

2. Report on Transformation. Hard Landing: Central and Eastern Europe Facing the Global Crisis. – Price Water House Coopers, 2009. – 104 p.
3. Міжнародний валютний фонд // [www.imf.org](http://www.imf.org)
4. Європейська Економічна Комісія ООН // [www.unece.org](http://www.unece.org)

В статті освещен спектр вопросов, отражающих различные аспекты влияния глобального финансового кризиса на развитие стран Центральной и Восточной Европы в 2008–2009 гг. Автор проанализировал глубину воздействия кризиса на экономику региона и причины ее высокой уязвимости для внешних ударов.

**Ключевые слова:** страны Центральной и Восточной Европы, реальный ВВП, валовое накопление основного капитала, конечное потребление, экспорт, занятость, уровень безработицы.

The article examines the variety of issues which reflect different aspects of the impact of the global financial crisis on development of the Central and Eastern European countries during 2008 and 2009. The author has analyzed the depth of the crises influence on the region's economy and the reason of its high vulnerability for external impacts.

**Key words:** countries of Central and Eastern Europe, real GDP, gross fixed capital formation, final consumption expenditure, exports, employment, unemployment rate.

Надійшло 12.01.2011.

УДК 339.16:65.016

*Н.С. Макарова*

## МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

У статті підкреслено важливість та необхідність розробки підприємствами стратегій, які забезпечують їх розвиток і конкурентоспроможність, а це неможливо без урахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Проведення загального аналізу розвитку ринку на прикладі декількох продуктивних торговельних мереж дозволило серед стратегічних дій виділити переваги використання товарів власної торгової марки.

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, фактори впливу, продуктова торговельна мережа, власна торгова марка.

**Вступ.** Ще відносно недавно економічні категорії «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне бачення», «стратегічне мислення», на які почали звертати увагу українські вчені-економісти, наводячи приклади та наукові праці зарубіжних учених, сприймалися значною більшістю підприємців, бізнесом як новомодні слова, що не мають жодного відношення до реалій, в яких працює ринок України та знаходиться економіка держави в цілому. Якщо обходилися дотепер, то і сьогодні можна на це не звертати увагу. І для підкріплення такої точки зору знаходилися аргументи. Це в економічно розвинутих країнах ситуація не така, а в нас – зовсім інші умови, можливості тощо.

Міркування велися таким чином: треба заробляти та виживати саме зараз, тому боремося з існуючими реальними проблемами, конкурентами, виборюючи своє місце у сьогоденному середовищі. Це можна зроби-

ти, тому що є можливість отримати інформацію про існуючий стан бізнесу, оцінити його, прийняти більш-менш діюві рішення, що дозволять заробити підприємству та зберегти своє місце у конкурентному середовищі на конкретному ринку. Тільки зараз, тобто сьогодні, працюючи на ринку, підприємство може оцінити дійсну місткість ринку, динаміку та тенденції попиту, прорахувати витрати на виробництво продукції та послуг, встановити відповідну ціну, яку здатен позитивно сприймати споживач, тільки тоді вона буде коригуватися з цінами на аналогічну продукцію конкурентів, що дозволить отримати належний розмір прибутку. А коли настане завтра, тоді будемо й думати, що необхідно змінити, від чого відмовитись, які кроки найближчим часом треба зробити, враховуючи, що змінилося і чому.

Така недалекоглядна точка зору існувала відносно довго, і тільки останніми роками підприємства стали звертати увагу на необхідність використовувати понятійний апарат та методи стратегічного підходу до ведення та розвитку свого бізнесу.

Тому актуальність та важливість формування стратегії та усього, що з нею пов'язане, турбує українських спеціалістів менеджменту та управлінський апарат підприємств на чолі з керівництвом. **Метою** цієї статті є аналіз розвитку ринку на прикладі декількох продуктових торговельних мереж, що дозволяє розробити ряд рекомендацій з підвищення ефективності їх діяльності.

**Аналіз досліджень.** Такі автори, як А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, М. Портер, П. Друкер, А.Г. Градов, З.Є. Шершньова, О.М. Сумець, О.С. Віханський, А.П. Міщенко та інші звертають увагу на нагальну потребу мати ефективну стратегію на підприємстві, що дозволяє йому поступово змінюватися та створювати умови для подальшого розвитку.

Щодо визначення стратегії, то засновники цього напрямку в менеджменті, до яких належать, в першу чергу, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд та М. Портер [1, 2], підкреслюють спрямованість стратегії на досягнення цілей підприємством з використанням комбінації методів, що дозволяють їх досягти з кращим результатом. А.Г. Градов та З.Є. Шершньова [3, 4] при цьому роблять наголос, що підприємство має спиратися на свої реальні ресурси та можливості щодо їх покращання. Безумовно, беручи до уваги ці моменти, підприємство створює свій формат стратегії. Стратегія має бути спрямована на розвиток підприємства за рахунок підвищення своєї конкурентоспроможності чи її збереження, що теж неможливо зробити без дійових змін. Складність виконання таких завдань впливає з того, що треба добре орієнтуватися у змінному ринковому оточенні, відчувати свого покупця та його пріоритети, будувати умови для реалізації довгострокових рішень, ризикувати та творчо підходити до вирішення проблем. У динаміці сучасного бізнесу час – найдорожча з різних його складових. Наскільки швидко підприємство відреагує на зміни та прийме адекватні рішення, залежить успіх на ринку. Виходячи з цього, треба аналізувати фактори впливу на саму стратегію та окремі її стратегічні дії.

**Виклад основного матеріалу.** Комплекс факторів, які впливають на стратегію підприємства, поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів відносять політичні, економічні, соціальні, правові, науково-технічні, міжнародні, глобалізаційні. Вони розглядаються з точки зору форми та сили впливу на галузь, продукт, ринок, де працює підприємство.

Зовнішні фактори є факторами, що обмежують стратегічну діяльність підприємств. З цього приводу А.А. Томпсон і А.Дж. Стрикленд зазначають: «Усе більшій і більшій кількості компаній доводиться рахуватися із суспільними правами, цінностями й пріоритетами, враховувати й стежити за законодавством і регулюючими нормами в процесі аналізу ситуації, яка складається навколо фірми. Це стає все більш необхідним в умовах наростаючої уваги й тиску з боку громадськості і засобів масової інформації» [1]. Підприємства повністю залежать від цих факторів і мають їх враховувати.

На прикладі продуктових торгових мереж в Україні можна побачити можливості розвитку ринку. У цілому зараз в Україні діє 2,6–2,7 тис. мережових продуктових магазинів різних форматів. Але порівняно із західними країнами це дуже мало. Якщо у Польщі на 1 млн жителів припадає приблизно 7 гіпермаркетів, то в Україні – приблизно півтора. За оцінками експертів, продовольчий ринок насичений на 65–70%, тобто ринок надалі буде розвиватися, а тому конкурентна боротьба посилюватиметься.

Особливістю розвитку в період економічної кризи торгових мереж є ставка не на кількісне зростання (збільшення торгових точок), хоча ринок не є досить насиченим і попит переважно має відкладений характер, а на боротьбу за покупця з його проблемами, можливостями та рівнем доходів.

Економічний та політичний фактори на сьогодні не набули ще стабільного та помітного позитивного характеру, а тому не спостерігається позитивна динаміка зростання платоспроможності попиту, що напряму пов'язане з відновленням економіки в цілому та безпосередньо впливає на прибутковість операторів ринку роздрібною торгівлі.

Тому необхідно впливати на цю ситуацію, використовуючи внутрішні фактори впливу, серед яких, у першу чергу, слід брати до уваги такі: ресурсну базу, яку має підприємство, а це не тільки наявність ресурсів, але і їх можливості, ступінь та якість використання; професіоналізм персоналу; цінності колективу та рівень корпоративної культури.

Виходячи з існуючої ситуації, продуктові торгові мережі зменшують кількість торговельних площ чи дуже обережно їх нарощують; оптимізують асортимент товарів у бік збільшення асортименту товарів середнього та низького цінового сегмента, зменшують асортимент преміальних товарів та ін. Кожна торговельна мережа вносить суттєві зміни до своїх стратегій розвитку, виходячи з існуючих зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Зміст таких змін допомагає їм існувати у конкурентному середовищі, розробляти нові стратегічні напрями розвитку, які підказує життя та досвід закордонних підприємств аналогічного типу.

Аналізуючи рівень та особливості конкурентів, розглянемо основні напрями антикризових дій, які вносять до стратегій розвитку підприємства схожих продуктових торговельних мереж – «АТБ», «Еко-маркет», «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна», коригуючи попередні заплановані стратегічні рішення.

## Зіставлення антикризових програм торговельних мереж в Україні [7, 8, 9]

Торговельна мережа	Суть антикризової програми
«АТБ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мінімізація витрат;</li> <li>– оптимізація використання ресурсів за усіма статтями, що базується на стандартизації та уніфікації всіх технологій і процесів;</li> <li>– розширення зарубіжних закупок і продовження розширення асортименту товарів під ВТМ (власні торгові марки) на основі вітчизняних та зарубіжних виробників;</li> <li>– удосконалення власної бази логістики для зниження вартості внутрішньої складської обробки товару і його доставки;</li> <li>– підвищення контролю за виконанням складських операцій та роботою власного та найманого автопарку</li> </ul>
«Еко-маркет»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміщення акценту зі швидкого активного зростання кількості торговельних точок на покупця і його потреби, а також на якість послуг, які вони отримують;</li> <li>– позиціонування економічного супермаркету;</li> <li>– розвиток сегмента ВТМ</li> </ul>
«МЕТРО Кеш енд Керрі Україна»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– запуск програми довгострокового зниження цін на основний для клієнтів асортимент;</li> <li>– перегляд стратегії розвитку власних торгових марок (ВТМ);</li> <li>– впровадження у структуру відділів з роботи з ключовими групами покупців;</li> <li>– регулярна ревізія асортименту та його адаптація до вимог клієнтів, які змінюються</li> </ul>

Як видно з табл. 1, формат магазинів та основа сформованої початкової стратегії зберігаються. Оцінка ситуації та факторів впливу на роботу підприємств, які аналізуються, показала, що першочергове завдання вітчизняного бізнесу – закріпитися на українському ринку за рахунок різноманітних дій, таких як:

- зростання консолідації ринку (10 найбільших торгових операторів України займають частку ринку близько 23%, а це досить низький показник порівняно з ринком на Заході);

- створення більш структурованих та чітких торговельних форматів (гіпермаркети, супермаркети і дисконтні формати торгівлі), які мають різні можливості (переваги) зберігання та привертання уваги споживачів;

- підготовка до роботи та змін, які будуть відбуватися при стабілізації економіки в цілому та зокрема ринку продовольчих товарів, коли почне зростати частка саме організованої роздрібно торгівлі;

- використання та розвиток товарів власної торгової марки (ВТМ), на що треба звернути увагу.

Нові дії, які вже активно використовуються протягом двох років торговими мережами, – це створення власної торгової марки (ВТМ). ВТМ – поліфункціональний інструмент, за допомогою якого роздрібні мережі здатні посилити свої конкурентні переваги, у першу чергу, за рахунок мінімізації цін на товари.

На сьогодні частка товарів під власною маркою у загальному обсязі продажів українських ритейлерів не перевищує 7–8%. Експерти передба-

чають постійне зростання частки ВТМ в Україні, а це буде відбуватися і за рахунок приходу в подальшому на наш ринок, як тільки знизиться рівень ризику, іноземних великих гравців.

Так, у магазинах мережі «АТБ» асортимент продукції під ВТМ налічує близько 600 найменувань, а це складає вже більше 16% виручки продукції, що реалізується. У «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» частка ВТМ теж збільшується, до кінця минулого року зроста і досягла приблизно 10–12% у загальному обсязі продажів. Торговельна мережа «Еко-маркет» тільки почала використовувати ВТМ і вже має на полицях магазинів 16 власних торгових марок.

Основні аргументи на користь цього нововведення:

– торговельна мережа у вигляді продавця ближче знаходиться до споживача, тому може швидко оцінити і виділити його пріоритети та цінності, які на певний момент для клієнта більш важливі;

– торговельна мережа здатна створити та за необхідності змінити глибину і ширину асортименту пропонованого товару з урахуванням змін, які відбуваються у покупця;

– можливість створення ефективної логістики за рахунок економічного використання власного та найманого автотранспорту;

– створення можливостей з мінімізації витрат на весь перелік складських операцій, у тому числі обробку та упакування товарів;

– активізація роботи в цьому напрямі дозволить магазинам отримати достатній дохід за рахунок стабільного зростання обсягів продажів.

Таким чином, введення у стратегію розвитку торговельного підприємства заходів з розширення кількості та асортименту продукції під ВТМ у найближчий період в Україні доцільне, оскільки саме товари такого формату здатні задовольнити основні групи українських споживачів (середнього та нижче середнього достатку), платоспроможність яких знаходиться на досить низькому рівні, а можливості отримати стабільне підвищення свого власного доходу найближчим часом нереальні. Саме така політика допоможе продуктовим торговим мережам приваблювати покупців та створювати умови формування їх схильності до конкретної торгової мережі, бо за оцінкою спеціалістів, купівля товарів ВТМ за низькими цінами дозволяє споживачам зекономити до 30% коштів порівняно з аналогічною продукцією брендированих товарів та при схожій якості цих товарів. Крім цього, межа ефективності введення ВТМ в існуючій у нас системі управління брендами та роздрібною торгівлею складає 30–40%.

Тобто є досить великий резерв для збільшення кількості товарів під ВТМ, яким треба скористатися.

**Висновки.** Ефективність використання вищеназваних стратегічних дій не викликає сумнівів, бо створюються умови для розвитку та підйому товарів національного виробника за якістю та ціною на достатній конкурентний рівень, що відповідає вимогам та найближчим тенденціям на ринку продовольчих товарів.

#### *Список використаної літератури*

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрик-

ленд; пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

2. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

3. Экономическая стратегия фирмы: учебн. пособие / под ред. профессора А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 416 с.

4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

5. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посібник / О.М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.

6. Гугля И. Сеть в разрезе / И. Гугля, С. Костромцов // Стратегии. – 2010. – № 12. – С. 20–21.

7. Марков Б. Курс на цену / Б. Марков // Стратегии. – 2010. – № 12. – С. 22–23.

8. Пузырева Ю. Поиск оптимального соотношения / Ю. Пузырева // Стратегии. – 2010. – № 12. – С. 24.

9. Булен Ж. Партнер для профессионалов / Ж. Булен // Стратегии. – 2010. – № 12. – С. 26.

В статье подчеркнута важность и необходимость разработки предприятиями стратегий, которые обеспечивают их развитие и конкурентоспособность, что невозможно без учета внутренних и внешних факторов влияния. Проведение общего анализа развития рынка на примере ряда продуктовых торговых сетей позволило среди стратегических действий выделить преимущества использования товаров собственной торговой марки.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегия развития, факторы влияния, продуктовая торговая сеть, собственная торговая марка.

In the article highlighted the importance and necessity of developing strategies for businesses, which ensure its development and competitiveness that is impossible without internal and external influences. Carrying out of general analysis of the development of the market by the example of product trading networks, allowed to highlight the benefits of using own brand products to strategic activities.

**Key words:** strategy, development, influence, food sales network, own brand.

Надійшло 8.12.2010.

УДК 658.114

В.В. Македон

## ДОСЯГНЕННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ПРИ ЗЛИТТЯХ І ПОГЛИНАННЯХ КОМПАНІЙ

Висвітлено суть синергії та особливості синергетичного ефекту при злиттях і поглинаннях компаній. Проаналізовано основні проблеми, які можуть виникати при злиттях і поглинаннях і заважати досягненню запланованого синергетичного ефекту. Визначено складові та важливість управлінської синергії в інтеграційних процесах. Окреслено основні шляхи досягнення синергетичного ефекту при злиттях і поглинаннях компаній.

© В.В. Македон, 2011

117