транспортного підрозділу.

Щодо масштабу зростання, то низький його рівень, на наш погляд, відповідає представленню корпоративної мережі на рівні міста та області, середній – на рівні окремих регіонів та країни в цілому, високий свідчить про вихід мережі на наднаціональний рівень.

Отже, кожний з дев'яти квадрантів матриці рішень (рис. 3.19) відповідає полю конкуренції, на якому корпоративна структура формує і реалізує свої конкурентні переваги.

Прийняття рішення корпоративними структурами щодо вибору стратегічних сфер діяльності супроводжує використання відповідної матриці.

Перетин квадрантів відповідає варіанту рішення, а позначення X, Y, Z характеризують результати обрання варіантів рішень, іншими словами, зони компетентних рішень корпоративних торговельних мереж у конкурентному середовищі (рис. 3.19).

Рівень диверсифікації діяльності	Масштаби розвитку (зростання)		
	B ₁ малі	B ₂ середні	B ₃ великі
A ₁ низький	1 X	2	3
A ₂ середній	4	5 Y	6
A ₃ високий	7	8	9 Z

Рис. 3.19. Матриця варіантів рішень щодо вибору стратегічних сфер діяльності корпоративних торговельних мереж

Джерело: розроблено автором.

Індикаторами вибору варіантів рішень є цілі розвитку компанії, ресурсний потенціал, альтернативи розвитку, що розглядаються керівництвом з урахуванням сформованих відносин, переваги у прийнятті рішень щодо стратегічних сфер діяльності.

Використання цієї матриці забезпечує наочну підтримку процесу прийняття рішень щодо вибору напрямів розвитку корпоративних торговельних мереж у ринковому просторі.

У роздрібній торгівлі, особливо продовольчими товарами, на сьогодні має місце перетин інтересів різних груп підприємств та ускладнення конкурентного середовища внаслідок загострення конкурентної боротьби. Враховуючи це, а також закладену у сутність корпоративної торговельної мережі динамічність розвитку і зміну її стану, процес управління даним об'єктом потребує значних зусиль щодо забезпечення ефективності його функціонування.

Нині основними рушійними силами, які визначають характер та перспективи подальшого формування і становлення конкурентного середовища торгівлі (як роздрібної, так і оптової), а відповідним чином і конкурентну поведінку корпоративних структур, можна назвати такі:

- глобалізаційні процеси світового простору і зростаюча сила їх впливу;
- інтеграція економічного простору та посилення впливу на характер розвитку ринку транснаціональних і міжнародних корпорацій;
- розвиток глобальної мережі Інтернет та пов'язані з цим процеси, зокрема електронна торгівля та розширення можливостей її використання;
- розвиток та подальше удосконалення технологій ведення бізнесу;
- інноваційні розробки, в тому числі з маркетингу, логістики, менеджменту.

Тому обґрунтування вибору стратегічних сфер діяльності перебуває у площині впливу зазначених процесів.

Вибір напрямів розвитку корпоративної торговельної мережі передбачає зіставлення таких параметрів:

- очікувані зміни у сегменті ринку, на якому на сьогодні представлена мережа;

- зміна потреб споживачів і поява нових сегментів;
- прогнозована реакція конкурентів та шляхи їх подальшого розвитку;
- нові географічні ринки;
- сформований імідж корпорації, ступінь його сприйняття споживачами.

Зіставлення наведених вище параметрів забезпечує перехід до складових якісного характеру у процесі вибору стратегічних сфер діяльності. Такі складові визначають прийняття рішення в межах трьох основних позицій щодо бачення функціонування торговельних мереж у ринковому середовищі, а саме:

- зосередження уваги на визначених сферах діяльності з урахуванням їх конкурентних позицій;
- зосередження на сферах діяльності з розширенням кількості охоплених сегментів;
- концентрація на певному сегменті ринку з розширенням сфер діяльності, орієнтованих на задоволення потреб цього сегмента.

Прийняття рішень щодо вибору пріоритетних сфер діяльності передбачає вирішення комплексу питань (рис. 3.20).

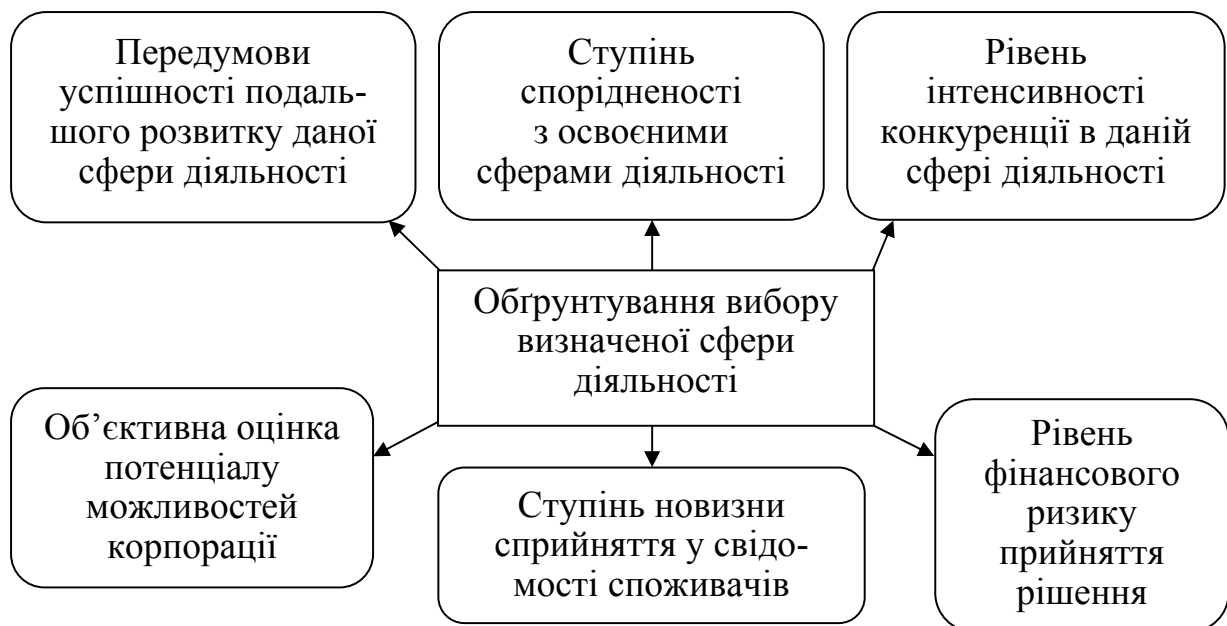


Рис. 3.20. Комплекс питань при виборі пріоритетних сфер діяльності

Джерело: розроблено автором.

На думку авторів, позиція керівництва торговельної мережі щодо визначення стратегічних сфер діяльності повинна виявлятися у межах одного з трьох основних підходів до процесу прийняття рішень стратегічного характеру, а саме: агресивного, поміркованого чи консервативного. Від того, якого підходу дотримується керівництво мережі, залежатиме принциповість його позиції щодо традиційності чи інноваційності підґрунтя для формування торговельної мережі у двох площинах:

1) спрямування зусиль на адаптацію і задоволення існуючого попиту або дослідження і створення нового попиту;

2) ступінь прийняття чи запобігання ризику.

Окрему увагу слід приділити механізму коригування рішень, його сутності та принципу дії, а також системі оцінювання якості управлінських рішень.

Дія механізму коригування рішень передбачає визначення співвідношення рівня компетенції торговельної мережі, наявних ресурсних можливостей зі стратегічними рішеннями, що приймаються щодо потенційних сфер діяльності, тісний зв'язок між якими за функціональним призначенням передбачає більшу однорідність масиву рішень, меншу кількість стадій процесу проектування і вищий ступінь сумісності процедур прийняття управлінських рішень.

У межах матриці (див. рис. 3.19) має прояв так звана «хвиля конкурентного тиску», яка здійснює потужний вплив на прийняття рішень. Характер та інтенсивність впливу хвилі залежать від тенденцій розвитку галузі та позиції керівництва корпоративної структури щодо планових конкурентних ініціатив, які передбачають реакцію на зміни зовнішнього середовища та захист від прогнозованих загроз торгівлі України, серед основних з яких слід виділити стратегічну небезпечність іноземних потужних торговельних мереж та розширення зон перетинання інтересів різних груп конкурентів.

Обрання кількох неспоріднених напрямів диверсифікації діяльності в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку містить ризик «розпорошення зусиль» і підвищує необхідність забезпечення гармонійності стратегії. За таких умов на керівництво торговельних мереж покладається відповідальність за ретельну розробку моделі взаємодії всіх обраних

напрямів з урахуванням взаємозв'язку та взаємовпливу на загальну ефективність функціонування на ринку. Оперативний рівень розробки моделі передбачає потужний банк генерування ідей та високий професійний рівень підготовки управлінського персоналу.

Прийняття форм стратегічної поведінки в цілому залежить від позиції керівництва та поглядів на перспективи подальшого розвитку: збільшення кількості магазинів та інших торговельних об'єктів і охоплення ринку, уповільнення темпів зростання, зупинення зростання внаслідок продажу бізнесу.

На думку авторів, можливі два основні прогностичні варіанти подальшого розвитку торгівлі: помірний та агресивний, які відрізняються між собою інтенсивністю конкуренції та її характером. Разом з тим слід зазначити, що оптимістичний варіант, який означає сприяння динамічному розвитку, збільшення масштабів зростання корпоративних структур та помірну інтенсивність конкурентної боротьби, є найменш вірогідним і не розглядається – за таких умов виявлятимуться відмінності між мережевими структурами за рівнями диверсифікації.

Агресивний варіант передбачає вихід потужних іноземних торговельних мереж на ринок України і активізацію процесів придбання великих вітчизняних торговельних мереж, прояв цінової форми конкурентної боротьби, що відобразиться на суттєвому зниженні середньоринкового рівня цін на товари, представлені в мережевих магазинах.

Помірний варіант відображає прояв меншої чутливості з боку вітчизняних торговельних мереж на прихід іноземних торговельних мереж у першу чергу за умови їх широкого географічного охоплення ринку.

Для корпоративних структур, що знаходяться у першому квадранті матриці рішень, висока ризик-позиція та наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів забезпечують можливість розгляду альтернативних рішень у межах другого та четвертого квадрантів. Доцільність обрання четвертого квадранта є також очевидною за умови низької ризик-позиції та наявності достатньої ресурсної бази.

Отже, обґрунтування стратегічних рішень корпоративного розвитку дозволяє визначати альтернативні варіанти, які формують простір можливих рішень корпорації в межах

площини матриці з урахуванням стратегічного бачення керівництва, схильності до ризику та наявних ресурсних можливостей.

Перспективність подальшого формування торговельних мереж як потужних складових ринку споживчих товарів України, активний розвиток структур корпоративного типу зумовлює важливість та необхідність вирішення питання розробки критеріїв та системи показників оцінювання ефективності їх функціонування.

Система показників оцінювання містить такі складові:

- масштаби розвитку;
- динамічність розвитку;
- фінансово-економічна ефективність діяльності;
- соціальна результативність діяльності.

Взаємозв'язок цих чотирьох блоків чинить прямий вплив на імідж корпоративної торговельної мережі на ринку.

Систему показників оцінювання ефективності та результативності функціонування корпоративних торговельних мереж в узагальненому вигляді наведено у табл. 3.22.

Ступінь прихильності покупців до торговельної марки (рівень знання торговельної мережі) слід визначати шляхом проведення маркетингових досліджень. Для збору первинної інформації потрібно застосовувати такий метод, як опитування з використанням відкритих і закритих (з підказкою) питань.

Оцінювання рівня якості торговельного обслуговування покупців доцільно проводити з застосуванням експертного методу.

Таблиця 3.22

Система показників оцінки ефективності та результативності функціонування корпоративної торговельної мережі

Група показників	Система показників
Масштаби розвитку	1. Рівень торговельної мережі: <ul style="list-style-type: none">– місцевий– регіональний– міжрегіональний, у тому числі кількість регіонів, в яких відкрито магазини або інші бізнес-одиниці торговельної мережі

Продовження табл. 3.22

Група показників	Система показників
	<ul style="list-style-type: none"> – національний – міжнародний – глобальний 2. Загальна кількість магазинів або бізнес-одиниць торговельної мережі 3. Щільність регіонального розташування (ступінь концентрації магазинів або бізнес-одиниць на рівні області залежно від їх кількості) 4. Рівень диверсифікації діяльності торговельної мережі (залежно від кількості видів діяльності, якими займається мережа, – низький, середній, високий) 5. Частка ринку торговельної мережі
Динамічність розвитку	<ul style="list-style-type: none"> 1. Динаміка зміни кількості магазинів або бізнес-одиниць протягом звітного (досліджуваного) періоду 2. Динаміка географічного розширення меж ринку (швидкість зміни кількості регіонів та областей, в яких присутня торговельна мережа) 3. Динаміка зміни кількості типів магазинів або бізнес-одиниць, що розвиває торговельна мережа 4. Динаміка зміни частки ринку торговельної мережі
Фінансово-економічна результативність діяльності	<ul style="list-style-type: none"> 1. Розмір прибутку в цілому за період, що аналізується 2. Частка кожного виду діяльності у загальному обсязі прибутку 3. Показники фінансової стійкості та платоспроможності 4. Рівень валового доходу 5. Рівень операційних витрат 6. Розмір капіталу, його структура за характером походження (вітчизняний, спільний, іноземний) 7. Частка власного капіталу у загальному обсязі капіталу 8. Рентабельність товарообороту 9. Загальний обсяг товарообороту, у тому числі частка кожного магазину або бізнес-одиниці у загальному підсумку 10. Відповідність та перевищення обсягу товарообороту, що припадає на 1 м² торговельної площі магазину, оптимального значення, встановленого для кожного типу магазину, представленого у торговельній мережі 11. Кількість магазинів або бізнес-одиниць, що були закриті протягом року з моменту їх відкриття 12. Середній розмір однієї покупки 13. Інтенсивність потоку покупців

Закінчення табл. 3.22

Група показників	Система показників
Соціальна результативність діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь прихильності до торговельної марки торговельної мережі (рівень знання торговельної мережі) 2. Визначення магазинів або інших бізнес-одиниць як основного місця здійснення покупок та частота їх відвідування 3. Система показників оцінювання якості торговельного обслуговування покупців: <ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт завершеності покупки – коефіцієнт затрат часу на здійснення покупки – коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг покупцям, у тому числі частка безкоштовних і платних – кількість скарг покупців на якість торговельного обслуговування, записаних у книгу відгуків за рік – кількість порушень правил продажу товарів і торговельного обслуговування покупців, зафіксованих службовими особами контролюючих органів – режим роботи торговельного об'єкта або бізнес-одиниці 4. Забезпечення відповідності торговельних об'єктів характеристикам обраного їх виду та типу 5. Наявність корпоративних стандартів та рівень відповідності їм 6. Динаміка зміни організаційної структури управління торговельною мережею відповідно до зміни її масштабів розвитку 7. Соціальний пакет та диференціація його складу для різних категорій працівників 8. Концепція розвитку торговельної мережі та ступінь дотримання її реалізації 9. Розробка і реалізація соціальних програм, орієнтованих на задоволення попиту малозабезпечених та інших верств населення, що потребують соціального захисту

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, оцінювання результативності та ефективності функціонування торговельних мереж потрібно проводити комплексно і систематично. Це надасть змогу своєчасно виявляти слабкі сторони діяльності та знаходити резерви для підвищення конкурентоспроможності торговельної мережі.

Розділ 4

ОСОБЛИВОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ЇХ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ

4.1. Сутність та етапи розвитку франчайзингу

У сучасних умовах ринкової економіки, що склалися в Україні, запорукою успішного функціонування підприємств є формування їх структури за найбільш ефективними організаційно-правовими формами господарювання й адекватними їм сучасними моделями ведення бізнесу. Особливо це актуально для малого бізнесу, якому самотужки дуже складно конкурувати з середнім, а особливо з великим бізнесом.

В умовах посилення конкуренції та обмеженості фінансових можливостей для підприємств важливим та ефективним кроком є використання франчайзингових відносин. На сьогодні франчайзинг – це одна з інноваційних форм організації та ведення бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність малого бізнесу завдяки унікальній можливості об'єднувати переваги великого і малого підприємництва та дає змогу вирішувати соціально-економічні проблеми.

Існують різні думки вітчизняних та зарубіжних науковців щодо країни походження та історії розвитку франчайзингу. Економічні відносини, яким були притаманні деякі риси сучасного франчайзингу, зародились у середньовічній Англії. В Оксфордському словнику англійської мови зазначено, що «franchising» – це усі права і свободи єпископатів ..., надані

королівською короною в 1559 р., а «franchises» – ярмарки, ринки й інші місця, призначені для торгівлі [131, с. 6].

У давні часи баронам надавалося право збирати податки на визначених територіях в обмін на різноманітні послуги, наприклад, такі, як обов'язок поставляти солдатів для армії. Вільним людям (чи громадянам міст) було дозволено (тобто надана франшиза) продавати свої товари на території міста: ринках і ярмарках.

Ці елементи права (чи привілеї), що дають змогу здійснювати діяльність на визначеній території за плату, формували основу франчайзингу впродовж декількох століть [15; 157; 179; 241].

Система гільдій Лондонського Сіті в XVII ст. передбачала надання особі права здійснювати визначену діяльність у межах міста, але товари та послуги, створені в результаті такої діяльності, повинні були відповідати встановленим стандартам, дотримання яких ретельно перевірялося.

У найбільш типовій формі франчайзинг виявився у британській системі «зв'язаних будинків», що використовувалася броварниками XIX ст. для підтримки необхідного обсягу продажу. В обмін на представлену позику чи оренду майна броварник одержував маєток для організації збуту свого пива і спиртних напоїв. Система «зв'язаних будинків» виявилася ефективним комерційним механізмом, що існує й дотепер.

Проявом франчайзингу у сучасному його розумінні (коли привілеї надаються приватними особами) стало надання з 1840 р. виробниками пива Німеччини франшиз визначеним тавернам та магазинам бакалійних товарів, які отримували ексклюзивне право продажу пива відповідного пивовара.

Першим прикладом франчайзингу в США можна вважати надання законодавчих прав приватному бізнесу в таких сферах діяльності, як будівництво залізниць та банківська справа. Одержане від американського уряду «виключне право» дало

змогу приватному бізнесу вкладати значні фінансові кошти в розвиток цих підприємств та отримувати деякі привілеї, але уряд залишив за собою державний контроль за їх роботою. Це дозволило приватному бізнесу швидко та якісно розвивати різні галузі економіки, не залучаючи державні кошти.

Отже, таким був етап зародження франчайзингу.

Розвиток франчайзингу в сучасному його розумінні відбувався саме в США. Першою була компанія Singer (виробник швейних машин), яка у 1851 р., зіткнувшись з необхідністю централізованого сервісного обслуговування і ремонту великої кількості швейних машин, що виявилось економічно неефективним, прийняла рішення про створення мережі фінансово незалежних компаній з наданням їм виняткових прав на продаж та обслуговування швейних машин Singer на визначеній території. Ці перші франшизи за своєю суттю були діючими дистриб'юторськими угодами з додатковими обов'язками франчайзі (дилера) обслуговувати машини за вимогою. Це надало можливість більш інтенсивно освоювати нові технології, раніше недоступні через великі витрати і ризик.

Аналогічна система франчайзингу розроблена і запроваджена в 1898 р. компанією General Motors, за якою малі фірми-франчайзі отримали право продавати тільки продукцію конкретної корпорації-франчайзера, були зобов'язані вкласти в бізнес свій власний капітал для забезпечення високого рівня обслуговування і підтримки іміджу компанії – продавця франшиз.

Ця система ведення бізнесу виявилась ефективною, що й сприяло її розповсюдженню в нафтопереробних і автомобільних компаніях США.

На початку ХХ ст. франчайзинг як економічно ефективну форму ведення бізнесу почали використовувати виробники пляшкових безалкогольних напоїв, зокрема такі компанії, як Соса-Сола, Pepsi і 7-Up. Завдяки франшизі подібні компанії отримали можливість виробляти концентрований сироп

централізовано і розподіляти його між місцевими заводами, що знаходилися у власності й управлялися франчайзі. В результаті ці заводи ставали лідерами місцевого роздрібно-го продажу, а франчайзі отримали право купувати фірмові пляшки і використовувати фірмові товарні знаки.

У 20-х роках ХХ ст. у США ідея франчайзингу як форми ведення бізнесу змістилася у бік відносин «оптовик – роздрібний продавець». Оптовий продавець (франчайзер) надавав можливість невеликим роздрібним торговцям отримувати додаткову вигоду від багатьох знижок, використовувати марку торговельної фірми і при цьому зберігати свою незалежність. У Великій Британії цей тип франчайзингу застосовувався компанією Spar і бакалійними магазинами VG groserly stores [131, с. 7].

З 1930 р. у США після економічної кризи нафтопереробні компанії перейшли на систему управління своїми заправними станціями як франчайзинговими одиницями. Здаючи в оренду бензоколонки франчайзі, нафтопереробні компанії одержували ренту і могли популяризувати імідж компанії, у той час як франчайзі мали право встановлювати ціни згідно з місцевими умовами. В результаті значно зріс рівень продажу машинного пального і, відповідно, збільшився прибуток.

Всі ці приклади використання технології франчайзингу можна охарактеризувати як первинний (початковий) етап становлення сучасних франчайзингових відносин у діяльності закордонних компаній. На цьому етапі франчайзинг зарекомендував себе як ефективний метод розподілу продукції та послуг.

Франчайзинг продовжував активно розвиватися до початку Другої світової війни, що призвела до стагнації франчайзингових відносин. Бурхливий розвиток франчайзингу почався після закінчення війни [297]. У США динамічному розвитку франчайзингу сприяв прийнятий у 1946 р. закон «Про товарні

знаки». Додатковий прибуток підприємці одержували вже завдяки тому, що надавали права іншим підприємствам на використання своїх товарних знаків під всебічним контролем і захистом закону, який дозволяв власникам без великих додаткових витрат розширювати межі свого бізнесу. Поступово на цій основі почали складатися певні правила ведення справ власником товарного знака (франчайзером), тобто формуватися відносини з іншими підприємцями на засадах франчайзингу. Це стало основою наступного класичного етапу розвитку франчайзингу.

У кінці 50-х – початку 60-х років ХХ ст. франчайзинг можна охарактеризувати як особливий метод ведення комерційної діяльності, при якому укладався принципово новий вид франшизи – «бізнес-формат франшизи» (Business format franchise). Як наслідок франчайзер отримував додаткову вигоду від швидкого зростання за умов обмеженого рівня ризику, а франчайзі входив у перевірений бізнес з гарантованою можливістю отримання доходу. Водночас з'являються загальновідомі компанії під торговельними марками: ServiceMaster (1949 р.), Holiday Inn (1952 р.), Burger Inn (1954 р.), Dunkin' Donuts (1954 р.), McDonald's (1955 р.), Budget Rent a Car (1958 р.) [280, с. 10].

Деякі франчайзери почали освоєння ринків інших країн. Такий шлях розвитку франчайзингу вперше виник у 1955 р., коли компанія J. Lyons & Co. Ltd. (Велика Британія) придбала в мережі ресторанів швидкого харчування Wimpy (США) франшизу на право діяльності (master franchise rights) у Великій Британії. З того часу франчайзинг поширився по всьому світу.

Недосконалість законодавчої системи регулювання франчайзингових відносин стала причиною створення у 1960 р. Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA), у 1972 р. – Європейської асоціації франчайзингу (EFF). У багатьох країнах з'явилися свої національні франчайзингові асоціації.

Правовий захист системи франчайзингу спричинив справжній бум у розвитку малого і середнього бізнесу в 60–70 рр. ХХ ст. у США (прикладом компаній, що використовували франчайзинг як форму розширення діяльності, є Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Kentucky Fried Chicken). У країні відкривалася велика кількість туристичних агентств, готелів, хімчисток, станцій технічного обслуговування, салонів краси, ресторанів, кафе, розважальних клубів тощо. Період найбільшого розвитку франчайзингу припадає на 1980 р., коли в США кожні 6,5 хвилини відкривалося нове франчайзингове підприємство [25; 106]. Цей період можна виділити як зростаючий етап розвитку франчайзингу.

Франчайзинг на сучасному етапі є найбільш динамічною швидкозростаючою формою організації бізнесу. Він дозволяє компанії-власнику розширити збут своїх товарів і послуг шляхом відкриття нових підприємств, не вкладаючи в це кошти. Купівля готового бізнесу для франчайзі в обмін на частину прибутку і незалежність має переваги порівняно з бізнесом, який треба починати з нуля. Це дає йому можливість оминати стадію первинних витрат без їх віддачі франчайзеру, немає необхідності одержувати ліцензії та сертифікати і до цього ж отримати відому торговельну марку, клієнтську базу, перевірений часом метод ведення бізнесу і цілий пакет технологій та ноу-хау.

Дослідження виникнення та існування франчайзингу надає можливість виділити основні історичні етапи його розвитку (табл. 4.1).

Основні історичні етапи розвитку франчайзингу

Етапи розвитку франчайзингу	Характеристика етапів розвитку франчайзингу	Характер застосування франшизи
Зародження	<ul style="list-style-type: none"> ● Баронська система в Англії ● система гільдій Лондонського Сіті ● Британська система «зв'язаних будинків» ● надання з 1840 р. франшиз тавернам та магазинам виробниками пива Німеччини ● надання законодавчих прав приватному бізнесу в будівництві залізничних доріг та банківській справі 	Надання привілеїв та виключних прав
Первинний (початковий) етап	<ul style="list-style-type: none"> ● Створення мережі фінансово незалежних компаній з наданням їм виняткових прав на продаж та обслуговування швейних машин Singer на визначеній території ● надання компанією General Motors прав малим фірмам продавати свою продукцію в обмін на зобов'язання вкласти в бізнес свій власний капітал ● розповсюдження франчайзингу в нафтопереробних і автомобільних компаніях США ● використання у сфері виробництва пляшкових безалкогольних напоїв (Coca-Cola, Pepsi, 7-Up) ● 20 рр. XX ст., США – використання франчайзингу у відносинах «оптовик–роздрібний продавець» ● 1930 р., США – перехід нафтопереробних компаній на систему управління своїми заправними станціями як франчайзинговими одиницями 	Ефективний метод розподілу продукції та послуг

Закінчення табл. 4.1

Етапи розвитку франчайзингу	Характеристика етапів розвитку франчайзингу	Характер застосування франшизи
Класичний етап	<ul style="list-style-type: none"> ● США – динамічний розвиток франчайзингу після прийняття у 1946 р. закону «Про товарні знаки» ● кінець 50-х – початок 60-х рр. XX ст. – укладання франшиз «бізнес-формату» та поява загальновідомих компаній під торговельними марками: ServiceMaster (1949 р.), Holiday Inn (1952 р.), Burger Inn (1954 р.), Dunkin' Donuts (1954 р.), McDonald's (1955 р.), Budget Rent a Car (1958 р.) ● освоєння франчайзерами закордонних ринків ● 60–70 рр. XX ст. США – бум у розвитку малого і середнього бізнесу, 1980 р. – у США кожні 6,5 хвилини відкривалося нове франчайзингове підприємство 	Модель ведення бізнесу
Етап зростання	<ul style="list-style-type: none"> ● Франчайзинг динамічно розвивається та поширюється у всьому світі. На різних стадіях розвитку він діє більше ніж в 140 країнах світу. Найбільш відомими франчайзерами є відомі компанії США, Канади, Франції, Німеччини, Японії, Великобританії, Австралії. Зародження і первинний етап розвитку франчайзингу в постсоціалістичних країнах, у тому числі в Україні 	Використання франчайзингу як форми розширення діяльності та відпрацьованої моделі ведення бізнесу
Сучасний етап	<ul style="list-style-type: none"> ● Динамічна швидкозростаюча форма організації бізнесу 	Динамічна швидкозростаюча форма організації бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Завдяки своїм очевидним перевагам і підтвердженій на практиці ефективності франчайзинг доволі швидко завоював популярність у всьому світі. На різних стадіях розвитку він діє в більш ніж 75 галузях світового господарства, понад 140 країнах світу. Найбільш відомими франчайзерами стали компанії США, Канади, Франції, Німеччини, Японії, Великобританії, Австралії. Точну кількість діючих франчайзингових компаній назвати не можна, а лише приблизну, зокрема нараховують понад 16500 франчайзерів та більш ніж 165500 франчайзі [321].

За даними FRANDATA Corporation, найбільше поширення франчайзинг набув у таких галузях світової економіки: заклади швидкого харчування – 20% від загальної кількості франчайзі в світі; роздрібна торгівля – 15%; сфера послуг – 12%; автомобільне перевезення та обслуговування – 8%; будівництво – 7%. При цьому 50% усіх франчайзингових світових мереж працюють у сфері швидкого харчування, ресторанного господарства, роздрібною торгівлі.

Світовим лідером поширення франчайзингового бізнесу є США, де франчайзинг охоплює більш ніж 80 галузей національної економіки. Річний обсяг роздрібного товарообороту франчайзингових мереж у США досягає більш ніж 40% загального його обсягу та оцінюється експертами цієї країни в 1,5 трильйона дол. США. За інформацією Міжнародної асоціації франчайзингу, в США у 2002 р. було близько 1500 франчайзингових мереж та більше 350 тис. франчайзі. У 2007 р. у США нараховувалося 2400 франчайзерів та 767 тис. франчайзі, а в 2008 р. кількість франчайзі складала 865 тис. У 2009 р. у зв'язку зі світовою кризою кількість франчайзерів зменшилася до 855 тис., або на 1,2% [318].

На засадах франчайзингу в США працюють: заклади швидкого харчування – 56,3%; підприємства з продажу продуктів харчування – 14,2%; ресторани – 13,1%; підприємства готельного бізнесу – 18,2%; підприємства, що надають автопослуги, – 4,9%; підприємства послуг для бізнесу – 3,3%;

послуги на ринку нерухомості – 1,5%; послуги для споживачів – 0,9% [319]. Франчайзинг у сфері роздрібної торгівлі забезпечує близько 15% ВВП США.

Найбільш відомі в США такі франчайзингові мережі: America Center (послуги), Athlete's Foot (виробництво спортивного обладнання), Avis (прокат автомобілів), Baskin Robbins (виробництво морозива), Burger King (швидке харчування), Century (торгівля нерухомістю), Chem Dry (послуги), City Looks (перукарні), Comfort Inn (готелі), Domino's Pizza (доставка піци), ERA (торгівля нерухомістю), Future Kids (дитяча освіта), Haagen Dazs (торгівля морозивом), Holiday Inn (готелі), Levi's Store (торгівля одягом), Mail Boxes (поштові послуги), McDonald's (швидке харчування), Midas (автомобільний сервіс), New Horizons (комп'ютерна освіта), Petland (торгівля товарами для тварин), Pizza Hut (швидке харчування), Quality Hotel (готелі), Rainbow Intl. (послуги) [228].

На ринку США також активно працюють канадські, європейські та японські франчайзери, що вже досягли успіху в своїх країнах. Найбільш відомими є французька фірма Pronuptia, британські фірми Wimpy та Wake N Take, німецька Wienerwald.

Аналіз стану розвитку франчайзингу в США показує, що діловий франчайзинг (бізнес-формату) становить 81,1%, а частка виробничого та товарного франчайзингу – 18,9% від всього франчайзингового бізнесу [313]. Швидкий розвиток ділового франчайзингу пояснюється змінами в економіці цієї країни – значним розвитком і підвищенням ролі сфери послуг, що відповідають сучасному стилю життя.

Дані Міжнародного центру франчайзингу та Міжнародної асоціації франчайзингу свідчать, що 52% франчайзингових компаній, заснованих у США, мають франчайзі за її межами. Це становить 30% від загальної кількості франчайзі. Кількість франчайзерів, що вийшли на світовий ринок, порівняно

з 1996 р. збільшилася на 20%. Найбільшу кількість франшиз продано франчайзі європейських (8,4%) і тихоокеанських країн (8,3%), а також Канади (5,2%), Мексики (1,3%) і Росії (0,1%) [229].

На франчайзингові мережі в сфері громадського харчування за обсягом продажу припадає 26% загального обсягу продажу франчайзингових мереж США. У п'ятірку найбільш популярних міжнародних франшиз франчайзерів цієї країни входять підприємства саме сфери громадського харчування: Subway, KFC Corp, McDonald's, Dunkin' Donuts, Domino's Pizza LLC.

Франчайзингові мережі США відрізняються значною тривалістю існування – в громадському харчуванні 50% усіх мереж існують більше 25 років, з них 70% вийшли на ринок 45 років тому, а 95% від загальної кількості цих франчайзингових мереж були створені 55 років тому.

Уряд США розглядає франчайзинг як одну з форм міжнародної економічної інтеграції та підтримує вихід франчайзерів на територію інших держав. На думку Міністерства торгівлі США, з усіх можливих способів виходу на закордонні ринки «найбільш популярний, найдешевший та найшвидший метод – це франчайзинг» [303]. Міжнародний франчайзинг вважають у США засобом швидкого отримання іноземної валюти з відносно невеликими фінансовими інвестиціями. Основна перевага франчайзингу щодо інших форм міжнародного розширення є невеликі витрати на дослідження, просування та розвиток інфраструктури, підтримку розвитку та управління. Привабливість франшиз компаній США полягає у відпрацьованості, чіткості концепцій та якості менеджменту.

Міністерство торгівлі США підтримує Міжнародну асоціацію франчайзингу, її програми просуваються більш ніж в 150 її посольствах у різних країнах світу.

Після США найбільш сильні позиції франчайзингу в Канаді, де його частка в роздрібному товарообороті становить 26%.

Завдяки географічній близькості Канада є ринком для експансії компаній США. Міністерство торгівлі США зазначило, що 29% усіх американських іноземних франшиз розміщені саме в Канаді. На ринку Канади також присутні франчайзери з Франції, Австралії, Великобританії. У 2008 р. у Канаді працювало близько 1200 франчайзерів та 300 тис. франчайзі [242].

У Західній Європі франчайзинг менш поширений ніж у США та Канаді. Його частка в роздрібному товарообороті становить 30%. Усього в країнах ЄС працюють майже 4500 франчайзингових мереж, до складу яких входять 180 тис. франчайзі. Їх річний товарооборот перевищує 150 млрд дол. США [317]. Лідерами франчайзингового бізнесу в Європі є Великобританія, Німеччина та Франція.

У Німеччині стрімке поширення франчайзингу спостерігається у сфері швидкого харчування, надання послуг, індустрії розваг, освіти, туризмі та готельному бізнесі. У 2008 р. товарооборот у сфері франчайзингу Німеччини склав 22,4 млрд євро, працювало близько 950 франчайзерів та 49 тис. франчайзі [242].

У Франції працюють більше 720 франчайзерів та 333 тис. франчайзі. Франчайзинг інтенсивно розвивається у сфері нерухомості, наданні послуг приватним особам (нагляд за дітьми, людьми похилого віку, надання додаткової освіти) та підприємствам (підтримка малих та середніх підприємств, бухгалтерські послуги, менеджмент). Французькі мережі охоплюють 40% всього європейського франчайзингового ринку, ємність якого складає близько 32–35 млрд дол. США [315]. На відміну від інших європейських держав, у Франції характерне домінування національних франчайзингових мереж. Лише 5% франчайзингових мереж є іноземними. Аналіз ринку франчайзингу Франції показує, що надання послуг становить 25,5% загального його обсягу, продаж одягу та взуття – 25%, продаж меблів та побутових приладів – 20%, продаж

продуктів харчування – 15%, будівництво – 7,5%, готельний та ресторанний бізнес – 7%.

На ринку Великобританії у франчайзинговому бізнесі працює 670 франчайзерів. Найбільша їх кількість у сфері швидкого харчування та послуг. Фактична кількість іноземних франчайзерів значно менша ніж вітчизняних. Щорічний дохід у сфері франчайзингу Великобританії складає більш ніж 10 млрд фунтів стерлінгів [242].

Франчайзинг почав набувати розвиток і в постсоціалістичних країнах, зокрема в Росії та Україні. В Росії франчайзинг завдяки іноземним компаніям почав розвиватися з початку 1990-х років, а в Україні – наприкінці. На російському ринку почали з'являтися вітчизняні мережі. Зараз в Росії працює близько 750 франчайзерів. Лідерами російського ринку є такі франчайзингові мережі: «Пятерочка», «Копейка», «Седьмой Континент», «Вимм-Билль-Данн», «Эльдорадо», «Лукойл», «ТНК», McDonald's, Subway, Dunkin' Donuts, Domino's Pizza LLC, Papa John's Int'l. Inc., «Баскин Роббинс», «Ростикс», «Елки-Палки», «Крошка-Картошка», «Евросеть», Dixis, «36,6», IKEA, Microsoft, «1С» та багато інших. Близько 70% франчайзингового ринку займають російські мережі.

Важлива складова успіху франчайзингу – чітке і повне знання підприємцем його сутності, різновидів, структури, переваг і можливих ризиків під час використання. Поняття «франчайзинг» походить від французького слова «franchise», що означає «пільга, привілей, звільнення від податків, внесків». У закордонній і вітчизняній літературі існує безліч визначень поняття «франчайзинг», які так чи інакше відображають його сутність (табл. 4.2).

Термінологічне узагальнення визначень сутності поняття «франчайзинг»

Автор	Трактування поняття	Джерело
Міжнародна асоціація франчайзингу	<p>Франчайзинг – це договірні відносини між франшизодавцем і франшизодержувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявляти постійний інтерес до діяльності франшизодержувача в таких сферах, як ноу-хау і навчання персоналу, тоді як франшизодержувач здійснює власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом і/чи процесом, яким володіє та контролює франшизодавець, і вклав або вклав суттєві інвестиції у це підприємство із власних ресурсів</p>	<p>Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. – Режим доступу : <http://www.franchise.org></p>
Британська асоціація франчайзингу	<p>Франчайзинг – це ліцензія, що надається однією особою (франшизодавцем) іншій особі (франшизодержувачу), яка: дозволяє або вимагає від франшизодержувача впродовж строку дії договору здійснювати передбачений вид підприємницької діяльності під найменуванням, що належить або асоціюється з франшизодавцем; дає право франшизодавцю впродовж строку дії договору здійснювати поточний контроль за діяльністю франшизодержувача; зобов'язує франшизодавця надавати франшизодержувачу допомогу в здійсненні цієї підприємницької діяльності (щодо організації ведення бізнесу франшизодержувача, навчання його персоналу, управління тощо); зобов'язує франшизодержувача впродовж строку дії договору виплачувати франшизодавцю періодичні грошові відрахування за надане право користування франшизою або за товари чи послуги, надані франшизодавцем франшизодержувачеві; не є угодою між основною компанією та її дочірнім підприємством або між дочірніми підприємствами цієї основної компанії або між фізичною особою і компанією, що ним контролюється</p>	<p>Офіційний сайт Британської асоціації франчайзингу. – Режим доступу : <http://www.thebfa.org></p>

Продовження табл. 4.2

Автор	Трактування поняття	Джерело
Європейська франчайзингова федерація	Франчайзинг – це система продажу товарів, послуг або технологій, основою якого є безперервна співпраця між юридично і фінансово окремими та незалежними підприємствами – франчайзером і франчайзі. Суть цієї системи полягає в тому, що франчайзер надає франчайзі право, а також накладає на нього обов’язок ведення діяльності згідно з його концепцією	Офіційний сайт Європейської франчайзингової федерації. – Режим доступу : < http://www.eff-franchise.com >
Всесвітня організація інтелектуальної власності	Франчайзинг – форма відносин між незалежними компаніями і/або фізичними особами, в межах якої одна сторона (франчайзер), що має розроблену систему ведення бізнесу, відому торговельну марку, фірмовий стиль, ноу-хау, торговельні і/або виробничі таємниці, репутацію та інші нематеріальні активи, дозволяє іншій стороні (франчайзі) використовувати цю систему на визначених умовах	Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. – Режим доступу : < http://www.wipo.int/portal/index.html.ru > Керівництво з франчайзингу
Цивільний кодекс України	За договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов’язується надати іншій стороні (користувачеві) за платню (роялті) право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг	Офіційний сайт Верховної Ради України. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. Документ 435-15, поточна редакція від 13.10.2010. – Режим доступу : < http://zakon.rada.gov.ua >
Голошубова Н.О.	Франчайзинг – специфічна форма договірних економічних взаємовідносин великих організацій (компаній), що мають високу репутацію на ринку товарів і послуг, з дрібними виробничо-підприємницькими структурами, за якої дрібні підприємці (франчайзі) можуть функціонувати під егідою великих організацій (франчайзерів), користуючись їхніми товарними знаками, емблемами, фірмовим стилем, технологією ведення бізнесу та іншою комерційною інформацією	Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.

Закінчення табл. 4.2

Автор	Трактування поняття	Джерело
	<p>При цьому вони повинні здійснювати економічну політику франчайзера, не втрачаючи адміністративної, фінансової і юридичної самостійності. У свою чергу франчайзер надає франчайзі підтримку у підприємницькій діяльності, забезпеченні обладнанням, технікою, товарами тощо</p>	
Цірат Г.В.	<p>Франчайзинг – це спосіб просування і збуту товарів та послуг</p>	<p>Цірат А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика / А.В. Цират. – К. : Истина, 2010. – 352 с.</p>
Трушенко О.М.	<p>Франчайзинг – система економічних відносин між незалежними суб'єктами підприємницької діяльності, яка передбачає договірне делегування прав інтелектуальної власності, надання інтелектуальних ресурсів бізнесу, а також сталу спеціалізацію та кооперацію зусиль цих суб'єктів з метою забезпечення ринкової конкурентоспроможності та розвитку підприємницьких організацій</p>	<p>Трушенко О.М. Франчайзинг як спосіб розвитку підприємницької організації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 / Дніпропетровський університет економіки та права. – Дніпропетровськ, 2008. – 20 с.</p>

Джерело: розроблено автором.

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що попри відсутність загальновизнаного трактування цього терміна, існує порозуміння щодо суті цього явища та притаманних йому ознак. Однак слід брати до уваги, що в законодавстві різних країн поняття «франчайзинг» і «комерційна концесія» ототожнюються або розрізняються. Якщо, наприклад, у Російській Федерації «комерційна концесія» також розглядається як еквівалент поняття «франчайзинг», то в таких країнах, як Франція, Португалія, Бельгія і Швейцарія договір комерційної концесії є одним із видів «виключних» або «дистриб'юторських» угод. За національним законодавством цих країн під договором комерційної концесії розуміють угоду, за якою одна сторона за купує в іншій стороні товари, виготовлені або придбані останньою, з метою їх перепродажу в межах певної території. Відповідно, навіть якщо при укладенні такої угоди разом із правом на реалізацію товару на певній території буде передано право на використання фірмового найменування виробника, мова може йти лише про збутовий франчайзинг.

На наш погляд, ці поняття не є цілком тотожними. Треба також зазначити, що в законодавстві певних країн термін «комерційна концесія» може бути за своїм змістом вужчим ніж «франчайзинг». Цей факт треба особливо брати до уваги при укладенні договорів із зарубіжними партнерами, якщо розглядається можливість вибору права, що застосовуватиметься для регулювання цих відносин.

Проаналізувавши всі трактування поняття «франчайзинг», доцільно узагальнити його таким чином: франчайзинг, зокрема в торгівлі, – це форма збутової (торговельної), виробничої та матеріально-фінансової інтеграції великого чи середнього (за умов його конкурентоспроможності) та малого підприємства в торгівлі, що є способом організації і ведення бізнесу між незалежними суб'єктами підприємницької діяльності та передбачає тривале договірне співробітництво, при якому франчайзер (підприємство-власник) передає франчайзі

(фізична особа – підприємець або юридична особа) за платню право на продаж товарів і послуг під торговельною маркою франчайзера, надає технічну, консультаційну, маркетингову підтримку в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари або послуги відповідно до концепції (стратегії розвитку) франчайзера.

Відповідно до сутності франчайзингу у франчайзингових відносинах беруть участь щонайменше дві сторони, між якими укладається франчайзинговий договір. Особа, яка надає франшизу, називається «франчайзер» (правовласник), а особа, яка одержує франшизу, – «франчайзі» (користувач). Франчайзі ніколи не є повним власником товарного знака, а лише має право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми цих внесків, обумовлені у франчайзинговому договорі (контракті), є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, що передана франчайзі) дозволяє відповідному підприємцю вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду, знань чи навичок в обраній для діяльності галузі [131, с. 12].

Франчайзер – це суб'єкт підприємництва, що передає в право користування свій товарний знак, торгову марку, ноу-хау, технологію ведення бізнесу. Франчайзер досліджує ринок, створює та пропонує успішний продукт чи послуги, розвиває та витрачає кошти на просування бізнесу, створює відомий бренд, формує хорошу репутацію і позитивний імідж. Після того, як франчайзер довів працездатність своєї бізнес-концепції та успішну відтворюваність свого бізнесу, він може почати пропонувати підприємцям, які хочуть повторити подібний успіх, купити франшизу.

Франчайзі – це фізична особа – підприємець чи юридична особа, що купує можливість навчання і допомогу при створенні бізнесу у франчайзера і виплачує сервісну плату

(роялті) за використання товарного знака, торговельної марки, ноу-хау і системи ведення робіт франчайзера. Франчайзі сам оплачує витрати на створення бізнесу. Зазвичай франчайзер надає вигідні знижки на важливі елементи ведення бізнесу. Наприклад, такі знижки дають можливість франчайзі купувати товари у франчайзера за більш низькою ціною, зменшуючи у такий спосіб вартість розвитку бізнесу. Франчайзі робить першочерговий внесок за допомогу у створенні та відкритті бізнесу; бере на себе обов'язок виплачувати щомісячні внески за надані франчайзером пільги [131, с. 13].

Характер стосунків між франчайзером і франчайзі залежить від виду франчайзингової угоди (франшизи). В США франшиза визначається як переважне право на використання торговельної марки, емблем і символів, включаючи дизайн, логотипи та інші елементи ідентифікації; методів реклами і завоювання популярності у суспільстві; патентів, ноу-хау, методів ведення бізнесу, що належать до комерційної таємниці; стилю і способів оформлення інтер'єру; устаткування і приладів, а також викладених стандартними господарськими процедурами, захищених законом про авторське право або реєстрацією торговельної марки, дизайну, патентом чи іншим способом. У цьому випадку франшиза є комплексом виключних прав, що складається з:

- права діяти під фірмовим найменуванням і/чи комерційним позначенням франчайзера;
- права на товарні знаки, торговельні марки та ін.;
- права користуватися комерційною інформацією, що належить франчайзеру.

Французька асоціація франчайзингу розглядає франшизу як співробітництво між підприємством-франчайзером і одним чи декількома суб'єктами підприємництва-франчайзі, в результаті якого перший розпоряджається товарним знаком, знаком обслуговування, вивіскою і особливо ноу-хау, якими другий

має користуватися з дотриманням стандартів та під контролем франчайзера.

Британська франчайзингова асоціація (БФА) визначає франшизу як контрольну ліцензію, видану однією особою (франчайзером) іншій особі (франчайзі), що:

- дає дозвіл чи зобов'язує франчайзі займатися певним бізнесом протягом періоду дії франшизи, використовуючи специфічне найменування, що належить чи асоціюється з франчайзером;
- надає право франчайзеру здійснювати контроль протягом усього періоду франшизи за якістю ведення бізнесу, що є предметом франшизи;
- зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу при веденні бізнесу, що є предметом франшизи (допомога в організації підприємства, навчання персоналу, управління продажами та ін.);
- зобов'язує франчайзі регулярно протягом усього періоду дії франшизи виплачувати франчайзеру певні грошові суми в оплату франшизи або товарів, послуг, які надаються франчайзером франчайзі;
- не є звичайною угодою між холдинговою і її дочірньою компаніями чи між приватною особою і контролюваною нею компанією [306].

Франшиза – це насамперед договір, у якому визначено умови ведення бізнесу на засадах франчайзингу з правом взаємного використання торговельної назви та фірмових технологій франчайзера.

Таким чином, аналізуючи всі трактування цього поняття, можна запропонувати таке визначення: франшиза – це договірна угода між суб'єктами підприємництва – франчайзером та одним чи кількома франчайзі, при якій франчайзеру надає деякі виключні права (фірмову назву або товарний знак, ексклюзивні технології ведення бізнесу, виробництва, право

на продаж товарів і послуг, допомогу в навчанні з питань організації та ведення бізнесу, допомогу з питань маркетингу і реклами, використання іміджу франчайзера) франчайзі в обмін на вступний внесок (паушальний платіж) та одержання від них спеціальних платежів (роялті) у вигляді певного відсотка з обороту або фіксованих ставок, що франчайзі зобов'язаний сплачувати франчайзеру регулярно протягом усієї дії франшизи в оплату тих привілеїв, товарів чи послуг, які франчайзер надає франчайзі.

Залежно від рівня ексклюзивності прав, що надаються, франшиза буває винятковою (ексклюзивне право франчайзі використовувати франшизу на певній території) або невинятковою (можлива конкуренція на певній території декількох франчайзі однієї і тієї ж мережі і безпосереднього франчайзера).

Франчайзинг має свої види. За формами можна виділити *регіональний франчайзинг* та *субфранчайзинг*. Залежно від змісту – товарний, виробничий (промисловий), діловий (франчайзинг бізнес-формату), сервісний, конверсійний франчайзинг.

Товарний франчайзинг (франчайзинг продукту) – передача виключних прав на реалізацію продукції, виробленої франчайзером під його товарним знаком на певній території. Франчайзі – єдиний продавець даного товару на цій території та ексклюзивний представник торговельної марки франчайзера. Цей вид франчайзингу поширений у торгівлі. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, який продає готовий продукт або напівфабрикат франчайзі. Франчайзі реалізує його кінцевому споживачу, а також, якщо потрібно, здійснює передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це правило є істотним змістом взаємин партнерів – франчайзера і франчайзі. Зазвичай для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг.

Виробничий (промисловий) франчайзинг передбачає передачу прав на виробництво і збут продукції під торговельною маркою франчайзера з використанням запатентованої технології виробництва, матеріалів, сировини або вихідного компоненту продукції.

Діловий франчайзинг (бізнес-формату) передбачає передачу не лише торговельної марки, а й технології ведення бізнесу, апробованої франчайзером. Застосування ділового франчайзингу характерно для підприємств, що займаються ресторанним господарством, побутовим обслуговуванням, наданням консультаційних послуг з ведення бізнесу.

Сервісний франчайзинг поширений у сфері послуг та передбачає надання прав франчайзером на використання відпрацьованої системи надання послуг, технологій, обслуговування споживачів, а також контролює всі аспекти їх застосування.

Конверсійний франчайзинг – спосіб розширення франчайзингової мережі, при якому те підприємство, що діє самостійно, переходить на роботу за договором франчайзингу й приєднується до франчайзингової мережі.

Для досягнення успіху франчайзингові відносини повинні базуватися на постійному співробітництві і високому ступені довіри сторін, рівності учасників системи, підприємницькій ініціативі, налагодженій системі інформаційних зв'язків, комунікацій та інструментів маркетингу, підтримці сторін і орієнтації на довгостроковий комерційний успіх [131, с. 18].

Систему франчайзингових відносин у торгівлі наведено на рис. 4.1.

Створюючи систему франчайзингових відносин, франчайзер та франчайзі сподіваються отримати від співробітництва певні можливості, що нададуть змогу забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку. В табл. 4.3 представлено найбільш поширені переваги й недоліки використання франчайзингу як для франчайзера, так і для франчайзі, які є результатом діяльності системи франчайзингу в торгівлі.



Рис. 4.1. Система франчайзингових відносин між суб'єктами торговельної діяльності

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 4.3

Переваги та недоліки франчайзингу для основних суб'єктів франчайзингової торговельної мережі

ПЕРЕВАГИ	
Для франчайзера	Для франчайзі
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток своєї роздрібно-торговельної мережі та освоєння нових сегментів ринку • швидке розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажу та територіальне розширення бізнесу • просування своєї продукції та послуг • відсутність витрат на управління та утримання вертикально-інтегрованої мережі • звільнення від необхідності оперативного управління • зменшення власних фінансових витрат • єдина товарна та цінова політика • контроль за відповідністю якості продукції та послуг стандартам • гарантована система збуту продукції • одержання додаткових доходів за рахунок платежів та можливої здачі в оренду франчайзі торговельних приміщень та торгово-технологічного обладнання • отримання інформації щодо збуту товарів та послуг • економія фінансових ресурсів за відсутності необхідності створення дочірніх підприємств, додаткових витрат на створення матеріально-технічної бази 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість придбати готовий бізнес, що відповідає вимогам законодавства • можливість ведення бізнесу без відповідного досвіду за рахунок навчання у підприємства-франчайзера за стандартами високої якості • збереження юридичної та господарської самостійності • використання товарного знака, фірмового стилю та іміджу франчайзера, що збільшує позитивне сприйняття товару, послуг і франчайзі взагалі та сприяє збільшенню кількості покупців (клієнтів) • право на продаж товарів та послуг франчайзера, що вже позитивно зарекомендували себе на ринку • використання ноу-хау або інших об'єктів інтелектуальної власності франчайзера • допомога в навчанні з питань організації та ведення бізнесу • єдина логістика та управління асортиментом товарів • гарантована система постачання • доступ до загальних розподільчих центрів • роботу з постачальниками бере на себе франчайзер • відстрочка платежу за доставлені товари • надання торгово-технологічного обладнання

Продовження табл. 4.3

ПЕРЕВАГИ	
Для франчайзера	Для франчайзі
<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг • розширення досвіду ведення бізнесу та дослідження ринку на основі зворотного потоку інформації від франчайзі • зниження ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> • надання технічної та консультаційної підтримки • надання кредитної та фінансової підтримки • інформаційна підтримка • можливість на пільгових умовах отримання в оренду торговельних приміщень • значна економія коштів і часу на рекламі, навчанні персоналу, маркетингових дослідженнях, розробці та реєстрації власної торговельної марки, відпрацюванні технології ведення бізнесу, а також на веденні переговорів і пошуку партнерів • можливість отримання ексклюзивних прав на даній території, що усуває конкуренцію всередині франчайзингової роздрібно-торговельної мережі • зниження ризику банкрутства, завдяки використанню франчайзі у своїй комерційній діяльності досвіду франчайзера
НЕДОЛІКИ	
<ul style="list-style-type: none"> • Труднощі з відбором компетентного у веденні бізнесу франчайзі • одержання меншої частини прибутку від торговельного франчайзингового підприємства ніж від власного • одержання платежів від франчайзі із запізненням або їхньою недоплатою • труднощі контролю правдивості фінансових звітів франчайзі • складність контролю якості товарів (послуг), які надає франчайзі 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення економічної свободи, обмеження ініціативи, постійний контроль з боку франчайзера • постійна необхідність виплат роялті • залежність від фінансової стабільності франчайзера • невиконання франчайзингового договору • необхідність налагодження співробітництва серед усіх франчайзі мережі • відсутність підтримки з боку франчайзера

Закінчення табл. 4.3

НЕДОЛІКИ	
Для франчайзера	Для франчайзі
<ul style="list-style-type: none"> • негативний вплив неефективних франчайзі на імідж і репутацію франчайзера та усієї франчайзингової роздрібно-торговельної мережі • імовірність розголошення комерційної таємниці • складність або неможливість розірвати відносини з франчайзі, що не виконує умови угоди або не дотримується правил ведення бізнесу • вихід з франчайзингової мережі успішно працюючих франчайзі • франчайзі, розриваючи договір з франчайзером для відкриття власного бізнесу, можуть стати його прямими конкурентами 	<ul style="list-style-type: none"> • неможливість швидкого виходу з бізнесу, тому що франчайзинговий договір зазвичай укладається на відносно великий строк • небезпека погіршення становища на ринку у випадку продажу франчайзером свого бізнесу • ризик переоцінки фінансової стабільності, позитивності іміджу та перспективності торговельної марки франчайзера • конкуренція з боку інших франчайзі та безпосереднього франчайзера при невиятковій франшизі • обмеження можливості придбання більш дешевих товарів, які не належать франчайзеру

Джерело: розроблено автором за даними [325].

Одним з недоліків франчайзингу є обмеження свободи франчайзі. Однак це ж, на думку більшості фахівців, є й перевагою, оскільки визначення законів і правил ведення бізнесу, а також контроль їхнього належного виконання забезпечує високий рівень ефективності роботи франчайзі відповідно до стандартів франчайзера [180]. Франчайзі одержує продуману та перевірену програму дій ведення бізнесу навіть без відповідного досвіду. Звичайно, частка банкрутств у такому випадку в декілька разів менша, оскільки існуюча франчайзингова система взаємовідносин захищає франчайзі, допомагає йому на етапі становлення, надаючи свої рекомендації і встановлюючи стандарти. За оцінками фахівців, порівняно з можливостями та перевагами технології франчайзингу як способу розвитку бізнесу, його недоліки для франчайзі настільки незначні, що більшість малих і середніх підприємств ними просто нехтують.

Модель франчайзингових відносин у торгівлі представлено на рис. 4.2.

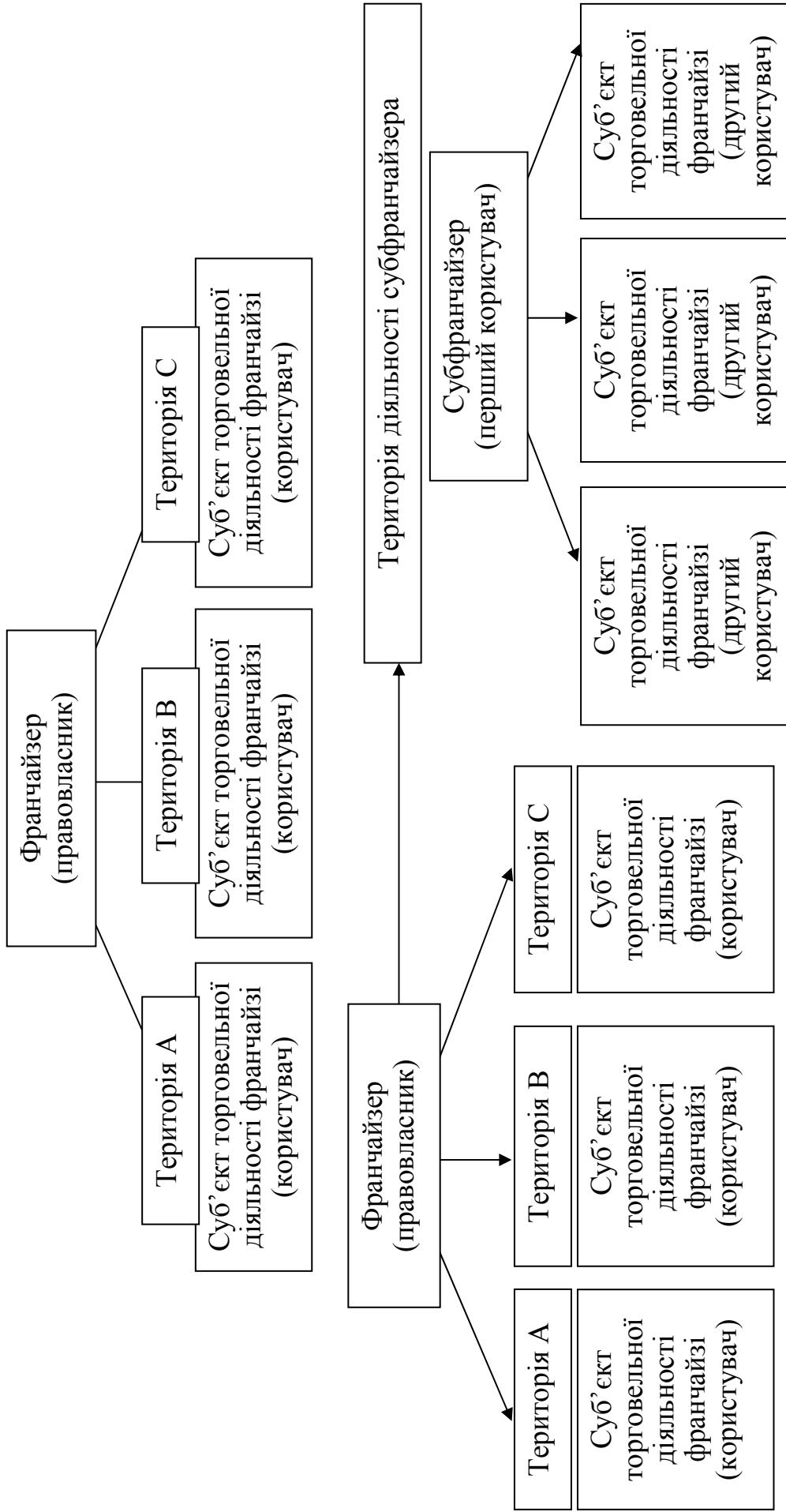


Рис. 4.2. Моделі взаємодії суб'єктів підприємництва у франчайзинговій торговельній мережі

Джерело: розроблено автором.

Взаємодія франчайзера з учасниками системи (франчайзі) може здійснюватися безпосередньо або через субфранчайзера. Територіальне обмеження діяльності з використанням прав на об'єкти інтелектуальної власності і відпрацьованої франчайзером технології ведення бізнесу дозволено законодавчо [101].

Незважаючи на значні можливості, що надає франчайзинг, його використання на практиці має певні труднощі, особливо на початковому етапі, уникнути які можна за умов дотримання таких основних вимог, що мають передувати укладанню франшизи:

- оцінити готовність потенційного франчайзера до переходу на нову систему за визначеною групою факторів та до створення франчайзингової мережі;
- визначити предмет договору франчайзингу і розробити пакет документів, що входять у франшизу;
- оцінити потенційні ринки, на яких передбачається проводити політику активного просування;
- оцінити потенційних франчайзі та розробити політику залучення до роботи в мережі.

Таким чином, можна дійти висновку, що привабливість та динамічний розвиток франчайзингу пояснюється комплексним характером відносин, достатньо високим рівнем їхньої прозорості, а також перевагами системних зв'язків. Це дозволяє сформувати франчайзингову мережу з ефективним розподілом капіталовкладень, створити широку систему збуту товарів і послуг, підсилити конкурентні переваги учасників мережі стосовно інших суб'єктів ринку, що функціонують без об'єднання у такі мережі, забезпечити можливість швидшого виходу на ринок з мінімальним ризиком нових учасників системи. Внутрішня координація франчайзингової мережі на різних рівнях надає змогу оптимізувати витрати, зокрема з виводу на ринок інноваційних товарів і послуг, їх просуванню і розподілу, що природним чином дає конкурентні переваги як конкретному учасникові, так і франчайзинговій мережі в цілому.

4.2. Сучасні тенденції розвитку франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі України

Франчайзинг як одна з ефективних форм функціонування малого бізнесу почав інтенсивно розвиватися і в Україні. Його поширення пояснюється незаперечними перевагами для обох учасників франчайзингових відносин. Система франчайзингу побудована так, що дозволяє звести до мінімуму ризику, пов'язані з підприємницькою діяльністю для франчайзі, та залучити додаткові інвестиції в мережу для франчайзера.

З 2005 р. компанія Teamvision на замовлення Асоціації франчайзингу України веде реєстр «Франчайзингові мережі в Україні». Це експертний огляд українського ринку франчайзингу, що оприлюднюється у ЗМІ та передається для використання органам державної влади.

Дані дослідження компанії Teamvision показують, що протягом 2001–2008 рр. кількість франчайзерів щороку зростала, хоча темпи приросту їх кількості були нерівномірними. Так, у 2002 р. порівняно з попереднім роком кількість франчайзерів зросла на 46%, у 2003 р. – на 43%, у 2004 р. – на 40%, у 2005 р. – на 61%, у 2006 р. – на 19%, у 2007 р. – на 13%, у 2008 р. – на 25%. У наступні роки темпи приросту зменшуються. В 2009 р. відбулося суттєве зменшення кількості франчайзерів – з 380 до 247, тобто на 35% (рис. 4.3).

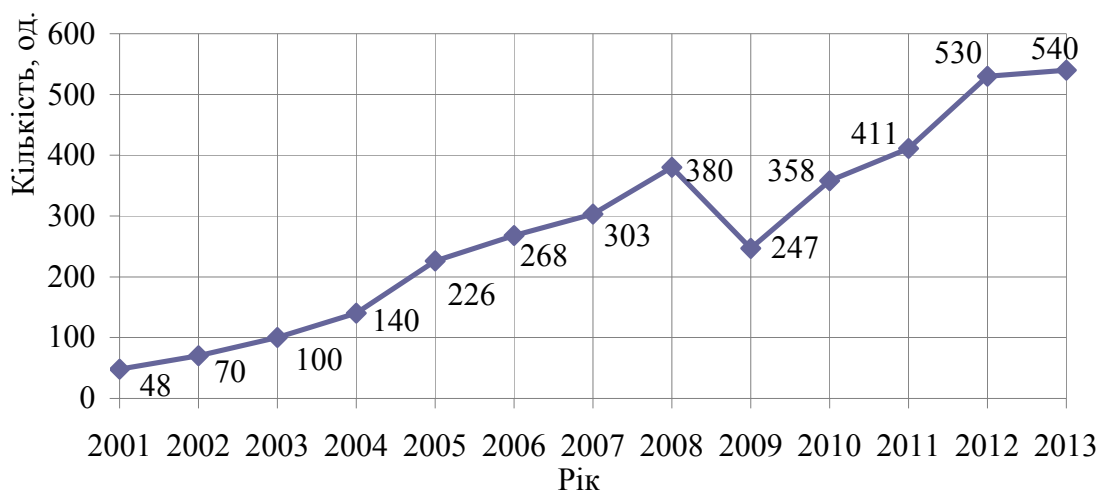


Рис. 2.4. Динаміка кількості франчайзерів в Україні за 2001–2013 рр. (на кінець року) [244]

Якщо на початку економічної кризи у 2008 р. був великий попит на купівлю франшиз, то у 2009 р., коли вона прогресувала, спостерігався різкий спад через брак коштів потенційних інвесторів для купівлі бізнесу. Аналіз статистики Асоціації франчайзингу України показує, що кожного місяця до неї подають більше 180 запитів на купівлю франшиз і 120 з них потребують фінансової підтримки [244].

У зв'язку з таким станом на ринку франчайзингу Асоціація франчайзингу України разом із ПАТ «Укрсоцбанк» розробили стратегію розвитку фінансування франчайзингу на найближчі 3 роки. Запуск проекту відбувся у вересні 2010 р. ПАТ «Укрсоцбанк» веде роботу з десятками найбільших компаній, які б мали можливість стати франчайзерами. Це сприяло збільшенню кількості франчайзерів у 2010 р. порівняно з попереднім роком на 45%, у 2011 р. – на 15%, у 2012 р. – на 29%, у 2013 р. лише на 2% (рис. 4.3).

Франчайзинг впроваджено в 99 галузях економіки (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**Показники розвитку франчайзингу в Україні
за 2006–2012 рр. [306; 321]**

(станом на 10.05.2012)

Сфера застосування	Кількість, од.										
	галузей діяльності		брендів		франчайзерів		бізнесових об'єктів		бізнесових об'єктів у розрахунку на одного франчайзера		
							усього	у т.ч. франчайзингових	франчайзингових	власних	
2006	2012	2006	2012	2006	2012	2012	2012	2006	2012	2012	
Торгівля	30	34	568	1036	132	192	29424	13580	66	71	83
Послуги для споживачів	17	22	129	321	38	97	6602	2650	103	27	41
Ресторанне господарство	14	14	124	260	44	57	3847	2256	13	40	28

Закінчення табл. 4.4

Сфера застосування	Кількість, од.										
	галузей діяльності		брендів		франчайзерів		бізнесових об'єктів		бізнесових об'єктів у розрахунку на одного франчайзера		
							усього	у т.ч. франчайзингових	франчайзингових		власних
	2006	2012	2006	2012	2006	2012			2006	2012	
Інформаційна	7	7	51	47	9	11	422	165	4	15	23
Послуги для бізнесу	6	7	46	84	11	25	2543	2124	22	85	17
Виробництво	5	6	15	36	7	14	734	561	10	40	12
Вендинг (торгівля через автомати)	–	5	–	18	–	11	6200	1195	–	109	455
Фінанси	–	4	–	15	–	4	707	108	–	27	150
У середньому	–	–	–	–	–	–	–	–	56	55	68
Усього	79	99	933	1817	241	411	50479	22639	–	–	–

Найбільш поширений франчайзинг у таких сферах, як торгівля – на неї на початок 2012 р. припадало 34,3% від загальної кількості за галузевою діяльністю, а також послуги для споживачів – 22,2% і ресторанне господарство – 14,1%. Аналізуючи розвиток франчайзингу в торгівлі за 2006–2011 рр., зауважимо, що протягом 2006–2008 рр. кількість франчайзерів зросла майже на 66%. У 2009 р. порівняно з попереднім роком у зв'язку з економічною кризою спостерігалось майже удвічі зменшення кількості франчайзерів. Водночас кількість брендів та франчайзингових об'єктів протягом 2006–2011 рр. зростала кожного року, що свідчить про позитивну тенденцію розвитку франчайзингових мереж, які залишилися на ринку (рис. 4.4, 4.5).

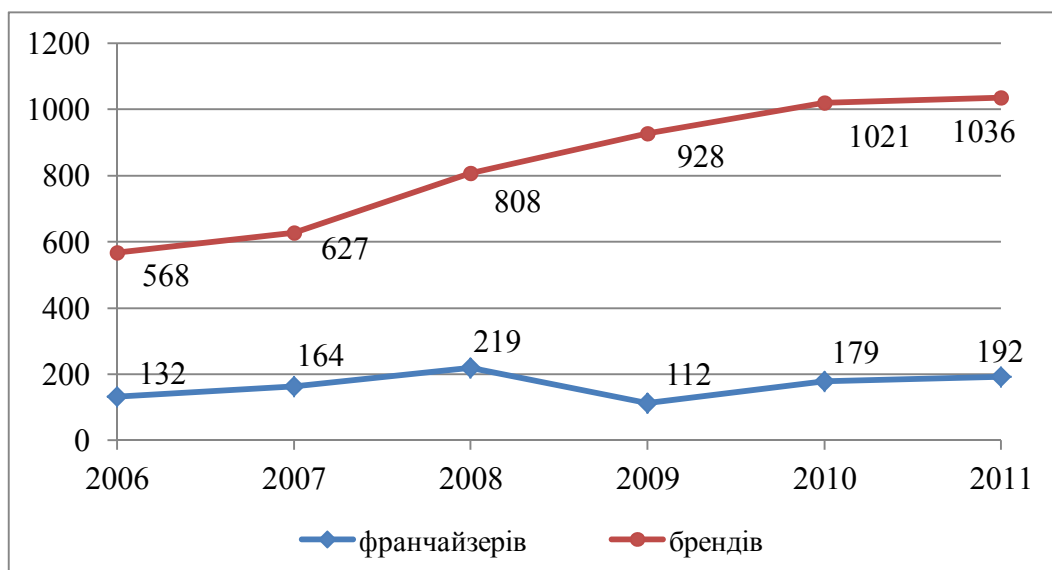


Рис. 4.4. Динаміка кількості брендів та франчайзерів у торгівлі України за 2006–2011 рр. [244]

З рис.4.4 видно, що кількість франчайзингових брендів у 2011 р. порівняно з 2006 р. збільшилася в 1,8 раза.

Кількість франчайзингових об'єктів за цей період у сфері торгівлі збільшилася з 8664 до 13580 од., або в 1,6 раза (рис. 4.5).

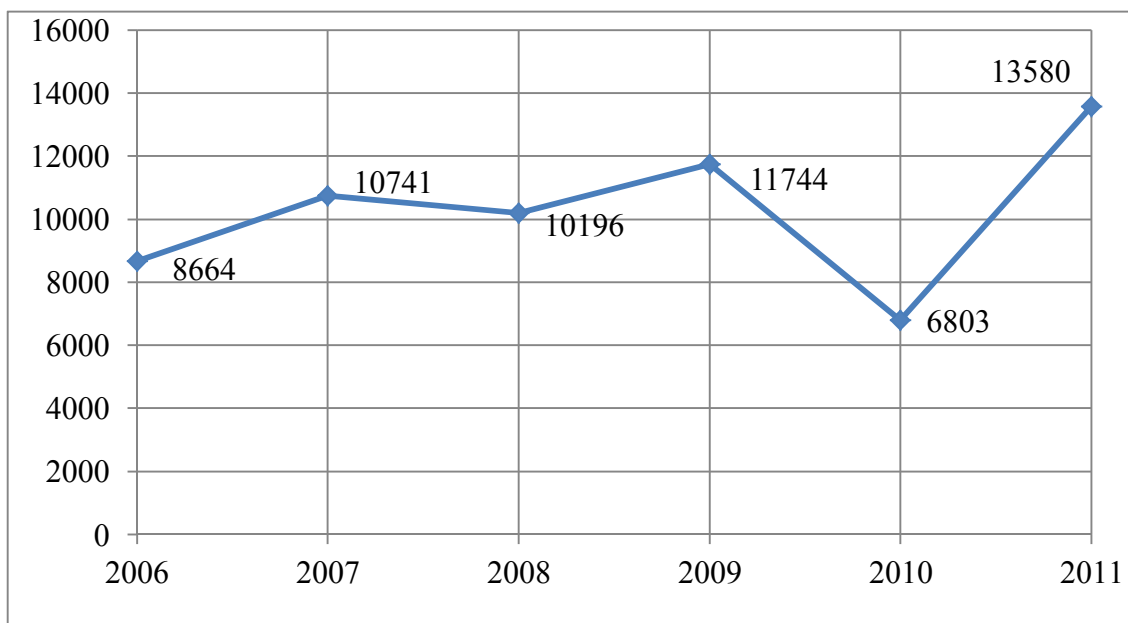


Рис. 4.5. Динаміка кількості франчайзингових об'єктів у торгівлі України за 2006–2011 рр. [244]

Разом з тим слід зазначити, що за аналізований період темпи приросту їх кількості нерівномірні. Так, у 2007 р. кількість франчайзингових об'єктів зросла на 24%, у 2008 р. їх кількість зменшилася на 5%, у 2009 р. зросла на 15%, у 2010 р. їх кількість зменшилася на 42%, проте у 2011 р. спостерігається зростання їх кількості на 97%, що також свідчить у цілому про позитивну тенденцію розвитку франчайзингових мереж у торгівлі.

На кінець 2011 р. у торгівлі працювало 192 франчайзери, франчайзинг впроваджено в 34 напрямках діяльності. З 29424 бізнесових об'єктів 13580 – франчайзингові, а 15844 – власні, тобто належали франчайзеру. В середньому на одного франчайзера припадало 153 торговельні об'єкти, з них 71 було франчайзинговим.

Усього, за даними Асоціації франчайзингу в Україні станом на кінець 2011 р., в цих сферах діяльності працювало 22639 франчайзингових об'єктів під 1817 брендами. За кількістю брендів лідером є торгівля – 1036 брендів, друге місце займає сфера послуг для споживачів – 321 бренд.

Ринок франчайзингу в Україні активно розвивається, вітчизняні франчайзери почали виходити на ринки інших країн. Дані Асоціації франчайзингу в Україні свідчать, що станом на 25.07.2012 за кордоном представлено 1825 вітчизняних брендів, працює 37 франчайзингових мереж, кількість франчайзерів становила 862, з них: діючих франчайзерів – 409, членів цієї асоціації – 124, віртуальних (ті, що не мають франчайзі в Україні або не повідомляють про це) – 453. Кількість торговельних об'єктів – 50538, з них, що належать франчайзі – 22612, 27926 – власні (належать франчайзеру). В мережах працюють 497033 особи, тобто в середньому припадає 10 осіб на один торговельний об'єкт [244].

Слід зазначити, що в Україну з кожним роком приходять все більше іноземних компаній. Із мережевих брендів, що працюють в Україні, до 45% – це торговельні марки, що походять з-за кордону. Незважаючи на порівняно невеликий

рівень доходів українців, інтерес зі сторони західноєвропейських країн досить високий. Але все ж таки лідером за кількістю торговельних марок є Росія, яка має їх більше ста. Друге місце за кількістю мережевих брендів належить Німеччині (50 торговельних марок). На українському ринку також присутні бренди з Італії, Франції, США. Лідером ринку швидкого харчування серед іноземних інвесторів залишається McDonald's. Українським франчайзерам належить до 80% всього національного франчайзингового бізнесу. За кордоном представлено 22 національні бренди, з них 13 – у торгівлі. Найбільш відомими франчайзерами на ринку України у сфері роздрібної торгівлі є: ТМ «Наша ряба», «Вопак», Spar, ТМ «Гаврилівські курчата», «Спортмастер», «Наш край», «Джинсы суперцена», «Монарх», «Дригало», «Спортландія», Columbia, Zarina, New Balance.

Для визначення сучасних тенденцій розвитку франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі проведено дослідження, зібрано інформацію щодо 13 найбільш популярних франшиз, що пропонуються до продажу в роздрібній торгівлі Україні, та розраховано рейтинг привабливості франшиз у роздрібній торгівлі для потенційних франчайзі (табл. 4.5).

Результати дослідження показали, що за рейтингом привабливості перше місце посідає франшиза ТМ «Наша ряба», так як вона набрала 9,5 з 10 балів. Ця франшиза отримала максимальний бал за такими критеріями оцінювання: відомість торговельної марки, велика кількість торговельних об'єктів (2600), що належать франчайзі, значна динаміка розширення мережі в Україні (в середньому 260 торговельних об'єктів на рік), термін перебування на ринку (10 років), невисокий вступний внесок (паушальний внесок, вартість франшизи), нетривалий термін окупності (становить 2–6 місяців), невисокі рекламні, маркетингові та інші відрахування. Дані дослідження доводять, що франшиза АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» ТМ «Наша ряба» найбільш приваблива для потенційних франчайзі.

Рейтинг привабливості найбільш відомих франшиз в Україні

№ пор.	Критерії вибору франшизи	Коефіцієнт ваго-мості	SPAR		ТМ «Наш Край»		ТМ «Наша ряба»		«Вопак»		«Квартал економ магазин»		ТМ «Гаврилівські курчата»		«Радость»	
			Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка
1	Відомість торговель-ної марки	0,09	10	0,9	10	0,09	10	0,9	7	0,63	8	0,72	10	0,9	6	0,54
2	Кількість об'єктів у мережі	0,09	10	0,9	8	0,72	10	0,9	7	0,63	6	0,54	10	0,9	8	0,72
3	Динаміка розширення мережі в Україні	0,09	5	0,45	6	0,54	10	0,9	3	0,27	2	0,18	10	0,9	8	0,72
4	Термін перебування на ринку	0,089	10	0,89	7	0,62	10	0,89	7	0,62	7	0,62	3	0,3	8	0,71
5	Мінімальна сума інвестицій	0,17	8	1,36	7	1,19	9	1,53	2	0,34	6	1,02	10	1,7	10	1,7
6	Вступний внесок (паушальний внесок, вартість франшизи)	0,1	5	0,5	10	1	10	1	2	0,2	2	0,2	10	1	7	0,7
7	Сума роялті	0,12	6	0,72	6	0,72	9	1,08	7	0,84	5	0,6	8	0,96	9	1,08

Продовження табл. 4.5

№ пор.	Критерії вибору франшизи	Коефіцієнт вагомості	SPAR		ТМ «Наш Край»		ТМ «Наша ряба»		«Вопак»		«Квартал економ магазин»		ТМ «Гаврилівські курчата»		«Радість»	
			Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка
8	Термін окупності інвестицій	0,095	7	0,67	6	0,57	10	0,95	7	0,7	7	0,7	10	0,95	8	0,76
9	Підтримка, що надається франчайзі	0,071	10	0,71	9	0,64	7	0,5	8	0,6	8	0,6	7	0,5	6	0,43
10	Рекламні, маркетингові та інші відрахування	0,085	10	0,85	10	0,85	10	0,85	10	0,85	10	0,85	10	0,85	10	0,85
Сума балів			7,95		6,94		9,5		5,68		6,03		8,96		8,21	
Рейтинг			6		9		1		12		11		2		4	

№ пор.	Критерії вибору франшизи	Коефіцієнт вагомості	«Джинсы Суперцена»		Columbia		«Спортландия»		«Монарх»		Zarina		MEXX	
			Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка
1	Відомість торговельно-торгової марки	0,09	10	0,9	10	0,9	10	0,9	10	0,9	10	10	0,9	0,9
2	Кількість об'єктів у мережі	0,09	9	0,81	7	0,63	7	0,63	8	0,72	8	0,72	7	0,63
3	Динаміка розширення мережі в Україні	0,09	9	0,81	5	0,45	5	0,45	2	0,18	7	0,63	2	0,18

Закінчення табл. 4.5

№ пор.	Критерії вибору франшизи	Коефіцієнт вагомості	«Джинсы Суперцена»		Columbia		«Спортландия»		«Монарх»		Zagina		MEXX	
			Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка	Бали	Оцінка
4	Термін перебування на ринку	0,089	6	0,53	6	0,5	6	0,5	6	0,53	5	0,45	10	0,89
5	Мінімальна сума інвестицій	0,17	8	1,36	6	1,02	5	0,85	7	1,19	5	0,85	6	1,02
6	Вступний внесок (паушальний внесок, вартість франшизи)	0,1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1
7	Сума роялті	0,12	10	1,2	10	1,2	10	1,2	7	0,84	10	1,2	10	1,2
8	Термін окупності інвестицій	0,095	9	0,86	2	0,19	2	0,19	2	0,19	8	0,76	8	0,76
9	Підтримка, що надається франчайзі	0,071	8	0,57	9	0,64	9	0,64	9	0,64	9	0,64	9	0,64
10	Рекламні, маркетингові та інші відрахування	0,085	7	0,6	6	0,51	5	0,43	10	0,85	6	0,51	10	0,85
Сума балів			8,64		7,04		6,79		7,04		7,66		8,07	
Рейтинг			3		8		10		8		7		5	

Джерело: розроблено автором.

Однак лідерські позиції в розвитку франчайзингових мереж займають компанії, які представляють на ринку України іноземні франшизи, використовуючи досвід і міжнародні стандарти. Деякі франчайзі уміло комбінують національні і зарубіжні франшизи, досягаючи максимального розширення і задоволення потреб цільової аудиторії. Обороти франчайзингу в Україні у 2011 р., за даними експертів ринку, оцінюють приблизно у 1,5 млрд дол. США, що становить близько 3% товарообороту України [270].

До основних проблем, що перешкоджають широкому використанню франчайзингу в Україні, можна віднести такі: недосконалість нормативно-правової бази, невідповідність переважної більшості вітчизняних підприємств міжнародним вимогам франчайзингу; відсутність практики апробації бізнесу; відносно висока вартість франшизи поряд з низькою купівельною спроможністю покупців, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів у сфері франчайзингу, складні умови для організації бізнесу, відсутність державної підтримки франчайзингу.

За результатами дослідження консультаційної компанії «ТРИАРХ» щодо стану розвитку франчайзингу в Україні можна зробити такі висновки:

1. Найбільш прибутковими є компанії, що розвивають іноземні франшизи, зокрема, Coca Cola, Pepsi, Calsberg, InBev, Lukoil, «Ліга Інвест», «Дельта Спорт» та ін. До десятки найприбутковіших лідерів увійшла також українська компанія-франчайзер «Система швидкого харчування» (FFS). Це свідчить про те, що в майбутньому українські франшизи можуть стати гідними конкурентами іноземним.

2. Найбільша частка ринку належить франчайзинговим компаніям «Майстер франчайзі», які контролюють 30% грошового обороту України («ЕМРІК», «Дельта Спорт», «Ліга Інвест», HelenMarlene).

3. Франчайзинг є високоприбутковим і рентабельним бізнесом в Україні. Так, у 2008 р. готівковий оборот першої десятки франчайзерів склав близько 1,5 млрд дол. США.

Однак починаючи з 2009 р., відбувається уповільнення готівкового обороту найбільш прибуткових франчайзерів, зокрема у сегменті ресторанного бізнесу на 30–40%, роздрібній торгівлі – 40–50%, будівництві – 60–70%. Отже, за стабільної економічної ситуації в країні оборот грошових коштів у франчайзингових мережах буде значно більшим.

4. Франчайзинг є економічно вигідним для держави, оскільки дозволяє створювати нові робочі місця. Кількість персоналу, що працювала в системі франчайзингу у 2009 р., становила понад 200 тис. осіб.

5. Зростає зацікавленість у розвитку франчайзингу і у підприємців. За даними консультаційної компанії «ТРИАРХ», у 2008 р. до компанії надійшло 523 запити на придбання франшизи, а у 2009 р. – 2000 запитів. Ця тенденція продовжувалася і надалі. Зростання зацікавленості українських підприємців до запровадження франчайзингових технологій ведення бізнесу зумовлено тим, що підприємець, який тільки починає свою справу, у разі придбання франшизи отримує можливість працювати під ім'ям відомого бренда. Крім того, вагомою перевагою для франчайзі є використання вже налагоджених франчайзером логістики, відносин з постачальниками і в цілому процесу товаропостачання.

6. Спостерігається висока перспективність розвитку франчайзингу не тільки в роздрібній торгівлі, ресторанному господарстві, виробництві, у сфері послуг, а й оптовій торгівлі, сільському господарстві, на ринку нерухомості, в сфері дизайну і архітектури, надання логістичних та юридичних послуг, спорту та інших сферах діяльності.

7. Під час економічної кризи спостерігалася тенденція призупинення програм розвитку своїх мереж франчайзерами, чия бізнес-концепція була недосконалою, мали місце проблеми ведення господарської діяльності, в яких були невідпрацьовані стратегія розвитку бізнесу, процеси пошуку франчайзі, програми просування власних франшиз, внаслідок чого знизилася прибутковість та рентабельність.

Разом з тим слід зазначити, що надалі франчайзингові пропозиції на українському ринку стають все більш різноманітними, з'являються нові галузі, технології. Розширюється також ціновий діапазон франшиз. Сьогодні на ринку України представлені франчайзингові торговельні мережі, до яких можна долучитися, з відносно невеликим обсягом інвестицій, що є надзвичайно ефективним способом набуття досвіду ведення власного бізнесу, особливо для підприємців-початківців. Наявні також елітні та дорогі франшизи. Як наслідок, суб'єкти господарювання зацікавлені входженням у франчайзинговий бізнес, мають широкий вибір пропозицій, а для франчайзерів ще є дуже багато можливостей для реалізації нових бізнес-ідей.

4.3. Види франчайзингових мереж та їх характеристика

Франчайзингові мережі, які нещодавно почали створюватися в Україні, можуть бути різних видів. Однак перш ніж їх розглянути, слід зауважити, що на сьогодні у науковій літературі відсутній уніфікований підхід до тлумачення самого поняття «франчайзингова мережа».

Кузьмін О.Є., Сухорська У.Р., Мирончук Т.В. визначають франчайзингову мережу як сукупність підприємств франчайзі, що контролюються одним франчайзером [140, с. 8].

Відповідно до термінологічного словника Асоціації франчайзингу України франчайзингова мережа визначається як мережа точок, які використовують одну франшизу, і складається як мінімум із 2 суб'єктів – франчайзера та франчайзі, що перебувають на різних рівнях правовідносин [281].

Трактування франчайзингової мережі як сукупності торговельних об'єктів, які використовують одну франшизу, потребує уточнень з двох аспектів. По-перше, використовують франшизу лише франчайзі, а франчайзер, який також

є елементом мережі, франшизу надає. По-друге, розвиток франчайзингу зумовив існування різних видів франшиз, комбінування яких може бути використане для формування того чи іншого виду франчайзингової мережі. Тобто у межах однієї франчайзингової мережі можуть використовуватися відмінні франшизи, що надані одним франчайзером. Наприклад, компанії «Миронівський хлібопродукт» належать такі торговельні марки, як «Наша Ряба», «Легко!», «Фуа Гра», «Сертифікований Аргус», «Дружба народів», «Бащинський»; компанії Fast Food Systems – торговельні марки «Піца Челентано», «Картопляна хата», «Япі», «Кафе Пункт».

Узагальнюючи існуючі трактування поняття «франчайзингова мережа», слід надати таке його визначення: це сукупність суб'єктів господарювання, які діють на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу і до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз. А франчайзингову мережу, до складу якої входять бізнес-одиниці франчайзі, що координуються одним франчайзером, але діють на ринку під різними торговельними марками, слід визначати як *диверсифіковану франчайзингову мережу*.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з питань франчайзингу показав, що серед інших недостатньо вивчених аспектів франчайзингових відносин в Україні проблемним є також систематизоване визначення видів та різновидів франчайзингових мереж, що обґрунтовує необхідність уточнення, удосконалення та доповнення існуючої класифікації франчайзингових мереж.

Нами розроблено класифікацію франчайзингових мереж (табл. 4.6), яка є адаптованою до сучасного рівня розвитку франчайзингових відносин в Україні.

Залежно від виду (сфери) діяльності франчайзингові мережі можуть бути: в торгівлі, сфері виробництва, ресторанному господарстві, готельному бізнесі, сфері надання послуг та інших сферах діяльності.

Таблиця 4.6

Класифікація франчайзингових мереж

№ пор.	Ознака класифікації	Види та різновиди франчайзингових мереж
1	Вид (сфера) діяльності	Торговельні франчайзингові мережі: <ul style="list-style-type: none"> • оптова • роздрібна • оптово-роздрібна
		Франчайзингові мережі в сфері виробництва
		Франчайзингові мережі в сфері ресторанного господарства
		Франчайзингові мережі в готельному бізнесі
		Франчайзингові мережі в сфері надання послуг (сервісна мережа)
		Мережі в інших сферах діяльності
		Змішані франчайзингові мережі
2	Рівень ієрархічності	Мережа, що функціонує на засадах прямого франчайзингу
		Мережа, що функціонує на засадах опосередкованого франчайзингу (субфранчайзинг)
		Мережа, що розвивається на засадах інвестиційного франчайзингу
3	Структура мережі	Вертикально-інтегрована
		Горизонтально-інтегрована
		Змішана вертикально-горизонтально-інтегрована
4	Масштаб діяльності (географічне розміщення суб'єктів підприємства – франчайзі)	Місцева
		Регіональна
		Міжрегіональна
		Національна
		Міжнародна (декілька країн)
Транснаціональна (глобальна)		
5	Кількість товарних марок	Проста
		Диверсифікована
6	Рівень ексклюзивності прав	Ексклюзивна
		Типова

Джерело: розроблено автором.

Торговельні франчайзингові мережі – це мережі, створені суб'єктами підприємництва, що діють на ринку на умовах франчайзингу, до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, основним видом діяльності яких є торгівля. Розрізняють оптові, роздрібні та оптово-роздрібні франчайзингові торговельні мережі.

Франчайзингові мережі в сфері виробництва – це мережі, створені суб'єктами підприємництва, що діють на ринку на умовах франчайзингу, до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, основним видом діяльності яких є виробництво сировини і/або товарів. При створенні виробничої франчайзингової мережі передбачається передача франчайзі прав на виробництво та збут продукції під торговельною маркою франчайзера з використанням запатентованої технології виробництва, матеріалів, сировини або вихідного компонента продукції. Формування такої мережі дозволяє найбільш ефективно організувати виробництво певного виду продукту і/або розмістити виробництво на економічно вигідних територіях. Франчайзером може бути як виробник сировини або готової продукції, так і власник прав на патент і ноу-хау, який не є виробником.

Франчайзингові мережі в сфері ресторанного господарства – це сукупність закладів ресторанного господарства, що діють на ринку під однією торговельною маркою, мають спільний фірмовий стиль та працюють на умовах франчайзингу. Франчайзер надає франчайзі, крім франчайзингового пакета, маркетингові послуги, формує рекламну стратегію, впроваджує системні тренінгові програми, юридичну підтримку. Основною вимогою до франчайзі є підтримка торговельної марки та забезпечення у діяльності фірмового стилю. Динаміка розвитку франчайзингу в сфері ресторанного господарства більш повільна ніж у торгівлі. Це пов'язано з технічними й технологічними труднощами, характерними для функціонування закладів харчування. Для того, щоб запустити мережу ресторанів, необхідно прикласти більше зусиль, ніж при

запуску мережі магазинів. Крім того, майже кожний ресторан має деякі специфічні страви у своєму меню, для приготування яких потрібне спеціальне устаткування, що збільшує капіталовкладення.

Франчайзингові мережі в готельному бізнесі – це мережі, що об'єднують декілька готелів франчайзера і франчайзі та здійснюють свою діяльність в готельному бізнесі під єдиним керівництвом і однією торговельною маркою. Вони бувають двох видів:

- Мережі, що здійснюють будівництво готелів. До їх складу входять бізнес-одиниці франчайзі, що отримують від франчайзера комплект документації для будівництва готелю. Створення таких мереж цікаве будівельним організаціям [177, с. 150].

- Мережа закладів готельного господарства, що працює під відомим брендом, має жорсткі регламенти обслуговування клієнтів та обладнання приміщень. До її складу входять бізнес-одиниці франчайзі, що мають свій готель.

Франчайзингові мережі в сфері надання послуг – це сукупність підприємств сфери послуг, що діють на ринку під однією торговельною маркою, мають спільний фірмовий стиль, використовують відпрацьовані бізнес-системи з надання послуг, технології обслуговування споживачів та працюють на умовах франчайзингу. Найбільш поширені франчайзингові мережі з ремонту автомобілів, надання послуг краси, навчання, працевлаштування, прання та прибирання, комп'ютерних та консалтингових послуг та інші.

Франчайзингові мережі утворюються в різних сферах діяльності тому, що систему франчайзингових відносин можна запровадити практично у будь-якій галузі. Також утворюються *змішані франчайзингові мережі*.

Залежно від рівня ієрархічності франчайзингові мережі поділяють на: франчайзингові мережі, що функціонують на засадах прямого франчайзингу, опосередкованого франчайзингу (субфранчайзингу) та розвиваються на засадах інвестиційного франчайзингу.

Створення *франчайзингової мережі, яка функціонує на засадах прямого франчайзингу*, передбачає, що велике підприємство (франчайзер) на обмеженій території надає індивідуальному підприємцеві (франчайзі) або групі підприємців франшизу на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торговельною маркою підприємства-франчайзера в обмін на зобов'язання зробити початковий внесок (термін і умови визначаються угодою), а потім вносити певні суми, визначені у відсотках від обсягу продажу (роялті). Величина роялті також залежить від популярності материнської організації. Початковий внесок може виплачуватися повністю або частинами: це залежить від фінансових можливостей франчайзі та зацікавленості франчайзера у створенні нового підприємства. При цьому всі франчайзі мережі рівні між собою і наділені однаковими правами [131, с. 42].

У *франчайзингових мережах, що функціонують на засадах опосередкованого франчайзингу (субфранчайзингу)*, у системі франчайзингових відносин посередником є субфранчайзер, який займається освоєнням певної території та забезпеченням первинного навчання, відбором приміщення та іншим. Материнська організація вдається до послуг субфранчайзера та розвитку ним франчайзингової мережі у випадку недосконалого вивчення нею території, а також обмеженості фінансового і кадрового потенціалу. Створення такої мережі передбачає передачу частини повноважень франчайзера субфранчайзеру, а франчайзі на довгостроковій основі працюють з субфранчайзером, майже не вступаючи в контакт з материнською організацією. Внесок і роялті вони також сплачують субфранчайзеру, а він частину цих надходжень перераховує материнській організації. Залишок передається посередниками і використовується для утримання франчайзингової мережі. В такій мережі ефективність діяльності всієї системи в основному залежить від субфранчайзера.

При створенні *франчайзингових мереж, що розвиваються на засадах інвестиційного франчайзингу*, посередником є група інвесторів, яким материнська організація поступається лише

правом на освоєння певної території, наприклад, регіону. Обов'язком посередника є відкриття у визначений термін певної кількості торговельних або сервісних об'єктів (термін і кількість обумовлені франшизою) та створення мережі на даній території.

Залежно від структури франчайзингові мережі бувають *вертикально-інтегровані, горизонтально-інтегровані та змішані вертикально-горизонтально-інтегровані*. Вертикально-інтегровані франчайзингові мережі об'єднують підприємства, що займаються різними видами діяльності, а горизонтально-інтегровані – підприємства, що займаються одним видом діяльності.

Залежно від масштабу діяльності, а саме географічного розміщення суб'єктів підприємництва – франчайзі, франчайзингові мережі можна поділити на:

- *місцеві* – франчайзингові мережі знаходяться в одному місті;
- *регіональні* – франчайзингові мережі знаходяться в певному регіоні;
- *міжрегіональні* – франчайзингові мережі знаходяться в декількох регіонах;
- *національні* – франчайзингові мережі створені національними контрагентами та функціонують у межах країни;
- *міжнародні* – франчайзингові мережі створені національними та іноземними компаніями та функціонують в інших країнах. Бувають двох видів:
 - міжнародна франчайзингова мережа, в якій компанія-франчайзер – іноземна, а компанія-франчайзі – національна;
 - міжнародна франчайзингова мережа, в якій компанія-франчайзер – національна, а компанія-франчайзі – іноземна;
- *транснаціональні (глобальні)* – франчайзингові мережі створені в певній країні та функціонують у багатьох країнах світу.

Залежно від кількості товарних марок, якими володіє франчайзер, франчайзингові мережі бувають прості та диверсифіковані.

Прості франчайзингові мережі створені суб'єктами підприємництва, що діють на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу і до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз.

Диверсифіковані франчайзингові мережі – це мережі, до складу яких входять бізнес-одиниці франчайзі, що координуються одним франчайзером, але діють на ринку під різними торговельними марками.

Залежно від рівня ексклюзивності прав, що надаються франчайзером франчайзі, франчайзингові мережі бувають:

- *ексклюзивними* – на зазначеній території створюється та працює франчайзингова мережа тільки одного франчайзі від безпосереднього франчайзера;
- *типовими* – на зазначеній території створюється та працює мережа, всередині якої конкурують декілька підприємств франчайзі та франчайзера.

Отже, існує значна кількість видів і різновидів франчайзингових мереж, особливості відносин між франчайзером і франчайзі визначаються передусім видом (сферою) діяльності, де вони створені.

Важливе місце посідають франчайзингові торговельні мережі, які також відрізняються своєю різноманітністю.

Франчайзингова торговельна мережа – це мережа, створена суб'єктами підприємництва, яка діє на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу, до складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз, основним видом діяльності яких є роздрібна або оптова чи оптово-роздрібна торгівля і надання послуг оптовим покупцям і кінцевим споживачам.

У табл. 4.7 подано розроблену нами класифікацію франчайзингових роздрібних торговельних мереж та характеристики їх різновидів.

Склад торговельних об'єктів, що входять до франчайзингової роздрібної торговельної мережі (РТМ), визначають її особливості. Основним видом роздрібної торговельної мережі є магазини. Тому при розробці класифікації франчайзингових роздрібних торговельних мереж використано класифікацію магазинів, розроблену Голошубовою Н.О. [63, с. 9–16; 64].

Таблиця 4.7

Класифікація франчайзингових роздрібних торговельних мереж та характеристика їх різновидів

№ пор.	Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових роздрібних торговельних мереж	Характеристика різновидів франчайзингових роздрібних торговельних мереж
1	Вид діяльності франчайзера	Франчайзингові роздрібні торговельні мережі, що функціонують під егідою: <ul style="list-style-type: none"> • товаровиробника 	Такі ФРТМ використовують товарний франчайзинг. Відповідно до умов франчайзингового договору франчайзі стає єдиним продавцем даного товару на закріпленій території та ексклюзивним представником торговельної марки франчайзера. Франчайзі зобов'язується закуповувати продукцію тільки у свого франчайзера і цілком відмовляється від реалізації аналогічних товарів інших підприємств, що можуть скласти конкуренцію. Крім вимоги мережевої організації-франчайзера працювати тільки з асортиментом її продукції, інших жорстких вимог з організації бізнесу, як правило, не висувається

Продовження табл. 4.7

№ пор.	Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових роздрібних торговельних мереж	Характеристика різновидів франчайзингових роздрібних торговельних мереж
			<p>При створенні такої ФРТМ франчайзі одержують загальні рекомендації щодо оформлення магазину, зовнішньої реклами і викладання товару. Франчайзер може також вимагати дотримання більш жорстких вимог і стандартів, зокрема, розробку дизайн-проекту магазину на основі типового проекту, певної площі торговельної зали, використання визначеного типу торгово-технологічного обладнання, елементів фірмового стилю і реклами, а також ескізів для виготовлення уніформи та ін. Відсутність жорстких вимог, з одного боку, сприяє залученню потенційних партнерів, а з іншого, призводить до розмивання торговельної марки мережевої організації</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • оптового посередника; • роздрібного торговця 	<p>При створенні ФРТМ під егідою оптового посередника чи роздрібного торговця використовують франчайзинг бізнес-формату. Відмінною рисою є висока стандартизація і регламентація всіх операцій. Організація такої мережі розуміється як організаційна структура, «типова» для будь-якого магазину мережі. Крім детальної регламентації діяльності, у ФРТМ цього типу передбачається тісний контакт франчайзера і франчайзі, постійний обмін інформацією між ними, чітка узгодженість маркетингових планів і програм, загальна інформаційна система, однакові ціни, устаткування, спільна реклама</p>

Продовження табл. 4.7

№ пор.	Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових роздрібних торговельних мереж	Характеристика різновидів франчайзингових роздрібних торговельних мереж
			Франчайзер може вимагати так звану «жорстку» систему обліку товарів і формування товарного асортименту, що полягає у цілковитому повторенні франчайзі загальної технології роботи мережі. При цьому весь логістичний процес – від закупівлі товарів у постачальників до поповнення запасів у франчайзинговому магазині – бере на себе суб'єкт підприємництва, що надає франшизу. Франчайзі в такій мережі тільки торгують і стежать за відповідністю роботи торговельних об'єктів загальним правилам і мережевим стандартам
2	Масштаб діяльності (географічне розміщення суб'єктів підприємництва – франчайзі)	Місцева	ФРТМ знаходиться в одному населеному пункті
		• міська	ФРТМ створюється в містах і селищах міського типу й обслуговує в основному їх жителів
		• сільська	ФРТМ створюється в райцентрах і обслуговує в основному їх жителів та навколишньої сільської місцевості
		Регіональна	ФРТМ знаходиться в населених пунктах певного регіону
		Міжрегіональна	ФРТМ знаходиться в населених пунктах різних регіонів
		Національна	ФРТМ створена національними контрагентами та функціонує в межах країни
		Міжнародна	ФРТМ створена національними та іноземними франчайзерами і функціонує в інших країнах: <ul style="list-style-type: none"> • франчайзер – іноземний, а франчайзі – національні суб'єкти підприємництва • франчайзер – національний, а франчайзі – іноземні суб'єкти підприємництва

Продовження табл. 4.7

№ пор.	Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових роздрібних торговельних мереж	Характеристика різновидів франчайзингових роздрібних торговельних мереж
		Транснаціональна (глобальна)	ФРТМ створена в певній країні та функціонує в багатьох країнах світу
3	Кількість торговельних марок	Проста	ФРТМ, що створені суб'єктами підприємництва, які діють на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу і до їхнього складу входять підприємство франчайзера та одна чи декілька бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз
		Диверсифікована	ФРТМ, до складу яких входять бізнес-одиниці франчайзі, що координуються одним франчайзером, але діють на ринку під різними торговельними марками
4	Рівень ексклюзивності прав	Ексклюзивна	На зазначеній території створюється та працює ФРТМ тільки одного франчайзі від безпосереднього франчайзера
		Типова	На зазначеній території створюється та працює ФРТМ, всередині якої функціонують декілька роздрібних торговельних об'єктів франчайзі та франчайзера
5	Ступінь господарської самостійності переважної кількості торговельних об'єктів франчайзі, що входять до мережі	Мережа, до складу якої переважно входять торговельні підприємства	ФРТМ, в якій більш ніж 70% торговельних об'єктів франчайзі мають статус юридичної особи
		Мережа, до складу якої переважно входять торговельні об'єкти, що функціонують як торговельні одиниці	ФРТМ, в якій більш ніж 70% торговельних об'єктів франчайзі належать фізичним особам – підприємцям, що не мають статусу юридичної особи

Продовження табл. 4.7

№ пор.	Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових роздрібних торговельних мереж	Характеристика різновидів франчайзингових роздрібних торговельних мереж
6	Кількість торговельних об'єктів франчайзі, що входять до складу ФРТМ	Особливо мала	До складу франчайзингової мережі входять до 10 торговельних об'єктів франчайзі
		Мала	До складу франчайзингової мережі входять від 11 до 50 торговельних об'єктів франчайзі
		Середня	До складу франчайзингової мережі входять від 51 до 200 торговельних об'єктів франчайзі
		Велика	До складу франчайзингової мережі входять від 201 до 500 торговельних об'єктів франчайзі
		Найбільша	До складу франчайзингової мережі входять понад 500 торговельних об'єктів франчайзі*
7	Вид торговельних об'єктів, що входять до ФРТМ	Мережа магазинів	ФРТМ, що складається з магазинів
		Мережа торговельних центрів	ФРТМ, що складається з торговельних центрів
		Мережа торговельно-розважальних центрів	ФРТМ, що складається з торговельно-розважальних центрів
		Мережа торговельних автоматів	ФРТМ, утворена суб'єктами підприємництва, що здійснюють торгівлю через торговельні автомати, функціонують на ринку під однією торговельною маркою на умовах франчайзингу. Франчайзер має добре налагоджену бізнес-модель, розроблені й перевірені технології, всю документальну базу, включаючи інструкції і правила організації мережі, розробляє свої стандарти функціонування мережі торговельних автоматів, правила обслуговування обладнання, принципи відбору місця для встановлення торговельних автоматів,

Закінчення табл. 4.7

№ пор.	Ознака класифікації	Різновиди франчайзингових роздрібних торговельних мереж	Характеристика різновидів франчайзингових роздрібних торговельних мереж
			визначає правила вибору обладнання, загальні інструкції для персоналу, форми договорів для оренди місць для встановлення торговельних автоматів
		Мережа, до складу якої входять інші види торговельних об'єктів	ФРТМ, що складається з об'єктів дрібно-роздрібною торговельною мережі або ринків
8	Типи торговельних об'єктів у ФРТМ	Однотипна	До складу франчайзингової РТМ входять торговельні об'єкти одного типу
		Багатотипна	До складу ФРТМ входять торговельні об'єкти різних типів
9	Ціновий рівень на товари, що реалізуються в франчайзингових торговельних об'єктах	З низьким рівнем цін	Цінова політика ФРТМ розрахована на покупців з невисоким рівнем доходів
		З середнім рівнем цін	Цінова політика ФРТМ розрахована на покупців з середнім рівнем доходів
		З високим рівнем цін (елітні)	Цінова політика ФРТМ розрахована на покупців з високим рівнем доходів

* З розвитком франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі України класифікацію їх за розміром слід переглядати.

Джерело: розроблено автором.

За ознаками, поданими в табл. 4.7, але з урахуванням особливостей оптової торговельної або суто посередницької діяльності, повинні більш активно створюватися франчайзингові мережі і в оптовій торгівлі України.

Запропоновані класифікації франчайзингових мереж, у тому числі і торговельних, є адаптованими до економічної ситуації в Україні та специфіки розвитку національних франчайзингових відносин. Це допоможе українським підприємцям у розумінні сутності формування та функціонування франчайзингових мереж, а також у виборі більш прийнятної для них моделі франчайзингу.

Класифікація франчайзингових торговельних мереж надасть можливість комплексно за різними ознаками їх створювати. Проте перелік класифікаційних ознак не можна вважати остаточною, оскільки відбувається постійний розвиток організаційно-правових форм підприємництва в усіх сферах діяльності, у тому числі і в торгівлі, що зумовлює необхідність постійного відстеження цього процесу.

4.4. Особливості порядку створення франчайзингових мереж у торгівлі

В Україні останнім часом усе більшу зацікавленість серед виробників і торговельних підприємств викликає франчайзинг, який сприяє розвитку та розширенню діяльності, не вимагаючи при цьому значних власних коштів, надає можливість досягнути максимальних результатів протягом мінімального терміну.

Відомі торговельні мережі, що вже зарекомендували себе та досягли успіху на ринку, організують поряд з власними торговельними об'єктами франчайзингові одиниці як засіб досягнення особистих стратегічних цілей. Такими цілями можуть бути:

- розвиток своєї роздрібною торговельною мережі та освоєння нових сегментів ринку;
- швидке розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажу та територіальне розширення бізнесу;
- мобілізація капіталу за рахунок існуючих торговельних марок;
- зменшення власних фінансових витрат;
- поліпшення економічних показників своїх не дуже прибуткових торговельних об'єктів шляхом перетворення їх у франчайзингові.

Компанія Business Broker Consulting виділяє 7 основних кроків на шляху створення власної франчайзингової мережі:

1. Розробка франчайзингового пакета.
2. Визначення вартості франшизи.

3. Розробка договірної бази.
4. Розробка інструкцій з управління.
5. Просування франшизи на ринок.
6. Попередній відбір потенційних франчайзі.
7. Проведення переговорів з потенційними франчайзі [264].

Нами розроблено схему формування та розвитку франчайзингової торговельної мережі (рис. 4.6).

Для успішного розвитку франчайзингової торговельної мережі франчайзер передусім має відповідати певним критеріям, що дозволяють оцінити успішність франчайзингового проекту.

Насамперед потенційний франчайзер повинен мати якісний, конкурентоспроможний і диференційований продукт та володіти брендом: товарною маркою, торговельним знаком, фірмовим ім'ям, логотипом та ін. У свідомості споживачів бренд повинен асоціюватися з якісними товарами і послугами та бути добре впізнаваним.

Бізнес мережевої організації має істотні відмінні риси, власний імідж, метод, систему, що дають змогу споживачу безпомилково відрізнити його від аналогів.

Один з критеріїв готовності до розвитку франчайзингової мережі – розроблена концепція підприємства та її апробація в реальних умовах, тиражні технології і методи ведення бізнесу повинні бути застосовані та доведені на практиці. Суб'єкти підприємництва, що планують створити франчайзингову мережу, спочатку відкривають власні торговельні об'єкти, щоб мати готові рішення оперативних, маркетингових, фінансових та інших проблем. До пошуку франчайзі необхідно визначитися з типом кожного торговельного об'єкта, цільовими регіонами, рекомендованими параметрами приміщень для торговельних об'єктів, розробити матрицю товарного асортименту, пакет надання послуг з відкриття, підтримки торговельного об'єкта, поставок товарів, обладнання, визначити необхідний обсяг інвестицій в устаткування та інформаційні технології, визначитися з штатним розкладом майбутніх працівників магазинів франчайзі, розробити фінансову систему мережі (розмір і порядок сплати вступного внеску та періодичних франчайзингових платежів).

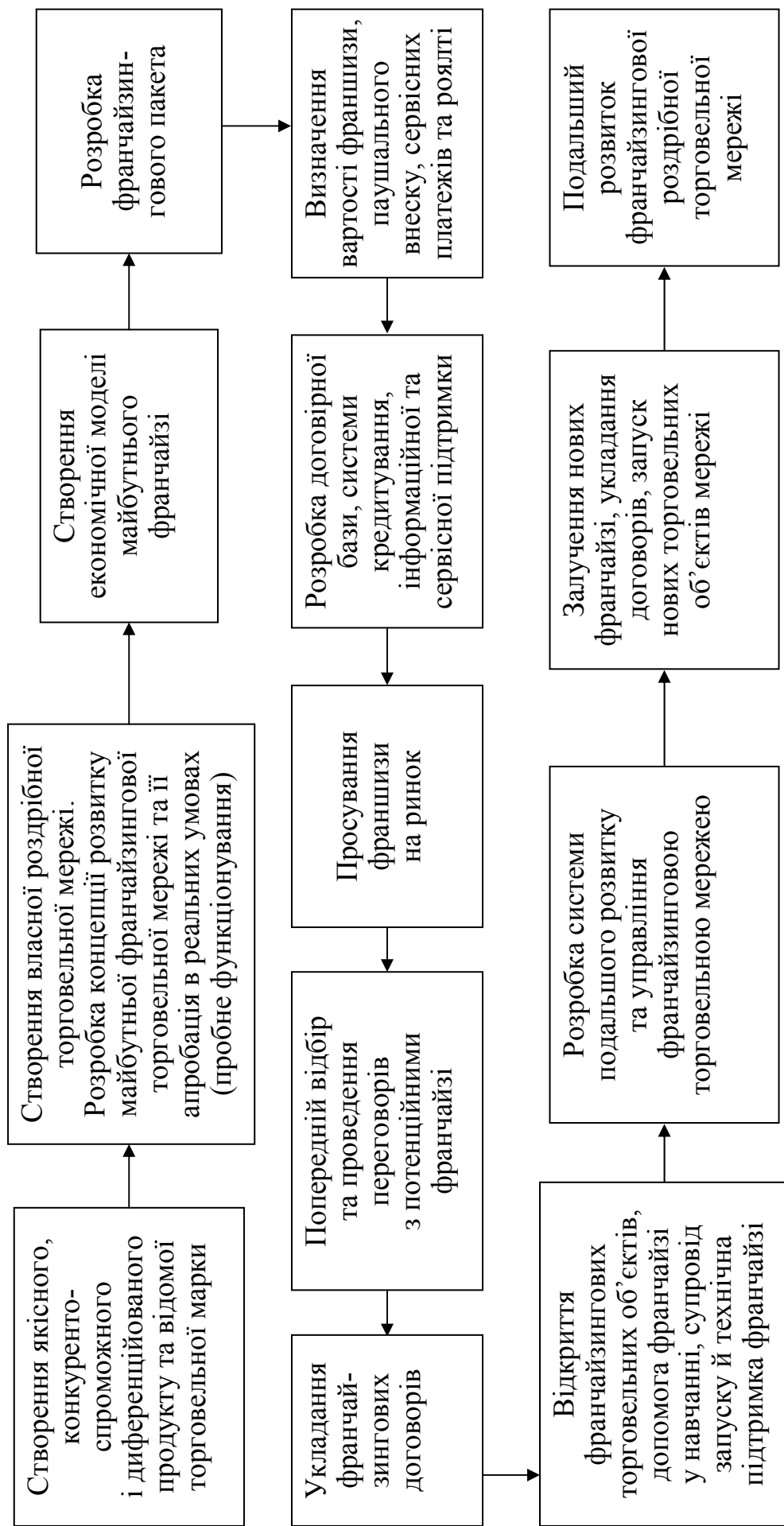


Рис. 4.6. Схема формування та розвитку франчайзингової роздрібно-торговельної мережі

Джерело: розроблено автором.

Важливою умовою успішного розвитку франчайзингової мережі є розроблена належним чином економічна модель франчайзі. Величина його доходу має бути достатньою, щоб повернути початкові та поточні витрати як мережевої організації, так і франчайзі, забезпечити прийнятні заробітки франчайзі, що компенсують його працю, а також усі види платежів, що надходять від франчайзі до франчайзера. Економічний аспект у цьому випадку розглядається як другорядна умова. Це не випадково, адже наявність брэнда і «відточеної» системи ведення бізнесу і є основою франчайзингу [131, с. 27].

Одним з інструментів створення та розвитку успішної франчайзингової мережі є організація франчайзингового пакета (франчайзингової пропозиції для франчайзі).

Франчайзинговий пакет – це пакет документів та методологій, що регламентує єдині стандарти організації та роботи підприємств франчайзингової мережі [324].

Наявність франчайзингового пакета дозволяє франчайзі працювати ефективно навіть при відсутності попереднього досвіду та знань у відповідній сфері бізнесу.

Структура франчайзингового пакета повинна мати такі розділи:

- *Стандарти співпраці партнерів франчайзингового пакета.* Висвітлює і уточнює співробітництво та взаємовідносини між франчайзером та франчайзі.

- *Фінансово-економічне обґрунтування франчайзингового проекту.* Створюється фінансово-економічна модель, що надасть можливість оцінити ефективність проекту для франчайзера та вигоду від участі в проекті для франчайзі.

- *Комплект юридичних документів.* Франчайзинговий договір (договір комерційної концесії). Сьогодні у практиці досить часто переплітаються поняття договору франчайзингу з ліцензійним договором. Основні відмінності цих договорів полягають у такому:

- ліцензійний договір передбачає використання прав на окремі об'єкти інтелектуальної власності; за договором франчайзингу комплекс переданих прав не обмежений;

- ліцензійний договір має вузьку спрямованість і не зобов'язує учасників працювати в одній системі;
- умови договору франчайзингу виходять з єдиної для сторін цільової настанови розвитку і розширення системи в цілому; умови ліцензійного договору є лише частиною договору франчайзингу;
- зміна правових положень не є підставою для розірвання договору франчайзингу в повному обсязі; дію припиняють лише ті позиції, які належать до прав, що припинили дію; цього не відбувається при ліцензійному договорі [131, с. 17–18].

- *Структура, регламент та інструкції.* Призначені для штатного відділу розвитку франчайзингової мережі. Обов'язки, відповідальність сторін франчайзингового договору, терміни виконання.

- *Посібник корпоративного стилю, або бренд-бук (Brand Book).* Опис всіх елементів фірмового стилю, оформлення торговельних об'єктів, рекламних матеріалів та опис правил та принципів використання.

- *Стандарти та дизайн-проект* майбутніх франчайзингових мережевих об'єктів.

- *Опис технологічних та бізнес-процесів.*

- *Інструкція запуску майбутніх мережевих торговельних об'єктів франчайзі.*

- *Презентація (комерційна пропозиція)* для потенційних франчайзі. Презентація франчайзингової пропозиції в електронному або друкованому вигляді. Повинна змістовно та переконливо описувати перспективи та вигоди від співробітництва з франчайзером.

- *Розробка рекомендацій щодо реклами та розвитку мережі,* пошуку та залучення потенційних франчайзі.

Головним фінансовим показником оцінки вартості входу в мережу є вартість франшизи та визначення суми необхідних інвестицій.

Ціна франшизи відображає ціну розробки франчайзингової концепції, враховуючи вже понесені витрати і перспективні. Ця сума потім ділиться на кількість франчайзі, яких

франчайзер має намір залучити до мережі на початковому етапі (протягом 3–5 років).

Іншим важливим фінансовим показником є сума необхідних інвестицій або сума витрат на відкриття франчайзингового підприємства. У цю суму повинні бути включені:

- вступний франчайзинговий внесок (паушальний платіж);
- витрати на дизайн та обладнання приміщення;
- витрати на придбання уніформи, інвентарю, елементів корпоративного стилю;
- витрати на придбання витратних матеріалів, товарів, необхідних для перших тижнів або місяців роботи.

У цю суму не включають витрати на оренду або придбання приміщення, а також його капітальний ремонт, налагодження систем вентиляції, каналізації, електрифікації і т. ін., оскільки вони можуть значно змінюватися.

Велике значення має порядок стягнення початкових платежів. Як правило, вступний внесок сплачується відразу ж після підписання франчайзингового договору. Однак для залучення більшої кількості претендентів деякі франчайзери ділять платежі на частини.

Регулярні надходження франчайзеру забезпечуються за рахунок періодичних надходжень:

- роялті за тривале користування об'єктами інтелектуальної власності;
- сервісної плати за послуги, які надаються франчайзером;
- маркетингового (рекламного) внеску;
- надбавки на товари та послуги франчайзера або певних постачальників.

Після визначення вартості франшизи та інших платежів необхідно розробити договірну базу, систему кредитування, інформаційну підтримку. Найчастіше розробкою цих документів займаються спеціалізовані агенції з франчайзингу.

Розвиток франчайзингової мережі передбачає активне просування франшизи на ринок, для чого франчайзі використовують спеціалізовані канали.

- *Виставки, спеціалізовані конференції, форуми, семінари та ін.* Участь у спеціалізованій або галузевій виставці є дуже ефективною, оскільки на ній відбувається повноцінний контакт двох зацікавлених сторін, що може закінчитися укладанням договору. На спеціалізованих конференціях, форумах, семінарах можна презентувати свою концепцію розвитку мережі, роздати рекламні матеріали, укласти угоду, а також отримати корисну інформацію для розвитку своєї франчайзингової мережі.

- *Спеціалізовані ЗМІ.* За кордоном вони є не тільки джерелом інформації про франшизи для потенційних франчайзі, але і містять необхідну інформацію для обміну досвідом між франчайзерами. В Україні поки що журнали з франчайзингу тісно пов'язані з пресою з продажу готового бізнесу і не мають практичного значення для франчайзерів. Через це багато франчайзингових мереж розміщують рекламу в загальній діловій пресі, так як вона більш розповсюджена і має респектабельну аудиторію [133].

- *Каталог франшиз.* У ньому розміщується детальна спеціалізована інформація про франшизи, яку неможливо розмістити в рекламі (термін дії договору, підтримка франчайзера, окупність інвестицій). За кордоном доступні також он-лайн версії каталогів, у нашій країні ця інформація ще не така доступна у зв'язку з несформованістю джерел доходів посередників, які створюють такі сайти.

- *Співпраця з посередниками.* Спеціалізовані брокери з продажу франшиз ще не з'явилися в Україні, а ті, що вже працюють, суміщають свою роботу з продажем готового бізнесу, консалтингом або організацією проведення семінарів. Бази їх клієнтів невеликі і високої ефективності така співпраця поки що не дає. Пошуком мереж для входження в них потенційних франчайзі займається також Асоціація франчайзингу України.

- *Самостійний пошук франчайзі.* Це дуже енергоємний спосіб. Однак його дієвість підтверджується і українським, і закордонним досвідом. Представник франчайзера може самостійно вибрати приміщення, яке відповідає його

вимогам для відкриття нового франчайзингового об'єкта. А потім починати шукати партнера-франчайзі, який може відкрити франчайзинговий об'єкт саме в цьому приміщенні.

- *Особиста сторінка в Інтернеті, банери, реклама, використання PR-матеріалів.* Це дуже дієві та ефективні засоби, які треба використовувати для просування власної франшизи та розширення франчайзингової мережі.

Важливим є правильна організація процесу представлення франшизи потенційному франчайзі, налагодження контакту та проведення переговорів.

Для спілкування з потенційними франчайзі необхідно:

- скласти анкету потенційного франчайзі, в якій, крім контактних даних, завірених підписом, він повинен залишити іншу важливу інформацію про себе;
- заносити детальну інформацію про всіх потенційних франчайзі, з якими відбувалися переговори, в одну базу даних.

Під час переговорів франчайзеру необхідно відповісти на всі питання, що цікавлять майбутніх партнерів, бути відвертим та надати найбільш повну інформацію про свою франшизу. Навести негативні факти та пояснити їх причини і наслідки. Це буде сприяти налагодженню відносин та створенню атмосфери довіри.

Для того, щоб оцінити свої шанси на успіх, майбутній франчайзі може вимагати від франчайзера таку інформацію:

- дані фінансового стану і досвід у бізнесі франчайзера;
- оцінку перспектив окупності витрат франчайзі на становлення та розвиток цього бізнесу;
- характеристику ексклюзивних умов та обмеження в діяльності франчайзі;
- інформацію про інших франчайзі та бізнес-план розвитку франчайзингової мережі;
- можливі наслідки дострокового розірвання франчайзингового договору;
- розміри початкових платежів, інвестицій, франшизи та роялті;
- набір послуг, що надає франчайзер.

Якщо сторони дійшли згоди, укладається франчайзинговий договір, яким регламентується перехід франчайзингового пакета від франчайзера до франчайзі. Цей договір є першоджерелом всіх прав та обов'язків франчайзера та франчайзі (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Обов'язки франчайзера та франчайзі при укладанні франчайзингового договору [315]

	Обов'язки	Пояснення
Ф Р А Н Ч А Й З Е Р	Документація всіх правил та положень	Франчайзер розробляє успішну бізнес-концепцію, стандартизує всі процеси та положення, що сприяли успіху його бізнесу. Після стандартизації правила та процедури документуються. Цією документацією франчайзер забезпечує кожного франчайзі. Ця інструкція є єдиною для всіх учасників франчайзингової мережі
	Передача ділової та технічної інформації	Для успішної діяльності франчайзингової мережі франчайзер передає франчайзі всю необхідну інформацію за допомогою системи навчання та підтримки
	Укладання ексклюзивних угод на постачання	Франчайзер надає франчайзі можливість укласти угоди на постачання товарів на вигідних умовах. Спеціальні знижки надають можливість франчайзі значно зменшити свої витрати
	Фіксовані платежі	Франчайзер встановлює розміри всіх платежів, що включають первинний внесок, роялті, сервісні внески та платежі за інші додаткові послуги. Платежі та платіжні зобов'язання фіксуються у франчайзинговому договорі
	Здійснення постійної підтримки	Франчайзер здійснює постійну підтримку кожного франчайзі мережі, забезпечує підвищення кваліфікації, допомогу в управлінні та надає оперативні послуги
	Контроль якості	Франчайзер застосовує уніфікований контроль якості до всіх франчайзі мережі

Закінчення табл. 4.8

	Обов'язки	Пояснення
	Надання захищеної від внутрішньомережевої конкуренції території	Під час укладання франчайзингового договору визначається захищена територія, на якій франчайзі буде працювати. Це надає гарантії того, що на цій території не буде відкрито інших торговельних об'єктів цієї ж марки
	Визначення умов розірвання та подовження договору	Франчайзинговий договір визначає умови розірвання відносин, а також подовження співробітництва з франчайзі. Ці положення повинні бути стандартизовані та застосовуватися до всіх учасників франчайзингової мережі
Ф Р А Н Ч А Й З І	Виплата паушального платежу	Відповідно до франчайзингового договору франчайзі повинен сплатити паушальний внесок за придбання франшизи
	Виплата сервісного платежу	Франчайзі повинен сплачувати всі сервісні платежі, призначені франчайзером, в обумовлені терміни. Терміни та умови сплати визначаються у франчайзинговому договорі
	Інші платежі	Інші платежі включають у себе періодичні відрахування в загальний фонд реклами, зобов'язання щодо покупки обладнання, меблів, торгового інвентарю, вивіски. Їх розмір, види та терміни визначаються у франчайзинговому договорі
	Дотримання стандартів	Купуючи франшизу, франчайзі погоджується дотримуватися всіх стандартів, що встановлює франчайзер. Ці стандарти призначені для підтримки однорідності франчайзингової мережі

Франчайзинговий договір обов'язково повинен містити пункти, наведені у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Обов'язкові пункти франчайзингового договору [315]

Пункт договору	Пояснення
Ліцензія	Вказується ліцензія, на підставі якої франчайзі має можливість використовувати ноу-хау, торговельний знак та бізнес-систему франчайзера

Закінчення табл. 4.9

Пункт договору	Пояснення
Фінансові зобов'язання	Обов'язково визначається розмір паушального платежу за покупку франшизи. Вказується розмір регулярних платежів (роялті) франчайзеру за право користування його франчайзинговою системою та отримання підтримки. В договорі зазначається, як ці платежі розраховуються, виплачуються та перевіряються. Крім цього, більшість франчайзингових угод передбачають внесення певних платежів у загальний рекламний фонд
Термін договору	Вказується термін дії франчайзингового договору та можливість його продовження
Обов'язки сторін	Описуються обов'язки франчайзера та франчайзі
Ексклюзивність території	Прописується право ексклюзивної роботи на визначеній території
Інші положення	Міститься інформація щодо поставок необхідного обладнання, постачальників, товарів та інше

Після підписання франчайзингового договору франчайзер допомагає франчайзі відкрити торговельний об'єкт, а також у навчанні, надає технічну підтримку та інші послуги.

Набір послуг, що надає франчайзер після підписання франчайзингового договору, сплати вартості франшизи та вступного внеску, можна поділити на початкові та постійні (як і виплати винагороди за ці послуги). До пакета початкових послуг належать такі заходи:

- *Дослідження ринку і вибір місця розташування майбутнього франчайзингового магазину або іншого торговельного об'єкта.* Компанія-франчайзер досліджує регіональні ринки та, виявивши потенційно перспективні, розпочинає пошук франчайзі саме в цих регіонах. Наступним кроком є вибір місця розташування для майбутнього франчайзингового торговельного об'єкта – для цього зазвичай розробляють спеціальні оцінні анкети.

- *Розробка і планування торговельних приміщень.* Визначається оптимальний розмір площі для магазинів мережі та розробляється стандартний дизайн-проект магазину. Обов'язковим є для франчайзі придбання фірмового торгового

устаткування у певних постачальників і ремонт магазину за стандартами компанії-франчайзера. Збільшуючи привабливість пропозиції, деякі франчайзери пропонують постачання устаткування на умовах лізингу.

- *Консультації з фінансових питань.* Цей пункт є найпоширенішим у пропозиціях франчайзерів. Крім спільної з франчайзі розробки бізнес-плану, до пакета франшизи включають цільові показники бізнесу партнера, типовий бюджет відкриття магазину мережі, орієнтовний графік платежів франчайзі, а також забезпечують можливість одержання кредитних засобів на пільгових умовах.

- *Посібник зі здійснення операцій.* Зазвичай керівництво або інструкції визначають алгоритм дій і правила роботи франчайзі щодо загального управління магазином, необхідної звітності, фінансового і бухгалтерського обліку, маркетингу і реклами, стандартів продажу товарів та обслуговування споживачів, політики наймання і мотивації співробітників.

- *Програми підготовки керівників і навчання службовців підприємств-франчайзі.* Для тиражування способу ведення бізнесу та розвитку франчайзингової торговельної мережі необхідні ефективні програми навчання. Більшість франчайзингових мереж мають власні навчальні центри, які пропонують різні курси і програми. Навчання найчастіше проводиться безкоштовно, адже його вартість передбачена у пакеті франшизи.

Підтримка роботи франчайзингової торговельної мережі також вимагає від мережевої компанії франчайзера розроблення спеціальних програм, які можна згрупувати за такими основними напрямками:

- *Поставка товарів з розподільчих центрів франчайзера за вигідними оптовими цінами,* що надають можливість франчайзі значно зменшити свої витрати.

- *Доступ до передових технологій роботи та ІТ-систем.*

- *Керівництво на місцях.* За кожним франчайзі закріплений спеціальний менеджер у головній компанії, до обов'язків якого входить вирішення оперативних проблем торговельних об'єктів. Іноді менеджер виконує функції контролю роботи партнерів.

- *Комерційне планування і надання рекламних матеріалів.* Більшість франчайзерів надають своїм партнерам стандартні маркетингові плани і рекомендації з реклами, її періодичності, інформацію по спеціальних акціях при розпродажах як до, так і після відкриття магазину. До кожного сезону компанії готують спеціальні посібники з викладання, розміщення товару в торговельному залі, найбільш виграшних комбінацій товару та інших прийомів мерчандайзингу.

- *Реклама.* І франчайзі, і франчайзер зобов'язані надавати рекламу, але франчайзі робить це, як правило, на регіональному рівні, а франчайзер – на національному.

- *Контроль за якістю.* Вітчизняні франчайзингові мережі суворо дотримуються правил з контролю якості. Деякі франчайзери практикують щомісячні виїзди в магазини і перевірку асортименту, що пропонується. При виявленні у магазині товарів конкурентів до франчайзі застосовують санкції.

- *Надання інформації про ринок.* Деякі з власників франшиз готові проводити дослідження і розповсюджувати інформацію щодо цього. Такі послуги надають компанії, що активно будують свою франчайзингову мережу. Франчайзер може проводити дослідження і надавати франчайзі розробки у сфері категорійного менеджменту, послуг, технології ведення бізнесу, ринкової стратегії.

- *Перепідготовка керівництва і службовців.* У договорах, які укладають з партнерами (як правило, мереж бізнес-формату), обумовлено терміни (3–5 років), після закінчення яких франчайзі зобов'язаний направити на перепідготовку своїх провідних співробітників. Найчастіше ця послуга є платною [131, с. 30–31].

Для розширення франчайзингової торговельної мережі франчайзеру необхідно розробити систему подальшого розвитку та управління нею. Можливо переглядати окремі положення стратегії відповідно до вимог і тенденцій розвитку ринку. Постійно намагатися залучати нових потенційних франчайзі, укладати нові угоди та відкривати нові торговельні об'єкти. Це буде сприяти подальшому розвитку мережі.

Аналізуючи формування та розвиток франчайзингової торговельної мережі, можна виділити основні етапи її розвитку (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Етапи розвитку франчайзингової торговельної мережі

Етап розвитку мережі	Кількість франчайзі	Характерні риси етапу
1	0	Для розвитку власної роздрібної торговельної мережі один з підрозділів підприємства, яке має імідж та наближений до споживача, починає функціонувати на умовах проекту франчайзингового договору (пробне функціонування). На цьому етапі відпрацьовуються взаємовідносини на принципах франчайзингу, створюється економічна модель майбутнього франчайзі, розробляється франчайзинговий пакет, визначаються та розраховуються внески та платежі, розробляється договірна база, система кредитування, інформаційна та сервісна підтримка. Здійснюється просування франшизи на ринок та пошук потенційних франчайзі
2	1–15	Укладаються франчайзингові договори та відбувається відкриття перших франчайзингових торговельних об'єктів мережі. Безпосередньо створюється франчайзингова роздрібна торговельна мережа. Залучаються до співробітництва нові підприємці (юридичні та фізичні особи), що мають необхідні ресурси для створення франчайзингової торговельної мережі. Відпрацьовується концепція франчайзингу, виявляються сильні та слабкі сторони, вносяться корективи та розробляється стратегія подальшого розвитку франчайзингової торговельної мережі, набувається досвід діяльності
3	16–50	Відбувається розвиток франчайзингової торговельної мережі через збільшення організаційної структури – зростає кількість франчайзі в мережі. Ускладнюється схема франчайзингових відносин. Проводиться аналіз співвідношення темпів можливого зростання з наявними ресурсами

Закінчення табл. 4.10

Етап розвитку мережі	Кількість франчайзі	Характерні риси етапу
		Накопичуються ресурси, набуваються знання та досвід франчайзингових відносин. Відбувається відсіювання франчайзі, що не відповідають вимогам роботи та розвитку мережі
4	51–100	Франчайзер одержує стабільний дохід та накопичує потенціал для подальшого розвитку. Концепція роботи франчайзингової торговельної мережі відпрацьована, сформована стратегія подальшого розвитку. Здійснюється постійний аналіз роботи франчайзингової мережі, адаптація та внесення коректив у стратегію відповідно до мінливих вимог ринку. Відбувається подальший розвиток франчайзингової мережі шляхом тиражування окремих елементів мережі
5	понад 100	Франчайзингова роздрібна торговельна мережа повністю сформована. Франчайзер має достатню кількість інформації для аналізу мережі. Стратегії змінюються відповідно до вимог і тенденцій розвитку ринку – головною метою стає територіальна експансія. Визначається подальший розвиток мережі: <ul style="list-style-type: none"> • приймається рішення щодо застосування багаторівневого франчайзингу (майстер-франчайзингу, територіального, субфранчайзингу), тобто надання франшизи на нових територіях • визначається тип франчайзингу (ексклюзивний, типовий) • франчайзі можуть надаватися повноваження самостійного розвитку мережі в межах заданої території

Джерело: розроблено автором за даними [131, с. 112–113].

Таким чином, для успішного розвитку франчайзингової роздрібно-торговельної мережі необхідно:

- створити якісний, конкурентоспроможний і диференційований продукт;

- розробити модель утворення доходу, яка забезпечить прийнятний рівень прибутковості для франчайзера і франчайзі;
- створити стійку репутацію свого бренда: товарного знака чи торговельної марки, торговельного найменування, торговельного символу, логотипа та ін.;
- забезпечити захист бізнес-формату, бренда, інтелектуальної власності;
- відпрацювати бізнес-процеси і забезпечити їхню максимальну простоту, легкість в освоєнні й запровадженні в експлуатацію;
- задокументувати бізнес-формат, бізнес-процеси, вимоги до торговельних об'єктів і потенційних франчайзі;
- оцінити кількість потенційних франчайзі;
- створити бізнес-план й бюджет франчайзингової мережі;
- розробити механізм пошуку й відбору франчайзі;
- скласти франчайзингову угоду; визначити розмір початкового внеску й регулярних відрахувань від франчайзі;
- розробити систему навчання, супроводу запуску й технічної підтримки;
- розробити систему розвитку франчайзингової торговельної мережі;
- розробити систему управління франчайзинговою мережею та інформаційною системою;
- забезпечити механізм кредитування франчайзі банками (за фондомісткістю бізнес-формату);
- відібрати франчайзі, укласти угоди, запустити нові торговельні об'єкти;
- управляти відносинами з франчайзі; підтримувати бізнес франчайзі та контролювати дотримання бізнес-формату;
- розвивати бізнес-формат.

Застосування такого порядку формування франчайзингових торговельних мереж створить сприятливі умови для подальшого їх ефективного функціонування.

4.5. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності функціонування франчайзингових мереж

Одним з найважливіших аспектів управління розвитком франчайзингової торговельної мережі є оцінювання економічної ефективності її створення та функціонування, що дозволяє створити уявлення про результати, що будуть отримані внаслідок функціонування цієї мережі.

Здійснено аналіз наукової літератури з цієї проблеми. Так, Корольчук О.П. у своїй монографії розглядає фактори, які сприяють розвитку ефективної франчайзингової мережі та пропонує модель франчайзингу, яка б надала змогу оптимізувати довготривалий життєвий цикл франчайзингових мереж і забезпечувала стабільний прибуток [131, с. 126].

Комплексне оцінювання ризиків ведення франчайзингового бізнесу та оцінювання його ефективності викладено в роботах Кузьміна О.Є., Мирончука Т.В., Трушенко О.М. та Аніна В.І. [9; 141, 262].

Деякі науковці вважають, що створення франчайзингового підприємства є реалізацією звичайного інвестиційного проекту: незалежний підприємець або підприємство вкладає кошти в його створення з метою отримання прибутку у вигляді майбутніх грошових надходжень. Таким чином, оцінювання економічної ефективності створення та діяльності франчайзі пропонується проводити, застосовуючи поширені в міжнародній та вітчизняній практиці методи оцінювання інвестиційних проектів.

Разом з тим безпосереднє використання цих методів неможливе без їх адаптування відповідно до особливостей процесу створення та функціонування франчайзингових підприємств порівняно з процесами реалізації типових інвестиційних проектів. До таких особливостей насамперед належать:

- *Платний характер франчайзингових відносин.* Згідно з умовами франчайзингового договору франчайзі в обмін на отримане ним право ведення визначеної підприємницької

діяльності з використанням об'єктів інтелектуальної власності франчайзера, а також в оплату послуг та матеріальних цінностей, що надаються йому франчайзером протягом всього терміну дії договору, зобов'язується сплатити на користь останнього винагороду визначеного розміру.

- *Строковість франчайзингових взаємовідносин.* Договір франчайзингу укладається на визначений термін, що обмежує тривалість періоду реалізації проекту створення й діяльності франчайзингового підприємства.

- *Залежність розміру та структури капітальних вкладень у створення та розвиток франчайзингового підприємства від визначених франчайзером стандартів та критеріїв.* З метою захисту своєї інтелектуальної власності франчайзер може визначати розмір майбутнього франчайзингового підприємства, характеристики необхідного для його діяльності обладнання, особливості інтер'єру приміщень тощо [78].

Аналіз існуючих розробок вітчизняних та іноземних науковців у сфері оцінювання інвестиційної привабливості капіталовкладень показав:

1. Підходи більшості авторів до оцінювання економічної ефективності інвестиційного проекту зводяться до його фінансового аналізу, який передбачає розрахунок фінансових результатів реалізації проекту лише для його безпосередніх учасників. Тільки окремі дослідники пропонують оцінювати економічну ефективність інвестицій не лише як комерційне, але й як суспільне явище, включаючи до напрямів оцінювання ефективності інвестиційних проектів оцінювання фінансових, екологічних та соціальних наслідків інвестування для економіки загалом, а також для окремих галузей, регіонів, груп підприємств, споживачів продукції інвестиційних проектів, бюджетів різних рівнів тощо.

2. Основні способи оцінювання інвестиційних проектів доцільно поділити на дві групи: прості або статичні способи (ті, які не передбачають використання концепції дисконтування, що обумовлює аналіз реальних і майбутніх грошових потоків, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту,

через їх вартість у поточний момент часу) та способи, що базуються на дисконтуванні.

3. Найбільшого розповсюдження у багатьох країнах світу набули такі способи оцінювання інвестиційних проектів:

3.1. Прості (статичні) способи:

- спосіб визначення строку окупності інвестицій, що передбачає розрахунок показника строку окупності інвестицій – періоду часу, протягом якого недисконтовані доходи, отримані від реалізації проекту, повністю покривають недисконтовані вкладені інвестиції. Порівняння цього показника з економічно виправданим строком окупності здійснюваних інвестицій дає змогу зробити висновок про доцільність інвестування;
- спосіб визначення простої норми прибутку на інвестиції (балансової рентабельності інвестицій). Такий спосіб також не враховує зміну вартості грошей у часі. Його сутність зводиться до розрахунку норми прибутку на вкладений капітал як відношення суми чистого (валового) прибутку, отриманого протягом аналізованого періоду (зазвичай протягом терміну реалізації інвестиційного проекту), до загальних інвестиційних витрат, що сприяли його отриманню. Порівняння розрахованого значення показника з певним встановленим інвестором порогом дозволяє зробити висновок про доцільність реалізації інвестиційного проекту.

3.2. Способи, що базуються на дисконтуванні:

- спосіб чистої приведеної вартості. Сутність цього способу полягає у визначенні показника чистої приведеної вартості (чистого приведенного доходу), який відображає теперішню вартість потоку майбутнього доходу інвестора і дорівнює приведеній за допомогою відповідної дисконтної ставки вартості майбутніх прибутків чи грошових надходжень за вирахуванням приведеної вартості інвестиційних витрат. Показник чистої приведеної вартості розраховується за визначений інвестором проміжок часу залежно від стратегії інвестування та інших чинників. При цьому максимальним розрахунковим періодом є повний інвестиційний цикл – строк повної амортизації здійснених інвестицій. Позитивне

значення чистої приведеної вартості означає, що поточна вартість доходів перевищує поточну вартість інвестиційних витрат, що свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту;

- спосіб інтегральної приведеної вартості, який, на відміну від попереднього, враховує те, що реальна корисність інвестицій для інвестора на визначену дату складається не лише з накопичених від початку реалізації проекту чистих фінансових потоків, але і ліквідаційної вартості здійснених капітальних вкладень. Таким чином, показник інтегральної приведеної вартості інвестицій складає суму чистої приведеної вартості (чистого приведенного доходу) та приведеної ліквідаційної вартості інвестицій на визначену дату. Позитивне значення інтегральної приведеної вартості інвестицій свідчить про доцільність реалізації інвестиційного проекту;
- спосіб індексу прибутковості. Для визначення індексу прибутковості (рентабельності) інвестиційного проекту використовується та ж інформація про дисконтовані грошові потоки, що й при розрахунку чистої поточної вартості. Індекс прибутковості визначається як відношення приведеної вартості грошових доходів інвестора до приведеної вартості здійснених ним інвестиційних витрат. Значення індексу прибутковості більше одиниці свідчить про доцільність реалізації проекту;
- спосіб внутрішньої норми рентабельності. Сутність цього способу полягає у визначенні методом послідовного наближення такої величини ставки дисконтування, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю, іншими словами, за якої сума дисконтованих доходів, отриманих від реалізації інвестиційного проекту за визначений проміжок часу, дорівнює сумі дисконтованих інвестицій у проект. Така ставка дисконтування називається внутрішньою нормою рентабельності інвестиційного проекту. Порівнюючи внутрішню норму рентабельності з очікуваною реальною ставкою дисконтування (зазвичай дисконтом є ставка відсотка за ліквідними безризиковими вкладками), можна зробити висновок про рівень привабливості інвестиційного проекту [252].

На думку авторів, використання для оцінювання проектів створення і діяльності франчайзингових підприємств простих (статичних) методів є недоцільним, тому що франчайзингові взаємовідносини мають довгостроковий характер та для вітчизняної економіки характерним є порівняно швидка зміна вартості грошових коштів у часі. Тому основним недоліком цих методів є неврахування впливу фактору часу на реальну вартість грошових потоків.

Що стосується способів, які базуються на дисконтуванні, то два з них (спосіб чистої приведеної вартості та спосіб інтегральної приведеної вартості) пропонують ідентичний підхід до оцінювання ефективності інвестиційного проекту з тією різницею, що згідно з другим способом до грошових доходів інвестора від реалізації проекту рекомендується включати ліквідаційну вартість здійснених капітальних вкладень. Як правило, створення франчайзингового підприємства вимагає значних інвестицій і ринкова вартість його основних фондів є досить суттєвою, щоб нею знехтувати, навіть на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди. Це пов'язано з тим, що до останнього дня терміну дії договору франчайзингу підприємство франчайзі здійснює визначену підприємницьку діяльність і володіє всіма необхідними для цього активами. Тому для оцінювання ефективності створення і діяльності франчайзингового підприємства використання способу інтегральної приведеної вартості є більш обґрунтованим порівняно з використанням способу чистої приведеної вартості.

Ступницький О.І. із метою оцінювання економічної ефективності проекту створення й функціонування франчайзингового підприємства рекомендує розраховувати такі показники:

- інтегральну приведену вартість проекту;
- індекс прибутковості проекту;
- внутрішню норму рентабельності проекту.

Огляд методичних підходів щодо визначення цих показників для типових інвестиційних проектів дозволив виявити, що вихідними даними для їх розрахунку є:

- інвестиційні витрати;

- чисті грошові доходи;
- ліквідаційна вартість інвестицій.

Інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта відображає в грошових одиницях абсолютну суму ефекту, що отримує франчайзі від здійснення капітальних вкладень у створення франчайзингового торговельного об'єкта. Визначається інтегральна приведена вартість шляхом порівняння сукупних витрат на реалізацію проекту створення й діяльності франчайзингового торговельного об'єкта з результатами, отримуваними в процесі функціонування торговельного об'єкта франчайзі. При цьому усі здійснювані витрати та отримувані доходи приводяться до часу початку реалізації проекту (моменту підписання франчайзингового договору) за допомогою використання особливого коефіцієнта – дисконта, яким може бути відсоток за ліквідними безризиковими вкладками. Показник інтегральної приведеної вартості розраховується за визначений період – термін дії франчайзингового договору. Для розрахунку його значення можна використати формулу, виведену із формули визначення інтегральної приведеної вартості типових інвестиційних проектів шляхом вираження ліквідаційної вартості інвестицій у вигляді різниці між ліквідаційною вартістю чистих активів франчайзингового торговельного об'єкта та ліквідаційною вартістю такого його нематеріального активу, як право користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення терміну дії франчайзингового договору [252]:

$$Bn = \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t - B_i_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{Влч_T - Влф_T}{(1+r)^{T-1}}, \quad (4.1)$$

де Bn – інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта, грн;

$Пч_t$ – чистий прибуток франчайзингового торговельного об'єкта в t -му році, грн;

- A_t – амортизаційні відрахування в t -му році, грн;
 Vi_t – інвестиційні витрати на створення і розвиток франчайзингового торговельного об'єкта в t -му році, грн;
 $Vлч_T$ – ліквідаційна вартість чистих активів франчайзингового торговельного об'єкта на момент закінчення терміну дії франчайзингового договору, грн;
 $Vлф_T$ – ліквідаційна вартість такого нематеріального активу франчайзингового торговельного об'єкта, як право користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення терміну дії франчайзингового договору, грн;
 r – ставка дисконтування, прийнята для оцінювання проекту;
 t – номер року розрахункового періоду, $t = 1, \dots, T$;
 T – термін дії франчайзингового договору, роки.

Позитивне значення показника інтегральної приведенної вартості свідчить про перевищення доходів, отримуваних від реалізації проекту створення й діяльності франчайзингового торговельного об'єкта, над здійснюваними інвестиційними витратами. Інтегральна приведена вартість характеризує обсяг прибутку на вкладений капітал.

Однак остаточному прийняттю рішення про доцільність участі франчайзі у відносинах франчайзингу має передувати більш ґрунтовний аналіз ефективності реалізації проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта, який надасть змогу оцінити рівень доходів від реалізації проекту на одиницю витрат, а також інтенсивність повернення вкладених у проект коштів.

Провести таке оцінювання дозволять нижчезрозглянуті показники індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності проекту створення й діяльності франчайзингового торговельного об'єкта. Слід зазначити, що при формуванні порядку розрахунку значень цих показників враховано обґрунтоване вище переконання щодо необхідності включення до грошових доходів франчайзі від реалізації проекту франчайзингового торговельного об'єкта ліквідаційної вартості активів останнього на момент закінчення терміну дії франчайзингового договору.

Таким чином, нижченаведені формули (4.2) і (4.3) для розрахунку індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта виведено з формул для розрахунку аналогічних показників для типових інвестиційних проектів шляхом включення до них у частині грошових доходів інвестора ліквідаційної вартості здійснених інвестицій.

Індекс прибутковості проекту створення й діяльності франчайзингового торговельного об'єкта характеризує рівень доходів, отримуваних від реалізації проекту, на кожен грошову одиницю, інвестовану у проект, тобто рівень ефективності вкладень. Формула для його розрахунку матиме вигляд [252]:

$$In = \left(\sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{Влч_T - Влф_T}{(1+r)^{T-1}} \div \sum_{t=1}^T \frac{Вi_t}{(1+r)^{t-1}} \right), \quad (4.2)$$

де In – індекс прибутковості проекту створення й діяльності франчайзингового торговельного об'єкта.

Критерієм віднесення проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта до доцільних є значення індексу прибутковості більше за одиницю.

Внутрішня норма рентабельності проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта такою розрахунковою ставкою дисконтування, при якій індекс прибутковості проекту буде рівним одиниці, іншими словами, при якій доходи від реалізації проекту дорівнюватимуть здійсненим інвестиційним витратам. Внутрішню норму рентабельності пропонується визначати методом пробних розрахунків із співвідношення [252]:

$$Hr = \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1+Hr)^{t-1}} + \frac{Влч_T - Влф_T}{(1+Hr)^{T-1}} = \sum_{t=1}^T \frac{Вi_t}{(1+Hr)^{t-1}}, \quad (4.3)$$

де Hr – внутрішня норма рентабельності проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта.

Показник внутрішньої норми рентабельності характеризує інтенсивність повернення вкладених у реалізацію проекту франчайзингового торговельного об'єкта коштів, оскільки його значення залежить не лише від абсолютних розмірів номінального грошового доходу, отриманого від реалізації проекту, та здійснених номінальних інвестиційних витрат, але і від розподілу вказаних грошових потоків по роках протягом терміну дії франчайзингового договору. Ефективним вважається проект, для якого значення внутрішньої норми рентабельності перевищує умовну вартість вкладеного у франчайзинговий торговельний об'єкт капіталу, наприклад, ставку довготермінових банківських кредитів.

Зазначене вище дозволяє розробити систему оцінювання ефективності створення та функціонування франчайзингових торговельних об'єктів, що належать франчайзі та входять до однієї франчайзингової мережі. Для цього пропонується ввести та розрахувати такі показники:

- загальну інтегральну приведену вартість створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі;
- загальний індекс прибутковості створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі;
- загальну внутрішню норму рентабельності створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі.

Загальну інтегральну приведену вартість створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі пропонується визначати як сукупність усіх інтегральних приведених вартостей кожного проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта:

$$PVI = \frac{\sum_{m=1}^M B_m}{M}, \quad (4.4)$$

де PVI – загальна інтегральна приведена вартість створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі, грн;

Vn – інтегральна приведена вартість кожного проекту створення і діяльності франчайзингового торговельного об'єкта, грн;

M – кількість торговельних об'єктів франчайзингової мережі.

Загальний індекс прибутковості створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі нами пропонується визначати як сукупність всіх індексів прибутковості кожного проекту створення й діяльності торговельних об'єктів франчайзингової мережі:

$$PI = \frac{\sum_{m=1}^M In}{M}, \quad (4.5)$$

де PI – загальний індекс прибутковості створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі;

In – індекс прибутковості проекту створення й діяльності торговельного об'єкта франчайзингової мережі;

M – кількість торговельних об'єктів франчайзингової мережі.

Ефективним вважається створення та функціонування торговельних об'єктів, що входять до однієї франчайзингової мережі при значенні загального індексу прибутковості більше за одиницю.

Загальну внутрішню норму рентабельності проекту створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі пропонуємо визначати як сукупність усіх

внутрішніх норм рентабельності кожного проекту створення й діяльності торговельного об'єкта, що входить до мережі:

$$IRR = \frac{\sum_{m=1}^M H_p}{M}, \quad (4.6)$$

де IRR – загальна внутрішня норма рентабельності створення та функціонування торговельних об'єктів франчайзингової мережі;

H_p – внутрішня норма рентабельності проекту створення і діяльності торговельного об'єкта франчайзингової мережі;

M – кількість торговельних об'єктів франчайзингової мережі.

Рогальська Н.Г. пропонує визначати загальний прибуток франчайзера від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності) таким чином:

$$B = R \cdot Q \cdot \overline{B}_i - E, \quad (4.7)$$

де B – загальний прибуток франчайзера від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності);

R – середній розмір ставки роялті мережі;

Q – загальна кількість франчайзингових підприємств мережі;

\overline{B}_i – середній дохід i -го члена мережі;

E – витрати на підтримку мережі [222].

На наш погляд, ця формула (4.7) не повністю розкриває процес отримання загального прибутку франчайзера, бо, крім роялті, франчайзер може отримувати від франчайзі різні сервісні платежі. Тому пропонується визначати загальний

прибуток франчайзера (без урахування прибутків від основної діяльності) так:

$$B = R \cdot Q \cdot \overline{B}_i + S \cdot Q \cdot \overline{B}_i - E, \quad (4.8)$$

- де B – загальний прибуток франчайзера від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності);
 R – середній розмір ставки роялті мережі;
 S – середній розмір ставки сервісних платежів мережі;
 Q – загальна кількість франчайзингових бізнес-одиниць мережі;
 B_i – середній дохід i -ї бізнес-одиниці мережі;
 E – витрати на підтримку мережі.

Загальний прибуток функціонування франчайзингової мережі пропонуємо визначати за такою формулою:

$$Pf = Po + B + \sum_{m=1}^M Pfm = Po + (R \cdot Q \cdot \overline{B}_i + S \cdot Q \cdot \overline{B}_i - E) + \sum_{m=1}^M Pfm, \quad (4.9)$$

- де Po – загальний прибуток франчайзера від основної діяльності;
 B – загальний прибуток франчайзера від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності);
 Pfm – загальний прибуток бізнес-одиниць франчайзі.

На нашу думку, для оцінювання ефективності функціонування франчайзингових торговельних мереж необхідно використовувати такі показники: індекс рентабельності товарообороту франчайзингової торговельної мережі ($I_{тофм}$), індекс зростання чистого прибутку франчайзингової торговельної мережі ($I_{чпфм}$), індекс рентабельності витрат операційної

діяльності франчайзингової торговельної мережі (*Ірвофм*), індекс продуктивності праці (*Іппфм*), частку ринку франчайзингової торговельної мережі в загальному обсязі товарообороту України (*Чрфм*), конкурентну позицію франчайзингової торговельної мережі (*Кпфм*). Варто зазначити, що, оцінюючи ефективність функціонування франчайзингових торговельних мереж, треба аналізувати ці показники в динаміці.

Оскільки для франчайзера, який об'єднує значну кількість торгових об'єктів, потрібна узагальнююча система показників оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі, то варто ввести певний інтегральний показник, який би характеризував ефективність функціонування франчайзингової торговельної мережі в цілому за певний період часу.

Інтегральне оцінювання ефективності функціонування франчайзингових торговельних мереж передбачає об'єднання, внаслідок чого з'являються нові якості та ознаки. Інтегральний метод оцінювання є ефективним тоді, коли необхідно враховувати вплив чинників на економічні процеси. Він надає змогу усунути неоднозначність оцінювання впливу чинників і отримати найбільш точний результат.

Інтегральне оцінювання робить можливим використання аналітичної інформації для побудови єдиного інтегрального показника. При цьому існує певний ступінь умовності оцінки, результати якої можуть змінюватися зі зміною бази порівняння.

Інтегральне оцінювання доповнює і розширює можливості традиційного аналізу, базується на використанні вже існуючих методів оцінювання та системи показників, дає змогу порівнювати показники з різною розмірністю та ознаками. Інтегральні показники ефективності можуть конструюватися, виходячи з різних передумов їх побудови. Можливості розробки інтегрального показника визначаються за двома основними чинниками:

- напрямом оцінювання;
- існуючою інформаційною базою [18, с. 137].

Інтегральне оцінювання ефективності функціонування франчайзингових торговельних мереж має проводитися в певній послідовності (рис. 4.7).



Рис .4.7. Етапи інтегрального оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі

Джерело: розроблено автором.

На першому етапі потрібно вибрати базу порівняння для визначення абсолютних і відносних відхилень. Ми пропонуємо використовувати різні види інтегрального показника ефективності. Інтегральний показник внутрішньої оцінки

ефективності розраховується з використанням бази порівняння за минулі періоди або з використанням нормативних значень, встановлених шляхом експертної оцінки. Інтегральний показник зовнішньої оцінки ефективності розраховується з використанням галузевих або ринкових значень показників і відношенням бази для порівняння. Загальний інтегральний показник ефективності об'єднує чинники внутрішнього та зовнішнього впливу.

Процедура інтегрального оцінювання передбачає застосування певних методів. Основними вимогами до окремих показників при побудові інтегрального є те, що вони повинні бути вузькоспрямованими, тобто має існувати можливість інтерпретації однозначного збільшення або зменшення їх числових значень та ранжування показників. При побудові інтегрального показника потрібно дотримуватися вимог, які впливають з його особливостей.

Інтегральне оцінювання у зв'язку із зіставленням багатьох показників базується тільки на використанні відносних та абсолютних значень від їх базисних значень.

Використовуються показники різних напрямів оцінювання, які формуються з різних джерел. Для оцінювання застосовують метод порівняння з базою порівняння за абсолютними і відносними значеннями. Система показників повинна відображати основні напрями оцінювання ефективності функціонування франчайзингових торговельних мереж.

Значення інтегрального показника ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі вимагає врахування різних напрямів її оцінювання, оскільки використання окремо взятого показника не дає повної оцінки ефективності. Різні напрями оцінювання ефективності об'єднує те, що для їх визначення застосовують кількісні методи виміру.

Для розрахунку інтегральних показників ефективності використовують декілька способів оцінювання (фінансово-економічний, техніко-економічний, соціально-економічний та ін.). Результати оцінювання характеризуються використанням n -показників. Тобто для j -го напрямку оцінювання застосовують набір фактичних значень відповідних показників (K_{ijf} ,

$i=1/n$). Для порівняння використовують базу даних з тих самих показників, з якими порівнюються фактичні значення кожного j -го напрямку оцінювання за всіма i -показниками.

Для розрахунку інтегрального показника оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі, на нашу думку, доцільно використовувати зведену таблицю вихідних значень основних показників оцінювання ефективності функціонування франчайзингової мережі: індекс рентабельності товарообороту франчайзингової торговельної мережі ($I_{то\phi м}$), індекс зростання чистого прибутку франчайзингової торговельної мережі ($I_{чп\phi м}$), індекс рентабельності операційних витрат франчайзингової торговельної мережі ($I_{рво\phi м}$), індекс продуктивності праці ($I_{пн\phi м}$), частку ринку франчайзингової торговельної мережі в загальному обсязі товарообороту України чи регіону ($Чр\phi м$), конкурентну позицію франчайзингової торговельної мережі ($Кп\phi м$).

Відповідно зі зміною бази порівняння для проведення оцінювання необхідно змінити й табличні дані (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Дані для інтегрального оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі

№ пор.	Показники ефективності функціонування франчайзингової мережі	Базові або еталонні значення ефективності функціонування франчайзингової мережі	Фактичні значення ефективності функціонування франчайзингової мережі	Абсолютне відхилення $\Delta ni = K_{ij}^{\phi} - K_{ij}^{\sigma}$	Відносна змінна $X_{ij} = \Delta_{ij} - K_{ij}^{\phi}$ $X_{ij} = K_{ij}^{\sigma} : K_{ij}^{\phi}$
1	$I_{то\phi м}$	K_{1j}^{σ}	K_{1j}^{ϕ}	Δ_{1j}	X_{1j}
2	$I_{чп\phi м}$	K_{2j}^{σ}	K_{2j}^{ϕ}	Δ_{2j}	X_{2j}
3	$I_{рво\phi м}$	K_{3j}^{σ}	K_{3j}^{ϕ}	Δ_{3j}	X_{3j}
4	$I_{пн\phi м}$	K_{4j}^{σ}	K_{4j}^{ϕ}	Δ_{4j}	X_{4j}

Закінчення табл. 4.11

№ пор.	Показники ефективності функціонування франчайзингової мережі	Базові або еталонні значення ефективності функціонування франчайзингової мережі	Фактичні значення ефективності функціонування франчайзингової мережі	Абсолютне відхилення $\Delta ni = K_{nj}^{\phi} - K_{nj}^{\sigma}$	Відносна змінна $X_{ij} = \Delta_{ij} - K_{ij}^{\phi}$ $X_{ij} = K_{ij}^{\sigma} : K_{ij}^{\phi}$
5	$Чр\phi м$	K_{5j}^{σ}	K_{5j}^{ϕ}	Δ_{5j}	X_{5j}
6	$Кп\phi м$	K_{6j}^{σ}	K_{6j}^{ϕ}	Δ_{6j}	X_{6j}
I	I	K_{ij}^{σ}	K_{ij}^{ϕ}	Δ_{ij}	X_{ij}
N	N	K_{nj}^{σ}	K_{nj}^{ϕ}	Δ_{nj}	X_{nj}

Джерело: розроблено автором.

Для розрахунку інтегральних показників окремих напрямів оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі можна використати методи добутку, сум або середньої геометричної.

Метод добутку полягає в тому, що всі відносні значення приросту фактичних показників до базових перемножують і в результаті розраховують інтегральний показник ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі j -го напрямку оцінювання P_j :

$$P_i = \prod_{i=1}^n x_{ij}, \quad J = \overline{1, m} \quad (4.10)$$

Інтегральний показник j -го напрямку оцінювання вважається вищим за більше абсолютне значення.

Метод сум полягає у формуванні числових значень відносної зміни між фактичними і базовими значеннями показників ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі:

$$P_i = \sum_{i=1}^n \frac{K_{ij}^{\phi}}{K_{ij}^{\sigma}} = \sum_{i=1}^n X_{ij}, \quad J = \overline{1, m} \quad (4.11)$$

Також можливе складання і відношень змін абсолютних значень показників ефективності. Більше значення показника P_j свідчить про переваги в досягненні ефективності.

Метод визначення середньої геометричної суми дає змогу розрахувати більше значення P_j , що свідчить про найвищу ефективність функціонування франчайзингової торговельної мережі:

$$P_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}}, \quad J=\overline{1,m} \quad (4.12)$$

Оцінювання можна також здійснити шляхом обчислення за формулою:

$$P_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{\Delta_{ij}}{K_{ij}}}, \quad J=\overline{1,m} \quad (4.13)$$

На підставі розрахунку інтегральних показників ефективності можна отримати об'єднаний інтегральний показник ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі IP_o :

$$IP_o = \sum_{j=1}^m P_j, \quad (4.14)$$

де P_j – числове значення ефективності j -го напрямку оцінювання.

Проте такий метод оцінювання не враховує коефіцієнта вагомості значення кожного напрямку оцінювання для формування об'єданого інтегрального показника ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі. Для інтегрального оцінювання повинна існувати база отриманого значення ефективності.

Для формування інтегрального показника ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі пропо-

нуємо використовувати матрицю, де ряди $i = 1 \dots n$ позначають відповідні показники ефективності, а j – формують стовпчики певних напрямів оцінювання. У такому випадку загальний інтегральний показник ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі IP_o матиме вигляд:

$$IP_o = \sqrt{\sum_{i=1}^n R_j (\Delta_{ij})^2}, \quad J=\overline{1,m} \quad (4.15)$$

де R_j – коефіцієнт вагомості j -го напрямку оцінювання;

Δ_{ij} – абсолютне відхилення фактичного значення і показників j -го напрямку оцінювання від базового значення.

Визначити коефіцієнт вагомості R_j напрямів оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі можна за допомогою різноманітних методів експертної оцінки. В економічній науковій літературі детально описані методики експертного оцінювання, які можна використати для визначення коефіцієнта вагомості R_j [7; 46]. Передбачається декілька етапів експертного оцінювання:

- формування мети загальної оцінки ефективності;
- розроблення процедури опитування покупців франчайзингової мережі або методів експертного оцінювання;
- здійснення процедури опитування експертів;
- оброблення інформації і виведення валового коефіцієнта.

Отже, інтегральне оцінювання ефективності функціонування франчайзингової торговельної мережі є необхідним і важливим, оскільки дає змогу об'єднати багато чинників, що відрізняються між собою та характеризують різні аспекти ефективності функціонування, а також дає більш повне уявлення про ефективність діяльності франчайзингової мережі.

Розділ 5

ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У КАНАЛІ РОЗПОДІЛУ ЯК ФАКТОР УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ

5.1. Сутність маркетингу партнерських взаємовідносин, його генеза та роль у формуванні ефективної взаємодії суб'єктів господарювання

Важливою умовою розвитку ринку споживчих товарів в Україні є не тільки створення сучасної інфраструктури (за організаційно-правовими формами господарювання, видами та типами підприємств – юридичних осіб і бізнес-одиниць без статусу юридичної особи), яка складається за функціональним призначенням з виробничої, соціальної та інституційної, а й ефективність взаємодії усіх її структурних елементів.

Як зазначає Мазаракі А.А. у монографії «Розвиток торгівлі в системі соціальної інфраструктури регіону в умовах ринкової економіки», інфраструктура – це не тільки «матеріальні елементи у речовій формі, а й суспільно-виробничі відносини, що забезпечують певні напрямки діяльності, які віднесені до головних» [159, с. 6]. Він також стверджує, з чим не можна не погодитися, що об'єкти виробничої інфраструктури мають створювати умови для розвитку основних напрямів матеріального виробництва (структуроутворюючих галузей); об'єкти соціальної інфраструктури мають створювати умови для розвитку людини, для ефективного споживання матеріальних та духовних цінностей у вигляді товарів та послуг; об'єкти інституційної інфраструктури... створюють умови для ефективного управління економікою або державою в цілому [159, с. 8].

Отже, забезпечити такі умови можливо лише спільними зусиллями усіх суб'єктів ринку і якщо вони орієнтуються на кінцевого споживача. Але в Україні на сьогодні ще не сформована ефективна система взаємодії суб'єктів ринку – кожний з них в основному працює сам на себе, а з боку торговців – ще й за рахунок товаровиробника і, особливо, кінцевого споживача.

Це передусім пов'язано з тим, що Україна не так давно перейшла до нового типу економіки, який вимагає зовсім іншої системи взаємодії суб'єктів господарювання на ринку. Так, за часів директивно керованої економіки існував централізований розподіл товарних ресурсів (так званих ринкових і неринкових фондів) і цін на них, прикріплення оптових і роздрібних торговців до конкретних товаропостачальників.

Крім цієї основної причини, були й такі, не менш важливі, як залишковий принцип фінансування виробництва споживчих товарів і сфери товарного обігу в цілому, неналежне дослідження товарних ринків, що призвело до дефіциту багатьох товарів, гальмування оновлення їх асортименту та підвищення якості, надмірного забезпечення окремими видами товарів одних регіонів і недостатності їх в інших, певного диктату товаровиробників, а, отже, й низької ефективності впливу оптових і роздрібних торговців на них, які повинні захищати інтереси споживачів.

Досвід країн з розвиненою ринковою економікою показує, що споживач є господарем ринку, бо він вирішує, які товари придбаватиме, у якій кількості, де, коли, як і за якими цінами. Тому зарубіжні компанії, як правило, прагнуть досягти компромісу між витратами на доведення товарів від виробника до споживачів та рівнем якості їх обслуговування. І якщо хтось з учасників каналу розподілу, через який товар просувається до кінцевого споживача, не виконує свої функції належним чином, споживча цінність товару може суттєво знизитися, що негативно вплине і на результати діяльності кожного з них.

Існує такий порядок, коли один учасник допомагає іншому, щоб підтримати життєздатність усього каналу і досягти

спільними зусиллями конкурентної переваги. Зарубіжний досвід також свідчить, що співробітництво між товаропостачальниками, оптовими покупцями і кінцевими споживачами формується на основі партнерства, а не на антагоністичних відносинах між ними. Цьому сприяє передусім рівень доходів населення. Чим він вищий, тим більш високі вимоги не тільки до якості і безпечності товарів, а і до якості обслуговування. В Україні значна частина населення має невисокий рівень доходів, тому вимоги споживачів до сфери обслуговування набагато нижчі. На перший план виходить рівень цін на товари, а потім все інше.

Дослідження стану взаємодії учасників каналу розподілу показало, що найбільш залежними від товаропостачальників є суб'єкти малого підприємництва, які не входять до складу ніяких видів об'єднань.

Дані проведеного анкетного опитування надали змогу авторам оцінити взаємовідносини оптових підприємств з постачальниками і роздрібними торговцями за критеріями довіри, стабільності, надійності, взаємовигоди, що ілюструє табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Результати оцінки керівниками оптових торговельних підприємств взаємовідносин з товаропостачальниками і покупцями – роздрібними торговцями

(у відсотках)

Чи вважаєте Ви відносини, які склалися	З постачальниками	З покупцями
Довірливими	66,7	61,1
Стабільними	38,9	27,8
Надійними	55,6	61,1
Рівноправними	72,2	44,4
Взаємовигідними	77,8	77,8
Довгостроковими	55,5	44,4
Мінливими	38,9	38,9
Такими, що потребують змін	72,2	61,7

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані табл. 5.1, більшість керівників оптових торговельних підприємств вважають свої взаємовідносини з постачальниками довірливими, рівноправними, взаємовигідними, але такими, що потребують змін. З покупцями – роздрібними торговцями респонденти оцінили свої взаємовідносини в основному як довірливі, надійні та взаємовигідні, але також підтвердили необхідність змін, оскільки не вважають їх стабільними, рівноправними та довгостроковими. Ці результати свідчать про необхідність подальшого аналізу, розробки та впровадження на підприємствах більш ефективної системи управління взаємовідносинами з учасниками каналу розподілу.

Досліджуючи питання ефективності взаємодії підприємств, варто зауважити, що, як правило, респонденти не надають об'єктивних даних про фінансові показники своєї діяльності. Тому нами використано модель виміру, що ґрунтується на оцінці рівня задоволеності цими показниками. Таким чином, респондентам необхідно було оцінити фінансовий потік, дохід від операційної діяльності, чистий прибуток і рентабельність витрат за 5-ти бальною шкалою (від 1 – дуже погано до 5 – відмінно). Результати дослідження наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Результати оцінки респондентами ефективності взаємодії підприємств

(у відсотках)

Показники	Відмінно	Добре	Задовільно	Погано	Дуже погано
Фінансовий потік	0	22,2	72,2	5,6	0
Дохід від операційної діяльності	11,1	38,9	50,0	0	0
Чистий прибуток	5,6	33,3	5,6	5,6	0
Рентабельність витрат	0	27,8	0	0	0

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 5.2, в основному респонденти оцінюють свої результати господарської діяльності задовільно, про що

свідчать показники «фінансовий потік» – 72,2% та «дохід від операційної діяльності» – 50,0%. Добре респондентами були оцінені такі показники, як «фінансовий потік» – 22,2%, «дохід від операційної діяльності» – 38,9%, «чистий прибуток» – 33,3% та «рентабельність витрат» – 27,8%. Показники «відмінно», «погано» та «дуже погано» респондентами майже не зазначалися.

Дослідження також показало, що товаропостачальники, передусім товаровиробники, віддають перевагу співпраці з суб'єктами великого і середнього підприємництва, особливо корпоративним роздрібним торговельним мережам. Вони більш конкурентоспроможні, краще організують процес продажу товарів і обслуговування покупців й мають більше можливостей для своєчасного розрахунку за поставку товарів. Однак і тут є достатньо проблем. Одна з основних це незаконна вимога роздрібних торговців щодо плати «за вхід» у мережу і за так звані маркетингові послуги щодо місця розміщення товару виробника на обладнанні у торговельній залі. Такі послуги є прямим функціональним обов'язком роздрібних торговців, які повинні з метою створення комфортних умов для придбання товарів раціонально розмістити їх у торговельній залі на обладнанні. Роздрібні торговці беруть додаткову плату у вигляді прямих бонусів також за проведення промоакцій і маркетингових досліджень, «на розвиток» та інше, що у свою чергу змушує виробника підвищувати ціни на свої товари.

Усі послуги, які надають учасники каналу розподілу одне одному, повинні бути зафіксовані у договорі поставки, причому ціни на них, як і на товари, повинні бути обґрунтованими.

Отже, усе це свідчить про необхідність наукової розробки впровадження нової системи взаємовідносин між учасниками каналу розподілу, зокрема підприємницьких мереж з товаропостачальниками і кінцевими споживачами.

Становлення у провідних країнах «нової економіки», заснованої на інформаційних технологіях та комп'ютерних мережах, більшістю науковців розглядається як передумова переходу до сучасної парадигми економічного розвитку.

У зв'язку із цим відбуваються і якісні зміни в системі управління великими, середніми та малими підприємствами, у взаємодії учасників каналу розподілу, які вимушені адаптуватися до постійно змінних умов середовища та загостреної конкурентної боротьби.

Велика пропозиція товарів спричиняє посилення ринкової влади покупців, зниження прибутковості брендів і зростання витрат підприємств на їх просування, в тому числі й на рекламу. В умовах вичерпного асортименту та складності зниження цін без негативного впливу на якість продукції підприємствам необхідно шукати нові способи створення і підтримки конкурентних переваг.

Керівники підприємств, які усвідомили, що конкурентна боротьба призводить лише до значних фінансових та часових втрат, а також не сприяє формуванню партнерських відносин, почали використовувати у своїй діяльності методи нової концепції маркетингу відносин. Тобто ставити перед собою мету не досягнення абстрактних переваг над конкурентами, а здатність підтримувати відносини з контрагентами через індивідуальні канали просування, асортимент, ціни та системи знижок, способи доставки тощо. Отже, в сучасних умовах для успішного функціонування будь-яких підприємств вже недостатньо використовувати традиційний маркетинг. «Залишаючись конкретизованою формою зв'язку сфер виробництва і споживання, маркетинг демонструє постійний процес вдосконалення механізму цієї взаємодії. З їх розвитком змінюються акценти і ракурси управлінської концепції маркетингу, який з'являється в новому вигляді, – мережевого, або маркетингу взаємовідносин, на зміну вертикально-інтегрованим маркетинговим системам приходять гнучкі нові організаційні утворення» [66, с. 10]. Процес зміни конкретизованих форм зв'язку сфер виробництва і споживання продовжується. Виникає нова парадигма як «маркетинг партнерських взаємовідносин», що акцентує увагу на соціальних аспектах тривалої взаємодії партнерів. Впровадження маркетингу партнерських взаємовідносин дозволяє комплексно підходити до управління каналами розподілу.

Маркетинг партнерських взаємовідносин – це одне з найбільш актуальних питань для вітчизняних економістів, що потребує теоретичної розробки. Необхідність дослідження цього напрямку викликана тим, що останнім часом у світовій економіці все більше посилюються процеси глобалізації та інтеграції. Особливо це явище спостерігається в галузях високих технологій та економіки. Підприємства-виробники, як ніколи раніше, ставлять собі за мету покращити систему збуту вироблених товарів. Рушійними силами таких змін є конкуренція та вимоги споживачів, що постійно зростають. Ці процеси висунули до підприємств низку нових вимог, найбільш суттєвими з яких є необхідність прийняття обґрунтованих, якісних та своєчасних управлінських рішень для залучення нових та утримання існуючих споживачів для найбільш повного задоволення їхніх потреб, що в кінцевому підсумку матиме вплив на ефективність функціонування підприємств, створення додаткового доходу та посилення своїх конкурентних позицій. Потенціал каналу розподілу товарів можна реалізувати, як вже зазначалося вище, лише об'єднавши зусилля усіх його ланок. Те, що недавно важко було навіть уявити, сьогодні можна реалізувати за допомогою інноваційних, інформаційних та комунікаційних систем, які забезпечують інформаційну прозорість на всіх ділянках ланцюга створення цінності – від постачальників сировини до кінцевого споживача. Для цілеспрямованого та ефективного управління підприємствами-учасниками квазіінтеграції необхідно впроваджувати на підприємствах-учасниках взаємодії маркетингу партнерських взаємовідносин.

У процесі аналізу підприємницької взаємодії науковці оперують різними поняттями, а саме: маркетинг взаємодії, маркетинг взаємовідносин, маркетинг стосунків, маркетинг партнерських стосунків, міжфірмовий маркетинг, маркетинг лояльності та деякі інші. Як правило, це пов'язано перш за все з різним перекладом одного й того ж поняття в іншомовних джерелах. Визначення цих понять подано у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

**Визначення понятійного апарату маркетингу
партнерських взаємовідносин**

Поняття	Визначення поняття	Джерело
Маркетинг взаємодії	Перспективна концепція сервісного підприємництва, орієнтована на охоплення усіх ресурсів і видів діяльності в процесі організації, планування і управління комунікаціями з усіма суб'єктами ринкової мережі на кожній стадії життєвого циклу товару. Концепція, орієнтована на довгострокові взаємовідносини з клієнтом і на задоволення цілей сторін, що беруть участь у комунікаціях	Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – С. 683
Міжфірмовий маркетинг	Процеси збуту та заготівлі між організаціями, а також між окремими фірмами або підприємствами та інститутами. Маркетингова діяльність, пов'язана з політикою збуту між постачальниками у секторі виробництва продукції виробничо-технічного призначення, між підприємствами переробної промисловості й підприємствами торгівлі, а також фірмами і громадськими інститутами	Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – С. 682
Міжфірмовий маркетинг	Основа взаємодії партнерів у логістичній системі. Філософія міжфірмового маркетингу орієнтує компанію на задоволення потреб клієнтів не лише за допомогою товарів (послуг), що реалізуються, але і шляхом встановлення з покупцем довгострокових відносин і задоволення його соціальних потреб	Моисеева Н. Межфирменный маркетинг – основа взаимодействия партнеров в логистической системе / Н. Моисеева, Т. Сарычева // Маркетинг. – 2001. – № 2 (57). – С. 59–69

Продовження табл. 5.3

Поняття	Визначення поняття	Джерело
Маркетинг стосунків	Маркетингова діяльність фірми, спрямована на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами. Орієнтація на створення довгострокових відносин між клієнтами, постачальниками, посередниками	Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2010. – С. 32
Маркетинг взаємовідносин	Процес створення і підтримання довгострокових, взаємовигідних відносин із споживачами, збереження та збільшення клієнтури з метою побудови взаємовигідних відносин	Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – С. 95
Маркетинг партнерських взаємовідносин	Безперервний процес визначення і створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а також спільного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії	Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений / Я.Х. Гордон ; пер. с англ. Е. Нестерова. – СПб. : Питер, 2001. – С. 35
Маркетинг партнерських взаємовідносин	Практика побудови довгострокової взаємовигідної взаємодії з ключовими ринковими партнерами компанії (споживачами, постачальниками, посередниками) з метою встановлення тривалих привілейованих взаємозв'язків	Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуровского. – СПб. : Питер, 2002. – С. 36
Маркетинг партнерських взаємовідносин	Угоди, що постійно укладаються між сторонами протягом тривалого періоду часу. Такі взаємовідносини встановлюються, коли кожна із сторін повністю довіряє іншій, що призводить до скорочення витрат, часу та ступеня ризику кожної трансакції	Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуровского. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – С. 58

Закінчення табл. 5.3

Поняття	Визначення поняття	Джерело
Маркетинг партнерських взаємовідносин	Система економічних, фінансових, правових, організаційних і етичних взаємовідносин між підприємствами-партнерами (учасниками маркетингового каналу розподілу), що формуються в процесі їх діяльності та ґрунтуються на засадах співробітництва з орієнтацією на максимально можливе задоволення потреб споживачів і досягнення колективної конкурентної переваги	Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підручник / Н.О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – С. 339
Маркетинг взаємовідносин із споживачами	Загальне прагнення усіх співробітників компанії відшукати усіх споживачів, з'ясувати, хто вони, та підтримувати взаємовідносини між компанією і цими споживачами настільки довго, наскільки ці взаємовідносини є взаємовигідними	Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : Фаир-ПРЕСС, 2002. – С. 24
Маркетинг лояльності	Процес формування довгострокових відносин між фірмою і клієнтами з метою створення додаткових цінностей для споживача та економічної вигоди для фірми	Мороз Л.А. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Л.А. Мороз, Ю.М. Князик // ВНУЛП. – 2007. – № 605. – С. 96–104

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 5.3, можна побачити певні розбіжності у визначенні поняття «маркетинг партнерських взаємовідносин» і використання різної термінології. Так, Я.Х. Гордон вбачає партнерів у індивідуальних покупцях, у той час, як Ф. Котлер називає партнерами споживачів, постачальників і посередників. П. Дойль вважає партнерами тільки ті сторони, з якими укладено угоди. У такому випадку постає питання про необхідність уточнення терміна «партнер». На нашу думку, партнер у системі маркетингу партнерських взаємовідносин –

це юридична чи фізична особа – підприємець, з якою у підприємства склалися тривалі ділові відносини і яка має право на частку розподіленого спільно отриманого прибутку.

Багієв Г.Л., Тарасевич В.М. та Анн Х. вважають міжфірмовий маркетинг процесом збуту і заготівлі. Але, як свідчить подальший аналіз, це трактування є досить вузьким, адже не враховує орієнтацію на задоволення потреб кінцевого споживача. Водночас П. Дойль вважає, що маркетинг партнерських взаємовідносин є низкою угод, які постійно укладаються між сторонами протягом тривалого періоду. Не можна заперечувати важливість довготривалості взаємовідносин, але варто зазначити, що угоди в такому випадку виступають інструментом, що забезпечує кінцевий результат цієї взаємодії на визначеній основі.

Аналізуючи визначення маркетингу взаємовідносин із споживачами, яке пропонують Гембл П., Стоун М. та Вудкок Н., не можна погодитись із твердженням про загальне прагнення співробітників компанії відшукати усіх споживачів, з'ясувати, хто вони, та підтримувати взаємовідносини між компанією і цими споживачами настільки довго, наскільки ці взаємовідносини є взаємовигідними. Зазначимо, що загальне прагнення усіх співробітників компанії є похідним від прийнятої стратегії її розвитку, а також внутрішньої маркетингової політики, що проводиться підприємством.

Сутність понять «маркетинг взаємодії» та «маркетинг партнерських взаємовідносин» є абсолютно тотожним. У свою чергу, їх можна умовно розділити на два напрями, перший з яких акцентує увагу на взаємовідносинах з учасниками бізнес-процесу, ґрунтуючись на вимогах кінцевих споживачів, у той час як другий напрям – на взаємовідносинах із споживачами, зважаючи при цьому на необхідність взаємодії з іншими учасниками мережі. Схематично це можна представити у вигляді рис. 5.1.



Рис. 5.1. Складові маркетингу партнерських взаємовідносин

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 5.3, можна дійти висновку, що ключовими аспектами підприємницької взаємодії є довгострокові зв'язки, обопільна вигода учасників, орієнтація на створення нових цінностей на основі взаємовідносин із покупцями – кінцевими споживачами.

Приймаючи за основу трактування сутності поняття «маркетинг партнерських взаємовідносин», надане Голошубовою Н.О. (табл. 5.3), слід зазначити його найважливіші характеристики. А саме, маркетинг партнерських взаємовідносин – це цілеспрямоване формування і усвідомлена підтримка довгострокових зв'язків усіх учасників каналу розподілу, визначення і створення нових цінностей товарів чи послуг при безпосередній участі кінцевого споживача з метою набуття колективної конкурентної переваги, нематеріальних активів, управління ринковим попитом, отримання соціального та економічного синергетичного ефекту.

Таким чином, можна зробити висновок, що партнерські взаємовідносини відображають природний процес розвитку підприємницької взаємодії, характеризуються соціальними взаємовідносинами, передбачають спільні дії та зусилля сторін для досягнення поставленої мети у довгостроковій перспективі. Розкриваючи зміст маркетингу партнерських

взаємовідносин, варто проаналізувати його генезу та головні чинники впливу на його розвиток. Основний ракурс поглядів на підприємницьку кооперацію, який присутній у більшості теоретичних підходів, вимагає ретроспективного аналізу.

Теорія фірми увібрала в себе основні постулати більшості відомих підходів щодо проблем підприємницької взаємодії. Результатом такого поєднання стала велика кількість односторонніх або гібридних класифікацій мережевих структур, які складно прослідкувати і тим більше опрацювати без попереднього знання про їх походження і теоретичні основи, на яких вони базуються.

Термін «маркетинг взаємовідносин» введено в науковий лексикон Л. Беррі в 1983 р. Однак ще в 1950–1960 рр. з'явилася низка робіт американських науковців Е.Д. Макгеррі і В. Алдерсон, що стосуються теорії маркетингу взаємовідносин. У подальшому праці А. Адлера і Дж. Арндта дали поштовх до використання поняття маркетингу взаємовідносин стосовно ринків продукції виробничо-технічного призначення. Особливо інтенсивно дослідження в цій галузі проводилися з кінця 1970-х рр. [259, с. 33].

Існує чимало пояснень та інтерпретацій переваг і недоліків підприємницької співпраці. В рамках загальних економічних підходів поява мереж зазвичай пояснюється провалами ринку і прагненням збільшення ефективності функціонування підприємств. При цьому позитивний ефект від мережевої організації переважно пояснюється зниженням витрат виробництва і координації. Згідно із соціологічним дослідженням мережеві структури – інструмент соціального контролю і неформальної кооперації. Існування поняття «мережа підприємств» пояснюється дуалістично – і через втрати координації, і через соціальні зв'язки, що розуміються як входження в нормативно-законодавче середовище, отримання легітимності та владних механізмів.

Досягнення 1990-х років у вивченні мережевих структур можна згрупувати за трьома напрямками: економічного аналізу,

розробок у контексті завдань стратегічного управління і компаративних досліджень. Для всіх цих праць характерною була констатація обмеженості можливостей традиційних поглядів для пізнання квазіінтеграції.

Для кращого розуміння ми пропонуємо спрощену класифікацію теорій, що зробили найбільш істотний внесок у розвиток сутності поняття «мережа підприємств». Ця класифікація має на меті полегшити розуміння існуючих трактувань аналізованого поняття і надати початковий теоретичний інструментарій для їх подальшого вдосконалення.

Теоретичні засади маркетингу партнерських взаємовідносин подані у вигляді рис. 5.2, що пояснює міждисциплінарне походження даного феномену.

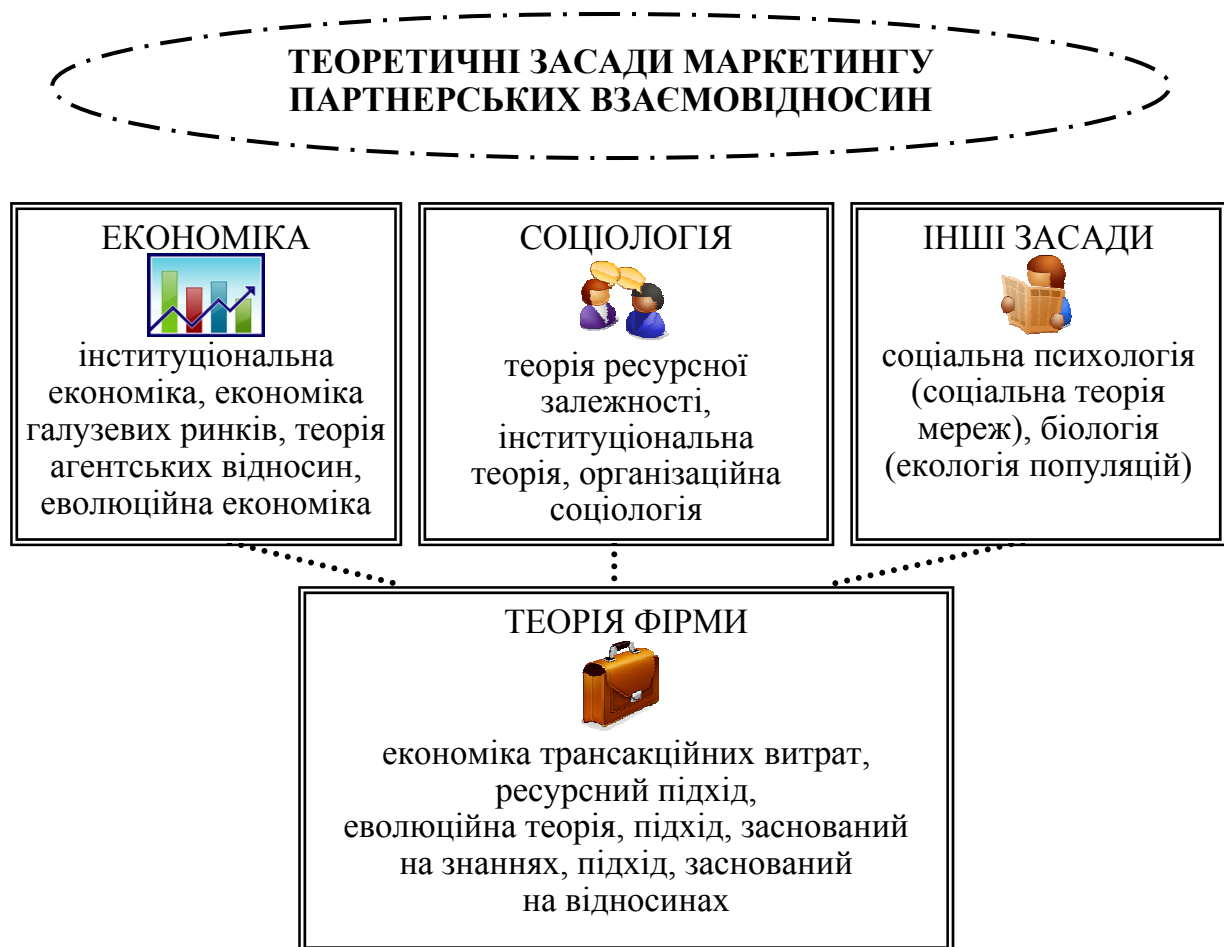


Рис. 5.2. Теоретичні засади маркетингу партнерських взаємовідносин [260, с. 27]

Наведені вище постулати і трактування паралельно розвивалися, багато в чому збагачувалися за рахунок взаємопроникнення.

Інтеграція різних підходів на міждисциплінарній основі, безумовно, сприятиме концептуалізації самостійного наукового напрямку, що більш системно трактує феномен підприємницької взаємодії, з одного боку, і що створює теоретичний фундамент для розвитку цілого ряду управлінських дисциплін, з іншого. Зміна ж суб'єкта господарювання з окремо взятого підприємства на мережу підприємств актуалізує питання про колективну конкурентоспроможність, результативність, оцінку ефективності функціонування, узгодження інтересів і стратегій, генерування сумісних активів і стимулів до розвитку стосовно нового суб'єкта ринкових взаємовідносин – мережі підприємств. Розвиток досліджуваного напрямку є вектором розвитку теорії фірми і здійснюється на засадах теоретичного фундаменту концепції маркетингу взаємовідносин (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Основні наукові школи концепції маркетингу
взаємовідносин [147, с. 16]**

Характеристики	Північно-американська школа	Британська школа	Північно-європейська школа	Група ІМР	Німецька школа
Галузі охоплення	Ринки продукції виробничо-технічного призначення, ринок послуг	Ринки споживчих товарів і послуг	Всі галузі	Ринки продукції виробничо-технічного призначення	Ринки продукції виробничо-технічного призначення
Основні напрями досліджень	Взаємовідносини на ринках продукції виробничо-технічного призначення, маркетинг послуг. Теорія довіри і прихильності	Проблеми інтеграції управління якістю, маркетингу споживчих взаємовідносин і концепції маркетингу послуг	Маркетинг послуг. Внутрішній маркетинг	Дуальні взаємовідносини компаній. Мережева модель маркетингових взаємовідносин	Розробка концепції маркетингу взаємовідносин, заснованої на мережевій теорії, теорії обміну і неінституціональній теорії

Закінчення табл. 5.4

Характеристики	Північно-американська школа	Британська школа	Північно-європейська школа	Група ІМР	Німецька школа
Рівень аналізу взаємовідносин	Всі, крім мережевих підходів	Всі, крім мережевих підходів	Всі	Рівень дуальних взаємовідносин на ринках продукції виробничо-технічного призначення. Мережевий підхід у маркетингу	Рівень дуальних взаємовідносин на промислових ринках. Мережевий підхід у маркетингу
Трактування концепції маркетингу взаємовідносин як нової парадигми маркетингу	Визнають окремі автори	Не визнають	Визнають	Не визнають	Не визнають

На думку Третьяк О., із розвитком досліджень проблем підприємницької взаємодії відбувається зміна парадигм у маркетингу (рис. 5.3). У маркетинговій діяльності виникають нові напрями:

- встановлення і постійне здійснення комунікацій з кінцевим споживачем;
- безпосереднє підключення кінцевого споживача до процесу розробки і створення товару або послуги;
- розвиток партнерських відносин з різними суб'єктами ринку, які стають більш важливими нематеріальними ресурсами підприємства;
- розвиток сервісної складової і підвищення якості обслуговування покупців;
- інтеграція в єдиний процес діяльності окремих самостійних суб'єктів ринку, що спеціалізуються на різних видах маркетингової діяльності.

Маркетингова концепція 4P _s	Невідповідність наукової парадигми дійсності	Роль маркетингу:	Нові пріоритети	
<p><i>Товар:</i> асортимент, якість, дизайн, властивості, торговельна марка, упаковка, обслуговування, гарантії.</p> <p><i>Ціна:</i> прейскурантна ціна, знижки, зустрічний продаж, термін оплати, умови кредиту.</p> <p><i>Розповсюдження:</i> канали збуту, асортимент, місце розташування, складські послуги, транспортування.</p> <p><i>Просування:</i> реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю</p>	<p>Двобічна взаємодія в протизвагу механізму «стимул – відповідна реакція»</p> <p>Орієнтація на покупця, а не на конкурента</p> <p>Реструктуризація конкурентних ринків</p> <p>Виникнення теорії фірми, що заснована на взаємодії з клієнтами</p>	<p>Ініціювати</p> <p>Узгоджувати</p> <p>Керувати обміном</p> <p>Шукати довгострокову конкурентну перевагу</p> <p>Встановлювати довгострокові контакти із споживачами та каналами товароруку</p>	<p>Розвиток окремих функцій (особливо комунікаційних) і активне виведення їх за межі підприємства</p> <p>Поява нових функцій та видів діяльності</p> <p>Розробка схеми взаємодії із кінцевим споживачем</p> <p>Механізм інтегрування маркетингових функцій</p> <p>Інтеграція функцій всередині підприємства із підсилення зворотного зв'язку</p> <p>Стратегії управління постачальниками</p>	
1960	1970	1980	1990	2000
Роки				

Рис. 5.3. Етапи еволюції парадигм у маркетингу [260, с. 137]

Маркетинг виконує не лише роль інтегратора різних видів діяльності всередині підприємства, але й узгоджує діяльність різних спеціалізованих підприємств та організацій [260, с. 137].

Результати сучасних досліджень підприємницької взаємодії дозволяють виділити ряд ключових особливостей взаємовідносин «продавець–покупець» на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин:

- Акцент на довгостроковому співробітництві та взаємовигідний підхід. Центральні цінності маркетингу взаємовідносин ґрунтуються на співробітництві і спільному створенні цінності. Йдеться про підхід, коли постачальники, споживачі та інші учасники каналу розподілу діють як партнери.

- Активний підхід учасників взаємодії. У підприємництві і покупець, і продавець виступають активними сторонами. Якість взаємовідносин, їх довгостроковість реалізуються на довірі покупця до продавця на основі його поведінки в минулому і нині.

- Багатомірність взаємодії. Виділення основних напрямів діяльності, що визначають характер взаємодії сторін і потенціал спільного створення цінностей. Підґрунтям для створення стратегії розвитку взаємовідносин між підприємством та його партнерами виступає взаємодія в технологічній, соціальній, економічній площинах [162, с. 34].

Досліджуючи феномен маркетингу партнерських взаємовідносин, також варто звернути увагу на таке поняття, як підприємницькі мережі, адже саме ті підприємства, які входять до їх складу, є суб'єктами взаємодії на ринку.

Підприємницька мережа – це сукупність підприємств і організацій, які об'єднують свої матеріальні, фінансові та нематеріальні активи з метою отримання конкурентних переваг на ринку та реалізації інших проектів. Вивчаючи сучасні публікації про бізнес-взаємодію, можна помітити, що найбільш вагомі з наукової точки зору ідеї зароджуються насамперед під час досліджень високотехнологічних галузей. Стає зрозумілим, що поняття «маркетинг партнерських взаємовідносин» та «науково-технічний прогрес» тісно взаємопов'язані. Але існують також інші умови формування каналів розподілу, зокрема в підприємницьких мережах, що функціонують і співробітничать з товаропостачальниками та іншими учасниками каналу розподілу на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин, що ілюструє табл. 5.5.

Таблиця 5.5

**Умови формування підприємницьких мереж,
що функціонують на засадах маркетингу партнерських
взаємовідносин**

Умови створення «стратегії партнерства»	Характеристика умов підтримки партнерських взаємовідносин	Критерії оцінки результативності партнерських взаємовідносин
Стабільність ринкової ситуації	Політична і економічна стабільність, передбачуваність розвитку ситуації в перспективі	Темпи зростання ВВП, стабільність платоспроможного попиту
Концентрація капіталу та поява на ринку великих гравців, що мають переваги в конкурентній боротьбі	Розуміння підприємствами взаємозалежності, обумовленості їхнього співіснування на ринку та можливості отримання конкурентних переваг за рахунок співробітництва	Частка ринку великих підприємств
Прозорість стратегічних цілей очікувань учасників мережі	Активізація мережевих комунікацій, порозуміння, взаємодовіри і рівноправності	Індикатори (показники) реалізації взаємоузгоджених цілей і завдань
Узгодженість очікувань партнерів	Поширення і точність інформації, своєчасність зворотного зв'язку між партнерами	Вирішення проблеми: доступність ресурсів, мережева кооперація
Узгодженість мережевих вимог до партнерів	Прозорість, ефективність	Підтримка стратегічної компетентності
Відповідні стратегічні компетентності партнерів	Наявність відносин власності між власниками підприємств і особистих довірчих відносин як між власниками підприємств, так і між керівниками та іншими співробітниками підприємств	Прозорість і ефективність потоку робіт: доречність мережевих зв'язків

**Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу
як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж**

Закінчення табл. 5.5

Умови створення «стратегії партнерства»	Характеристика умов підтримки партнерських взаємовідносин	Критерії оцінки результативності партнерських взаємовідносин
Значна підтримка вищого керівництва та прийняття на себе зобов'язань з їх виконання	Усвідомлення необхідності роботи в команді; здатність та схильність підприємств домовлятися, знаходити компроміси, в тому числі в конфліктних ситуаціях, визначати прозорі критерії оцінки діяльності мережі, внеску учасників у результат функціонування мережі	Ступінь задоволеності взаємодією учасників каналу розподілу
Вплив спільних стимулів (розподіл прибутку)	Ступінь мережевих зобов'язань щодо партнерських відносин	Рівень прибутковості кожного учасника
Контроль партнерських стосунків / ступінь рівноправності між партнерами	Наявність та придатність технічної підтримки, яка надається	Ступінь задоволеності учасників технічною підтримкою
Структура мережі	Ступінь інтеграції та рівень координації	Сила зв'язку, розмір мережі, мережева щільність, централізація
Адаптивність до можливостей і загроз, що виникають	Гнучкість та мобільність	Ступінь адаптивності

Джерело: розроблено авторами.

Внаслідок входження підприємства у різноманітні взаємозв'язки виникає синергетичний ефект і на його основі формується особлива форма капіталу – мережевий капітал, який являє собою ресурсні можливості, створені мережею. Ці можливості є результатом отримання взаємного доступу до ресурсів учасників мереж, а також створення додаткових запасів економічних ресурсів внаслідок взаємодії підприємств. Таким чином, організація трансакцій у мережі надає змогу підприємству підвищити адаптивний потенціал за рахунок зростання можливостей мобілізації ресурсів інших учасників в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Концепція маркетингу партнерських взаємовідносин є необхідною умовою для створення ефективної взаємодії підприємств у каналі розподілу. Об'єднання підприємств створюється на основі вертикальної та горизонтальної взаємодії між різними суб'єктами підприємницької діяльності та їх симбіозною взаємозалежністю, що визначається принципом синергізму. Маркетинг партнерських взаємовідносин акцентує увагу на соціальних аспектах взаємодії партнерів. Використання принципів маркетингу партнерських взаємовідносин дозволяє комплексно підходити до оптимізації управління каналом розподілу, оскільки ними розглядаються взаємодія та взаємний вплив основних суб'єктів ринку, що формують попит і пропозицію – виробничих і торговельних підприємств, різноманітних інститутів інфраструктури, а також суспільних організацій, що об'єднують партнерів для спільного вирішення завдань.

До визначальних факторів, що сприяють формуванню ефективних взаємовідносин між партнерами у маркетинговому каналі розподілу, належать такі:

- орієнтація на кінцевого споживача;
- розробка загальної стратегії розвитку учасників каналу розподілу та системи підтримки їх реалізації;
- стабільність і довготривалість господарських зв'язків;
- участь у прийнятті спільних рішень щодо функціонування каналу, інвестування у розвиток і впровадження інновацій та формування спільними зусиллями споживчої цінності товару;
- загальні цілі партнерів щодо позиціонування;
- реальність і послідовність виконання прийнятих рішень;
- спільне планування товарної пропозиції, що відповідає реальному попиту кінцевих споживачів, прогнозування і формування попиту на товари;
- своєчасне виконання замовлень і поповнення товарних запасів;
- маркетингова підтримка (спільне проведення маркетингових досліджень, рекламних кампаній тощо);

- надання послуг кожним учасникам каналу розподілу один одному;
- обмін інформацією з використанням сучасних технологій, зокрема через мережу Інтернет;
- ефективна координація дій;
- соціальна відповідальність партнерів за економічний розвиток країни та якість життя людей;
- довіра, чесність, надійність;
- своєчасне здійснення платежів;
- оптимізація загальних витрат;
- справедливий розподіл прибутків між партнерами.

Нова система взаємодії підприємств, як показує досвід найбільших зарубіжних компаній, що першими почали її впроваджувати у свою діяльність, сприяла їх інноваційному розвитку, і як наслідок, суттєвому покращанню задоволення потреб споживачів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств – учасників каналу розподілу.

У відносинах між товаропостачальниками і роздрібними торговцями все більшого значення набувають інтернет-технології. Створюються спеціальні веб-сайти лише для того, щоб з їх допомогою взаємодіяти зі своїми партнерами. Так, компанія Target Corporation (США) у 2001 р. ввела в дію веб-сайт Partners Online. На цьому сайті постачальники мають можливість щотижнево отримувати від компанії дані про обсяги продажу їх товарів, звіти про стан товарних запасів, замовлення на завезення товарів, що підлягають оплаті (про кредиторську заборгованість), накладні, різні інструкції, інформаційні бюлетені тощо. Для обміну конфіденційною інформацією використовуються паролі та надійні технології шифрування [31, с. 808].

Товаропостачальники і роздрібні торговці спільно працюють над виявленням недоліків і причин неефективної роботи, зниженням витрат, зростанням обсягу продажу і підвищенням рівня рентабельності.

Навіть дрібні роздрібні торговці, особливо ті, що функціонують у складі франчайзингових мереж, все більше використовують елементи нової системи взаємовідносин з учасниками каналу розподілу. Зокрема, вони мають можливість

розміщувати замовлення на поставку товарів електронним способом й вирішувати інші питання, що виникають між товаропостачальником і роздрібним торговцем. Найбільш ефективною є співпраця іноземних дрібних торговців з оптовими торговельними посередниками, які запровадили системи електронного обміну даними (EDI) і планування запасів методом швидкого реагування (QR). Така співпраця надає можливість роздрібним торговцям мінімізувати товарні запаси, скоротити витрати на їх збереження і отримувати товари з більшою частотою.

Багато й інших інновацій, зокрема в управлінні каналом розподілу, впроваджено у практику зарубіжних компаній і фірм, що функціонують на ринку споживчих товарів.

Цьому сприяє створення потужних компаній, здатних фінансувати належним чином проведення наукових досліджень з різних проблем і виявити зацікавленість щодо впровадження їх результатів у практичну діяльність. Так, на початок 2001 р. в США існувало близько 90 тис. роздрібних торговельних мереж (4% від усіх роздрібних фірм США), яким належало приблизно 650 тис. магазинів (25% від загальної їх кількості). Частка мереж у загальному обсязі продажу товарів через магазини була ще більш суттєвою – 60% [31, с. 228].

Високими темпами розвиваються франчайзингові мережі. У США на початок 2001 р. їх налічувалося 2500, які об'єднували 250 тис. франчайзі. Вони управляли 600 тис. магазинів, частина (близько 1%) з яких належала франчайзерам, а переважна більшість (99%) – франчайзі. На одного франчайзера в середньому припадало 240 магазинів. В усіх франчайзингових мережах було зайнято в цілому декілька мільйонів працівників. На них припадало більше третини загального обсягу продажу товарів через магазини [31, с. 234]. Процес створення різних видів об'єднань, що належать до горизонтальних та вертикальних маркетингових систем, продовжується. Суттєве посилення конкуренції з їх боку призводить до банкрутства значної частини незалежних торговців, що у свою чергу стимулює їх до об'єднання або входження в ту чи іншу підприємницьку мережу.

Аналогічні процеси відбуваються в країнах Західної Європи, Японії, а також почали набувати розвитку і в пост-радянських країнах, у тому числі й Україні.

Ця позитивна тенденція розвитку різних видів підприємницьких мереж в Україні сприятиме впровадженню маркетингу партнерських взаємовідносин у діяльність вітчизняних підприємств. Однак це складний і достатньо тривалий процес, який потребує значних фінансових ресурсів як з боку суб'єктів господарювання, так і держави, але надзвичайно важливий для соціально-економічного розвитку України і підвищення її конкурентоспроможності у світовому просторі.

Для активізації цих процесів необхідно проводити глибокі наукові дослідження, створювати сучасну інфраструктуру ринку споживчих товарів та послуг, особливу увагу слід приділити розвитку складської мережі, розробляти і впроваджувати ефективні інформаційні системи з відповідним програмним забезпеченням. Поряд з інституційними змінами в роздрібній і оптовій торгівлі потрібно суттєво підвищити державну підтримку вітчизняного товаровиробника й сприяти розвитку бізнесу для людини, а не бізнесу для бізнесу.

Вирішальну роль у впровадженні перетворень у сфері взаємодії учасників каналу розподілу відіграє реально соціально-орієнтована державна політика, якій належить сформуватися. Держава має створити механізми стимулювання, підтримки високого рівня підприємницької культури, зростання соціальної відповідальності усіх суб'єктів господарювання, у тому числі й підприємницьких мереж. У провідних компаніях світу на сьогодні активно розвивається соціально-відповідальне підприємництво, яке є вигідним і корисним для компаній, зокрема і суспільства взагалі.

5.2. Базові положення формування системи взаємодії підприємств на принципах маркетингу партнерських взаємовідносин

Підприємницька кооперація перероджується у феномен, активний розвиток якого не може не привертати уваги дослідників. Цей напрям діяльності підприємств аналізується в контексті

стратегічного розвитку і підвищення вартості нематеріальних активів підприємства, активного залучення знань до процесу створення доданої вартості та обміну ними. Водночас варто зауважити, що специфіка мережевого підходу полягає скоріше в акценті на зв'язках між об'єктами, ніж на самих об'єктах.

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства нині досягається в результаті наполегливого змагання інновацій в широкому сенсі, у тому числі і у формах організації бізнесу, де негнучкі та бюрократичні форми не мають шансів на успіх. Зростає необхідність узагальнення різних поглядів і підходів до пояснення феномену підприємницьких мереж з різних теоретичних напрямів.

Існує велика кількість теоретичних напрямів, пов'язаних з проблемою взаємодії усіх учасників бізнес-процесу, проте вони не дають конкретного визначення основним поняттям, оскільки стосуються різних його компонентів і рівнів аналізу. З'являється необхідність ідентифікувати елементи підприємницької взаємодії та визначити зв'язки між ними.

До ключових елементів підприємницької взаємодії належать операційне управління, маркетинг, логістика, управління інноваціями, інформаційне забезпечення і стратегічне управління тощо. Тенденції розмивання меж підприємства, появи стійких мережевих утворень, створення ланцюга цінностей і їх розподілу як єдиного цілого, спроби безпосереднього приєднання кінцевого споживача до цього ланцюга тощо змінює розуміння дослідників про суб'єкт господарювання. Ним певною мірою стає система, зображена на рис. 5.4. Результат зв'язку всіх учасників – рівновага, збалансованість попиту і пропозиції (виробництва і споживання), але не через цінову (мікроекономічну парадигму), а через інтерактивну координацію. Введення нового товару в потік вимагає від виробника великих зусиль, спрямованих на «підключення» до споживача, завоювання його довіри, встановлення довготривалих взаємовідносин [260, с. 141].

Вітчизняні та зарубіжні науковці вважають бізнес-партнерами фізичні і юридичні суб'єкти господарювання, які беруть участь (пряму чи опосередковану) у процесі виготовлення товару та його постачання до кінцевого споживача.

Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж

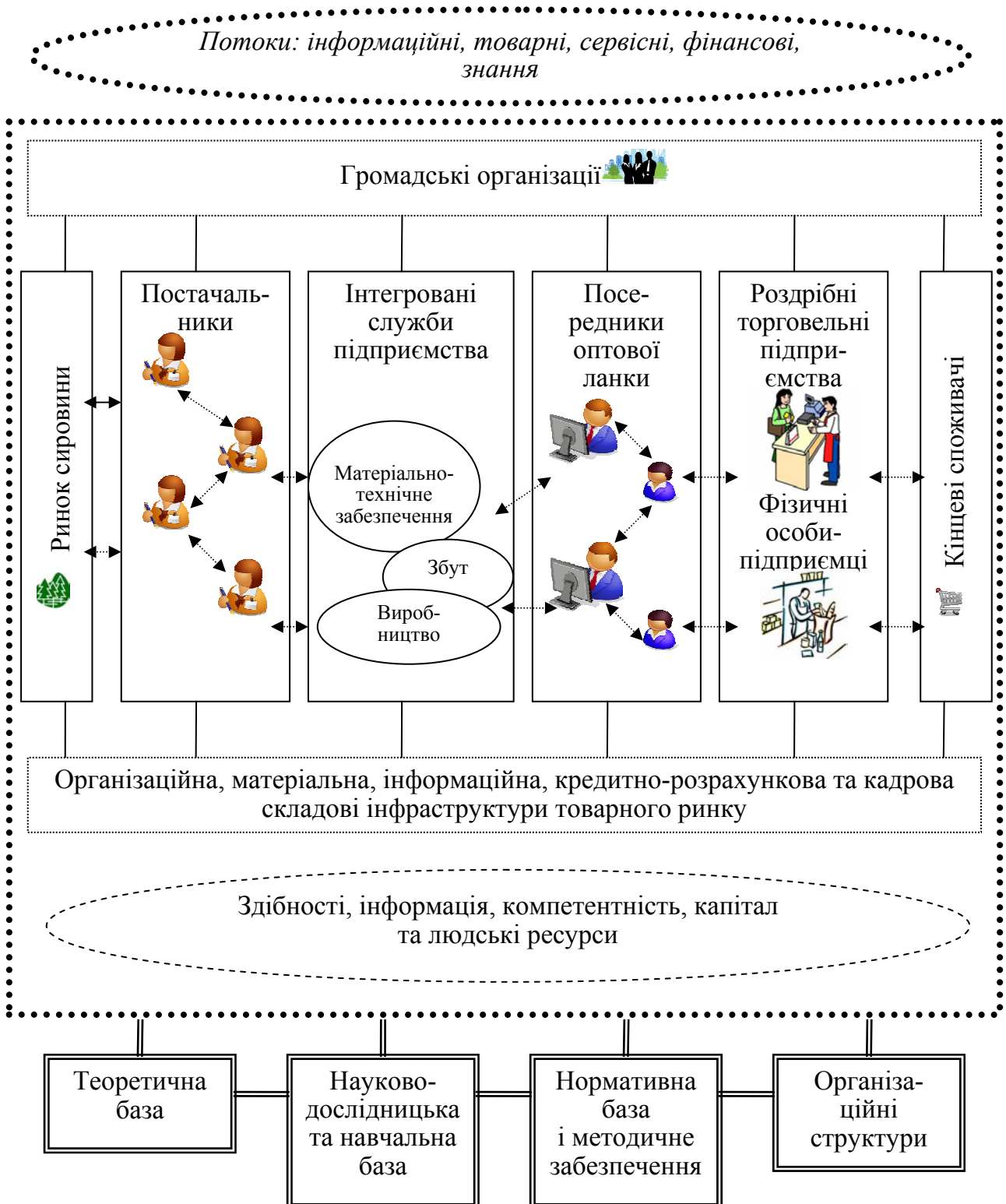


Рис. 5.4. Система взаємодії підприємств на принципах маркетингу партнерських взаємовідносин

Джерело: розроблено автором.

Інформаційні, товарні, сервісні, фінансові потоки та знання циркулюють у системі взаємодії підприємств на принципах маркетингу партнерських взаємовідносин і проходять крізь усіх її учасників, пов'язуючи усі складові підприємницької діяльності між собою. Разом із тим підприємницька діяльність ґрунтується на здібностях, інформації, компетентності, капіталі та людських ресурсах.

Отриманий ефект синергії від підприємницької інтеграції сприяє не лише поліпшенню економічних показників діяльності всіх підприємств-партнерів, а також має і значний позитивний соціальний вплив. Важливим завданням для впровадження маркетингу партнерських взаємовідносин є інституційні перетворення в оптовій та роздрібній торгівлі та створення сучасної інфраструктури. За ознакою спорідненості завдань щодо функціонування товарного ринку його інфраструктуру можна умовно поділити на такі складові: організаційну, матеріальну, інформаційну, кредитно-розрахункову та кадрову, які мають неабиякий вплив на взаємодію підприємств, оскільки забезпечують стійкі взаємозв'язки між ними. Взаємодія підприємств повинна мати певну базу, а саме: теоретичну, науково-дослідницьку, навчальну, нормативну, методичне забезпечення і організаційні структури.

Ґрунтуючись на запропонованих російськими науковцями Моїсеєвою Н. та Саричевою Т. [175, с. 67] принципах створення сучасної логістичної системи, виділимо такі принципи взаємодії підприємств, які функціонують на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин, що демонструє табл. 5.6.

За такими принципами функціонують не лише підприємства, що спеціалізуються на видах діяльності, пов'язаних з доведенням і реалізацією продукції кінцевому споживачеві, але і ті, що спеціалізуються на окремих функціях маркетингу. Чим вищий ступінь спеціалізації окремих підприємств, тим більшу роль відіграє узгодження їх діяльності в системі зв'язків, що виникають на ринку, передбачуваність і стабільність цих зв'язків, вирівнювання стану розвитку господарських одиниць – складових єдиного механізму взаємодії сфер виробництва і споживання.

Таблиця 5.6

Система принципів взаємодії підприємств

Група принципів	Принципи	Зміст принципів
Принципи маркетингу партнерських взаємовідносин	Довіри	Учасники квазіінтеграції довіряють один одному більше ніж іншим суб'єктам ринкових відносин; відкрито обмінюються інформацією про діяльність підприємств.
	Добровільності	Учасники квазіінтеграції об'єднуються на добровільних засадах.
	Єдності цілей	Пріоритетним для учасників квазіінтеграції є спільна загальна мета.
	Інтеграції партнерів у виробничий процес	Залучення партнерів до планування діяльності підприємства.
	Солідарної відповідальності та справедливості	Учасники визнають, що прибуток розподілятиметься між ними відповідно до їхнього внеску у спільну діяльність.
	Тривалості зв'язків	Між учасниками встановлюються довготривалі зв'язки.
	Селективності Соціальної орієнтації	Конкурсний відбір учасників. У постановці цілей учасників пріоритетне місце посідають потреби споживача.
Логістичні принципи	Ефективності та взаємовигідності	Передбачається досягнення найвищої результативності в межах квазіінтеграції для всіх її учасників
	Інтеграції управління логістичними потоками	Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками здійснюється всіма учасниками взаємодії на їхньому шляху від виробника до споживача.
	Комплексності	Учасниками квазіінтеграції здійснюється облік загальних витрат.
	Цілеспрямованості	Системи постачання та збуту проектуються згідно зі спільною метою учасників квазіінтеграції

Закінчення табл. 5.6

Група принципів	Принципи	Зміст принципів
Принципи функціонально-структурної організації	Системності	Підприємства – учасники квазі-інтеграції – це взаємопов’язані елементи, що функціонують заради досягнення певної спільної мети.
	Актуалізації функцій	Функції, що виконуються учасниками, відповідають поставленій меті як підприємства, так і усієї квазіінтеграції.
	Сумісності функцій	Функції, що виконуються учасниками, не суперечать одна одній.
	Координації	Діяльність учасників координується загальноузгодженим відповідним органом.
	Гнучкості	Можливість адекватного реагування учасниками на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ

Джерело: розроблено автором.

Тому основний акцент маркетингової концепції управління, що розвивається, переміщується на інтеграцію діяльності спеціалізованих ринкових суб’єктів у складній системі взаємодії виробництва і споживання.

У мережеві взаємовідносини можуть вступати власники різних ресурсів, які кооперуються як на формальних, так і неформальних засадах. Багатоманітність мережевих зв’язків дозволяє підвищувати адаптивний потенціал підприємства за рахунок залучення ресурсів різних мереж [13]. Таке явище можна охарактеризувати поняттям «економічна валентність».

Економічна валентність – це здатність підприємств взаємодіяти з іншими учасниками каналу розподілу, утворюючи з ними формальні та неформальні взаємозв’язки, з метою спільного досягнення поставленої мети.

Економічна валентність може бути позитивною і негативною. Так, негативна економічна валентність знижує рівень активності діяльності підприємства стосовно досягнення мети,

у той час як позитивна економічна валентність цьому сприяє. Серед факторів впливу на економічну валентність можна назвати часовий, просторовий, прогностичний, ризиковий та суб'єктивний (людський). Саме останній має найбільший вплив на визначення економічної валентності, оскільки характеризує соціальну складову взаємодії.

Види взаємодії підприємств за ознакою економічної валентності представлені на рис. 5.5.

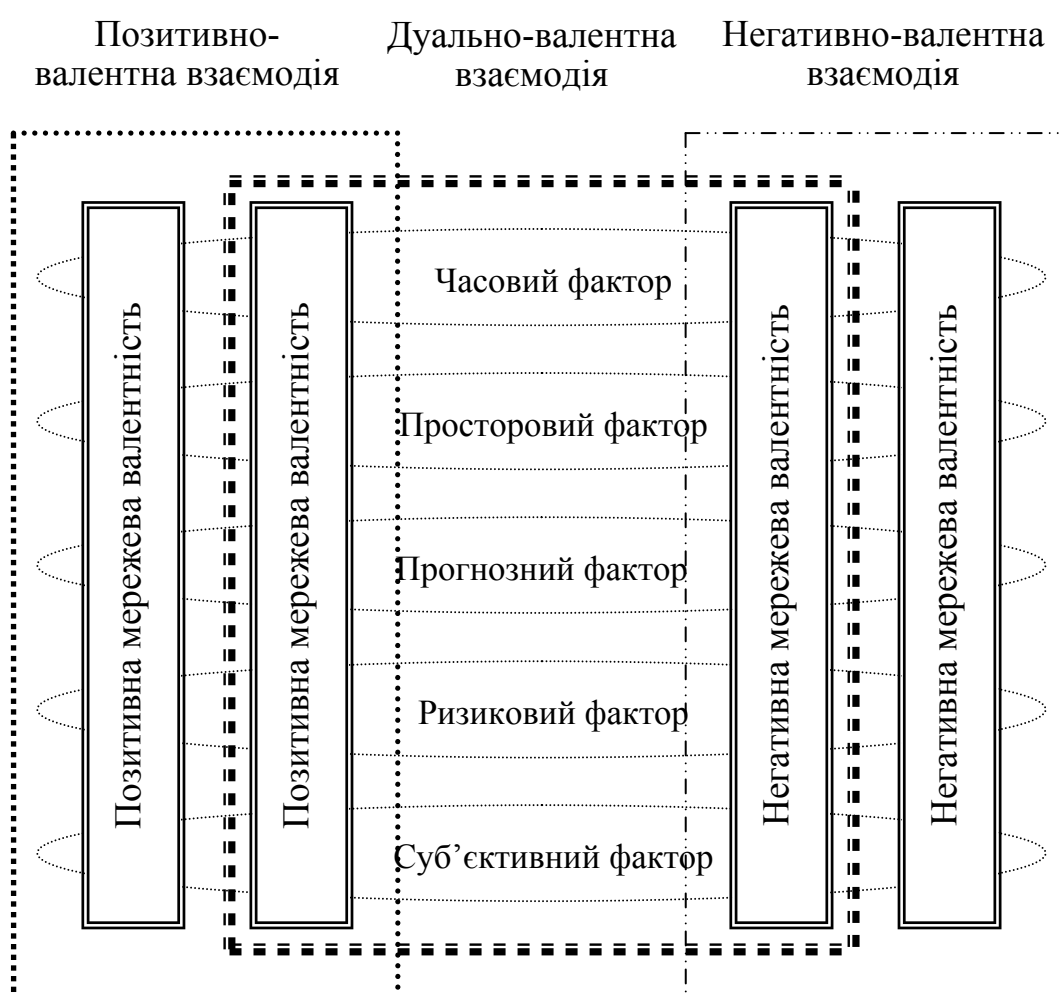


Рис. 5.5. Види взаємодії підприємств за ознакою економічної валентності

Джерело: розроблено автором.

На рис. 5.5 відображено вплив факторів на формування видів взаємодії підприємств за ознакою економічної валентності. Так, можна констатувати, що взаємодія суб'єктів підприємницької діяльності опосередкована міжособистісними взаємовідносинами, які мають часові характеристики послідовності, періодичності, ритмічності, перервності, тобто безпосередньо піддаються впливу часового фактору. Разом з тим необхідно зазначити, що у формуванні взаємодії підприємств важливий вплив має просторовий фактор, тобто територіальне розміщення та адміністративний рівень учасників каналу розподілу. Віддалені партнери характеризуються не лише високою вартістю і складністю здійснення ділових контактів, а також проблематичністю отримання достовірної інформації про них.

Але з розвитком сучасних комунікаційних технологій можна стверджувати, що цей фактор з часом матиме все менший вплив на визначення економічної валентності підприємницької взаємодії.

Прогнозний фактор впливає на взаємодію підприємств, визначаючи її цілеспрямованість та саморегулювання, оскільки суб'єкти підприємницької діяльності можуть порівнювати параметри прогнозованого результату з інформацією, яка надходить за каналами зворотного зв'язку. Це дає змогу коригувати процес взаємодії та усувати відхилення від запланованих параметрів результату спільної діяльності. Разом із тим на формування економічної валентності взаємодії підприємств значний вплив має ризиковий фактор, до якого належать зовнішні фактори ризику, такі як політичні, соціально-економічні, науково-технічні та екологічні, а також внутрішні фактори ризику – виробничої діяльності, управлінські, організаційно-економічні тощо.

Важливим також є суб'єктивний фактор формування економічної валентності взаємодії, оскільки часто у підприємницькій діяльності менеджери використовують не лише загальні методи прийняття рішень, а також довіряють своїй інтуїції. Тому поведінка людини зовсім не залежить від логіки та не контролюється правилами, обов'язками й визначеними нормами.

Вплив вищезазначених факторів на формування економічної валентності взаємодії підприємств відбувається комплексно та безперервно.

Взаємодію підприємств на товарному ринку можна класифікувати не лише за ознакою економічної валентності. Підприємство може по-різному взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Це залежить від поєднання динаміки і складності зовнішнього середовища, інформаційної забезпеченості, кількості та якості використовуваних ресурсів і технологій, а також професіоналізму і компетентності менеджерів, готовності підприємства йти на ризик тощо. Класифікаційними ознаками також можуть бути характер і тривалість взаємодії, ступінь впливу на учасників і об'єкт взаємодії, форми взаємодії та взаємозалежності.

Класифікацію видів взаємодії підприємств на товарному ринку можна запропонувати у вигляді табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Класифікація видів взаємодії підприємств на товарному ринку

Класифікаційна ознака	Види взаємодії	Основна характеристика виду взаємодії
Характер взаємодії	Комерційна	З метою підвищення ринкової вартості підприємства
	Некомерційна	Соціальна, опосередкована з метою підвищення ринкової вартості підприємства
Тривалість взаємодії	Разова	Взаємодія між підприємствами відбувається 1–2 рази
	Короткострокова	Взаємодія між підприємствами відбувається до 1 року
	Довгострокова	Взаємодія між підприємствами відбувається більше 1 року
Економічна валентність	Позитивно-валентна	Необхідність обирати між двома економічно та/або соціально привабливими суб'єктами взаємодії

Закінчення табл. 5.7

Класифікаційна ознака	Види взаємодії	Основна характеристика виду взаємодії
	Негативно-валентна	Необхідність обирати між двома економічно та/ або соціально не вигідними суб'єктами взаємодії
	Дуально-валентна	Можливість обирати економічно та/ або соціально привабливі суб'єкти взаємодії із підвищеним рівнем ризиковості
Ступінь впливу на учасників	Автономна	Створення більш сильним учасником норм і стандартів взаємодії в мережі
	Гетерономна	Зовнішня необхідність пристосування до нав'язаних стандартів взаємодії в мережі
Ступінь впливу на об'єкт взаємодії	Конформізм	Пасивне прийняття існуючих стандартів взаємодії в мережі
	Негативізм	Заперечення існуючих стандартів взаємодії в мережі, що призводить до виходу з мережі
Форма взаємодії	Реальна	Укладання угод здійснюється традиційними методами
	Віртуальна	Інтернет-платформа
Форма взаємозалежності	Кооперація	Здійснення узгоджених дій з метою досягнення певної мети
	Конкуренція	Дії учасників взаємодії відбуваються в умовах змагання

Джерело: розроблено автором.

В інтересах забезпечення стійкості мережевих утворень взаємозв'язки підприємства закріплюються підписанням договорів з їх учасниками. В цій ситуації для зниження ризику опортунізму сторони розробляють свій власний механізм регулювання договірних відносин, заснований на формуванні та використанні специфічних формальних і неформальних норм взаємодії підприємств-партнерів, механізмів примусу до їх виконання і колективних санкцій за порушення подібних норм. Довіра, таким чином, є передумовою формування контрактного механізму у взаємодії підприємств-партнерів.

Результатом формування довіри є зниження трансакційних витрат по мірі поглиблення спеціалізації на специфічних ресурсах. Довіра сприяє формуванню особливих відносин між контрагентами, що дозволяють контролювати однією стороною дії іншої або розуміти її мотиви [13].

Тривала довіра у взаємовідносинах підприємств-партнерів впливає на формування такого явища, як мережева ідентифікація. На нашу думку, мережевою ідентифікацією можна вважати форму міжособистісних взаємовідносин, які складаються в процесі взаємодії між усіма учасниками квазіінтеграції, коли один її учасник ототожнює себе усвідомлено або неусвідомлено з іншими учасниками каналу розподілу, і які виступають стимулом для досягнення поставленої мети підприємств-партнерів. Серед видів мережевої ідентифікації можна виділити такі:

1) зовнішня, яка характеризується ставленням членів колективів підприємств до об'єкта взаємодії;

2) внутрішня, яка характеризується механізмом колективної поведінки під час взаємодії підприємств.

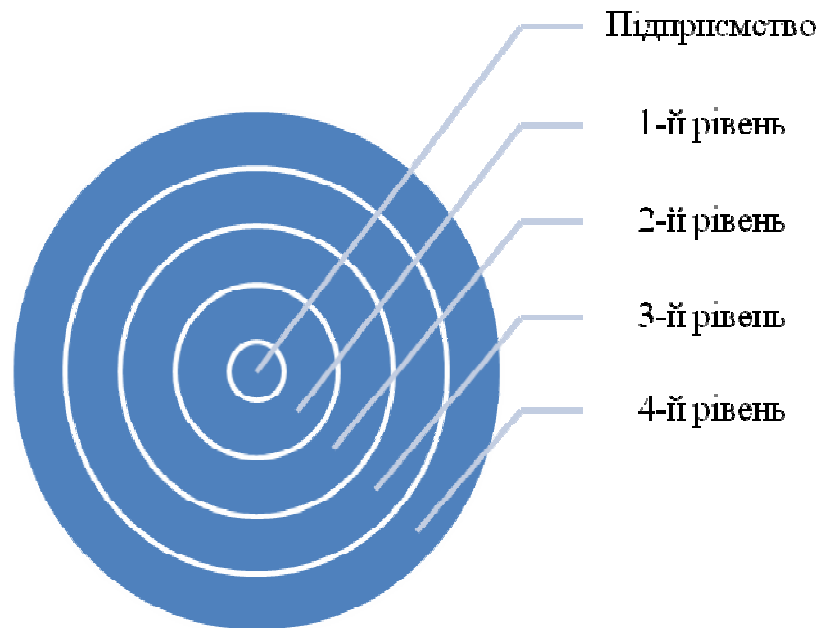
До факторів, що впливають на визначення мережевої ідентифікації, належать:

- загальні для всіх підприємств, які входять до мережі квазіінтеграції, норми взаємодії (формальне спілкування, способи вирішення конфліктних ситуацій тощо);
- єдина інтерпретація підприємницької взаємодії підприємств, яка характеризується взаємною узгодженістю дій окремих співробітників стосовно способів досягнення поставленої мети.

У діяльності багатьох підприємств і організацій використовується практика створення підприємницьких мереж з метою вирішення таких завдань: для входження в нову для себе галузь, в якій діють партнери, реалізація проектів щодо нових видів діяльності, забезпечення взаємної підтримки, розширення діяльності з наукових досліджень і розробок; з метою зниження виробничих і трансакційних витрат,

покращання якості товарів, забезпечення стійкості усього виробничо-технологічного ланцюга, партнери можуть розвивати тісні взаємозв'язки, а співробітництво поширювати на стадії створення і просування товару від виробника до кінцевого споживача; з метою отримання партнерами додаткових ресурсів, при цьому форми співробітництва і внески кожного учасника можуть бути різними або однорідними, коли партнери об'єднують науковий потенціал, фінансові і трудові ресурси для розробки, випуску, збуту і просування нових товарів; з метою співробітництва, в межах якого передаються компетенції в галузі наукових досліджень, організації та управління виробництвом та продажем, у результаті чого на ринку з'являється більш досконалий новий товар; з метою розподілу витрат і ризиків при розробці нових товарів, їх випуску та можливістю користуватися більш розвиненими маркетинговими каналами або репутацією бренда більш сильного учасника.

Але, як відомо, взаємодія учасників економічних взаємовідносин відбувається не лише в межах підприємницьких мереж, а й поза ними. Не можна оминати увагою той факт, що ефективність взаємодії не має прямо пропорційної залежності від рівня формалізації інтеграції підприємств. Як свідчить практика, на структуру та ефективність взаємодії підприємств-учасників суттєво впливають якісний менеджмент та внутрішній маркетинг підприємств. При цьому рівні взаємодії підприємств будуть різні, що ілюструє рис. 5.6. Провідні зарубіжні підприємства активно використовують принципи маркетингу партнерських взаємовідносин відповідно до рівнів взаємодії при розробці своїх стратегій, приділяючи особливу увагу розподілу функцій між партнерами. Найважливішою (стрижневою) компетенцією, що дозволить підприємствам успішно конкурувати з іншими учасниками ринку, є їх здатність розвивати та контролювати підприємницькі взаємовідносини з покупцями, постачальниками, конкурентами, а також іншими учасниками ринку.



- 1-й рівень – постачальники товарів і покупці;
- 2-й рівень – надавачі логістичних та фінансових послуг;
- 3-й рівень – інші постачальники товарів (продукції) та надавачі послуг;
- 4-й рівень – органи державного регулювання і контролю, громадські організації.

Рис. 5.6. Рівні взаємодії торговельного підприємства із зовнішнім середовищем

Джерело: розроблено автором.

Взаємодія роздрібного торговельного підприємства із зовнішнім середовищем має чотири рівні. Зазначимо, що основний вплив на ефективне функціонування підприємства чинять суб'єкти першого та другого рівнів взаємодії – це постачальники товарів і покупці, а також надавачі логістичних та фінансових послуг. Менш значний вплив, але його також не можна ігнорувати, на діяльність підприємства мають суб'єкти третього та четвертого рівнів взаємодії. До них належать інші постачальники та надавачі послуг, організації державного регулювання і контролю, громадські організації.

Залежно від видів формальних і неформальних відносин учасників товароруху в каналі розподілу їхню взаємодію можна класифікувати за ознаками, поданими в табл. 5.8.

Стиль взаємодії організації із зовнішнім середовищем визначається місією, цілями і стратегією підприємства.

Класифікація учасників підприємницької взаємодії

Ознака класифікації	Стратегічний альянс	Корпоративна мережа	Ланцюг створення цінності	Фокальна мережа поставок	Динамічна фокальна мережа	Віртуальна організація	Незалежні учасники	Франчайзингова мережа
Тип квазіінтеграції	горизонтальна	вертикальна	вертикальна, горизонтальна	вертикальна	вертикальна, горизонтальна	горизонтальна	квазіінтеграція відсутня	горизонтальна
Співвідношення ступенів впливу	фокальна	фокальна	поліцентрична	фокальна	фокальна	поліцентрична	поліцентрична	фокальна
Стабільність групи	стабільна	стабільна	стабільна	стабільна	динамічна	динамічна	динамічна	динамічна
Внутрішня конкуренція	як правило, відсутня	як правило, відсутня	конкуренція можлива	стосовно лідера відсутня, можлива між постачальниками	конкуренція за участь у виконанні замовлення	конкуренція за участь у проєкті	конкуренція можлива	конкуренція можлива
Вхід у мережу	закритий	закритий	закритий	закритий	відкритий	відкритий або закритий	–	закритий
Розмір підприємств-учасників	як правило, великі, малі можуть бути	як правило, великі	великі, малі	один великий, малі	один великий, малі	малі	великі, малі	один великий, великий, малі
Завдання кооперації	підвищення результативності показників, інновації, розподіл ризику	зростання	вдосконалення ділових відносин у ланцюзі	вдосконалення ділових відносин у ланцюзі	зростання	зростання, навчання	–	зростання, навчання, використання недоступних ресурсів

Основні учасники каналу розподілу утворюють підприємницькі структури, які постійно взаємодіють із своїми покупцями, контрагентами, конкурентами, органами державного регулювання і контролю та громадськими організаціями тощо. Зміст підприємницької взаємодії обумовлений бізнес-інтересами різних його учасників, які можуть бути взаємними та протилежними, тобто поєднувати різні форми співробітництва і конкурентної протидії.

Система взаємодії підприємств має соціальну орієнтацію, яка повинна розглядатися не лише як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства, але і як інструмент отримання додаткових конкурентних переваг на ринку за рахунок використання нових форм ведення бізнесу на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин. Процеси управління взаємодією із учасниками каналу розподілу повинні бути інтегровані з усіма бізнес-процесами підприємства та його організаційними структурами, адже вони мають стратегічне значення для забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

5.3. Методичні підходи до оцінювання взаємодії суб'єктів господарювання у каналі розподілу

Останні десятиріччя у світі спостерігається тенденція до зростання ролі інтеграційних та інноваційних процесів, посилення темпів НТП, інформатизації та глобалізації. Необхідно зазначити, що складна ситуація на ринку, її комплексність та невизначеність вимагають від керівників та власників підприємств гнучкості ведення господарських процесів та стійкості організації бізнесу. Незважаючи на зазначені обставини, підприємству будь-якої організаційно-правової форми господарювання все складніше обрати контрагентів для співпраці, оскільки у їхній багатоманітності важко визначитися з вибором оптимального партнера, враховуючи мінливість зовнішнього ринкового середовища.

«Постійних контрагентів можна назвати партнерами, спільно з якими відбувається цілеспрямоване управління

цінністю продукту для кінцевого покупця. Партнери в сфері бізнесу – запорука його успіху; і якщо вони не узгодили свої економічні інтереси, то досягнути позитивних результатів у завоюванні лояльності покупців досить складно. Керівники підприємств об'єктивно зацікавлені в структуризації своїх взаємовідносин з партнерами – постачальниками і покупцями» [99, с. 38], тому все частіше можна спостерігати тенденцію до утворення стратегічних партнерств, бізнес-мереж, квазіінтеграційних об'єднань. Після утворення стратегічної системи господарських зв'язків та налагодження системи управління взаємовідносинами з покупцями необхідно постійно проводити моніторинг відповідних бізнес-процесів. У цьому випадку постає проблема оцінювання ефективності взаємодії підприємств-партнерів із застосуванням оптимальної методики та визначенням основних розрахункових показників.

За таких обставин одним з актуальних наукових завдань є визначення засад оцінювання ефективності взаємодії підприємств-партнерів у системі маркетингу партнерських взаємовідносин.

Для проведення аналізу існуючих методик оцінювання ефективності взаємодії підприємств у різних галузях господарської діяльності досліджено наукові розробки таких вчених, як Гусєв Є., Савельєва І., Шиндіна Т., Градосельська Г., Іващенко Н., Гаврилов І., Кашин В., Нещадін А., Тульчинський Г., Городилов В., Трифонов Ю., Горбунова М. Ці вчені визначили засади щодо вибору показників оцінювання підприємницької взаємодії.

«Сучасні підходи до оцінки економічних взаємовідносин ґрунтуються на сутності поняття «ефективність». Розвиток підходів до цього поняття призвело до сучасного тлумачення ефективності як однієї із найважливіших якісних характеристик динамічної системи з точки зору співвідношення витрат і результатів функціонування цієї системи.

Ефективність дій щодо формування і розвитку міжфірмових взаємовідносин доцільно досліджувати за результатами діяльності створеної договірної структури, використовуючи комплекс характеристик для оцінки ефективності договірних взаємодій» [75, с. 16].

Вірогідність точного виміру показників ефективності взаємодії у каналі розподілу ускладнюється різним внеском підприємств-партнерів у господарську діяльність усього ланцюга поставок, неможливістю абсолютної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища, а також людського фактору всередині кожного підприємства-учасника.

Російський науковець Городилов В. вважає, що «відносно мережі бізнес-суб'єктів, що взаємодіють, пошук критерію ефективності ускладнюється структурою самої системи (мережі), яка також являється частиною більш високої в ієрархічному плані системи» [67].

Ефективність, на думку Кашина В. та Нецадина А., може вимірюватися в декількох варіантах, серед яких варто виділити такі:

- «результативність – відношення отриманого результату до поставленої мети (ефективніша та діяльність, яка дозволяє досягти бажаних результатів);
- економічність – відношення результатів до витрат ресурсів (ефективніша та діяльність, яка дозволяє отримати результат з меншими витратами);
- доцільність – відношення цілей до реальних проблем (ефективніша та діяльність, яка дозволяє вирішити реальні проблеми)» [117].

Ці показники можуть застосовуватися в оцінюванні діяльності як окремого підприємства, так і ефективності взаємодії підприємств-партнерів у системі маркетингу партнерських взаємовідносин.

«Існує необхідність оцінювати саме комплекс взаємодії організації із середовищем, іншими словами – рівень партнерських зв'язків.

Для правильної оцінки фактору необхідно, по-перше, визначити критерій фактору, а по-друге, виявити і класифікувати суб'єкти оцінки – партнерів підприємства» [52, с. 77].

Можна виділити такі основні способи оцінювання партнерських зв'язків, які ґрунтуються на загальновідомих економічних підходах, а саме: динаміка зростання та розвитку,

індекси основних економічних та соціальних показників; зіставлення із середніми показниками прибутковості по галузі відповідно до діяльності підприємства-учасника; розробка оптимальних нормативних показників ефективності взаємодії; математичне програмування та моделювання; визначення ефективності інвестиційних проектів кожного підприємства-учасника щодо впровадження інфраструктури підприємницької взаємодії.

«Одна з головних проблем, що зустрічаються при описанні мереж, – це власне кількісне порівняння за різними індикаторами. В даний момент розроблено декілька сотень мережевих індикаторів, багато з яких включені до розрахункової частини спеціальних програм для обробки мережевих даних» [70, с. 148]. Для більш точного оцінювання партнерських зв'язків можна використати інтегральний показник, розрахунок якого дозволить отримати зведений результат успішності господарської діяльності кожного підприємства-учасника та бізнес-мережі в цілому.

На думку Трифонова Ю. і Горбунової М., мінімальний набір вихідних аналітичних даних повинен містити ціни реалізації продукції, витрати виробництва, загальні інвестиційні витрати, норми запасів і заборгованостей, проценти за кредити. Ціни реалізації продукції є результатом маркетингових досліджень попиту, пропозиції, сегментації ринку, основних конкурентів, вибору маркетингової стратегії тощо [261, с. 54].

Підприємницька інтеграція спрямована передусім на отримання конкурентних переваг на ринку, досягнути які можна лише за умови максимального задоволення потреб споживачів та завоювання їхньої лояльності. Це можливо досягти лише зусиллями всіх учасників каналу розподілу, ланцюга поставок, які й створюють ланцюг попиту на товар.

Так, Городилов В. вважає, що управління ланцюгом попиту – це об'єднання процесу управління ланцюгом поставок і процесу управління взаємовідносинами з покупцями. Таке об'єднання дозволяє забезпечити координацію між створенням попиту на ринку, отриманням замовлення від клієнта і визначенням структури постачальників і субпостачальників

залежно від специфіки споживчого попиту (в тому числі від вимог конкретного покупця). Ефективність координації такого ланцюга партнерів повинна оцінюватися і на основі визначення ефективності взаємодії партнерів та їхньої орієнтованості на задоволення потреб клієнтів мережі [67].

Російський науковець Попова Ю.Ф. класифікує ефективність управління міжфірмовими взаємовідносинами таким чином [204, с. 32]:

1) ефективність підприємницьких взаємовідносин:

– стратегічний аспект ефективності: сумісність цілей (індивідуальних та колективних) і ступінь їхньої реалізації; рівень задоволеності взаємовідносинами; подолання ресурсних обмежень і створення конкурентних переваг; скорочення термінів виходу на нові ринки; зниження ризиків та зростання керованості взаємовідносинами;

– економічний аспект ефективності: зниження трансакційних витрат; скорочення витрат у ланцюзі створення і розподілу цінності; збільшення обсягу та якості інвестицій; зниження витрат на вдосконалення і розробку нових товарів і технологій; збільшення завантаженості виробничих потужностей; покращання якості товарів тощо;

– соціальний аспект ефективності: орієнтація на довгострокове співробітництво; рівень довіри між партнерами; ступінь виконання взаємних зобов'язань; прихильність (лояльність) підприємств-учасників; неформальність взаємовідносин; рівень кооперації;

2) ефективність середовища взаємодії:

– ефективність функціонування мережевих інститутів: робота мережевих органів координації; дієвість правил і процедур, стандартів поведінки учасників ринку, етичних норм; вплив мережевих цінностей і культури;

– ефективність функціонування мережевої інфраструктури: посередницьких, навчальних та консультаційних центрів; мережевих баз даних і знань; мережевого програмного забезпечення; спільне використання матеріальних, кадрових, інформаційних ресурсів у мережі тощо;

– характеристики комунікативного простору: ступінь координації дій та стратегій підприємств; розмір управлінської дистанції між підприємствами-учасниками; безпечність середовища; інноваційність середовища; платність комунікативного середовища;

– функціонально-структурні характеристики мережі: розмір мережі та її стійкість; співрозмірність потенціалу підприємств-учасників; однорідність підприємств у мережі; ступінь структурованості мережі; рівень впливу (залежності) учасників мережі.

Масленников В. і Крилов В. вважають, що максимальна інтеграція взаємодії постачальника і клієнта (включаючи інформаційне забезпечення) на основі найбільш сучасних і ефективних технологій електронного ведення бізнесу з метою надання продуктів і послуг «точно в строк», тобто в тому обсязі, у той час і на тих умовах, які є оптимальними для забезпечення максимальної ефективності діяльності покупця. Отже, управління бізнесом є також і управління, зокрема портфелем замовлень покупців підприємства з метою максимізації його вартості. При цьому управління портфелем покупців включає дві складові – фінансове управління взаєминами з покупцями (власне забезпечення максимізації вартості, що створюється портфелем покупців) і операційне управління взаємовідносинами з покупцями, взаємодію підприємства і ключових покупців [163, с. 43]. Ефективність взаємодії всіх учасників у каналі розподілу безпосередньо впливає на кінцевий результат кожного підприємства.

Велика кількість методичних підходів до оцінювання взаємодії підприємств, що функціонують на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин у різних галузях господарської діяльності, свідчить про актуальність і невирішеність цієї проблеми. Зрозуміло, що розрахунок усіх зазначених показників вимагає неабиякої попередньої аналітичної роботи експертів у галузі.

Варто згрупувати показники оцінювання взаємодії підприємств за певними ознаками, що дозволило б визначити основні складові та проводити розрахунки за такими напрямками.

Грунтуючись на результатах проведеного дослідження, показники оцінювання взаємодії можна поділити на економічні, ризикові, інвестиційні, інноваційні, логістичні, трудові, управлінські, соціальні (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Показники оцінювання взаємодії підприємств

Група показників	Показники	Вид підприємства		
		Виробниче	Оптове	Роздрібне
Економічні	Матеріаломісткість одиниці продукції, рентабельність виготовленої продукції, коефіцієнт ефективності використаних ресурсів, обсяг виробництва продукції на 1 грн витрат, співвідношення фактичного обсягу виробленої продукції до запланованого, коефіцієнт використання виробничих потужностей	x	—	—
	Рентабельність трансакційних витрат, рентабельність загальних витрат	x	x	x
Ризикові	Рівень виробничого ризику, імовірність виникнення виробничого ризику	x	—	—
	Рівень фінансового ризику, імовірність виникнення фінансового ризику	x	x	x
Інвестиційні	Чистий дисконтований дохід, коефіцієнт внеску на покриття, відповідність дохідності аналогічних проектів, внутрішня норма дохідності та прибутковості, рентабельність інвестицій, термін окупності капіталовкладень	x	x	x
Інноваційні	Наукомісткість продукції, частка витрат на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау у загальній вартості виробленої продукції, витрати підприємства на НДР у розрахунку на 1 грн виробленої продукції	x	—	—
	Ефективність використання ресурсів на стадії впровадження інноваційного проекту; частка інвестицій у НДР, що виявилася успішною, у загальному обсязі інвестицій у НДР	x	x	x

Продовження табл. 5.9

Група показників	Показники	Вид підприємства		
		Виробниче	Оптове	Роздрібне
Трудові	Темпи зростання продуктивності праці, коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу, прибуток на одного працівника, коефіцієнт плинності кадрів, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньоспискової чисельності персоналу	х	х	х
	Трудомісткість одиниці продукції, зарплатомісткість одиниці продукції	х	—	—
Логістичні	Рентабельність логістичних витрат, рівень інформатизації закупівельної діяльності, коефіцієнт виконаних замовлень	х	х	х
	Коефіцієнт оборотності товарних запасів, час обігу товарів у днях	—	х	х
	Частка витрат на доставку сировини і матеріалів у вартості готової продукції, коефіцієнт забезпеченості виробничого процесу запасом матеріалів та сировини, ступінь гнучкості поставок продукції покупцям, частка витрат на зберігання сировини і матеріалів у вартості готової продукції	х	—	—
	Ступінь гнучкості поставок товарів покупцям, рівень оптимальності транспортних маршрутів, співвідношення транспортних витрат і обсягу продажу товару (продукції), коефіцієнт використання складських площ	х	х	х
Управлінські	Темп зростання виконання планів, ступеня керованості, частка творчих операцій, нормованих операцій, співвідношення формальних і неформальних структур	х	х	х

Закінчення табл. 5.9

Група показників	Показники	Вид підприємства		
		Виробниче	Оптове	Роздрібне
Соціальні зовнішні	Зростання задоволеності кінцевих споживачів, підприємств-партнерів, індексу репутації підприємства, бюджетна ефективність, підтримка зайнятості, економія вільного часу населення, співвідношення середньомісячної заробітної плати та мінімальної заробітної плати в регіоні, сумарні платежі підприємства до бюджету у розрахунку на 1 грн обсягу реалізації	x	x	x
Соціальні внутрішні	Зростання задоволеності співробітників та акціонерів, зміна структури виробничого персоналу і підвищення задоволеності робітників умовами праці, навчання, перекваліфікація і підвищення кваліфікації співробітників, економія вільного часу співробітників, соціальні виплати підприємства у розрахунку на 1 працівника	x	x	x

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи велику кількість показників, що можуть використовуватися у визначенні оцінки взаємодії підприємств – учасників каналу розподілу, слід зазначити про необхідність розробки експрес-методу її оцінки, який має проводитися за такими етапами (рис. 5.7).

На першому етапі експертній групі необхідно провести аналіз та оцінювання цільової відповідності кожного учасника бізнес-мережі з метою виявлення суперечностей у стратегічному співробітництві та їх усунення.



Рис. 5.7. Етапи оцінювання взаємодії підприємств-партнерів у системі маркетингу партнерських взаємовідносин

Джерело: розроблено автором.

Другий етап потребує оцінювання впливу кожного підприємства, що входить до складу каналу розподілу, на його функціонування. Тобто необхідно визначити, яке місце займає підприємство у каналі розподілу; визначити основних суб'єктів конкурентного середовища товарного ринку, що досліджується; проаналізувати цільовий сегмент покупців.

Третій етап характеризується саме формуванням системи показників оцінювання взаємодії підприємств з партнерами та споживачами (показники економічної (соціальної) ефективності та результативності діяльності підприємства-учасника і підприємств усього каналу розподілу), виходячи із факторів, виявлених на першому та другому етапах.

Доцільним було б використання такої системи показників оцінювання взаємодії, яку мав би можливість використати будь-який учасник каналу розподілу – від виробничого до

роздрібного торговельного підприємства. Це дає змогу порівняти аналогічні показники оцінювання взаємодії усіх її учасників. Запропоновані нами показники експрес-оцінювання взаємодії підприємств, що функціонують на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин, їх зміст і формули розрахунку зазначені в табл. 5.10.

Таблиця 5.10

**Показники експрес-оцінювання взаємодії підприємств,
що функціонують на засадах маркетингу партнерських
взаємовідносин**

№ пор.	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку
1	Рентабельність трансакційних витрат*	Відношення чистого прибутку до трансакційних витрат, помноженого на 100, у відсотках	$P_{Bm} = \frac{ЧП}{Bm} \cdot 100\%$
2	Рівень трансакційних витрат	Відношення трансакційних витрат до товарообороту, помноженого на 100, у відсотках	$PTB = \frac{TB}{T} \cdot 100\%$
3	Індекс запізнення поставок	Співвідношення середнього запізнення на одну поставку у звітному періоді до середнього запізнення на одну поставку у базовому періоді	$I_3 = \frac{\bar{z}_1}{z_0}$
4	Рівень витрат на інновації	Співвідношення витрат на інновації у звітному періоді до витрат на інновації у попередньому періоді, помноженого на 100, у відсотках	$PBI = \frac{Bi_1}{Bi_0} \cdot 100\%$
5	Рентабельність логістичних витрат**	Співвідношення чистого прибутку до логістичних витрат, помноженого на 100, у відсотках	$P_{Bl} = \frac{ЧП}{Bl} \cdot 100\%$
6	Прибуток на одного працівника	Співвідношення чистого прибутку і середньоспискової чисельності працівників підприємства, тис. грн на 1 особу	$\Pi_{\Pi} = \frac{ЧП}{СЧП}$
7	Рівень інформатизації взаємодії підприємств	Співвідношення існуючих інформаційних контактів з підприємствами-учасниками та кількості усіх учасників каналу розподілу, помноженого на 100, у відсотках	$P_{IB} = \frac{КП_{IKФ}}{КП_{КР}} \cdot 100\%$

Закінчення табл. 5.10

№ пор.	Показники	Зміст показника	Формула розрахунку
8	Індекс задоволеності підприємств-партнерів взаємодією	Співвідношення рівня задоволеності підприємств-партнерів взаємодією у звітному періоді до рівня задоволеності підприємств-партнерів взаємодією у базовому періоді	$I_{zn} = \frac{zn_1}{zn_0}$
9	Індекс рівня кваліфікації працівників	Співвідношення рівня кваліфікації працівників у звітному періоді після проведеної атестації до рівня їх кваліфікації у базовому періоді	$I_{pk} = \frac{P_{k1}}{P_{k0}}$
10	Коефіцієнт завершеності покупки (у роздрібній торгівлі)	Відношення кількості покупців, що здійснили покупку, до загальної кількості покупців, що прийшли за покупкою	$K_{zn} = \frac{\Pi_n}{\Pi_3}$

*До трансакційних належать витрати пошуку інформації, проведення переговорів, вимірювання якості, укладання угод, моніторингу і попередження опортунізму, специфікації і захисту прав власності, захисту від третіх сторін.

**До логістичних належать витрати на транспортування, пов'язані з ризиком, на управління виробничими операціями, зберігання запасів та утримання складу, збут (для виробничих підприємств), інформаційне забезпечення [186].

Джерело: розроблено автором.

Для узагальненої оцінки взаємодії можна скористатися інтегральним показником, який розраховується методом сумірності значень у багатовимірному просторі за формулою (5.1):

$$I_{ij} = \sqrt{\sum_{i,j=1}^n \left[\frac{M(K_{i,j})}{M(K_{i,j})_{\max}} \right]^2} \cdot S_{i,j}, \quad (5.1)$$

де $M(K_{i,j})$ – ефективність i -го показника взаємодії підприємства з учасниками каналу розподілу у j -му періоді;

$M(K_{i,j})_{\max}$ – максимальне значення $M(K_{i,j})$ на множині, що аналізується;

$S_{i,j}$ – коефіцієнт вагомості $M(K_{i,j})$.

Зазначені показники можуть коригуватися залежно від того, яке місце підприємство займає у каналі розподілу; які існують основні суб'єкти конкурентного середовища каналу розподілу та цільовий сегмент ринку. Для цього необхідно проведення первинних і вторинних маркетингових досліджень і постійний моніторинг ринку. Це дозволить дослідити специфіку підприємницької взаємодії та визначити основні критерії, які впливають на її ефективність та результативність. Для більш точного оцінювання ефективності взаємодії підприємств можна використовувати інтегральний показник з індексами вагомості, які визначаються методом експертних оцінок.

Під час оцінювання взаємодії підприємств у каналі розподілу доцільно спиратися на такі принципи:

системності – усі елементи показників мають тісний взаємозв'язок із системою взаємодії підприємств;

комплексності – врахування причинно-наслідкових зв'язків між елементами показників та економіко-соціальними процесами у системі взаємодії;

достовірності – усі показники визначаються згідно з реальними економічними процесами, що відбуваються на підприємствах;

доступності – вимірювання і розрахунок усіх показників оцінювання взаємодії мають змогу здійснювати усі учасники каналу розподілу;

уніфікованості – усі показники мають бути представлені у вигляді однорідних складових;

часової єдності – вимір і розрахунок показників оцінювання взаємодії здійснюється усіма учасниками каналу розподілу одночасно.

Запропоновані етапи розробки методики оцінювання взаємодії підприємств-партнерів у системі маркетингу партнерських взаємовідносин, показники експрес-оцінювання взаємодії підприємств можуть варіювати, виходячи із місця підприємства на ринку та факторів зовнішнього середовища, таких як основні конкуренти, споживачі тощо. Для більш точного оцінювання ефективності та результативності взаємодії підприємств можна використовувати інтегральний показник з індексами вагомості, які визначаються методом експертних оцінок.

5.4. Інформаційне забезпечення процесу взаємодії підприємств-партнерів

Сучасні умови глобальної конкуренції, насиченості ринку, революційних технологічних змін, значного скорочення терміну впровадження інноваційних розробок, набуття високої вартості нематеріальних активів вимагають від підприємців неабияких зусиль для підтримання своєї конкурентоспроможності. Саме використання інформаційних технологій дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку, вчасно реагувати на його зміни, оперативно взаємодіяти із контрагентами і покупцями. Тому інформаційне забезпечення процесу взаємодії підприємств-партнерів на нових принципах є невід'ємним елементом стратегії будь-якого підприємства.

На думку вітчизняних та зарубіжних науковців, «організаційні та технічні зміни на міжфірмовому рівні, інформаційні системи можна визначити як головні передумови для виникнення і розширення міжфірмових мереж» [287, с. 24].

Але існує також думка, що саме підприємство варто розглядати як інформаційну систему. У цьому випадку «інформаційні технології у поєднанні з інформаційним забезпеченням і базою знань визначають лише автоматизовану частину загальної інформаційної системи підприємства. Сучасні тенденції у галузі розвитку інформаційних технологій спрямовані на консолідацію інформаційної бази підприємства, на забезпечення інформаційної цілісності у межах підприємства для всіх функціональних підрозділів, а також мають тенденції до автоматизації управління взаємовідносин з клієнтами та контрагентами» [43, с. 147].

Таким чином, підприємства – учасники партнерських мереж при взаємодії інтегрують інформаційний простір. Інтегроване інформаційне середовище – це сукупність розподілених баз даних, у яких діють єдині стандартні правила зберігання, відновлення, пошуку й передачі інформації, через яку здійснюється безпаперова інформаційна взаємодія між всіма учасниками взаємовідносин. При цьому один раз створена

інформація зберігається в інтегрованому інформаційному середовищі, не дублюється, не вимагає яких-небудь перекодувань у процесі обміну, зберігає актуальність і цілісність.

Варто також зазначити, що комплексне застосування середовища взаємодії дає змогу вирішувати такі завдання:

- ліквідація ізолюваності і забезпечення ефективної взаємодії (у режимі реального часу) між учасниками середовища взаємодії – інформаційними системами, програмно-апаратними засобами та учасниками бізнес-процесу;
- реалізація стандартного механізму інтеграції інформаційних систем, діючих на підприємстві, та їхнього впровадження;
- реалізація єдиного механізму доступу до міжфірмової та локальної інформації;
- реалізація гнучких механізмів підтримки змін у структурі та складі інформаційного забезпечення підприємства;
- забезпечення доступу до послуг зовнішніх інформаційних систем, надання публічної інформації та інформаційних послуг зовнішнім споживачам;
- забезпечення надійного та захищеного режиму функціонування технічної та інформаційної інфраструктур підприємств-партнерів [165, с. 35].

Істотною перевагою системи інформаційного забезпечення сучасного покоління, що виводить її використання на якісно новий рівень, виступає можливість підтримки ухвалення рішень, що стосуються діяльності як окремих учасників підприємницької взаємодії, так і цілих груп організацій, в умовах високої мінливості бізнес-середовища і обмеженого часу.

Водночас впровадження системи міжфірмового інформаційного забезпечення містить і певні ризики, які багато в чому є продовженням їх переваг. Ці ризики пов'язані з технологічними можливостями взаємодії та обміну інформацією. Великого значення набуває те, яка форма взаємовідносин підприємств підтримується конкретною системою інформаційного забезпечення, наприклад, з точки зору різних рівнів доступу партнерів до інформації. Чим більше інформації перебуває в спільному користуванні партнерів, тим вищий ризик опортуністичної поведінки.

Досвід створення і використання інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів дозволяє умовно виділити основні етапи їх життєвого циклу:

- 1) аналіз існуючих бізнес-процесів та визначення необхідності впровадження нового інформаційного забезпечення;
- 2) визначення вимог до системи та їх аналіз;
- 3) проектування – визначення специфікації підсистем, функціональних компонентів і способів їх взаємодії в системі;
- 4) розробка – створення функціональних компонентів і окремих підсистем, об'єднання підсистем у єдину систему інформаційного забезпечення;
- 5) тестування – перевірка функціональної відповідності системи показникам, визначеним на етапі аналізу вимог до інформаційного забезпечення;
- 6) впровадження – установка і введення інформаційної системи в дію;
- 7) функціонування – штатний процес експлуатації відповідно до основних цілей і завдань інформаційної системи;
- 8) супровід – забезпечення штатного процесу експлуатації системи на підприємстві замовника;
- 9) модернізація – впровадження необхідних змін компонентів та підсистем інформаційного забезпечення, виходячи із кардинальних змін внутрішнього або зовнішнього середовищ підприємства.

На етапі передпроектного обстеження здійснюються аналіз і моделювання бізнес-процесів, що підлягають автоматизації, а також формулюються вимоги до майбутнього продукту. Нерідко на цьому ж етапі проводиться вибір СУБД та інструментальних засобів. Звичайне подібне обстеження проводиться за участю потенційних користувачів.

Інструментальні засоби, призначені для моделювання інформаційних систем, можуть бути віднесені до таких категорій:

- такі, що підтримують декілька типів моделей і методів (Design/IDEF, ProCap, S-Designor, «CASH. Аналітик»);

- малі інтегровані засоби моделювання, які підтримують декілька типів моделей і методів (ERwin, liPwin);
- середні інтегровані засоби моделювання, що підтримують від 4 до 10–15 типів моделей і методів (Rational Rose, Paradigm Plus, Designer/2000);
- великі інтегровані засоби моделювання, що підтримують більше 15 типів моделей і методів (ARIS Toolset) [158].

Серед загальних властивостей інформаційних систем, що забезпечують процес взаємодії підприємств у партнерських мережах, можна виділити такі:

адаптивність – забезпечення можливості додавання нових функцій інформаційного забезпечення або змін деяких вже наявних при незмінних інших функціональних компонентів інформаційного забезпечення;

мобільність – забезпечення можливості збереження програм і даних при модернізації або заміні апаратних платформ інформаційного забезпечення;

інтегрованість – здатність до взаємодії з іншими інформаційними системами (технічні засоби, на яких реалізовано інформаційне забезпечення, об'єднуються з мережею або мережами різного рівня – від локальної до глобальної);

стандартизованість – інформаційне забезпечення проектується і розробляється на основі узгоджених міжнародних стандартів і пропозицій, реалізація відкритості здійснюється на базі функціональних стандартів у галузі інформаційних технологій;

доступність – розвинені уніфіковані інтерфейси в процесах взаємодії в системі «людина–машина» дозволяють працювати користувачеві без спеціалізованої підготовки.

Слід зазначити, що властивості інформаційних систем безпосередньо пов'язані з їхньою структурою, яка є досить розгалуженою (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Структура системи інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів

Джерело: розроблено автором.

Структура системи інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів є завжди сталою. Але існують різні підходи до типізації систем міжфірмового інформаційного забезпечення залежно від того, як і коли має місце обмін даними, які передбачаються функціональні додатки тощо (табл. 5.11).

Останнім часом можна спостерігати динамічний розвиток мереж Інтранет та Екстранет. Важливим чинником, що прямо впливає на організацію бізнес-процесу сучасної організації, є нова мережева архітектура інформаційної системи, що створюється на основі інтеграційної технології, – Інтранет.

Таблиця 5.11

**Порівняння типів систем інформаційного
забезпечення підприємств [286, с. 67]**

	Інтернет, веб-сайт	Інтранет	Екстранет	Віртуальний B2B ринок	Електрон- ний обмін даними
Сторони, що взаємо- діють	Грома- дськість	Співро- бітники організації	Організація та її партнери	Організація та її партнери по віртуальному ринку	Організація та її деякі партнери по бізнесу
Хто здійснює хостинг	Організація	Організація	Організація	Мережевий оператор ринку	Організація
Безпечність	Дані містяться за межами зовнішнього мережевого щита	Дані не виходять за межі зовнішнього мережевого щита	Дані роз- міщені між внутрішнім і зовнішнім мережевими щитами	Дані розміщені в межах внутріш- нього мере- жевого щита оператора	Трансакції дозволені лише в межах внутріш- нього мере- жевого щита

Такий підхід забезпечує можливість ефективного об'єднання програмних рішень, які розроблялися і впроваджувалися раніше, створюваних зараз і проєктованих на основі різно-рідного апаратного забезпечення в загальне інформаційне середовище підприємства – Інтранет з єдиними правилами створення і споживання інформації, уніфікованим доступом до інформації.

Реалізуючи концепцію впровадження Інтранет на підприємстві, відбувається перехід від централізованого ухвалення рішень до централізованої координації. Функція централізованих комунікацій і координації має принципове значення для підтримки цієї структури, і цю можливість повною мірою забезпечують електронні комунікації та мережа Інтранет.

Технологія Інтранет при невеликому рівні витрат може бути застосована практично у будь-яких умовах, у короткий термін дозволяє отримати видимий та ефективний для

рутинної роботи будь-якого підприємства результат, інтерпретацію якого можуть зробити як керівництво, так і співробітники.

На практиці саме Інтранет надає змогу створити систему інформаційного забезпечення підприємства на основі вже існуючої технологічної інфраструктури. Причина полягає як в максимально узагальненому підході Інтранет до користування інформацією, так і в максимально гнучких технічних методах і підходах, які лежать в основі Інтранет. Перевага мережевої технології полягає в еволюційному характері її впровадження, який дає можливість у короткий термін окупитися вкладеним інвестиціям [60].

Система інформаційного забезпечення Інтранет нерозривно пов'язана із функцією координації і містить такі основні напрями діяльності:

- експертиза інформаційних носіїв;
- реєстрація;
- маршрутизація;
- комплектування;
- доставка;
- архівація.

Мережа Екстранет зв'язує підприємство з його контрагентами, у більшості випадків базується на веб-технології. Як середовище передачі даних використовується мережа Інтернет. Головна особливість будь-якої мережі Екстранет полягає в тому, що забезпечується зв'язок з конкретними учасниками бізнес-процесу, які знаходяться за межами підприємства.

Виділяють такі моделі Екстранету:

– модель із захищеним доступом до інтрамережі (чи з розмежуванням доступу) забезпечує вкрай безпечний вхід ділових партнерів безпосередньо до інтрамережі підприємства;

– модель електронної комерції використовується для вирішення спеціальних технічних проблем обробки EDI-транзакцій (Electronic Data Interchange), тобто угод, пов'язаних з обміном електронними даними [35].

Питання безпеки і достатньої продуктивності в мережах Екстранету вирішуються інакше ніж на веб-вузлах або в інтра-мережі. Для мережі Екстранет дуже важливі аутентифікація і конфіденційність, тоді як для додатків Інтранет вони відіграють менш важливу роль. Структуру безпеки систем інформаційного забезпечення ілюструє рис. 5.9.

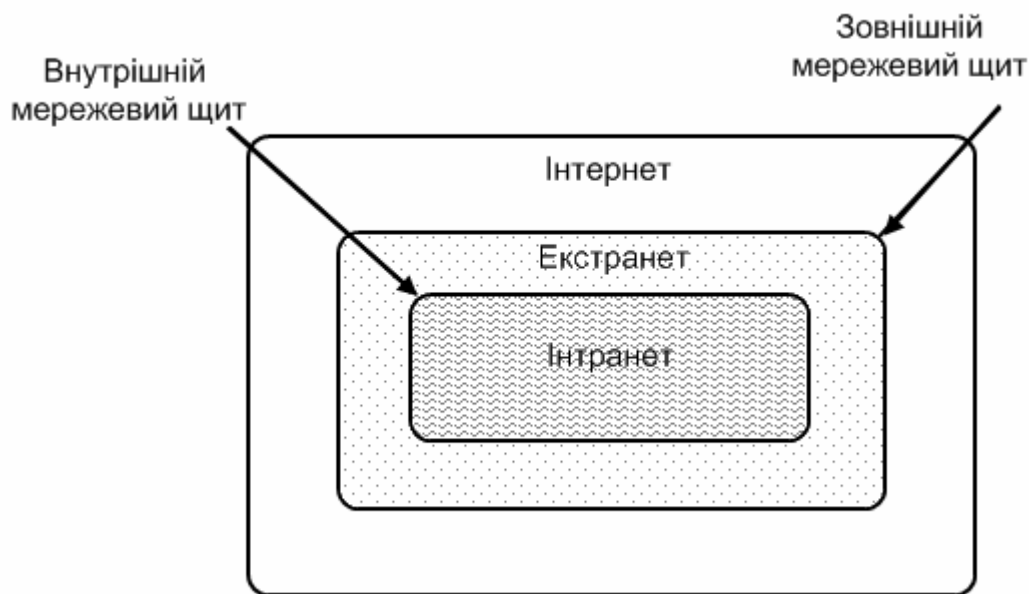


Рис. 5.9. Структура безпеки систем інформаційного забезпечення [286, с. 70]

Один з оптимальних способів врахувати специфіку Екстранету – підібрати таку модель мережі, яка б найкраще відповідала цілям підприємства та задовольняла потреби ділових партнерів. Кожна модель є певним поєднанням засобів захисту і варіантів розробки, в яких повинні бути реалізовані конкретні бізнес-вимоги підприємства та його бізнес-партнерів.

Інформаційний захист у мережах Екстранет забезпечується певними принципами.

- **Конфіденційність.** Виходить з того, що інформація має приватний характер, отже, отримувати до неї доступ і переглядати її може тільки той, кому вона адресована. Це дуже важливо для більшості мереж Екстранет, проте несуттєво для

відкритих веб-вузлів. Конфіденційність забезпечується головним чином за рахунок використання протоколів, що включають засоби шифрування.

- Аутентифікація. Ідентифікується особа або комп'ютер і гарантується, що сторона, яка намагається дістати доступ до цього ресурсу, є членом відповідної групи або числиться в списку доступу. Аутентифікація тісно пов'язана з конфіденційністю і застосовується в усіх мережах Екстранет.

- Неможливість відмови від виконаних дій. Забезпечується гарантія того, що користувачі не зможуть відмовитися від своїх дій в електронному середовищі. Це дуже важливо для будь-якого вузла електронної торгівлі, включаючи мережі Екстранет між підприємствами, а також між покупцями і постачальниками (покупець не зможе заперечувати, що дав замовлення по своїй мережі Екстранет, а постачальник – змінити запропоновану ним ціну).

- Цілісність. Забезпечується гарантія відповідності відправленої і отриманої інформації. Оскільки для мереж Екстранет зазвичай важливі такі властивості, як конфіденційність і неможливість відмови від виконаних дій, то повинна підтримуватися і перевірка на цілісність.

- Контроль за доступом. Забезпечуються такі умови, при яких ресурси знаходяться під контролем уповноважених сторін. Засоби аутентифікації гарантують, що особи, які намагаються дістати доступ до інформації, мають на це право. Засоби контролю доступу гарантують, що ті, хто розміщують інформацію на вузлі або змінюють її, також мають на це право.

- Доступність. Гарантується, що дані і ресурси сервера знаходяться в робочому стані і простої не пов'язані з порушеннями захисту [35].

Виділяють фактори, що впливають на формування системи інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів:

- темпи науково-технічного прогресу;
- правове забезпечення;
- рівень інформатизації підприємств;
- діловий досвід;

- історія взаємовідносин;
- ступінь інтеграції в мережі;
- обрана стратегія підприємств-партнерів;
- існуючі методи роботи, управління і контролю;
- організаційна структура підприємств;
- внутрішньо-організаційні системи;
- корпоративна культура;
- ступінь довіри підприємств;
- рівень розвитку внутрішнього маркетингу підприємств;
- сумісність обчислювальних, телекомунікаційних і інформаційних пристроїв.

Неврахування цих факторів може гальмувати формування підприємницьких інформаційних систем. Варто також зважати на проектні прорахунки, що є переважно стандартними, а саме: нечітко сформульовано функціональні вимоги до системи; непрофесійно підготовлено і виконано дослідницькі роботи на етапах обстеження підприємств; слабка проектна команда; погано узгоджені за цілями і термінами етапи впровадження системи тощо. З метою уникнення таких проблем запропоновано модель вибору системи інформаційного забезпечення, а саме:

- 1) формування стратегії інформаційного забезпечення взаємодії;
- 2) аналіз існуючих можливостей та комерційного потенціалу підприємства;
- 3) аналіз існуючих можливостей та комерційного потенціалу підприємницької мережі;
- 4) визначення основних принципів інформаційного забезпечення взаємодії партнерської мережі;
- 5) виявлення множини організацій – розробників систем інформаційного забезпечення;
- 6) аналіз даних за виконаними проектами організацій – розробників систем інформаційного забезпечення;
- 7) аналіз інформації про організацію та процеси розробки інформаційного забезпечення;
- 8) вибір організації – розробника систем інформаційного забезпечення;

- 9) розробка проектної документації;
- 10) отримання оцінок та моделювання системи інформаційного забезпечення;
- 11) експертне оцінювання трудомісткості, тривалості та вартості проектів;
- 12) вибір варіанта рішення щодо проекту інформаційного забезпечення.

Система інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів ґрунтується на обміні інформацією. Існують показники, якими доцільно обмінюватися при взаємодії підприємств у каналі розподілу (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Обмін інформацією для забезпечення процесу взаємодії підприємств-партнерів

	Роздрібне підприємство	Оптове підприємство	Виробниче підприємство
Роздрібне торговельне підприємство	X	Коефіцієнт завершеності покупки, час обігу товарів у днях, коефіцієнт стабільності товарного асортименту, коефіцієнт оновлення товарного асортименту, рентабельність трансакційних витрат, рентабельність логістичних витрат, заходи програми лояльності, зростання задоволеності кінцевих споживачів	
Оптове торговельне підприємство	Рентабельність трансакційних витрат, рентабельність логістичних витрат, ступінь гнучкості поставок покупцям, коефіцієнт оборотності товарів, зростання задоволеності підприємств-партнерів, коефіцієнт, що характеризує рівень надання послуг підприємствам (оптовим і/або роздрібним) оптовими підприємствами з повним циклом обслуговування		
Виробниче підприємство	Наукомісткість продукції, ступінь гнучкості поставок покупцям, зростання задоволеності підприємств-партнерів, рентабельність трансакційних витрат, рентабельність логістичних витрат		X

Джерело: розроблено автором.

З табл. 5.12 видно, що для підприємств, які займаються виробництвом, оптовою та роздрібною торгівлею, рекомендуються різні показники з урахуванням особливостей діяльності та їх місця у системі взаємодії.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток сучасних інформаційних технологій сприяє формуванню нових підприємницьких утворень, які орієнтовані на довготермінові взаємовідносини.

Серед головних переваг системи інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів варто виділити можливість підтримки ухвалення рішень, що стосуються діяльності як окремих учасників підприємницьких взаємовідносин, так і цілих груп організацій, в умовах високої мінливості бізнес-середовища і обмеженого часу.

Розглянуті структура і типи систем інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів свідчать, що технологія Інтранет при невеликому рівні витрат може бути застосована практично в будь-яких умовах, у досить короткий термін дозволяє отримати видимий та ефективний для рутинної роботи будь-якого підприємства результат. Технологія Екстранет вимагає значно вищого рівня інвестицій, але її застосування сприяє значному зниженню трансакційних і комунікаційних витрат.

Незважаючи на постійні заходи безпеки, впровадження системи міжфірмового інформаційного забезпечення несе і певні ризики, пов'язані з технологічними можливостями взаємодії та обміну інформацією.

Керівництву необхідно сформулювати певну політику щодо управління інформацією та інформаційного середовища, у якому перебуває підприємство, для забезпечення результативного якісного покращання його діяльності та взаємодії. Тому основним завданням інформаційного забезпечення взаємодії підприємств-партнерів слід визнати формування, обробку, використання, зберігання та підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогностною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів.

5.5. Моделювання вибору оптимальних учасників каналу розподілу

Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідно закріпити їхні позиції в галузі та сформувати відповідну систему взаємодії з оптимальним складом учасників. Однак перед підприємствами, що мають таку мету, постає низка проблем. Так, серед них варто виділити невідповідність можливих інвестицій з необхідними обсягами для здійснення бізнес-процесів. При цьому проблема визначення ступеня інтеграції підприємницьких структур в умовах інтенсивного розвитку інформаційних технологій все більш загострюється. Причина в тому, що всі інформаційні інновації сприяють вдосконаленню техніки управління взаємовідносинами і, відповідно, збільшенню розмірів підприємницьких утворень.

Взаємодія з постачальниками і споживачами розглядається як процес пошуку, розвитку партнера по бізнесу і встановлення з ним довготривалих взаємовигідних відносин. При цьому основними аспектами взаємодії виступають обмін та адаптація, що призводять до значних транзакційних витрат або витрат взаємодії, пов'язаних з обміном та захистом прав суб'єктів ринку. «Тому підприємства мають розуміти і використовувати нову модель конкурентоспроможності, яка передбачає конкурентоспроможність не лише товару, але і процесу взаємодії партнерів по бізнесу з найменшими транзакційними витратами» [39], ґрунтуючись на таких принципах вибору оптимальних учасників системи взаємодії підприємств на ринку:

- орієнтація на довготермінові зобов'язання;
- стратегічна придатність партнерів (їхня компетенція) та визнання взаємозалежності;
- стратегічна адаптивність (загальні культура бізнесу, завдання та цілі);
- точне визначення ролей та функцій кожного учасника взаємодії;
- відкритий обмін інформацією та взаємна довіра;

- узгодженість дій партнерів;
- оптимізація бізнес-процесів підприємств-учасників на всіх рівнях взаємодії;
- виконання взятих на себе зобов'язань;
- гнучкість та готовність сумісно вирішувати проблеми;
- особисті контакти (тісна взаємодія підприємств на всіх рівнях);
- справедливий розподіл доходу та отримання прибутку кожним партнером.

Організаційно-економічні засади впровадження маркетингу партнерських взаємовідносин у діяльність підприємств вимагають визначення відповідних критеріїв, що впливають на вибір оптимальних учасників системи взаємодії підприємств. Найчастіше застосовується рейтингова оцінка їх відповідності факторам, представлених на рис. 5.10.

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ, міжособистісних взаємовідносин та індивідуальних особистісних особливостей мають взаємний вплив не лише на підприємство, а і один на одного. Але, крім факторів впливу на вибір оптимальних учасників системи взаємодії підприємств на ринку, необхідно враховувати проблеми, які виникають у керівників підприємств, що функціонують на товарному ринку, при роботі з постачальниками:

- значна втрата часу на пошук постачальника;
- відсутність фінансових та інших послуг;
- невідповідна якість сировини і матеріалів для виробництва закуплених оптовими і роздрібними торговцями товарів;
- порушення термінів та обсягів поставки;
- необґрунтоване підвищення цін;
- необґрунтована відмова від продовження співпраці.

Кожне підприємство – учасник міжфірмової взаємодії виконує не лише роль оптового покупця, що закуповує продукцію чи товари, а також і продавця, що пропонує вже перероблену продукцію (товар чи послугу) з додаванням вартості своїм покупцям – кінцевим споживачам.



Рис. 5.10. Фактори, що впливають на вибір оптимальних учасників каналу розподілу

Джерело: розроблено автором.

Тому підприємству також необхідно вирішувати завдання пошуку стратегії формування портфеля покупців, що представлено у вигляді завдання багатокритеріальної оптимізації за такими критеріями:

- очікуваний прибуток від роботи з покупцем;
- очікуваний обсяг продажу від роботи з покупцем;
- середні очікувані втрати;
- втрачена вигода у випадку відмови покупця від співробітництва.

Товаровиробникам варто запропонувати своїм покупцям найбільш прийнятний для них і рентабельний для самого підприємства варіант комерційної угоди.

У цьому випадку йдеться про безпосередню орієнтацію на потреби та вимоги оптових покупців і кінцевих споживачів. При цьому важливо враховувати, що саме маркетингова взаємодія всіх учасників бізнес-мереж дозволяє досягти такої мети.

Складність ідентифікації можливостей внутрішніх ресурсів підприємств спонукає їх керівників розглядати альтернативні джерела розкриття свого потенціалу насамперед за допомогою маркетингового потенціалу. Використання маркетингового потенціалу через уточнення його сутності дає можливість підприємству підвищити ефективність використання ресурсів підприємства для досягнення корпоративних цілей та зміцнення ринкових позицій.

Розвиток системи взаємодії підприємств – учасників каналу розподілу, як правило, спричинений отриманням або посиленням конкурентних переваг на ринку, які можливі саме завдяки передбаченню і задоволенню потреб оптових покупців і кінцевих споживачів, що неможливо без використання концепції маркетингу. Підприємствам – учасникам каналу розподілу необхідно брати до уваги маркетинговий потенціал взаємодії (табл. 5.13).

Важливим процесом в управлінні маркетинговим потенціалом взаємодії є оцінювання рівня його використання, за результатами якого підприємство зможе оперативно виявити нові можливості вдосконалення маркетингової діяльності, оцінити ефективність використання наявних ресурсів і знайти приховані резерви з метою підвищення ефективності маркетингової взаємодії підприємств.

Для забезпечення стійких конкурентних переваг шляхом формування ключової маркетингової компетенції взаємодії на основі найбільш повного використання маркетингових ресурсів, інструментарію й можливостей підприємствам необхідно діяти, дотримуючись власної стратегії управління маркетинговим потенціалом взаємодії, який не суперечить цілям партнерів.

Таблиця 5.13

**Склад маркетингового потенціалу взаємодії підприємств
[19, с. 71]**

Показники оцінки	Індикатори	Ресурси	Інструменти	Можливості
Раціональність цільового фокусування	Точність сегментації. Доцільність вибору набору стратегічних зон маркетингової взаємодії. Якість позиціонування. Ступінь диференціації комплексу маркетингу	Моделі сегментації. Комплекс маркетингу. Бюджет маркетингу. База даних щодо покупців	Інструментальна модель СФДП-маркетингу: С-сегментація Ф-фокусування (обрання цільового ринку) Д-диференціація П-позиціонування	Високий ступінь кореляції виявлених сегментів із поведінкою покупців. Висока релевантність позиціонування. Посилення ступеня лояльності покупців
Конкурентна сила комплексу маркетингу	Ступінь інноваційності елементів комплексу маркетингу. Релевантність і адаптивність комплексу маркетингу до змін потреб покупців. Ефект синергії від використання комплексу маркетингу	Товарний портфель. Цінова політика. Канали розподілу. Збутова мережа. Методи збуту. Персонал із маркетингу. Просування. Сервіс	Маркетингові дослідження споживачів. Генерація ідей. SNW-аналіз комплексу маркетингу. Аутсорсинг. Брендинг. Бенчмаркінг	Оновлення комплексу маркетингу відповідно до потреб покупців, які змінилися. Посилення маркетингового впливу. Висока інтерактивність взаємодії. Утримання ринкової ніші
Маркетингова стратегічна чутливість	Стратегічне мислення. Чіткість стратегічних орієнтирів. Наявність і якість маркетингових стратегій. Пріоритетність довгострокових інтересів	Стратегічна інформація. Стратегічні цілі. Персонал із стратегічного розвитку. Стратегії маркетинг-мікс	SWOT-аналіз поля маркетингової взаємодії. Сценарне планування. Матричний аналіз портфеля стратегічних зон маркетингового впливу	Забезпечення стійкості конкурентних переваг у сфері маркетингової взаємодії. Посилення стратегічних позицій у привабливих стратегічних зонах маркетингового впливу

**Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу
як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж**

Закінчення табл. 5.13

Показники оцінки	Індикатори	Ресурси	Інструменти	Можливості
Соціальна компетентність	Спроможність підприємства до комунікації. Спроможність підприємства до адаптації. Спроможність підприємства до інтеграції	Маркетинговий персонал. Схема внутрішніх комунікацій	Управління соціальною поведінкою підприємства. Управління конфліктами	Забезпечення високої соціальної компетенції підприємства. Підвищення якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій
Інформаційна підтримка процесу маркетингової взаємодії	Сучасність інформаційних технологій. Релевантність програмного забезпечення. Якість інформаційної підтримки управлінських рішень у сфері маркетингової взаємодії	Інформаційні технології. Програмні продукти	CRM-системи. Інтранет. Екстранет	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу взаємодії. Забезпечення своєчасного реагування на зміни в маркетинговому полі взаємодії
Організаційна гнучкість	Відповідність організаційної структури стратегіям маркетингової взаємодії. Швидкість реакції на зміни в полі маркетингової взаємодії. Спроможність до раціонального перерозподілу ресурсів. Керівництво розвитком нових можливостей	Оргструктура підприємства. Стиль менеджменту. Схеми внутрішніх комунікацій	Методи управління стратегічними змінами. Реінжиніринг	Підвищення ефективності реалізації стратегій маркетингової взаємодії. Формування сприятливого організаційного клімату. Забезпечення гнучкості організаційної структури управління маркетинговою взаємодією. Забезпечення атмосфери новаторства

Кожен учасник системи взаємодії відіграє суттєву роль у ефективності всього логістичного ланцюга, який починається і закінчується покупцями і споживачами. Тому при моделюванні та проведенні аналізу можливих структур партнерських мереж та виборі їх оптимальних учасників варто застосовувати комплексний метод обґрунтування рішень.

Алгоритм аналізу та моделювання можливих структур партнерських мереж при виборі їх оптимальних учасників наведено на рис. 5.11.

Аналіз та оцінка множини потенційних учасників бізнес-мережі потребують визначення варіанта вибору виду квазі-інтеграції. Виявлення множини альтернативних учасників для кожної ланки логістичного процесу на товарному ринку безпосередньо впливає на вибір структури партнерської мережі. Для ранжування учасників кожної ланки каналу розподілу, як правило, використовується метод експертних оцінок і проводиться SWOT-аналіз. Саме цей інструментарій дозволяє визначити відносну значущість груп учасників кожної ланки бізнес-мережі, що формується.

Після проведення попереднього відбору учасників та вибору виду і структури квазіінтеграції необхідно здійснити аналіз характеристик учасників та інших параметрів, а також сформуванню бази знань, що характеризують впевненість експерта в кожному вибраному ним для прийняття рішення конкретному варіанті.

Після складання та вирішення системи рівнянь та перевірки їх на похибку апроксимації можна змоделювати альтернативні структури партнерської мережі методами часткового перебору та ранжування.

Таким чином, можна виявити найбільш ефективний варіант структури партнерської мережі або, в іншому випадку, повернутися до етапу формування бази знань з метою нового відображення різних ступенів впевненості, що характеризують впевненість експерта в кожному вибраному ним для прийняття рішення конкретному варіанті.

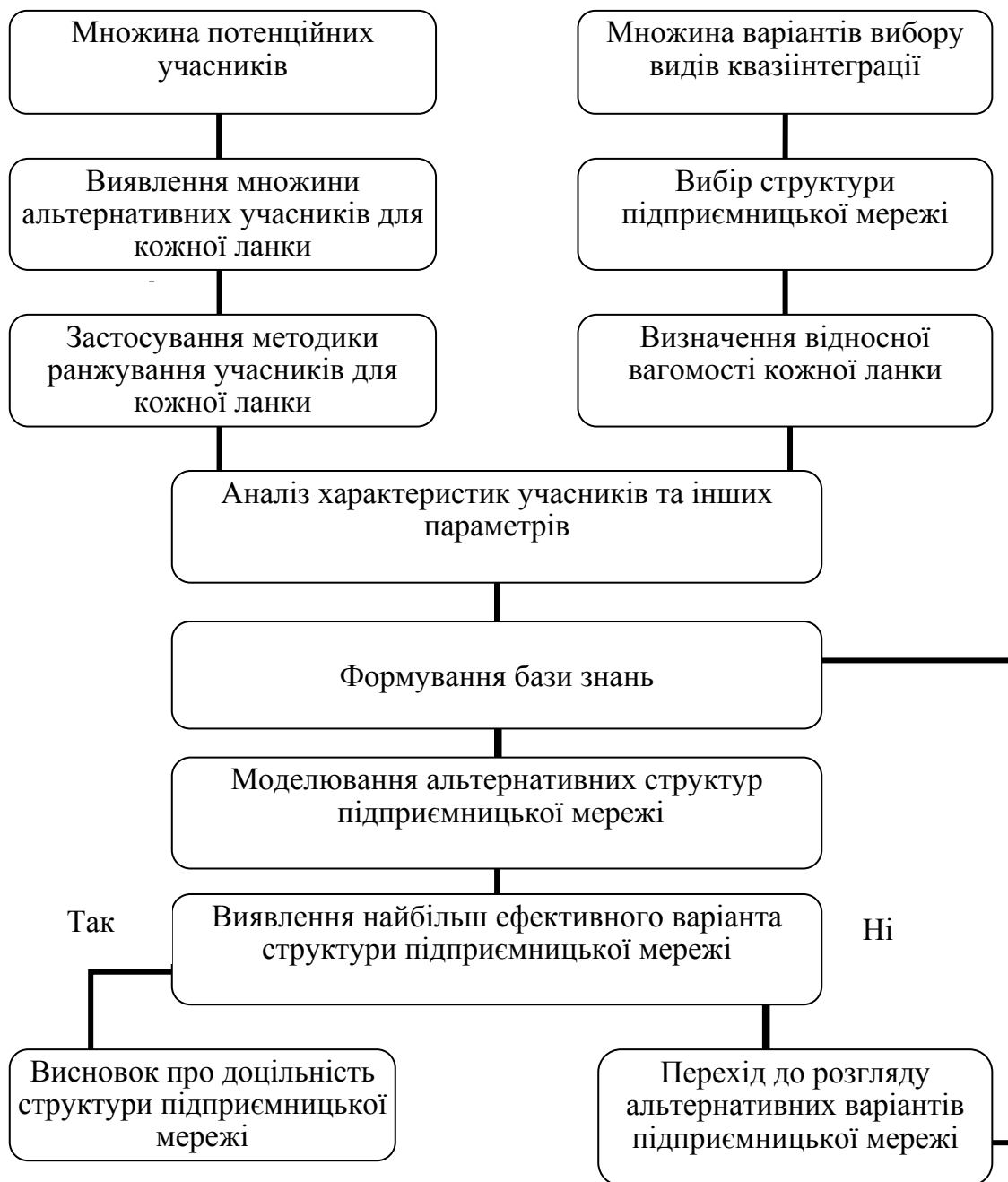


Рис. 5.11. Моделювання можливих структур партнерських мереж при виборі їх оптимальних учасників

Джерело: розроблено автором.

Методи математичного програмування дають можливість максимально точно вирахувати варіанти утворення партнерств і обрати найоптимальніші. Сучасна економічна математика пропонує науковцям та практикам широкий спектр методів

та моделей математичного прогнозування. При побудові моделі вибору оптимальних учасників системи взаємодії підприємств на ринку ми вважаємо за доцільне скористатися кластерним аналізом, який надає змогу з n -об'єктів, що характеризуються k -ознаками, сформулювати розбивку на однорідні групи (кластери).

Однорідність об'єктів визначається за відстанню $\rho(x_i, x_j)$, де $x_i = (x_{i1}, \dots, x_{ik})$ – вектори, складені із значень k -ознак i -го та j -го об'єктів відповідно.

Для об'єктів, які можна охарактеризувати числовими ознаками, відстань визначається за формулою (5.2):

$$\rho(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{m=1}^k (x_{im} - x_{jm})^2}. \quad (5.2)$$

Об'єкти вважаються однорідними, якщо $\rho(x_i, x_j) < 1$.

Підприємства, що досліджуються, можна охарактеризувати дев'ятьма критеріями: ціни, якості, надійності, фінансового стану, репутації, доходності, витратності, гнучкості та контролю (табл. 5.14). Вищезазначені критерії є важливими як для постачальників, так і підприємств-покупців, тому можуть застосовуватися при моделюванні можливих структур партнерських мереж будь-яким учасником каналу розподілу з метою їх комплексного оцінювання.

Таблиця 5.14

Комплексне оцінювання гіпотетичних учасників підприємницької мережі

Критерій	Бали	Зміст оцінки
Ціна	1	Ціна не відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	2	Ціна значно не відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	3	Ціна більше відповідає, ніж не відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу

**Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу
як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж**

Продовження табл. 5.14

Критерій	Бали	Зміст оцінки
	4	Ціна значно відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
	5	Ціна відповідає якості продукції/товару та рівню наданого сервісу
Якість	1	Більше 10% продукції/товарів не відповідають стандартам
	2	5–10% продукції/товарів не відповідають стандартам
	3	Іноді зустрічаються неякісні або ті, що не відповідають стандартам якості, продукція/товари (менше 5%)
	4	Рідко зустрічаються неякісні або ті, що не відповідають стандартам якості, продукція/товари (менше 2%)
	5	Немає продукції/товарів, що не відповідає стандартам якості
Надійність	1	Запізнення поставок/оплата поставок перевищує 3 доби
	2	Запізнення поставок/оплата поставок коливається в межах 1–3 діб
	3	Запізнення поставок/оплата поставок не перевищує 1 доби
	4	Запізнення поставок/оплата поставок не перевищує 12 годин
	5	Поставки/оплата поставок здійснюються точно в строк
Фінансовий стан	1	Низький рівень фінансової стійкості
	2	Середній рівень фінансової стійкості
	3	Високий рівень фінансової стійкості
	4	Високий рівень фінансової стійкості та середній рівень здатності кредитування
	5	Високий рівень фінансової стійкості та здатності кредитування
Репутація	1	Інформація про репутацію відсутня
	2	Низький рівень репутації
	3	Середній рівень репутації
	4	Хороша репутація
	5	Бездоганна репутація
Дохідність	1	Низький рівень дохідності
	2	Середній рівень дохідності в непрямому каналі розподілу
	3	Середній рівень дохідності в прямому каналі розподілу
	4	Високий рівень дохідності в непрямому каналі розподілу
	5	Високий рівень дохідності в прямому каналі розподілу
Витратомісткість	1	Високий рівень витратомісткості
	2	Середній рівень витратомісткості в непрямому каналі розподілу

Закінчення табл. 5.14

Критерій	Бали	Зміст оцінки
	3	Середній рівень витратомісткості в прямому каналі розподілу
	4	Низький рівень витратомісткості в непрямому каналі розподілу
	5	Низький рівень витратомісткості в прямому каналі розподілу
Гнучкість	1	Низький рівень гнучкості
	2	Середній рівень гнучкості в непрямому каналі розподілу
	3	Середній рівень гнучкості в прямому каналі розподілу
	4	Високий рівень гнучкості в непрямому каналі розподілу
	5	Високий рівень гнучкості в прямому каналі розподілу
Контроль	1	Низький рівень контролю
	2	Середній рівень контролю в непрямому каналі розподілу
	3	Середній рівень контролю в прямому каналі розподілу
	4	Високий рівень контролю в непрямому каналі розподілу
	5	Високий рівень контролю в прямому каналі розподілу

Джерело: розроблено автором.

Кожний критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів. Ці критерії можуть бути уточнені експертами, що проводять оцінювання, з поправкою на ринкову ситуацію.

Отже, в процесі проведеного дослідження вибору оптимальних учасників системи взаємодії підприємств на товарному ринку нами було вдосконалено існуючу методологічну базу, а саме принципи, на яких ґрунтується взаємодія партнерів, та визначено фактори, які на неї впливають. Розвиток системи взаємодії підприємств-учасників, як правило, спричинений отриманням або посиленням конкурентних переваг на товарному ринку, які можна надбати саме завдяки передбаченню і задоволенню потреб оптових покупців і кінцевих споживачів, що неможливо без використання концепції маркетингу. Тому постає проблема оцінювання маркетингового потенціалу підприємства та його партнерів з метою його подальшого ефективного використання.

5.6. Удосконалення формування системи управління взаємовідносинами з покупцями

Сучасні ринкові умови спонукають як виробничі, так і торговельні підприємства враховувати інтереси покупця, який споживає товар чи послугу і забезпечує тим самим саме їхнє існування і розвиток у довгостроковій перспективі. Обов'язковою умовою реалізації місії та цінностей таких підприємств є задоволення потреб клієнтів. Постійне підвищення сподівань і вимог покупців зумовлює необхідність використання нових підходів у веденні господарської діяльності усіх учасників каналу розподілу. Тому питання лояльності та утримання покупців в умовах розвитку конкуренції та інтенсивного насичення ринку набуває актуальності і вимагає негайного вирішення шляхом удосконалення формування системи управління взаємовідносинами з покупцями підприємств в усіх галузях економіки. Адже на ринку є типовою ситуація, коли конкурентами пропонується якісний товар за помірну ціну і кого з них обере покупець для подальшого співробітництва залежить лише від того, який він отримав досвід (позитивний чи негативний) під час контакту із співробітниками того чи іншого підприємства.

Розвиток інформаційних технологій дозволив багатьом суб'єктам господарювання ретельно проводити аналіз своєї клієнтської бази за цілою низкою характеристик, в тому числі і за однією з основних – прибутковості конкретного покупця. Так, за даними дослідницької компанії AMR Research, на масовому ринку збитковими є до 60% клієнтів, водночас на контакти з покупцями, які приносять менше 20% прибутку, витрачається 60–80% ресурсів. Крім того, сильне конкурентне середовище і розвиток технологій комунікацій різко знизили поріг лояльності покупців, і підприємства зіткнулися з явищем їх значного відтоку, що вимірюється десятками процентів на рік. Наприклад, американські корпорації, як стверджується в *Harvard Business Review*, кожні п'ять років втрачають до 50% покупців при тому, що витрати на залучення нових покупців

у 5–10 разів вищі ніж при роботі з наявними, адже якщо покупець лояльний, то немає потреби витратити ресурси на такі стадії його «життєвого циклу», як встановлення першого контакту, формування його обізнаності про продукти і послуги підприємства, здійснення перших продажів [234].

Усі функції та процеси підприємства-постачальника як внутрішні, так і зовнішні повинні використовуватися для формування системи управління взаємовідносинами з покупцями та програми утримання лояльності покупців. Інтерактивні комунікаційні взаємовідносини, стимулом для яких є необхідність побудови довгострокових комерційних зв'язків, а основою – постійний пошук ефективних рішень проблем покупців, стають скоріше консультативними, ніж прямолінійними діловими операціями.

В умовах, що склалися, для створення конкурентних переваг не лише роздрібні торговельні, а також оптові та виробничі підприємства почали розглядати управління взаємовідносинами з покупцями (CRM) як частину корпоративної стратегії.

Ідеологія CRM передбачає перехід від стратегії масового маркетингу і масових продажів до індивідуальних продажів покупцям товарів чи послуг, щоб вони відповідали їх персональним вимогам. Це надає змогу побудувати відносини з покупцями таким чином, щоб отримувати від них якомога більше доходів протягом тривалого проміжку часу.

Поняття управління взаємовідносинами з покупцями ані українські, ані зарубіжні автори не розглядають однозначно, тобто це поняття трактують як стратегію, ідеологію, методологію, систему, інфраструктуру, технологію, програмне забезпечення. На нашу думку, управління взаємовідносинами з покупцями слід розглядати саме як стратегію, адже задоволення потреб споживачів – це ключовий принцип маркетингу, впровадження якого і вимагає необхідної методології, інфраструктури і програмного забезпечення.

Для формування стратегії управління взаємовідносинами з покупцями керівництву підприємства варто звернутися

до відповідних консультативних організацій, що займаються не лише розробкою програмного забезпечення, а також можуть запропонувати увесь спектр консультаційних послуг щодо впровадження і виміру ефективності CRM. Необхідно створити робочу групу для розробки стратегії управління взаємовідносин з покупцями, до якої будуть входити представники всіх підрозділів підприємства з метою прийняття ключових рішень і надання рекомендацій; роз'яснення реалізації та переваг впровадження й використання системи CRM усім співробітникам підприємства.

Це пов'язано з тим, що при впровадженні підходу щодо управління взаємовідносинами з покупцями на підприємстві виникає необхідність вирішення та реалізації таких завдань на трьох рівнях:

1. На стратегічному рівні: перехід від традиційної до крос-функціональної і клієнт-орієнтовної моделі ведення бізнесу як більш ефективної і прийнятної в період швидких змін на ринку, прямого її впливу на ринкову вартість підприємства; формування і реалізація клієнтської стратегії; створення програми утримання покупців і підвищення їхньої лояльності; безпосередня участь покупця у діяльності підприємства, вплив на процеси розробки продукту, його виробництва та сервісного обслуговування.

2. На середньостроковому (аналітичному) рівні: інтеграція і оптимізація маркетингових та збутових каналів; розробка та впровадження моделі формування і просування персоналізованих продуктів та послуг; побудова єдиної централізованої бази даних покупців, контрагентів і співробітників підприємства; аналіз даних, отримання нових знань, висновків та рекомендацій.

3. На оперативному рівні: розробка стандартизованих бізнес-процесів і схем роботи з покупцями; скорочення часу обслуговування покупців; зменшення операційних витрат; контроль дій співробітників за покупцями та інформацією про них; оперативний доступ до інформації в процесі контакту із покупцем [148] (рис. 5.12).



Рис. 5.12. Рівні CRM-системи підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [148].

Таким чином, сучасна система управління взаємовідносинами з покупцями може бути використана як для вирішення короткострокових завдань, так і для досягнення стратегічних цілей підприємства, що полягають у задоволенні потреб та врахуванні цінностей покупців за допомогою впровадження сучасних управлінських та інформаційних технологій.

Для повноцінної підтримки CRM-системи, як правило, використовують три категорії інструментів, що являють собою

спеціалізоване програмне забезпечення, яке підтримується відповідними організаційними структурами та інструкціями підприємства:

CSS – обслуговування та підтримка покупця (customer service and support); інструменти цієї групи призначені для надання покупцеві різних послуг, післяпродажного сервісного обслуговування тощо;

SFA – автоматизація продажу (sales force automation); ця категорія інструментів використовується для встановлення договірних відносин з покупцями, для здійснення первинних і вторинних продажів;

EMA – автоматизація маркетингу (enterprise marketing automation); ці інструменти дозволяють проводити рекламу товарів та послуг підприємства і здійснювати маркетинговий аналіз попиту на окремі товари [83, с. 131].

Напрацьований зарубіжними фірмами багаторічний досвід розробки та впровадження CRM-стратегій на підприємствах вимагає врахування найбільш важливих за своїми наслідками проблем в управлінні взаємовідносинами з покупцями:

- відсутність ефективної цілісної та інтегрованої стратегії управління взаємовідносинами з покупцями і відповідної політики;
- відсутність єдиних стандартів ведення інформації про покупців, що призводить до малоефективної сегментації клієнтської бази;
- відсутність своєчасної ідентифікація покупців і аналізу їх взаємовідносин з підприємством, що спричиняє значне збільшення витрат і ризиків при обслуговуванні покупців;
- неконкурентна система тарифікації продуктів і послуг, внаслідок чого відсутній комплексний аналіз інформації про реальну собівартість клієнтських операцій;
- відсутність ефективної ІТ-системи, що дозволяє реалізувати такі сучасні технології взаємодії з покупцями, як: cross-sale, up-sale, Zipper тощо.

На сучасному етапі, як правило, в оцінюванні стратегії управління взаємовідносинами з покупцями підприємства

застосовують методики експертних оцінок, при цьому оцінюється персонал і методи досягнення поставлених цілей. Відсутність єдиного підходу, проблеми в оцінюванні деяких специфічних проявів клієнт-орієнтованості, недостатнє використання кількісних показників цього оцінювання ускладнюють аналіз ефективності впровадження стратегії управління взаємовідносинами з покупцями. Клієнт-орієнтованість є комплексним якісним показником, тому його складно інтерпретувати і робити висновки про характер його змін. Але за умови трансформації якісних показників у кількісні з'являється можливість як зіставлення даних, так і використання практично необмеженого інструментарію для їх аналізу.

Для аналізу основних принципів управління взаємовідносинами з покупцями Капланом Р. та Нортон Д. використано систему збалансованих показників. Управління взаємовідносинами з покупцями складається з таких елементів – відбір покупців, залучення, утримання та вирощування, кожен з яких, якщо вони стратегічно інтегровані, максимізують вартість покупця. Ефективна робота з портфелем покупців, формування довгострокових взаємовідносин із стратегічно важливими покупцями, збільшення кола лояльних покупців – основні цілі для виробничих та оптових торговельних підприємств. Однак при формуванні будь-якої стратегії управління взаємовідносинами з покупцями організації необхідно розглядати кожен процес індивідуально (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

Показники результативності стратегії управління взаємовідносинами з покупцями [38, 113, 114]

Напрямок	Цілі	Показники
Фінанси	Створення нових джерел доходу Підвищення рівня від одного покупця Підвищення рівня прибутковості покупця Підвищення рівня ефективності продажу	Дохід від нових покупців та продуктів Частка витрат Прибуток від одного покупця Витрати на комерційні операції

**Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу
як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж**

Закінчення табл. 5.15

Напрямок		Цілі	Показники
Покупці		Підвищення рівня задоволеності покупця Підвищення рівня лояльності покупця Закріплення позицій лояльних покупців	Частка задоволених покупців Рівень стабільності покупців
Внутрішні процеси	Відбір	Сегментування Диференціація покупців за прибутковістю Фокусування на високоприбуткових покупцях Управління брендом	Рівень прибутковості за сегментами Частка неприбуткових покупців Рівень стратегічних контрактів Рівень переваги бренда
	Залучення	Пропозиція цінності Залучення нових покупців Кастомізація масового маркетингу Розвиток мережі посередників	Кількість контактів Рівень відгуків про підприємство Рейтинг якості посередників
Внутрішні процеси	Утримання	Надання якісного обслуговування Створення ексклюзивного партнерства Створення лояльних покупців	Кількість високодохідних покупців Частка доходу від одного сегмента Рівень обслуговування (за сегментами) Вартість покупця
	Вирощування	Продажі Партнерство та інтегроване управління Навчання покупців	Кількість продуктів за сегментами Кількість спільних угод з обслуговування
	Компетенція	Розвиток стратегічної компетенції Залучення та утримання професіоналів	Людський капітал Коефіцієнт стабільності кадрів
Навчання і зростання	Інформація	Розвиток стратегічного портфеля CRM Збільшення обміну знаннями	Готовність до використання портфеля Кількість покупців, що беруть участь у системі управління знаннями
	Клімат	Створення культури, орієнтованої на покупця Поєднання особистих цілей	Опитування покупців Опитування співробітників підприємства

Існує цілий комплекс вимог щодо програмного забезпечення управління взаємовідносинами з покупцями, а саме щодо:

інтеграції та підключення; обробки даних і продуктивності; безпечності і доступу; формування звітності; зручності у використанні; виконання функцій; роботи системи; доступності.

Характеристики кожної із представлених систем управління взаємовідносинами з покупцями не мають чітко виражених позитивних чи негативних сторін і не можуть вплинути на ефективність впровадження CRM-системи підприємствами. Оскільки впровадження підприємствами інформаційних технологій з метою покращання взаємовідносин із своїми покупцями, як правило, закінчувалося звичайними технічними діями – складанням електронної бази даних і автоматизацією формалізованих процесів, таких як, наприклад, прямі адресні розсилки рекламної інформації. Більшість як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств були незадоволені результатами від впровадження управління взаємовідносинами з покупцями, оскільки не було досягнуто стратегічних цілей, зокрема таких як: підвищення конкурентоспроможності, диференціація, підвищення дохідності та більш високий ступінь лояльності покупця. Для цього необхідно використовувати зовсім інший підхід, коли покупець знаходиться в центрі уваги. Це сприяє підвищенню цінності покупців, що прямо впливатиме на підвищення їхньої лояльності до підприємства і, як наслідок, на отриманий від них дохід.

Тому в останні роки з'явилося нове поняття «управління досвідом покупця», яке ґрунтується на оптимізації та передачі цінного досвіду покупцеві. Управління досвідом покупця впливає на зацікавленість у будь-якій взаємодії з покупцем, а не лише у формалізованих системах управління взаємовідносинами з покупцями, воно стосується сприйняття підприємством цінності самого покупця.

Результатом успішної реалізації CRM-ініціатив для підприємств, що впроваджують клієнт-орієнтовану стратегію, є їхня змога реального впливу на емоції покупців. Управління досвідом покупців має стати частиною повної методології управління взаємовідносинами з покупцями, тобто тією

частиною, яка має назву «ділова стратегія». Можна зробити висновок, що покупці визначають якість взаємодії з підприємством не менш важливою для їхньої лояльності ніж самі придбані товари чи послуги.

Оскільки у вищезазначених процесах відбувається спілкування з покупцем, виникає важливе поняття «канал взаємодії» – засіб комунікації та обміну інформацією і якісна реалізація бізнес-процесів CRM ґрунтується на використанні автоматизованої системи, що інтегрує в собі відповідні функції та канали взаємодії. Завданням CRM-системи є автоматизація процесів вирішення завдань маркетингу, продажів і підтримки та обслуговування покупців за всіма каналами взаємодії.

Вітчизняні та іноземні науковці виділяють три основні канали взаємодії з покупцями:

- особисте спілкування, яке використовується керівниками підприємств лише з дуже важливими покупцями;
- веб-канал поширений для контактів з цільовою аудиторією – масовими покупцями;
- центр взаємодії, що передбачає для контактів з покупцями використання телефонного зв'язку, а також електронної пошти та факсимільного зв'язку тощо [83, с. 60].

Для ефективної роботи з покупцями необхідно, щоб у операторському центрі існувала єдина база інформації, до якої можна було б здійснювати доступ за актуальними даними та фіксацію нових даних під час роботи за будь-яким із каналів взаємодії. Важливо зазначити, що неузгодженість різних каналів є однією з актуальних проблем організації взаємодії з покупцями для багатьох підприємств. Для вирішення цієї проблеми варто застосувати персоналізований підхід.

Загалом персоналізований підхід до маркетингу можна описати у вигляді послідовних кроків:

- виокремлення перспективних покупців шляхом сегментації клієнтської бази;
- адаптація товарів і послуг з урахуванням їх індивідуальних вподобань і розробка маркетингових програм;

- організація взаємодії з кожним покупцем з використанням ефективних для роботи саме з ним інформаційних каналів;
- аналіз відгуків та ефективності компаній з метою корегування маркетингової політики підприємства.

Таким чином, цей процес є циклічним: він починається і закінчується етапами аналізу.

Одним із ключових факторів успіху впровадження CRM-системи також є наявність стратегії взаємовідносин з покупцями, узгодженої із загальною стратегією підприємства. У зв'язку із цим концепція CRM як технічної системи залежить від клієнт-орієнтованої стратегії підприємства. Очевидно, що основна частина контактів покупців з підприємством здійснюється саме через операційний персонал – продавців, співробітників call-центрів, працівників сервісних служб. Тому постає питання необхідності доведення стратегії управління взаємовідносинами з покупцями до всіх співробітників підприємства. Побудувати лояльні довгострокові відносини із покупцями можливо лише за умови існування таких відносин із співробітниками.

Менеджмент підприємства має розглядати своїх співробітників як внутрішніх клієнтів. Процес їхньої найбільш ефективної мотивації – це предмет внутрішнього маркетингу. Очікується, що співробітники володіють всебічною інформацією про кожного покупця у своєму напрямку діяльності, а також поінформовані про стан ринку на макро- і мікрорівнях. Вибір та впровадження системи управління взаємовідносинами з покупцями підприємства СУВП (рис. 5.13), вимагає врахування багатьох факторів та критеріїв.

Таким чином, можна дійти висновку, що побудова системи управління взаємовідносинами з покупцями стосується усіх підсистем управління підприємством, тобто механізмів управління, структури управління, процесу управління, механізмів розвитку тощо. Тому мета клієнт-орієнтованого бізнесу, яким повинні бути підприємницькі мережі, полягає у побудові персональних взаємовідносин з покупцем незалежно від того, яку посаду займає співробітник підприємства, в якому відділі він працює.

Розділ 5. Ефективна взаємодія суб'єктів господарювання у каналі розподілу як фактор успішного розвитку підприємницьких мереж

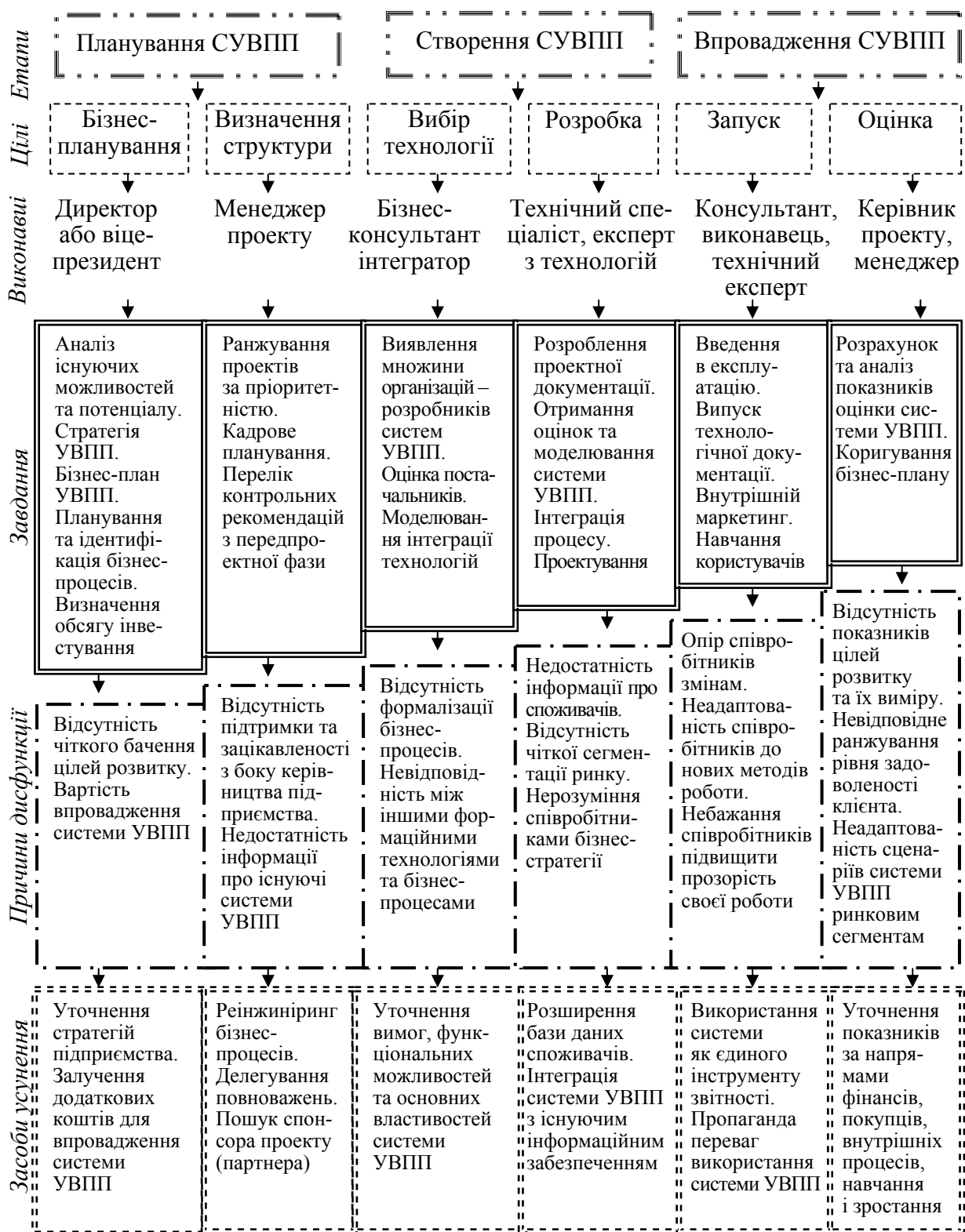


Рис. 5.13. Система управління взаємовідносинами підприємств з покупцями

Джерело: розроблено автором.

Загалом можна зазначити, що на сьогодні розпочався черговий цикл розвитку уявлень про методи взаємодії з покупцями. Результатом успішної реалізації стратегії управління взаємовідносинами з покупцями як для виробничих, так і для торговельних підприємств виступає їхня змога реального впливу на емоції покупців.

Економіка розвивається швидше ніж управління взаємовідносинами з покупцями або управління їхнім досвідом. Світові комерційні зв'язки зараз знаходяться на стадії формування нової екосистеми, де все більшу владу і ступінь управління виробниками і продавцями товарів та послуг отримує саме покупець – кінцевий споживач, який у високорозвинених країнах став господарем ринку.

Особливо актуальним завданням є впровадження маркетингологами концепції соціально-етичного маркетингу. Суть її полягає в тому, що компанія спочатку визначає проблеми, вимоги та інтереси цільових ринків, а потім забезпечує покупцям найвищу споживчу цінність шляхами, які підтримують чи навіть поліпшують добробут їх і суспільства. Одним із засобів впровадження вищезгаданої концепції є управління відносинами з покупцями, що досягається за допомогою впровадження CRM-систем, які мають на меті організувати процес обслуговування покупців таким чином, щоб для останніх він був максимально зручним і не потребував значних затрат часу.

Отже, впровадження сучасної системи взаємодії учасників каналу розподілу на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин з орієнтацією на кінцевого споживача сприятиме розвитку підприємницьких мереж і ринку споживчих товарів у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй. – СПб. : Питер, 2004. – 848 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
3. Авдеенко В.И. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.И. Авдеенко, В.А. Котлов. – М. : Экономика, 1995. – 208 с.
4. Аглуллин И.А. Исследование социально-экономических процессов / И.А. Аглуллин, С.А. Анисимов, В.П. Белов. – М. : РАГС, 2007. – 228 с.
5. Акулов В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2001. – 314 с.
6. Андращук Г.О. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції : наук.-практ. вид. / Г.О. Андращук, С.В. Шкляр. – К. : Юстиніан, 2012. – 472 с.
7. Андрейчиков О.П. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / О.П. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
8. Андрианов В.Д. Новая архитектура глобальной финансовой и экономической системы / В.Д. Андрианов // Маркетинг. – 2009. – № 2. – С. 3–9.
9. Анін В.І. Оцінка перспективності видів діяльності для використання франчайзингу на основі комплексної оцінки франшизних ризиків / В.І. Анін // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С. 42–46.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
12. Анчишкин А.И. Наука–техника–экономика / А.И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1986. – 324 с.
13. Апарина Н.Ф. Межфирменные сети: проблема отношений контрактов / Н.Ф. Апарина [Электронный ресурс] // Россия: варианты институционального развития: Интернет-конф., 25 окт. – 15 дек. 2006 г.: тезисы докл. – Режим доступа : ecsocman.edu.ru/text/16207730/

14. Аузан В. Новая экономика / В. Аузан, М. Шпагина // Эксперт. – 2000. – № 20. – С. 1–5.
15. Багдасарян А.Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора / А.Ф. Багдасарян. – М. : Статут, 2009. – 224 с.
16. Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – 703 с.
17. Багиев Е.Г. Императивы стратегического планирования межфирменного производственно-технического сотрудничества / Е.Г. Багиев // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1. – Режим доступа : www.m-economy.ru/art.php3?artid=25242.
18. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 201 с.
19. Балабаниць А.В. Механізми управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства / А.В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ. – 2009. – № 4. – С. 65–76.
20. Баранов С. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике / С. Баранов, Д. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 20–29.
21. Баткилина Г.В. Предпринимательские сети в системе интеграционных связей малых и крупных предприятий как фактор реформирования экономики / Г.В. Баткилина, Н.С. Гахокидзе. – Режим доступа : [/www.smb-support.org/bp/arhiv/7/stat14.htm](http://www.smb-support.org/bp/arhiv/7/stat14.htm).
22. Баумоль Б. Секреты экономических показателей. Скрытые ключи к будущим экономическим тенденциям и инвестиционным возможностям / Б. Баумоль. – Донецк : Баланс, 2007. – 352 с.
23. Бауэрсокс Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок : пер. с англ. / Дж. Бауэрсокс. – Изд. 2-е. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
24. Бачуріна І. Методологія виділення кластерів у агропромисловому секторі України / І. Бачуріна // Економіка та держава. – 2008. – № 13. – С. 3–7.

25. Бедринець М. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / М. Бедринець // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 96–103.
26. Бегма Ю. Соціальна відповідальність маркетингових досліджень: мода чи необхідність? / Ю. Бегма, В. Паліотто. – Режим доступу : www.kiis.com.ua
27. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
28. Бережная Е.В. Математические методы моделирования экономических систем : учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 432 с.
29. Березин И.С. Маркетинговый анализ: Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – М. : Вершина, 2007. – 480 с.
30. Берк К. Анализ данных с помощью Microsoft Excel : пер. с англ. / К. Берк, П. Кэйри. – М. : Вильямс, 2006. – 560 с.
31. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход : пер. с англ. / Б. Берман, Дж. Эванс. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1184 с.
32. Бланк И.А. Торговый менеджмент : учеб. пособие / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
33. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебник / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 655 с.
34. Балабанова Л.В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством : монографія / Л.В. Балабанова, С.В. Чернишова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 280 с.
35. Борт Д. Запутанный мир стандартов extranet / Д. Борт. – Режим доступу : www.hardline.ru/7/87/1616
36. Борьба за лидерство // ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2013. – № 1(апрель). – С. 146–148.
37. Бурков В.Н. Экономико-математические модели управления развитием отраслевого производства / В.Н. Бурков, Г.С. Джавахадзе. – М. : ИПУ РАН, 1997. – 64 с.

38. Бусаркина В.В. Понятие клиент-ориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В.В. Бусаркина // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – Режим доступа : www.m-economy.ru/art.php3?artid=23079.
39. Быкова Г.Н. Выбор оптимальной формы организации бизнеса с поставщиком комплектующих изделий на основе концепции маркетинга взаимодействия / Г.Н. Быкова, Е.А. Соколова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – Режим доступа : www.mavriz.ru/articles/2006/5/4449.html.
40. В какие страны хотят ритейлеры? // Новый маркетинг. – 2010. – № 12. – С. 12.
41. Варли Р. Основы управления розничной торговлей / Р. Варли, М. Рафик. – М. : Издат. дом Гребенникова, 2005. – 456 с.
42. Вентцель Е.С. Исследование операций. Задачи, принципы, методология / Е.С. Вентцель. – Изд. 4. – М. : Высшая шк., 2007. – 208 с.
43. Верба В.А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії / В.А. Верба // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». – 2009. – № 22. – С. 145–154.
44. Вертакова В.Ю. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса / В.Ю. Вертакова // ИнВестРегион. – 2009. – № 2. – С. 36–43.
45. Височин І. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні та світі / І. Височин // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 3. – С. 11–23.
46. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику / В.В. Вітлінський. – К. : ДЕМІУРГ, 1996. – 212 с.
47. Власов М.П. Моделирование экономических процессов / М.П. Власов, П.Д. Шимко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 409 с.

48. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / [А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко та ін.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 195 с.
49. Вовк С.П. Модели детерминированного факторного анализа в экономике : учеб. пособие / С.П. Вовк. – Таганрог : ТРТУ, 2004. – 75 с.
50. Виханский О. Homo economicus должен умереть // Эксперт. – 2009. – № 17–18. – С. 56–60.
51. Вумек Д.П. Бережливое обеспечение. Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения : пер. с англ. / Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с.
52. Гаврилов И.А. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации / Ю.В. Гаврилов, Н.С. Иващенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 77–86.
53. Ганін В.І. Методологія соціально-економічного дослідження : навч. посіб. / В.І. Ганін. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 224 с.
54. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : учеб. для вузов / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
55. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.
56. Гарретт Б. Стратегические альянсы : пер. с англ. / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М. : Инфра-М, 2002. – 332 с.
57. Геец В.М. Выборы в Украине и их влияние на экономическое развитие и экономическую политику / В.М. Геец // Укр. инвестицион. журн. WELKOME. – 2005. – № 10. – С. 6–12.
58. Голошубова Н.О. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н.О. Голошубова // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 15–24.
59. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями : пер. с англ. / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М. : Фаир – ПРЕСС, 2002. – 512 с.

60. Говорова Н.А. Перевод менеджмента предприятия на сетевые информационные технологии – интранет / Н.А. Говорова // Менеджмент и его аспекты : сб. ст. – 2003. – Режим доступа : www.i-u.ru/biblio/archive/govorova_menegment_and_his_aspects.
61. Голошубова Н.О. Основні напрями інституціональних перетворень в оптовій торгівлі України / Н.О. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2005. – Спецвипуск 2. – С. 194–200.
62. Голошубова Н.О. Роздрібна торговельна мережа України: стан і тенденції розвитку / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2008. – № 9. – С. 74–85.
63. Голошубова Н.О. Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н.О. Голошубова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
64. Голошубова Н.О. Термінологічне забезпечення теорії та практики торгівлі / Н.О. Голошубова // Економіка України. – 2005. – № 4 – С. 60–65.
65. Голубев В. Розничные «генералы» / В. Голубев // Деловая неделя. – 2001. – № 13 (20 апреля).
66. Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений : пер. с англ. / Я.Х. Гордон. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
67. Городилов В.А. Обоснование критерия эффективности взаимодействия бизнес-субъектов в розничных сетях / В.А. Городилов // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2. – Режим доступа : www.m-economy.ru/art.php3?artid=24090.
68. Горфинкель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление / В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар. – М. : Юнити, 2005. – 127 с.
69. Господарський кодекс України / Верховна Рада України. – Режим доступа : <http://zakon1.rada.gov.ua>
70. Градосельская Г.В. Современные подходы к измерению сетевых структур / Г.В. Градосельская // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 169–178.
71. Гранди Т. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес : пер. с англ. / Т. Гранди. – М. : Эксмо-Пресс, 2008. – 240 с.

72. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. – М. : Волтерс Клувер, 2005. – 216 с.
73. Гриценко А. Методологічні основи модернізації України / А. Гриценко // Економіка України. – 2011. – № 1. – С. 38–47.
74. Гугля И. Украинский ритейл-2009: проблемы и перспективы / И. Гугля. – Режим доступа : <http://allretail.ua/news/277/>
75. Гусев Е.В. Методические основы оценки эффективности межфирменных взаимоотношений участников строительного комплекса / Е.В. Гусев, И.П. Савельева, Т.А. Шиндина // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. – 2008. – № 7. – С. 15–18.
76. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика : пер. с англ. / Л. Гэлловэй. – СПб. : Питер, 2002. – 320 с.
77. Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге / Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
78. Дельтей Ж. Франчайзинг : пер. с франц. / Ж. Дельтей. – СПб. : Нева, 2003. – 128 с.
79. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 27 лют. 2013 р. № 187. – Режим доступа : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=246247059
80. Державна цільова програма створення оптових ринків сільськогосподарської продукції : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 3 черв. 2009 р. № 562 // Урядовий кур'єр. – 2009. – 12 черв.
81. Деян А. Стимулирование сбыта : пер. с англ. / А. Деян, Л. Троадек. – СПб., М. : Нева, ОЛМА-Пресс, 2003. – 127 с.
82. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу : пер. с нем. / Г. Динз, Ф. Крюгер, С. Зайзель. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

83. Дише Дж. CRM – навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами : пер. с англ. / Дж. Дише. – К. : Изд-во Алексея Капусты, 2006. – 375 с.
84. Дідківська Л. Конкуренція в торгівлі у контексті сучасного економічного розвитку / Л. Дідківська // Вісник КНТЕУ. – 2005. – № 2. – Ч. 1. – С. 121–129.
85. Діяльність суб'єктів господарювання, 2012 рік : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 841 с.
86. Діяльність суб'єктів господарювання, 2009 рік : стат. зб. – К. : Держкомстат України, 2010. – 447 с.
87. Діяльність суб'єктів малого підприємництва, 2012 рік : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 159 с.
88. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии : пер. с англ. / П. Дойл. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
89. Доли крупнейших торговых сетей в структуре розничного товарооборота Украины. – Режим доступа : www.proretail.com.ua/19.05.09.
90. Драчева Е.Л. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 36–40.
91. Дурович А.П. Практика маркетинговых исследований : в 2-х кн. – Кн. 2. Среда. Рынок. Товары. Конкуренты. Потребители. Коммуникации / А.П. Дурович. – Мн. : Гревцов Паблишер, 2008. – 400 с.
92. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
93. Егорова Н. Сетевой способ организации межфирменной экономической деятельности / Н. Егорова // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 1. – С. 68–81.
94. Ергина М. Рамки эффективности программы лояльности / М. Ергина. – Режим доступа : <http://loyaltymarketing.ru/articles/2009/01/22/рамки-эффективности-программ-лояльности>
95. Європейська франчайзингова федерація. – Режим доступа : <http://www.eff-franchise.com>

96. Єфименко Т. Інституційне регулювання економічного розвитку / Т. Єфименко // Економіка України. – 2011. – № 1. – С. 16–26.
97. Жукович І. Порівняльний аналіз розвитку науково-технічного потенціалу України та інших країн світу / І. Жукович, Ю. Рижкова // Статистика України. – 2009. – № 2. – С. 69–76.
98. Загальнодержавна програма розвитку конкуренції в Україні на 2013–2023 роки (проект). – Режим доступу : http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?art_id=214830&cat_id=214829
99. Займан С. Кінець маркетинга, таким ми його знаєм / С. Займан. – Мн. : Попурри, 2003. – 400 с.
100. Зверев А. Организация и регулирование розничной торговли в Германии / А. Зверев // Экономист. – 2010. – № 2. – С. 62–70.
101. Зверева О.В. Правова регламентація торговельної діяльності : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Зверева. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 143 с.
102. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия / П. Зибер. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 92–96.
103. Зянько В. Інституціональне середовище як умова ефективного функціонування інноваційного підприємництва / В. Зянько // Наукові праці ДонНТУ. – 2006. – Вип. 103-1. – С. 210–216. – (Сер. економічна).
104. Исаева Е. Формирование партнерских отношений с конкурентами / Е. Исаева // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 9. – С. 93–99.
105. Ільяшенко В. Державна підтримка інституціональних перебудов у сфері товарного обігу / В. Ільяшенко. – Режим доступу : www.academy.gov.ua
106. Кабакова Е. Особенности финансирования франчайзинга / Е. Кабакова // Финансовая консультация. – 2004. – № 23. – С. 4–24.
107. Кавун О.О. Конкурентні переваги корпоративних торговельних мереж: зарубіжний досвід і вітчизняна практика

- формування / О.О. Кавун // Формування ринкових відносин в Україні : зб. НДЕІ Міністерства економіки України. – 2010. – № 1. – С. 70–75.
108. Кавун О.О. Організаційні засади формування підприємницьких об'єднань у конкурентному середовищі роздрібної торгівлі / О.О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 101–106.
109. Кавун О.О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація та перспективи формування / О.О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 96–100.
110. Кальченко Л.Г. Логістика : навч. посіб. / Л.Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 148 с.
111. Карпова Е.В. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление : монография / Е.В. Карпова, С.А. Калугина, Д.Б. Шлянчак. – М. : КНОРУС, 2010. – 270 с.
112. Капкан Т. Продажный прогресс / Т. Капкан // Ритейл – Украина. – 2012. – № 1. – С. 50–53.
113. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Изд. 2-е. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
114. Каплан Р.С. Как управлять клиентами / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Технологии корпоративного управления. – Режим доступа : www.iteam.ru/publications/marketing/section_26/article_2644.
115. Каренов Р. Франчайзинг как форма интеграции / Р. Каренов // Экономист. – 2012. – № 10. – С. 66–71.
116. Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 1999. – Вып. 2 (№ 12). – С. 21–38. – Сер. 5.
117. Кашин В. Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) / В. Кашин, А. Нещадин, Г. Тульчинский // Человек и труд. – 2009. – № 5. – Режим доступа : www.chelt.ru/2009/5-09/nes4adin509.html.

-
-
118. Кваснюк Б.Є. Конкуентоспроможність національної економіки / Б.Є. Кваснюк. – К. : Фенікс, 2005. – 582 с.
 119. Килимник І. Проблема відповідальності сторін за договором комерційної концесії (франчайзингу) / І. Килимник // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 10. – С. 115–118.
 120. Керівництво з франчайзингу / Всесвітня організація інтелектуальної власності. – Режим доступу : <http://www.wipo.int/portal/index.html.ru>.
 121. Кирюков С.И. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход / С.И. Кирюков, К.В. Кротов // Вестник СПбГУ. – 2007. – Вып. 4. – С. 97–110. – Сер. 8.
 122. Кіндзерський Ю.В. Деструктиви промислової політики в Україні та можливості їх подолання / Ю.В. Кіндзерський / Економіка України. – 2012. – № 12. – С. 4–16.
 123. Кларк Р. Стратегии глобализации в розничной торговле продуктами питания / Р. Кларк, М. Стефанидес // AC Nielsen. – 2002. – Декабрь. – Режим доступу : http://www.AC_Nielsen.com.ua.
 124. Ковальчук А. Топ-10 FMCG-ритейлеров в Украине. – Режим доступу : [//forbes.ua/business/1336471-top-10-fmcg-ritejlerov-v-ukraine-1336477](http://forbes.ua/business/1336471-top-10-fmcg-ritejlerov-v-ukraine-1336477)
 125. Когденко В.Г. Методология и методика экономического анализа в системе управления коммерческой организацией / В.Г. Когденко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 543 с.
 126. Козак Н. Управління неформальними корпораціями в Україні / Н. Козак, О. Щегельська. – Режим доступу : www.management.com.ua/strategy/str002.html
 127. Колодко Гж. Неолиберализм и мировой экономический кризис / Гж. Колодко // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 56–61.
 128. Конверський А.Є. Організація та методологія наукових досліджень : навч. посіб. / А.Є. Конверський. – К. : Центр навч. л-ри, 2010. – 352 с.
 129. Копылова Ю. Закупочные союзы: не только бизнес, но и ... / Ю. Копылова. – Режим доступу : http://www.retail.ru/article/all_retail/18473/

130. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні / О.П. Корольчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.
131. Корольчук О.П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) / О.П. Корольчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 207 с.
132. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
133. Кривонос Е. Вширь и ввысь: простая формула роста сбыта по франчайзингу / Е. Кривонос // FOOD UA. – 2009. – № 3. – С. 44–47.
134. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок : пер. с англ. / М. Кристофер. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
135. Кротов К.В. Маркетинг взаимоотношений в управлении цепями поставок / К.В. Кротов, С.П. Куц, М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 2. – Том 6. – С. 3–26.
136. Кротов К.В. Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга / К.В. Кротов // Научные доклады. – № 10(R). – 2007. – 26 с.
137. Крыштановский А.О. Анализ социологических данных с помощью пакета SPSS / А.О. Крыштановский. – Изд. 2. – М. : ГУ ВШЭ, 2007. – 281 с.
138. Кузнецов И.Н. Бизнес-психология / И.Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2010. – 244 с.
139. Кузнецов И.Н. Научное исследование. Методика проведения и оформление / И.Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2004. – 432 с.
140. Кузьмін О. Франчайзинг у підприємницькій діяльності / О. Кузьмін, У. Сухорська, Т. Мирончук. – Львів : Вільна Україна, 2007. – 144 с.
141. Кузьмін О.Є. Методика оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств / О.Є. Кузьмін, Т.В. Мирончук // Актуальні проблеми економіки : наук. екон. журнал. – 2005. – № 11. – С. 56–66.

-
-
142. Кулинич Р.О. Статистичні методи вивчення впливу окремих чинників, що характеризують економічні явища та процеси, на результативну ознаку / Р.О. Кулинич // Статистика України. – 2008. – № 3. – С. 10–16.
 143. Кумар Н. Маркетинг как стратегия / Н. Кумар.– М. : Претекст, 2008. – 342 с.
 144. Кутідзе Л. Развитие форм кооперационных зв'язків промислових підприємств / Л. Кутідзе, І. Максименко. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/>
 145. Куш С.П. Сетевой подход в маркетинге: российский опыт / С.П. Куш, Д. Рафинеджад, А.А. Афанасьев // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – № 1. – С. 81–107. – (Сер. Менеджмент).
 146. Куш С.П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куш, А.А. Афанасьев // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – Том 2. – С. 33–52.
 147. Куш С.П. Методология управления межфирменными взаимоотношениями на промышленных рынках / С.П. Куш. – СПб. : Питер, 2007. – 46 с.
 148. Куш С.П. Современные подходы к управлению отношениями российских компаний с бизнес-партнерами / С.П. Куш. – Режим доступу : www.nisse.ru/business/article/article_170.
 149. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник : пер. с англ. / Д. Кэмпбел, Дж. Стоун Хаус, Б. Хьюстон. – М. : Проспект, 2003. – 336 с.
 150. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В.Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2008. – 327 с.
 151. Лазарев И.А. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития / И.А. Лазарев. – Изд. 2. – М. : Дашков и К, 2010. – 244 с.
 152. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.
 153. Линдерс М. Управление закупками и поставками : пер. с англ. / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон. – М. : Юнити, 2008. – 752 с.

154. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий / Ю.П. Липунцов. – М. : ДМК Пресс, 2003. – 224 с.
155. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
156. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и целью поставок : пер. с 6-го англ. изд. / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 798 с.
157. Ляпоров В. Как использовать франчайзинг для развития бизнеса / В. Ляпоров. – Режим доступа : Business-magazine.ru
158. Магдаліна І.В. До питання проблеми проектування сучасних базованих інформаційних систем / І.В. Магдаліна, І.В. Кобзев, Ю.В. Соседка // Право і безпека. – 2010. – № 1. – Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pib/2010_1/index.htm
159. Мазаракі А.А. Розвиток торгівлі в системі соціальної інфраструктури регіону в умовах ринкової економіки / А.А. Мазаракі. – К. : ТРК «Гравіс», 1994. – 118 с.
160. Макнейл Р. Маркетинговые исследования в сфере B2B / Р. Макнейл. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 432 с.
161. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. Малхотра. – М. : Вильямс, 2003. – 960 с.
162. Масленников В.В. Предпринимательские сети в бизнесе / В.В. Масленников. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1997. – 168 с.
163. Масленников В.В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В.В. Масленников, В.Г. Крылов. – М. : Инфра-М, 2009. – 285 с.
164. Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки / А.В. Матвійчук. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 206 с.

-
-
165. Матов О.Я. Сучасні технології інтеграції інформаційних ресурсів / О.Я. Матов, І.О. Храмова // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2009. – № 1. Т. 11. – С. 33–42.
 166. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г. Мельник. – Сумы : Унив. кн., 2009. – 288 с.
 167. Мельниченко О. Арбітр між суспільством і бізнесом / О. Мельниченко // Урядовий кур'єр. – 2009. – 1 груд.
 168. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2013 року : стат. бюл. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 122 с.
 169. Меррилл П. Поколение инноваций. Как создать инновационный процесс и инновационную культуру : пер. с англ. / П. Меррилл. – М. : Стандарты и качество, 2009. – 200 с.
 170. Методы компьютерного моделирования экономических процессов. – Режим доступа : <http://ecosyn.ru/page0163.html>
 171. Микрюков В.Ю. Теория взаимодействия экономических субъектов / В.Ю. Микрюков. – М. : Вуз. кн., 1999. – 320 с.
 172. Милошик В.І. Проблеми трансакційних витрат / В.І. Милошик // Наукові записки. Економічні науки. – 2000. – Т. 18. – С. 46–51.
 173. Мильнер Б.З. Теория организаций : курс лекций / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА, 2003. – 336 с.
 174. Мільнер Б.З. Принципи корпоративної етики ведення бізнесу / Б.З. Мільнер. – Режим доступа : www.otikarum.ru
 175. Моисеева Н. Межфирменный маркетинг – основа взаимодействия партнеров в логической системе / Н. Моисеева, Т. Сарычева // Маркетинг. – 2001. – № 2. – С. 59–69.
 176. Мороз Л.А. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Л.А. Мороз, Ю.М. Князик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 96–104.
 177. Мунін Г.Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. / Ю.О. Карягін, А.С. Артеменко, Ю.В. Кошиль / за заг. ред. Л.С. Трофименко і О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 370 с.

178. Мур Дж. Экономическое моделирование в Microsoft Excel : пер. с англ. / Дж. Мур, Л.Р. Уэдерфорд. – М. : Вильямс, 2004. – 1024 с.
179. Мюррей Я. Франчайзинг : пер. с англ. / Я. Мюррей. – СПб. : Питер, 2004. – 144 с.
180. Назаренко А. Франчайзинг: бізнес за чужим рецептом / А. Назаренко // Commercial property. – 2004. – № 9. – Режим доступу : <http://www.patent.km.ua/ukr/articles/i445>.
181. Назаров Л.А. Взаимодействие розничных торговых сетей с поставщиками / Л.А. Назаров // Маркетинг. – 2009. – № 2. – С. 70–78.
182. Народне господарство України у 1991 році : стат. щорічник. – К. : Техніка, 1992. – 468 с.
183. Наявність і використання торгової мережі на ринках на 1 січня 2013 р. : стат. бюл. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 46 с.
184. Нивен П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / П.Р. Нивен. – Донецк. : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
185. Никишкин В. Маркетинг розничной торговли: теория и методология / В. Никишкин. – М. : Экономика, 2003. – 210 с.
186. Новопісна К.В. Виявлення логістичних витрат / К.В. Новопісна // Економіка. Менеджмент. Підприємство : зб. наук. пр. – 2010. – № 22 (І). – С. 129–137.
187. Норт Д.М. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики : пер. с англ. / Д.М Норт. – М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 190 с.
188. Обзор рынка продовольственного ритейла Восточной Украины 08.05.2009. – Режим доступу : <http://allretail.ua/overviews/3416/>
189. Обзор рынка продовольственного ритейла Западной Украины 01.05.2009. – Режим доступу : <http://allretail.ua/overviews/2864/>
190. Обзор рынка продовольственного ритейла Северной Украины 01.05.2009. – Режим доступу : <http://allretail.ua/overviews/2926/>

191. Обзор рынка продовольственного ритейла Центральной Украины 01.05.2009. – Режим доступа : <http://allretail.ua/overviews/2962/>
192. Обзор рынка продовольственного ритейла Южной Украины 03.06.2009. – Режим доступа : <http://allretail.ua/overviews/>
193. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон в ред. Федеральных законов от 23.12.2010 № 369-ФЗ от 21.11.2011 № 327-ФЗ, от 30.12.2012 № 318-ФЗ. – Режим доступа : [www/consultant.ru](http://www.consultant.ru)
194. Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях / Х. Олдрич // Хрестоматия современной классики. – М. : РОССНЭП, 2004. – 325 с.
195. Оптова і біржова торгівля України : стат. зб. – К. : Держкомстат України, 2005. – 97 с.
196. Основні показники роботи промисловості України за 2012 рік : стат. бюл. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
197. Объемы розничных продаж на мировом рынке продолжают расти. – Режим доступа : <http://allretail.ua/topics/36068/>
198. Панкрухин А.П. Маркетинг : учебник / А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2009. – 656 с.
199. Петров А.Б. Управление межфирменными технологическими цепями / А.Б. Петров // Вестник СПбГУ. – 2003. – Вып. 3. – С. 141–143. – Сер. 5.
200. Правове регулювання підприємницької діяльності у сфері торгівлі : зб. нормат.-прав. актів / О.І. Дорошенко (упоряд.). – Дніпропетровськ : Дніпрокнига, 2008. – 1056 с.
201. Построение цепочки создания стоимости : пер. с англ. / [К. Болдуин, К. Кларк, Д. Магретта и др.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 261 с.
202. Попов А. Маркетинговые игры / А. Попов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 320 с.
203. Попов Н.И. Управление сетями: новые направления исследований / Н.И. Попов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 4. – Т. 6. – С. 75–82.

204. Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: специальность 08.00.05 / Ю.Ф. Попова. – СПб., 2010. – 44 с.
205. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
206. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
207. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 № 1001. – Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id
208. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. / за ред. В.М. Гейця, А.А.Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – Ч. 2. – 273 с.
209. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 верес. 2008 р. № 514-VI, із змін. та допов. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=5&nreg=514-17>
210. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л.О. Лігоненко, Г.Л. Піратовський, І.В. Малоштан та ін.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 508 с.
211. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 8.09.2011 № 3715-VI. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=01&find=1&typ=1>
212. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
213. Програма КАМ. – Офіційний сайт Світового банку. – Режим доступу : siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012.pdf

-
-
214. Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі у 2012 році : стат. бюл. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 23 с.
 215. Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей / В.В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 3. – С. 3–26.
 216. Раєвнєва В.О. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / В.О. Раєвнєва. – Х. : Інжек, 2006. – 496 с.
 217. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 92–97.
 218. Регионы наступают // ТОП – 100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2012. – № 2 (июль-август). – С. 128–129.
 219. Резяпова А.М. Международный опыт развития сетевых розничных организаций / А.М. Резяпова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 34–41.
 220. Рейнор М. Стратегический парадокс / М. Рейнор. – М. : Юрайт, 2009. – 399 с.
 221. Ритейлеры и поставщики подготовили «Кодекс добросовестных практик». – Режим доступа : www.moyodelo.ru.
 222. Рогальська Н.Г. Моделі оптимізації фінансової діяльності великих економічних систем з використанням кореляційного аналізу / Н.Г. Рогальська // Економіка науково-технічного прогресу. – № 2(16). – 2005. – Режим доступа : <http://aaecs.org/rogalska-ng-model-optimzac-fnansovo-dyalnost-velikih-ekonomchnih-sistem-z-vikoristannyam-korelyacinogo-analzu-.html>
 223. Роздрібна торгівля в Україні і світі. – Режим доступа : www.pro-retail.com.ua
 224. Роздрібна торгівля України у 2000–2010 роках : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 191 с.
 225. Роздрібна торгівля України у 2005 році : стат. зб. – К. : Держкомстат України, 2006. – 214 с.

226. Роздрібна торгівля України у 2012 році : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 173 с.
227. Рудзки Р.Э. Эффективное снабжение: Простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли : пер. с англ. / Р.Э. Рудзки. – Мн. : Гревцов Паблшер, 2008. – 304 с.
228. Рыкова И.В. Мировой опыт франчайзинга / И.В. Рыкова // Маркетолог. – 2004. – № 4. – С. 5–10.
229. Рыкова И.В. Тенденции развития франчайзинга в США / И.В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 5 (61). – С. 85–87.
230. Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И.В. Рыкова – М. : Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
231. Рысьмятов А. Институциональные изменения и их роль в построении рыночной экономической системы / А. Рысьмятов, В. Осенний, А. Погибелев // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – № 33(9). – Режим доступа : ej.kubagro.ru.
232. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2010. – 408 с.
233. Савчук В.П. Финансовый менеджмент. Практическая энциклопедия / В.П. Савчук. – К. : Companion Group, 2008. – 220 с.
234. Самохвалов Р. CRM – современная стратегия ведения бизнеса (клиент-ориентированный маркетинг) / Р. Самохвалов // Полиграф-сити. – 2007. – № 8. – Режим доступа : www.polygraphcity.ru/magazine/2007/mart08.shtml.
235. Сатклифф М. Эффективная финансовая деятельность : пер. с англ. / М. Сатклифф, М. Доннеллан. – М. : Вершина, 2009. – 496 с.
236. Саутин А. Воздушный мост / А. Саутин // Эксперт. – 1999. – № 12. – С. 24–26.
237. Селезнева И. Развитие мировых розничных сетей / И. Селезнева // Маркетинг. – 2003. – № 5. – С. 92–102.
238. Серeda Е. Формат-анализ / Е. Серeda // Бизнес. – 2011. – № 29. – С. 75–77.

-
-
239. Сиваков Д. Высокий передел // Эксперт. – 1999. – № 5. – С. 26–29.
240. Сигел Э. Практическая бизнес-статистика / Э. Сигел. – М. : Вильямс, 2008. – 1056 с.
241. Сидоров Я. Договір комерційної концесії: аналіз зарубіжного досвіду і тенденцій розвитку в Україні / Я. Сидоров // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 1. – С. 151–154.
242. Скопин А.О. Интернационализация и интенсификация технологий франчайзинга на мировом рынке / А.О. Скопин, И.В. Невиницына // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. ; Кисловодский институт экономики и права. – Киров : Международный центр научно-исследовательских проектов, 2007. – Режим доступа : <http://uecs.mcnip.ru/>
243. Потенціал ендogenous зростання економіки України / [М.І. Скрипниченко, Т.І. Приходько, В.Р. Сіденко та ін.] ; за ред. М.І. Скрипниченко. – К. : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2010. – 436 с.
244. Состояние рынка. Статистика франчайзинга в Украине. – Режим доступа : http://www.franchising.org.ua/page/sostojanie_gynka
245. Сотсков А.И. Оптимальное управление в примерах и задачах / А.И. Сотсков, Г.В. Колесник. – М. : Российская экономическая школа, 2002. – 58 с.
246. Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія / [В.М. Геєць, Л.В. Шинкарук, Т.І. Артьомова та ін.] ; за ред. Л.В. Шинкарук. – К. : НАН України, Ін-т екон. та прогнозув., 2011. – 696 с.
247. Статистичний щорічник України за 2012 рік. – К. : Август Трейд, 2013. – 552 с.
248. Стефік М. Прориви. Історії та стратегії радикальних новацій : пер. з англ. / М. Стефік, Б. Стефік. – К. : Изд-во Алексея Капусты, 2005. – 322 с.
249. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой : пер. с англ. / Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М. : Инфра-М, 2005. – 830 с.

250. Столлкамп Т.Т. Поставщики: от противостояния к сотрудничеству : пер. с англ. / Т.Т. Столлкамп. – М. : Вильямс, 2007. – 256 с.
251. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів / [Г.О. Андрошук та ін.]. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
252. Ступницький О.І. Практика оцінки економічної ефективності створення та діяльності франчайзингового підприємства в Україні / О.І. Ступницький. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2009_19/zmist.htm.
253. Стэнворт Д. Франчайзинг в малом бизнесе : пер. с англ. / Д. Стэнворт, Б. Смит. – М. : АудитЮнити, 1996. – 200 с.
254. Сьюэл К. Клиенты на всю жизнь : пер. с англ. / К. Сьюэл. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 224 с.
255. Тейлор Д. В тени Wal-Mart: учебник по конкурентной борьбе независимого розничного предприятия с сетевым гигантом : пер. с англ. / Д. Тейлор, Арчер Д. Смоллинг. – М. : Изд-во Жигульского, 2002. – 216 с.
256. Темпы роста украинской розничной торговли снизились вдвое. – Режим доступу : <http://allretail.ua/topics/36083/>
257. Ткачова А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід / А.В. Ткачова // Прометей: регіональний зб. наук. пр. з економіки. – 2011. – № 2 (35). – С. 156–161.
258. Токарев Б.Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации / Б.Е. Токарев. – М. : Юристь, 2001. – 256 с.
259. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 25–50.
260. Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2. – Т. 4. – С. 129–144.

-
-
261. Трифонов Ю.В. Об оценке эффективности экономического взаимодействия поставщиков и потребителей машиностроительной продукции / Ю.В. Трифонов, М.Л. Горбунова // Вестник Нижегородского государственного университета. – 2006. – № 4. – С. 54–59.
262. Трушенко О.М. Франчайзинг як спосіб розвитку підприємницької організації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01 / О.М. Трушенко // Дніпропетровський університет економіки та права. – Дніпропетровськ, 2008. – 20 с.
263. Топ-10 FMCG-ритейлеров України. – Режим доступу : <http://allretail.ua/topics/36142/>
264. Тырновецкая Е. Франчайзинг: 7 шагов к созданию собственной франчайзинговой сети / Е. Тырновецкая. – Режим доступу : <http://moldeco.net/franchajzing-7-shagov-k-sozdaniyu-sobstvennoj-franchajzingovoj-seti.html>
265. Украинский рынок FMCG ритейла вырос за год на 19%. Fozzy Group остается крупнейшим ритейлером Украины. – Режим доступу : <http://allretail.com.ua/news/30198/>
266. Уманців Ю.М. Конкуренція та проблеми концентрації капіталу в національній економіці: Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія / Ю.М. Уманців ; за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – Ч. 1.
267. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе / Р.М. Уоллес. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.
268. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом : пер. с англ. / К. Уолш. – Изд. 4. – К. : Максимум, 2010. – 400 с.
269. Финн В.К. Интеллектуальные системы и общество / В.К. Финн. – М. : РГГУ, 2001. – 309 с.
270. Франчайзинг 2011: короткі підсумки і перспективи. – Режим доступу : <http://www.vlasbiz.net/content/detail/104>
271. Франчайзинг в Україні і світі. – Режим доступу : <http://www.franchise.org>>

272. Хандамова Э. Управление взаимоотношениями с потребителями / Э. Хандамова // Маркетинг. – 2007. – № 3. – С. 56–67.
273. Ханк Д.Э. Бизнес-прогнозирование : пер. с англ. / Д.Э. Ханк, Д.У. Уичерн, А.Дж. Райтс. – М. : Вильямс, 2003. – 656 с.
274. Хасис Л.А. Розничные торговые сети в современной экономике / Л.А. Хасис. – М. : Едиториал УРСС, 2004. – 80 с.
275. Хвесик М. Інституціональні трансформації в підгалузях легкої промисловості регіонів України / М. Хвесик, О. Царенко. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.
276. Хербинг Р. Настольная книга директора по маркетингу: маркетинговое планирование. Полное пошаговое руководство / Р. Хербинг, С. Купер. – М. : ЭКСМО, 2009. – 832 с.
277. Хомутский Д. Управление инновациями в компании / Д. Хомутский. – М. : Солон-Пресс, 2008. – 160 с.
278. Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции / И.Ю. Храбарова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2000. – 214 с.
279. Цивільний кодекс України / Верховна Рада України, поточна редакція від 13.10.2010. – Режим доступу : <http://zakon.rada>.
280. Цират А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика : учебно-практ. пособие / А.В. Цират. – К. : Истина, 2010. – 352 с.
281. Цират А. Франчайзинг от А до Я: терминологический словарь / А. Цират, Е. Кривонос. – К. : Ассоциация франчайзинга, 2004. – 72 с.
282. Черчилль Г. Маркетинговые исследования : пер. с англ. / Г. Черчилль, Т. Браун. – СПб. : Питер, 2007. – 704 с.
283. Чхартишвили А.Г. Теоретико-игровые модели информационного управления / А.Г. Чхартишвили. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 227 с.
284. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро. – СПб. : Питер, 2006. – 720 с.

-
-
285. Шейн С. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании : пер. с англ. / С. Шейн. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 183 с.
286. Шерешева М.Ю. Межорганизационные информационные системы в сетевом межфирменном взаимодействии / М.Ю. Шерешева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 1. – Т. 4. – С. 55–74.
287. Шерешева М.Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: специальность 08.00.01 / М.Ю. Шерешева. – М., 2006. – 53 с.
288. Шиффман С. Управление ключевыми клиентами / С. Шиффман. – М. : Претекст, 2009. – 313 с.
289. Шленов Ю.В. Управление инновациями. – Кн. 2: Управление финансами в инновационных процессах / Ю.В. Шленов. – М. : Высшая шк., 2003. – 295 с.
290. Штерн К. Стратегии, которые работают: подход VCG : пер. с англ. / К. Штерн, Дж. Сток. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 496 с.
291. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы : пер. с англ. / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари, Э.Т. Кофлан. – М. : Вильямс, 2002. – 624 с.
292. Юнус М. Создавая мир без бедности: социальный бизнес и будущее капитализма : пер. с англ. / М. Юнус, А. Жоли. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2010. – 307 с.
293. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С.Ю. Ягудин. – СПб. : Питер, 2011. – 256 с.
294. Якубовський М. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 р. / М. Якубовський, М. Новицький, Ю. Кіндзерський // Економіка України. – 2007. – № 11. – С. 4–20.
295. Якубовський М.М. Промислова політика: проблеми та перспективи модернізації / М.М. Якубовський // Економіка України. – 2012. – № 8. – С. 21–29.
296. AC Nielsen Consulting Group, Promo Focus consumer analysis, 2002.

297. Corvol C. Le livre blanc de la franchise / C. Corvol. – Paris : CECOD, 1989. – P. 11.
298. Dobson P. Retailer power: recent developments and policy implications / P. Dobson, M. Waterson // Economic Polisy. – 1999. – № 28. – P. 135–165.
299. Huber P. Observations on Russian business networks / P. Huber, A. Worgotter // Post-Soviet Affairs. – 1998. – № 14. – С. 81–91.
300. IGD Research. – Режим доступу : www.igd.com.
301. Lefaix-Durand A. Interfirm relationship and value creation: a synthesis, conceptual model and implications for future research / A. Lefaix-Durand, D. Poulin, R. Kozak, R. Beauergard. – Quebec : Network organization technology research center, 2005. – 26 p.
302. McKinsey & Company. – Режим доступу : www.mckinsey.ru.
303. U.S. Department of commerce, Franchising in Economy 1986–88, 1988.
304. The Globalization of Trade Retail // OECD Report. – Nov. – 2010.
305. Tenbusch A. Retailing in Germany: another year of success for discounters // European Retail Digest. – 2002. – № 36. – P. 51–55.
306. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. – Режим доступу : <http://www.franchise.org>
307. Офіційний сайт Британської асоціації франчайзингу. – Режим доступу : <http://www.thebfa.org>
308. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>
309. Режим доступу : <http://top-franchising.com.ua>
310. Режим доступу : <http://www.fpsr.ru>
311. Режим доступу : <http://www.bizjournals.com>
312. Режим доступу : <http://www.dfv-franchise.de/>
313. Режим доступу : <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail>
314. Режим доступу : <http://www.franchise.org>
315. Режим доступу : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/fran_in_nets.htm

316. Режим доступу : <http://www.moscov-news.ru/>
317. Режим доступу : <http://biztorg.ru>
318. Режим доступу : <http://franchising.ua>.
319. Режим доступу : <http://triarh-franchising.com>.
320. Режим доступу : <http://www.fpsr.ru>.
321. Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua/franchajzing/sostojanierynka.html>.
322. Режим доступу : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/fran_in_nets.htm.
323. Режим доступу : www.retailstudio.org – портал з роздрібної торгівлі.
324. Статті // ТРІАРХ консалтинг. – Режим доступу : <http://triarh-franchising.com>
325. Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/1845/1/V.YU.MAVRIDU.pdf>
326. 200 крупнейших компаний 2013. – Режим доступу : <http://forbes.ua/ratings/2>

Наукове видання

**ПІДПРИЄМНИЦЬКІ МЕРЕЖІ
В ТОРГІВЛІ**

Монографія

Редактор В.А. Складанна
Комп'ютерне верстання К.М. Похилюк
Дизайн обкладинки Т.Ю. Петруші

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 17,77. Тираж 400 пр. Зам. 434.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.