

**Шимко О. В.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Рівненського державного гуманітарного університету

## ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАПРЯМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В ТОРГІВЛІ

*Розглянуто соціальні, організаційні, економічні аспекти інтеграції торговельних підприємств в Україні та за кордоном. Проаналізовано особливості різноманітних форм інтегрованих структур та перспективи їх розвитку.*

**Ключові слова:** інтеграція, конкуренція, глобалізація, підприємства інтегрованого типу.

*Рассмотрено социальные, организационные и экономические аспекты интеграции торговых предприятий в Украине и за рубежом. Проведен анализ особенностей различных форм интегрированных структур и перспектив их развития.*

**Ключевые слова:** интеграция, конкуренция, глобализация, предприятия интегрированного типа.

*The work deals with social, organizational and economic aspects of integrate trade structures formation and activity in Ukraine and abroad. The peculiarities of different forms of integrations and prospects of their development have been analyzed.*

**Keywords:** integration; competitiveness; globalization; enterprises of the integrated type.

**Постановка проблеми.** Розвиток цивілізованої сфери торгівлі неможливий без наявності на споживчому ринку достатньої кількості конкурентоспроможних підприємств. Світовий досвід свідчить, що серед наявних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств все більш істотними стають інтеграційні стратегії розвитку, які істотно змінюють модель організації, її риси та властивості, сприяють активізації інвестиційного процесу й інтелектуального потенціалу шляхом залучення додаткових ресурсів, доступних лише для інтегрованих структур.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних і практичних аспектів інтеграції підприємств присвячено значну кількість праць зарубіжних науковців, зокрема: І. Ансоффа, Г. Джоунза, П. Дойля, П. Друкера, Дж. Енджела, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Портера, провідних російських фахівців: О. Войцеховського, І. Владімірової, В. Єгорова, В. Нікішкіна, В. Федька, О. Чкалової та ін. Проблемні питання щодо утворення та функціонування інтегрованих підприємницьких структур на споживчому ринку України знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як В. Апопій, З. Варналій, Н. Голошубова, Л. Дідківська, О. Кавун, В. Лагутін, О. Корольчук, А. Мазаракі, Т. Пікуш та ін. Однак особливості розвитку торгівлі як галузі в умовах глобалізації, недостатній рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств вимагають комплексного підходу щодо механізму формування ефективних інтеграційних утворень на споживчому ринку як напряму її структурної перебудови.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є дослідження інтеграційних процесів на споживчому ринку України, визначення впливу глобалізації на їх розвиток та викладення авторського бачення перспектив подальшого розвитку інтегрованих структур на споживчому ринку України.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз літературних джерел показав, що під інтеграцією в широкому значенні розуміють одночасно цілеспрямований процес та результат взаємодії відособлених структурних елементів будь-якої сукупності, що призводить до оптимізації зв'язків між ними і до утворення цілісної системи, яка має нові якісні характеристики та потенційні можливості [3–8].

Інтеграцію торговельних підприємств ми розглядаємо як закономірний процес розвитку конкурентного середовища в торгівлі, який може відбуватися на різних засадах, за різним сценарієм, набувати різних організаційних форм і позитивно впливає на вирішення широкого спектру мікро– і макроекономічних проблем галузі.

У соціальному плані інтегрована торговельна система є методом здійснення економічного співробітництва та досягнення соціального компромісу у взаєминах між малим, середнім та великим підприємствам на споживчому ринку.

В організаційному плані інтегрована торговельна система є добровільним договірним об'єднанням підприємств різної спеціалізації та сфери діяльності, яка створюється з метою спільного вирішення підприємницьких завдань.

З економічного погляду розвиток різноманітних форм інтеграції в торгівлі передбачає скоординовану діяльність та погоджений розвиток різних господарсько-правових структур, які беруть участь в інтеграційному

процесі, спрямовану на економічну й соціальну зацікавленість кожного учасника інтеграційного утворення з метою більш ефективного використання ресурсів і досягнення високого кінцевого результату їх діяльності на споживчому ринку.

Тобто інтеграція – це процес об'єднання торговельних підприємств між собою та з підприємствами інших галузей, що забезпечує ефект синергії від свого функціонування як системи за рахунок створення більш сприятливих можливостей їх функціонування на конкурентному ринку.

Форми інтеграції торговельних підприємств можна класифікувати за різноманітними ознаками:

- залежно від мети діяльності – некомерційні, комерційні;
- за ступенем глобалізації – локальні, регіональні, національні, інтернаціональні;
- за галузевою ознакою – галузева, міжгалузева;
- за характером зв'язку – горизонтальна та вертикальна;
- за ознакою установчого документа – договірні (асоціації, корпорації, промислово-фінансові групи), статутні (концерни);
- за типом зв'язку – маркетинговий, організаційний, фінансовий, технологічний;
- за особливістю господарських структур, що входять до складу об'єднання: асоціації, концерни, корпорації, холдинги, фінансово-промислово-торговельні групи.

На споживчому ринку найбільш поширеною є горизонтальна (галузева) інтеграція у формі "торговельної мережі", яка передбачає лінійну ланцюгову форму об'єднання, до якого входять два і більше підприємства однакового типу та сфери діяльності [5].

Проведені узагальнення вітчизняної та зарубіжної літератури дають змогу виділити такі характеристики торговельної мережі:

1) торговельна мережа являє собою горизонтальну інтеграцію роздрібних або дрібнооптових торговельних об'єктів, що мають єдиний центр управління їх діяльністю, з централізовано визначеними параметрами торговельного процесу (методи торгівлі, асортимент, оформлення тощо);

2) у складі торговельної мережі реалізується єдина бізнес-технологія, що характеризується стандартизованими та інтегрованими процедурами, єдиною інформаційною системою, типовими економічними, технічними, технологічними, організаційними та іншими показниками;

3) структурні елементи (торговельні об'єкти) торговельної мережі у більшості випадків працюють під єдиною торговою маркою – брендом [5; 8].

Сьогодні на українському ринку переважають корпоративні торговельні мережі, до переваг яких належать:

- скорочення витрат, пов'язаних з укладанням комерційних угод;
- гнучке маневрування фінансовими ресурсами;
- розширення доступу до сучасних технологій, інформації;
- упровадження єдиної маркетингової політики;
- стандартизація всіх видів торговельних операцій;
- можливість створення розподільчого центру для обслуговування магазинів мережі;
- розподіл ризиків між магазинами мережі.

На споживчому ринку України серед корпоративних торговельних мереж, які вирізняються найбільшою часткою ринку за кількістю магазинів у своєму складі, динамікою відкриття та обсягом товарообороту потрібно виділити: "АТБ-маркет" (550 дискаунтерів), "Сільпо" (206 продовольчих супермаркетів), "Фора" (130 магазинів "біля дому"), "Фуршет" (117 супермаркетів), "Наш край" (80 супермаркетів, магазинів біля дому та експерес-магазинів), "Велика кишеня" (43 супер- та гіпермаркетів, 3 магазини преміум формату "Select"), "Еко-маркет" (88 супермаркетів).

Важливою тенденцією є спеціалізація торговельних мереж на певному торговельному форматі: гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, кеш енд кері, серед них лідирують – супермаркети та дискаунтери. Однак активно розвиваються мережі "зручних супермаркетів" (мережа "Фора", "Буми-маркет"), магазини преміум-класу (мережа "Кит", "Select").

Новою тенденцією на споживчому ринку України є глобалізаційні процеси, пов'язані з приходом зарубіжних мережених структур, які мають значні фінансово-економічні та організаційні ресурси, розвинені технології, великий досвід ведення бізнесу, у тому числі завоювання споживача. На продовольчому ринку України успішно функціонують німецька компанія "Metro" (31 торговельний об'єкт у 23 містах України), австрійська – "Billa", російські – "Х-5", "Патерсон", литовська – "БМ Трейд". Про серйозні наміри освоєння українського ринку заявили російські мережі гіпермаркетів – "Окей", "Вестер", "Мосмарт", "Азбука Вкуса". Також на український ринок виходять найбільші світові мережі з продажу побутової техніки та електроніки – німецька компанія "Media Market" (507 магазинів в Європі), британська "Dixons Group" (14 000 магазинів у 14 країнах), "Auchan" (968 гіпер- та супермаркетів у 12 країнах) [12].

Новими для вітчизняного ринку, але достатньо перспективними є партнерські (добровільні) мережі. Прикладом добровільної мережі на засадах кооперації є закупівельний союз – об'єднання зусиль незалежної групи магазинів і невеликих торговельних мереж для централізованої закупівлі великогуртових партій товарів у задалегідь визначених постачальників, ведення спільного складського господарства, проведення спільних рекламних компаній, досягнення як комерційних, так і некомерційних цілей. Сьогодні у країнах Європи успішно функціонують закупівельні союзи: асоціація “RGDATA” в Ірландії, “Intermarche” у Франції, “SISA” в Італії, “СВА” в Угорщині, “Kesko” у Фінляндії. Однак асоціації як господарські об'єднання торговельних підприємств на споживчому ринку України не отримали належного розвитку.

На особливу увагу заслуговує вертикальна (міжгалузева) інтеграція, яку можна розглядати як напрям формування ефективного зв'язку “виробництво-споживання”.

Залежно від учасників інтеграційного процесу розрізняють інтеграцію роздрібних підприємств із виробниками, роздрібних та оптових підприємств, змішану.

Залежно від кількості сторін вертикальна інтеграція може бути двогалузевою та багатогалузевою.

Прикладом двогалузевої інтеграції роздрібних підприємств із виробниками є фірмова торгівля.

Зацікавленість підприємств-виробників у розгортанні мережі фірмових магазинів визначається можливістю проводити ефективну асортиментну, цінову, комунікаційну політику, забезпечувати постійний зворотній зв'язок із споживачами.

Для покупців фірмові магазини теж створюють певні переваги завдяки гарантованій якості товарів, більш низьким роздрібним цінам, наявності додаткової інформації щодо споживчих властивостей товарів.

Фірмову торгівлю активно розвивають підприємства м'ясної, молочної, хлібопекарської, кондитерської промисловості України. З огляду на стан розвитку вітчизняної легкої промисловості особливо актуальним, на нашу думку, є питання розвитку власної фірмової мережі для підприємств текстильної, швейної, трикотажної, взуттєвої галузей промисловості.

Специфічну вертикальну інтеграцію великих і малих підприємств через ліцензію становить франчайзингова система. Правові та ділові взаємини між суб'єктами франчайзингу визначаються франчайзинговою угодою, за якою одна сторона (франчайзер), яка має розроблену систему ведення торговельної діяльності, надає юридичній чи фізичній особі ліцензію (франшизу) з правом використання торгового імені і фірмових технологій франчайзера на обмеженій території на термін і умовах, передбачених угодою в обмін на винагороду [6].

Однією з причин повільного впровадження франчайзингу в Україні називають відсутність відповідного законодавства, зокрема, Закону “Про франчайзинг”. Однак Господарський кодекс України [2] досить чітко визначає права кожної зі сторін франчайзингових договорів через договори комерційної концесії, окремі моменти також регулюються договорами купівлі-продажу, оренди, лізингу тощо. Тому, на нашу думку, відсутність спеціального закону не є перешкодою на шляху поширення франчайзингу.

За даними Української асоціації франчайзингу, в Україні функціонує близько 270 франчайзингових мереж майже у 80-ти сферах. Більшість франчайзингових мереж (близько 55%) – українські. Найбільше франчайзингові мережі розвинуті:

– у сфері торгівлі (більше 50%) – “ТНК-Україна”, “Лукойл-Україна”, “Sensus”, “VD One”, “Argo Trading”, “Монарх”, “Еконіка”, “Наш край”, “Джинси Суперціна”, “Наша Ряба” та ін.;

– у сфері ресторанного господарства (майже 20%) – “Мак смак”, “Два гусаки”, “Козирна карта”, “Пицца Челентано”, “Картопляна Хата”, “Наминайко”, “Пункт”, “CORN HOUSE”, “Стардог!s”, “Кофейный бархат” [9].

Досить актуальною для України є інтеграція оптових та роздрібних підприємств у торгівлі непродовольчими товарами. По суті, це франчайзинг, однак роздрібні торговельні підприємства не платять за можливість працювати під маркою оптового підприємства. Основна вимога – забезпечення наявності асортименту оптової бази (наприклад, на 60–70 %). Об'єднання зусиль оптових підприємств, банків, підприємств, що реалізують торговельне обладнання дозволяє надавати роздрібним торговельним підприємствам маркетингову та фінансову підтримку, забезпечувати відповідним обладнанням на умовах кредиту, оптовикам – забезпечує гарантований збут, банкам – можливість залучити додаткових постійних клієнтів, торговцям обладнанням – нових покупців. Крім того, оптове підприємство може розробляти спеціальні стандартні програми організації торгово-технологічного процесу й обслуговування покупців у магазинах, надавати інформаційно-консультаційні послуги.

Продуктом та проявом інтеграції є об'єднання підприємств. У світовій практиці господарювання розповсюджено десять основних форм організації інтегрованих структур: трести, концерни, конгломерати, фінансово-промислові групи, картелі, синдикати, пули, консорціуми, стратегічні альянси та асоціації. Натомість чинним законодавством України виділені такі види об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, холдинги [2].

Асоціація є формою об'єднання, що мінімально обмежує діяльність її членів. Її засновники вільно вибирають організаційну структуру об'єднання, яка не передбачає обов'язковості об'єднання капіталу. В основу створення асоціації може бути покладено не лише досягнення комерційних, а й некомерційних цілей. Прикладом некомерційних об'єднань у Росії стало створення у 2001 році Асоціації компаній роздрібною торгівлі (АКОРТ) та у 2006 році – Союзу незалежних мереж Росії (СНМР). Ефективному діалогу торговельної галузі з владою в Україні сприяє створення в 2008 році професійного торговельного об'єднання – Української торговельної асоціації, яка на цей час об'єднує понад 30 найбільших торговельних мереж України. Основними функціями асоціації є: координація діяльності об'єднаних підприємств, реалізація спільних програм, дослідження ринку, підготовка кадрів, спільний захист інтересів членів асоціації. Завдяки ініціативі асоціації врегульовано окремі питання орендних стосунків між суб'єктами підприємництва та державою, усунуто низку надмірних регуляторних процедур, що ускладнювали ведення бізнесу.

На практиці важко виділити ідеальну форму інтеграції підприємств, тому акумулюючи переваги кожного з них, утворюються змішані форми інтеграції.

Концерн – це статутне об'єднання промислових, торговельних підприємств та фінансових установ на базі спільних виробничих, торговельно-фінансових інтересів, які пов'язані спільними фінансовим капіталом, інтересами на ринку та участю у спільних комерційно-підприємницьких програмах. Характеризується високим ступенем централізації функцій, жорсткими зв'язками між учасниками, технологічною та комерційною єдністю.

Прикладом успішної діяльності на споживчому ринку України, формування ефективної моделі зв'язку "виробництво-споживання" є діяльність торговельно-виробничого концерну "Михаил Воронин". До складу об'єднання входять: швейна фабрика "Михаил Воронин", Торговий дім "Михаил Воронин-Україна", СП "Михаил Воронин Вена-Париж", салон "Михаил Воронин", ательє "Ексклюзив". Оптова реалізація його продукції здійснюється через торговий дім, роздрібно – лише через мережу 40 фірмових магазинів.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності органам управління корпорації.

В економічно розвинутих країнах корпорації займають найбільшу питому вагу в структурі об'єднань підприємств і вважаються оптимальною формою великомасштабного підприємництва.

Варіантом створення інтегрованої структури у кондитерській галузі є міжнародна корпорація "Roshen", на продукцію якої припадає 26,4% вітчизняного ринку кондитерських виробів. До її складу входять 4 українські кондитерські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська та Кременчуцька), 2 закордонні фабрики (Липецька кондитерська фабрика "Ликонф" (Росія) та Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), масло-молочний комбінат "Бершадьмолоко" та "Літинський племзавод". Власний логістичний центр забезпечує зберігання сировини та готової продукції, оптимізацію поставок продукції кінцевому споживачу та мінімізацію логістичних витрат [10].

Однією з найбільш ефективних форм підприємництва в економічно розвинутих країнах є холдингові компанії, які здатні реально збільшити масштаби господарської діяльності підприємств та забезпечити найвищий рівень інтеграції.

Під холдинговою компанією розуміється публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств [1].

За структурою, холдинги поділяють на чисті та виробничі. "Чистий" холдинг (або фінансовий) – це холдинг, у якому "материнська" компанія контролює лише фінансові потоки груп дочірніх компаній, на відміну від виробничого холдингу, в якому материнська компанія є центральною управлінською ланкою – веде виробничу діяльність та координує діяльність групи як багатопрофільної системи.

Серед переваг створення холдингових компаній потрібно виділити: можливість акумуляції, маневрування та оптимізація напрямів використання фінансових ресурсів, диверсифікація бізнесу, застосування сучасних інноваційних технологій, зменшення трансакційних витрат та уникнення монополізму посередницьких структур, оптимізація оподаткування, можливості залучення інвестицій та отримання кредитів тощо.

Активному створенню холдингових компаній в Україні сприяло прийняття ЗУ "Про холдингові компанії в Україні" [1].

На споживчому ринку України прикладом успішної діяльності асоційованого підприємства є холдинг "Fozzy Group", який об'єднує мережу супермаркетів "Сільпо" (206), дискаунтерів "Фора" (130), гастрономів "Дніпрянка" (13), оптових гіпермаркетів "Фозі" (5), Інтернет-магазин "GONZA", аптек "Будь здоров" (20), фармацевтичні супермаркети "Біла ромашка", Ніжинський консервний завод, Малинський м'ясопереробний завод, Снятинську птахофабрику "Варто", біотуалети "Екосервіс" та ресторанний бізнес "У Хромого Пола", "Старомак", "Диван", "La Bodeguita del Medio" [12].



Холдингова компанія “ТК-Group” спеціалізується на виробництві та реалізації всіх видів тканин, трикотажних полотен, прикладних матеріалів, фурнітури, широкого асортименту швейних товарів. До складу об’єднання входять: компанія “Текстиль-Контакт” (оптова і роздрібна торгівля текстильними товарами), “ТК-Стиль” (швейна фабрика), “ТК-спецодяг” (пошиття і реалізація робочого одягу), “ТК-Фурнітура” (виробництво і реалізація швейної фурнітури), “ТК-Донбасс” (виробництво бавовняних тканин), “Домотекс” (мережа домашнього текстилю формату cash&carry). Створена регіональна оптова мережа із 24 філіалів, роздрібна мережа об’єднання включає майже 20 магазинів у всіх регіонах України [11].

**Висновки.** Складні умови ведення торговельного бізнесу, динамічний характер зовнішнього середовища зумовлюють необхідність пошуку суб’єктами господарювання шляхів зміцнення конкурентних позицій на споживчому ринку, у тому числі за рахунок інтеграційних процесів. Аналіз сучасних тенденцій розвитку даних процесів показує, що цей рух буде проходити від простих моногалузевих об’єднань до складних міжгалузевих конструкцій з реалізацією як горизонтальних, так і вертикальних систем господарських взаємин.

Одним із чинників, що стримує розвиток нових організаційних утворень у торгівлі, є обмеженість інформації та відсутність ефективного статистичного обліку цих процесів, що робить неможливим використання його як практичного інструменту розвитку ефективного конкурентного середовища в торгівлі. Подальших досліджень потребує організаційно-економічний механізм інтеграційних процесів у торговельній галузі в контексті її структурної перебудови з врахуванням специфіки вітчизняного конкурентного ринку та особливостей законодавчого регулювання корпоративних відносин.

#### Література:

1. Про холдингові компанії в Україні: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України. Офіційний текст. – К.: Кондор, 2003. – 208 с.
3. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-6/13.shtml>.
4. Гостева І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств / І.С. Гостева. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf)
5. Кавун О. О. Організаційні засади формування підприємницьких об’єднань у конкурентному середовищі роздрібно торгівлі / О. О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 101–106.
6. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) / О. П. Корольчук // Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2006. – 207 с.
7. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти формування інтегрованих структур / Н. С. Скопенко // Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. ЛНТУ. – Випуск 7 (26). – Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11.
8. Пікуш Т. А. Організаційно-економічна сутність торговельних мереж / Т. Пікуш // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. – Вип. 1. – К.: Европ. ун – т, 2005. – С. 243–246.
9. Асоціація українських франчайзерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchising.ua>.
10. Корпорація “Roshen” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.roshen.com>.
11. Холдингова компанія “Текстиль-Контакт” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tk-textile.com.ua>.
12. Портал роздрібно торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.proretail.com.ua>.