

Лісіца В. В.,

к.е.н., доц. кафедри комерційної діяльності та підприємництва ВНЗУ "Полтавський університет економіки і торгівлі", м. Полтава

Іванов Ю. В.,

к.е.н., доц. кафедри комерційної діяльності та підприємництва ВНЗУ "Полтавський університет економіки і торгівлі", м. Полтава

Михайленко О. М.,

к.е.н., доц. кафедри комерційної діяльності та підприємництва ВНЗУ "Полтавський університет економіки і торгівлі", м. Полтава

МЕХАНІЗМИ ТА ФОРМИ СТВОРЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті розглянуто проблеми, притаманні нинішньому етапу функціонування вітчизняного ринку роздрібною торгівлі з позиції розвитку інтеграційних процесів. Враховуючи мету дослідження, проаналізовано механізми та форми створення інтеграційних структур у роздрібній торгівлі України. Досліджено основні тенденції розвитку ретейлу України, визначено основні фактори, що обумовлюють сучасні процеси злиття та поглинання в сфері роздрібною торгівлі, проаналізовано основні тенденції розвитку франчайзингу та інших інтеграційних формувань у роздрібній торгівлі. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створення необхідних умов для поширення інтеграційних процесів, їх впливу на видове різноманіття інтеграційних структур та ефективність їх діяльності в роздрібній торгівлі України.*

Ключові слова: інтеграція, інтеграційний процес, форми інтеграції, механізм інтеграції, роздрібна торгівля.

Lisitsa V. V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commercial Activities and Entrepreneurship, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava

Ivanov I. V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commercial Activities and Entrepreneurship, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava

Mykhaylenko O. M.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commercial Activities and Entrepreneurship, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava

THE MECHANISMS AND FORMS OF CREATION OF INTEGRATION STRUCTURES IN UKRAINIAN RETAIL

***Abstract.** The paper reviews problems inherent to current phase of domestic retail market functioning from the perspective of integration processes. According to the aim of research, the mechanisms and forms of creation of integration structures in Ukrainian retail have been analyzed. The basic trends of Ukrainian retail were examined, the basic factors that stipulate contemporary processes of mergers and acquisitions in retail were determined, the main trends in franchising and other integration formations in retail were analyzed. Further research should focus on creating the necessary conditions for the dissemination of integration processes and their impact on species diversity of integration structures and their effectiveness in Ukrainian retail.*

Keywords: integration, integration processes, forms of integration, integration mechanism, retail.

Постановка проблеми. Сучасні економічні реалії обумовлюють функціонування учасників роздрібно-го ринку України в умовах гострої конкуренції не тільки за ринки збуту та споживачів, а й за кваліфіковані трудові ресурси, обмежені матеріальні ресурси, можливість використання нових технологій, нематеріальних активів (знання, бренди, організаційна культура тощо). У багатьох випадках використання інструментів співробітництва дає учасникам ринку більше переваг та можливостей для стійкого функціонування, ніж використання інструментів конкуренції. Доступ до актуальної й достовірної управлінської інформації, спільне використання складного технологічного обладнання, залучення сторонніх організацій для надання додаткових послуг власним споживачам, спрощення відносин із кредитно-фінансовими установами – це лише обмежений перелік переваг, які можуть отримати суб'єкти ринку в результаті ефективної співпраці. Тому важливим завданням учасників роздрібно-го ринку є забезпечення динамічного функціонування бізнесу в контексті розвитку інтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія та практика інтеграції знайшли відображення у працях зарубіжних дослідників: Р. Гумерова, Л. Девіса, К. Каушана, Х. Кельзена, І. Курцева, Б. Лоуза, А. Махмудової, В. Мінгальова, О. Мічуріної, К. Пасса, А. Пустуєва, О. Родіонової, Є. Румянцевої, Р. Шмеда, Д. Шиндлера та ін. Сучасні тенденції інтеграційних процесів в контексті міжнародної економічної інтеграції досліджуються у роботах вітчизняних вчених-економістів В. Андрійчука, В. Будкіна, І. Бураковського, А. Гальчинського, В. Геєця, Б. Губського, М. Дудченка, О. Стокової, Г. Климка, А. Кредісова, Д. Лук'яненка, Ю. Макогона, О. Мозгового, В. Новицького, А. Поручника, А. Румянцева, Є. Савельєва та ін. Окремі питання особливостей і стану інтеграційних процесів у роздрібній торгівлі розглянуті в дослідженнях В. Апопія, Л. Лігоненко, А. Мазаракі.

Постановка завдання. Експерти відзначають наявність галузевих особливостей, що характеризують інтеграційні процеси. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених проблемам інтеграції, більшість із них спрямовані на вирішення конкретних завдань підприємств фінансового, промислового, сільськогосподарського секторів економіки. Що стосується роздрібної торгівлі, то ці механізми системно не досліджувалися й обмежено представлені у науковій літературі.

Отже, головна мета статті полягає у теоретичному аналізі основних методологічних аспектів механізму та форм створення інтеграційних структур у роздрібній торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція – достатньо широке поняття, що передбачає будь-які варіанти об'єднання. Сутність економічної інтеграції може визначатися як “об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії,

розвиток зв'язків між ними, що відбувається як на рівні національних господарств, окремих країн, так і між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями. Економічна інтеграція проявляється як в розширенні та поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і в створенні оптимальних умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів” [1, с. 8].

Таким чином, економічна інтеграція являє собою складне явище, що проявляється як в об'єднанні різноманітних процесів, так і на різних рівнях. Разом з тим, економічна інтеграція характеризується постійним оновленням джерел та форм її здійснення.

У науковій літературі визначені такі види та форми інтеграції, як: вертикальна і горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція “вперед” та “назад”, конгломератна інтеграція, квазіінтеграція, “м'яка” та “жорстка” інтеграція, повна та неповна, статутна й договірна, а також інші її види [2; 3; 4; 5; 6].

Зазначимо: у будь-якому інтеграційному процесі первинною є мета, заради якої підприємства вступають у взаємозв'язок із іншими учасниками ринку. В найбільш узагальненому вигляді цілями інтеграційного процесу учасників ринку можуть виступати: розширення частки ринку в зв'язку з тим, що ринок ненасичений і попит постійно зростає; об'єднання активів декількох господарюючих структур з метою нарощування кадрового, фінансового, технологічного, наукового потенціалу підприємства; налагодження партнерських взаємовідносин з метою отримання доступу до більшого обсягу достовірної та конфіденційної інформації; використання надлишкових ресурсів, що утворюються на підприємстві при здійсненні основного виду діяльності; зменшення залежності від ринкових коливань попиту за рахунок диверсифікації діяльності; досягнення економії на обсягах або масштабах діяльності; зниження транзакційних витрат; налагодження довгострокових партнерських взаємовідносин з метою зменшення залежності від постачальників тощо.

Отже, маючи визначену мету, що спрямована на отримання будь-яких переваг за рахунок інтеграції, підприємство формує та реалізує стратегію подальшої діяльності, що націлена на економічну інтеграцію.

Учасники ринку можуть реалізовувати свою стратегію інтеграції через внутрішній розвиток, злиття, поглинання або приєднання, організацію спільних підприємств, альянсів або союзів, укладання контрактів зі сторонніми партнерами. Отже, мова йде про механізм інтеграції, який учасник ринку буде запроваджувати з метою реалізації поставлених цілей інтеграційного процесу (табл. 1).

Механізми інтеграції, що використовуються в процесі реалізації стратегії інтеграції учасників ринку

№ з/п	Механізм інтеграції	Види	Переваги	Недоліки
1	<i>Внутрішній розвиток:</i> використовуються внутрішні ресурси для подальшого розширення компанії, задіюється механізм "внутрішній розвиток"	-	Дозволяє приймати рішення поступово, пристосовуватися до змін зовнішніх факторів та враховувати досвід підприємства; розвиток і ротація внутрішніх ресурсів, які має у своєму розпорядженні підприємство; найкращий спосіб передачі нематеріальних ресурсів у новий бізнес	Уповільнений процес внутрішнього розвитку; можливість виникнення потреби у нових ресурсах, якими підприємство не володіє; інвестиції у невдалий внутрішній розвиток складно компенсувати та повернути.
2	<i>Створення альянсів (союзів, партнерств):</i> укладання угод про співпрацю, що не передбачають злиття підприємств або створення спільного підприємства	За формами співпраці всередині альянсу: - засновані на вертикальних зв'язках; - засновані на горизонтальних зв'язках. За рівнем об'єднання: - регіональні мережі; - глобальні мережі.	Доступ до додаткових активів, необхідних для успішної конкуренції, якими володіють інші учасники альянсу; висока швидкість отримання додаткових ресурсів, які мають цінність у новому бізнесі; отримання достовірної інформації про новий ринок за рахунок альянсу з місцевими компаніями	Можуть виникати проблеми, пов'язані з контролем та лідерством; допомога потенційному конкуренту, що входить в альянс; нестійкі управлінські структури, які часто руйнуються від неузгодженості конкуруючих цілей та потреб; труднощі з інтеграцією процесу навчання
3	<i>Злиття:</i> реорганізація юридичних осіб, яка передбачає передачу прав та обов'язків до наново утвореної юридичної особи, що контролює та управляє всіма активами фірм, які існували раніше	<i>(спільно для п.п 3 та 4)</i> горизонтальні; вертикальні; родові; конгломератні (з розширенням продуктової лінії, з розширенням ринку, чисто конгломератні). <i>В залежності від національної приналежності:</i> національне, транснаціональне. <i>В залежності по відношенню управлінського персоналу до угоди:</i> дружні; недружні (ворожі). <i>В залежності від способу об'єднання потенціалу:</i> корпоративні альянси, корпорації. <i>В залежності від виду потенціалу, що об'єднуються в процесі угоди:</i> виробничі, чисто фінансові.	<i>(спільно для п.п 3 та 4)</i> швидке введення підприємства в новий бізнес; усунення з ринку потенційного конкурента; доступ до додаткових активів; модернізація корпоративних ресурсів	<i>(спільно для п.п 3 та 4)</i> придбання непотрібних активів, додаткових бізнесів та їх утримання потребуватиме додаткових витрат; організаційні сутички, що перешкоджають інтеграції; вартість злиття може бути занадто високою щодо виходу на новий ринок
4	<i>Поглинання (приєднання):</i> припинення діяльності однієї або кількох юридичних осіб із передачею всіх їх прав та обов'язків юридичній особі, до якої вони приєднуються			

Примітка: складено за матеріалами [7].

Отже, поширення інтеграційних процесів призводить до переходу від конкуренції між окремими підприємствами до конкуренції між інтеграційними структурами, які посилюють свої конкурентні позиції за рахунок об'єднання ресурсів, навичок, досвіду та компетенцій учасників.

Таким чином, підсумком інтеграційного процесу є створення та функціонування інтеграційних структур, які зможуть реалізувати переваги від інтеграції, що стали мотивами запровадження інтеграційного процесу.

Останнім часом роздрібна торгівля в Україні зазнає змін під впливом кризових явищ. Фінансова та інвестиційна нестабільність у країні, що обумов-

лена економічними проблемами та військовими діями на Сході країни, призводить до зменшення попиту на товари, послуги та зниження прибутку торговельних підприємств. Експерти відзначають, що в такій ситуації відносно привабливим залишається food-ретейл [8], хоча цей сектор також зазнає негативного впливу. Так, у I-му кварталі 2015 р. з близько 100 діючих в Україні FMCG ретейлерів лише 19 компаній збільшили загальну кількість своїх магазинів (у I-му кварталі 2014 р. – 24 оператори, в цілому за 2014 р. – 45 операторів). У цілому переважна більшість FMCG ретейлерів (73%) залишили кількість своїх магазинів незмінною. За січень-березень 2015 р. українські торгові оператори сектору

FMCG відкрили 47 магазинів, при цьому 44 з них були новими об'єктами, а решта пройшла через ребрендинг (у 2014 р. відкрито 92 магазини, з яких 58 – нові об'єкти, 34 – змінили власника або пройшли ребрендинг). У цілому станом на 31.03.2015 р. найбільші FMCG ретейлери України налічували близько 3330 магазинів різних форматів. Сформована у роздрібній торгівлі ситуація, а також тиск кредиторів на самих ретейлерів вже призвели до того, що за 9 місяців 2014 р. в Україні закрилися 194 мережеві магазини, тоді як за аналогічний період минулого року – 133 (без урахування об'єктів, що розміщені в зоні АТО). Отже, негативні тенденції, які намітилися в українському food-ретейлі на початку 2014 р., посилюються у 2015 р., що призвело до кардинального уповільнення динаміки експансії торгових мереж у порівнянні з минулими роками.

Серед інших тенденцій – вихід регіональних ретейлерів на столичний рівень; продовження тенденції до укрупнення через поглинання менших ретейлерів, незважаючи на невеликий рівень консолідації загалом, а також суттєве збільшення частки власних ТМ у FMCG ретейлі.

В Україні залишається один із найнижчих відсотків присутності світових брендів серед європейських країн. Зокрема, Київ згідно з дослідженням CBRE в світовому рейтингу присутності брендів займає 49-е місце з 188 (представлені 28,2% міжнародних мережевих операторів) [9].

Невизначеність економічної та політичної ситуації в Україні, падіння курсу національної валюти по відношенню до основних валют, жорсткі умови залучення кредитних ресурсів і зниження доступності запозичень є основними факторами, які обумовили процес розпродажу активів в Україні іноземними компаніями в 2014 р. Частина угод із злиття і поглинання (M&A) планувалася ще в 2013 р., але політичні та економічні фактори прискорили їх завершення.

Одним із найбільш активних учасників угод M&A виступав російський бізнес. Посилення конфлікту між двома країнами, несприятлива кон'юнктура в Україні в сукупності зі зниженням купівельної спроможності населення і кризові явища на материнському ринку активізували вихід з України компаній із російським капіталом. Так, компанія “Омега”, оператор роздрібною мережі Vagus, придбала мережу “Перекресток” російської компанії X5 Retail Group, яка була останньою російською продовольчою мережею в Україні. Ще одна угода “Омеги” – злиття з мережами “Spar” і “Бекон”, які розвивав агрохолдинг KSG Agro.

На початку 2014 р. чотири українських магазини німецького ретейлера Praktiker (у Києві, Львові, Миколаєві та Макіївці) були продані українській аудиторській компанії Kreston Guarantee Group. Praktiker покинув Україну в межах глобальної стратегії зі скорочення діяльності неефективних бізнесів.

Німецький ретейлер OBI, представлений трьома гіпермаркетами в Україні (Харків, Одеса, Маріуполь), не зміг знайти покупця на українську “дочку”, тому на початку 2014 р. магазини були закриті через внутрішньокорпоративні фактори. Роздрібний ретейлер “Інтермода Трейд” закритий 10 взуттєвих магазинів Minelli в Україні. Прибалтійський концерн Baltika Group продав компанії Ellipse Ukraine свої 17 магазинів модних марок Monton і Mosaic за 1,25 млн. євро.

Разом з тим, кілька українських та міжнародних ретейлерів із надійними джерелами фінансування і тривалим досвідом роботи в Україні показали позитивну динаміку розвитку. Так, мережа магазинів товарів для дому JYSK в другому кварталі 2014 р. відкрила магазини в Харкові, Вінниці та Луцьку. Також активно продовжують розвиватися українські мережі продуктового ретейлу компанії Novus, Fozzy Group, “АТБ-маркет”, “Амстор” і Vagus, австрійський ретейлер Billa. Далі відкривають нові магазини мережі супермаркетів побутової техніки та електроніки “Ельдорадо” і “Фокстрот”, мережі магазинів косметики та побутової хімії EVA і Watsons. Продовжують розширюватися, незважаючи на падіння купівельної спроможності, іспанський модний бренд Mango, що відкрив перший власний магазин у Києві і запланувавши ще 5 до відкриття в 2014-2015 рр., а також роздрібний ретейлер Melon Fashion Group, що відкрив ще 5 магазинів власних брендів.

У роздрібній торгівлі класифікують угоди з поглинання за двома основними ознаками: купівля активів та купівля бізнесу. Покупець розглядає магазини (об'єкт купівлі) як актив, якщо вони не можуть бути інтегрованими в бізнес без суттєвої реконструкції. Продаж торговельної мережі як бізнесу можливий за умов, якщо магазини торговельної мережі працюють у стандартах галузі.

Основними стратегічними цілями процесу M&A в сфері роздрібною торгівлі є:

1. Регулювання ефективною діяльністю компанії. До необхідних умов виходу компанії з кризи, що пов'язана з відносно високим рівнем витрат зі збуту, зараховують зміну неефективного управлінського складу компанії. Тому злиття та поглинання є радикальним способом вирішення цієї проблеми.

2. Можливість операційної синергії. Злиття та поглинання дають можливість використання переваг, пов'язаних із горизонтальною або вертикальною інтеграцією господарських процесів.

3. “Теорія гордини”, сутність якої полягає у тому, що ініціатор процесу поглинання та злиття переоцінює вартість компанії.

4. Реструктуризація та перерозподіл ресурсів. Реструктуризація господарських операцій у результаті зміни корпоративного контролю, як правило, супроводжується перерозподілом ресурсів між основними учасниками господарських операцій, що здійснює компанія (відмова від невігідних контрактів, залучення найманого персоналу на нових умовах, випуск цінних паперів на нових умовах), тобто ліквідацією наслідків неефективного управління.

5. Спад на галузевих ринках та диверсифікація. Злиття та поглинання є формою виводу капіталу з галузей, в яких простежуються негативні тенденції. Разом з тим, диверсифікація сприяє більш ефективному застосуванню взаємодоповнюючих ресурсів.

6. Фінансова синергія, яка сприяє стабілізації фінансового становища об'єднаною компанією, підвищує кредитоспроможність фірми, допомагає залучати більш крупні займи.

Процеси поглинання та злиття в Україні протікають уповільнено та суперечливо і є достатньо ризикованими. Експерти зазначають, що гальмування цих процесів в Україні пов'язане з переоцінкою вартості регіональних компаній (їх завищення), тому в багатьох випадках розширення діяль-

ності національних компаній відбувається за рахунок органічного росту (будівництва нових торгових площ), а не за рахунок місцевих компаній [10; 11].

Процеси злиття та поглинання на роздрібному ринку України характеризуються такими тенденціями:

1. На фондовому ринку український ретейл представлений лише поодинокими компаніями. Отже, більшість угод зі злиття або поглинання не мають гарантованих механізмів оцінки бізнесу та проводяться без підтвердження його ринкової вартості. Тому ризики, що пов'язані з недооцінкою та переоцінкою активів компаній, залишаються високими.

2. В Україні бракує досвіду проведення угод зі злиття та поглинання. Понад 70% угод із поглинання виявляються невдалими. Типовими помилками є встановлення лише фінансового контролю над діяльністю торговельної мережі без її ребрендингу, відсутність грамотної кадрової політики, відповідної інтеграції технологічних та інформаційних процесів, відсутність формалізованих корпоративних стандартів, що обмежує централізовані принципи управління та знижує продуктивність праці, втрачається оперативність та конкурентоспроможність бізнесу.

3. За сучасних умов на роздрібному ринку України переважають угоди з поглинання, що забезпечують швидке зростання частки ринку та підвищення інвестиційної привабливості.

4. Поширення процесів злиття та поглинання на роздрібному ринку України пов'язане зі зростанням розмірів самого ринку, потребою в розширенні масштабів бізнесу за рахунок екстенсивного фактора, розвитку корпоративних технологій, що дозволяють в оптимальні строки інтегрувати придбані активи в структуру компанії.

5. Сучасний період характеризується невеликими обсягами угод злиття та поглинання в межах 1,5-15 млн. дол. США. У міру зростання роздрібно-го ринку, здороження роздрібних активів, виходу зарубіжних роздрібних компаній на український ринок, накопичення досвіду поглинань обсяг угод буде зростати.

6. Угоди зі злиття та поглинання на роздрібно-му ринку України проводять компанії, що мають налагоджені та певною мірою стандартизовані торгово-технологічні та управлінські процеси.

7. На роздрібному ринку України відбуваються, як правило, дружні поглинання (на відміну від інших секторів економіки, де часто відбуваються недружні (ворожі) поглинання).

Отже, в українському ретейлі переважають процеси набуття контролю над національною або регіональною торговельною мережею в аналогічному роздрібному секторі (продовольча мережа, мережа аптек, мережа спеціалізованих магазинів тощо), що дозволяє підтримувати екстенсивний розвиток торговельних мереж. Покупці торговельних мереж зацікавлені в купівлі перш за все матеріальних активів компанії, а не її нематеріальних активів (goodwill, налагоджені зв'язки з місцевою владою, структура взаємовідносин із постачальниками тощо).

Поширеною формою інтеграції в Україні залишається франчайзинг. На 31.12.2014 р. в Україні функціонувало 600 материнських франчайзингових компаній та майже 30 тис. франчайзі [12].

У застосуванні франчайзингу як способу розширення бізнесу в сфері роздрібно-ї торгівлі зацікавлені як крупні торговельні компанії, перед якими постає питання про розширення масштабів діяльності, так і "самостійні" роздрібні підприємства, діяльність яких ускладнила поява на регіональних ринках потужних національних та транснаціональних мережевих операторів.

В світовій практиці поширені два типи організації франчайзингових роздрібних мереж: товарний франчайзинг та франчайзинг бізнес-формату.

У відповідності до умов товарного франчайзингу франчайзі стає єдиним продавцем визначеного товару на певній території та ексклюзивним представником торговельної марки франчайзера. Основною умовою зазначеної угоди є те, що франчайзі зобов'язується здійснювати закупівлі товарів (продукції) тільки у визначеного франчайзера та повністю відмовитися від реалізації товарів інших фірм, що можуть скласти конкуренцію. Для товарного франчайзингу характерний відносно невисокий ступінь регламентації бізнес-процесів. Франчайзі отримують загальні рекомендації щодо оформлення магазину, зовнішньої реклами та викладки товарів. Товарний франчайзинг активно використовується виробниками та оптовими компаніями.

Франчайзинг бізнес-формату застосовується переважно для розвитку продовольчої мережевої торгівлі. Відмінностями цього виду франчайзингових відносин є висока стандартизація та регламентація всіх операцій, тривалі ділові відносини між франчайзером і франчайзі, в системі яких франчайзер надає франчайзі фірмове найменування, торгову марку, маркетингові стратегії просування на ринок, підключення до великої мережі продажів франчайзера. Таким чином, франчайзі цілком ідентифікується з франчайзером і стає частиною загальної корпоративної системи.

Фахівці відзначають, що розподіл франчайзингових відносин на представлені два типи є умовним. На практиці системи товарного франчайзингу застосовують бізнес-формати, що забезпечують не тільки реалізацію товарів (продукції), а й основні правила організації торговельного залу, його зонування, розміщення обладнання, автоматизацію торгово-технологічних процесів, схем товаропросування, складування та мотивації персоналу та ін.

До основних тенденцій розвитку франчайзингу в роздрібній торгівлі України можна віднести зростання зацікавленості до продовольчої франшизи, що супроводжується появою все нових її різновидів. Франчайзингові проекти стають усе різноманітнішими. В процес починають залучатися нові формати та формуватися регіональні франшизи, що пропонують стабільно працюючі регіональні торговельні мережі як альтернативу транснаціональним та національним торговельним мережам. Такі регіональні франшизи мають певні переваги, а саме: вони значно дешевші, відомі місцевим споживачам, разом з тим, дозволяють оптимізувати логістичні процеси щодо товаропостачання.

Активно використовується франчайзинг і при продажу непродовольчих товарів. У цьому сегменті також поступово формується дві групи франчайзерів: перша група – вітчизняні та зарубіжні роздрібні мережі, для яких роздрібна торгівля є єдиним видом

діяльності; друга група – виробники, що стикнулися з проблемою оптимізації збуту власної продукції.

Обмежено в роздрібній торгівлі України функціонують стратегічні альянси як одна з форм міжфірмової інтеграції, що передбачає відносно довгострокове партнерство або стійку кооперацію декількох компаній з метою реалізації стратегічних задач розвитку даних компаній на основі об'єднання ресурсів, спільних проектів тощо. Зараз в Україні розповсюджені альянси роздрібних мереж та девелоперів, що займаються будівництвом торговельних центрів, в яких торговельні мережі стають якірними орендаторами.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведений аналіз механізму та форм створення інтеграційних структур у роздрібній торгівлі України, їх впливу на конкурентне середовище вітчизняної сфери роздрібної торгівлі показав, що зазначені процеси відбуваються, але відносно повільними темпами у порівнянні з аналогічними процесами в країнах Центральної та Східної Європи. Український роздрібний ринок характеризується низькою концентрацією іноземного капіталу та переважанням на ньому національних операторів роздрібногo бізнесу. Проведене дослідження свідчить про суттєве погіршення умов функціонування учасників роздрібногo ринку внаслідок економічної кризи та військових дій на Сході країни і, як результат – зниження інвестиційної привабливості сектору роздрібної торгівлі. Зазначене викликає необхідність у подальшому дослідженні специфіки українського роздрібногo ринку з позиції створення необхідних умов для поширення інтеграційних процесів, їх впливу на видове різноманіття інтеграційних структур та ефективність їх діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Матыцин А. К. Вертикальная интеграция: теория и практика / А. К. Матыцин. – М. : Новый век, 2002. – 368 с.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Економічна інтеграція як основа розвитку малого і середнього бізнесу / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3. – С. 70-77.
3. Мичурина О. Ю. Интеграция бизнеса: виды и этапы / О. Ю. Мичурина // Российское предпринимательство. – 2009. – №12. – С. 43-47.
4. Коллис Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
5. Косачев В. И. Теоретические аспекты интеграции организаций / В. И. Косачев // Вестник ТИСБИ. – 2006. – Вып. 2. – С. 17-23.
6. Николаева Т. И. Интеграция как важнейшее стратегическое направление торговой отрасли / Т. И. Николаева, В. М. Гаянова // Вестник Южно-Уральского Государственного Университета. – 2009. – № 21 (154). – С. 80-87.
7. Мичурина О. Ю. Механизмы и формы создания интегрированных структур / О. Ю. Мичурина, Е. П. Карлина // Вестник ИНЖЕКОНА. – 2010. – Вып. 2 (37). – С. 118-125. – (Серия Экономика).

8. Як криза змінює стратегію ритейлерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.korrespondent.net/business/economics/3457663-korrespondent-yak-kryza-zminuiie-stratehiui-ryteileriv>.

9. Чем живут украинские ритейлеры: тренды и результаты рынка ритейла [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/articles/content?id=292498>.

10. Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://investory.com.ua/novosti/157-sliyaniya-ipogloscheniya-v-ukraine-itogi-2013-goda>.

11. Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mergers.com.ua/>.

12. Франчайзинг – это катализатор среднего и малого бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ubr.ua/business-practice/own-business/ekspres-intervu-s-professionalom-miroslava-kozachuk-franchaizing-eto-katalizator-srednego-i-malogo-biznesa-323353>.

REFERENCES

1. Matytsin, A. K. (2002), *Vertikal'naja integracija: teorija i praktika*, Novyj vek, Moscow, Russia.
2. Hanuschak-Yefimenko, L. M. (2013), "Ekonomichna intehratsiia yak osnova rozvytku maloho i sredn'oho biznesu", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3.
3. Michurina, O. Ju. (2009) "Integracija biznesa: vidy i jetyapy", *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, vol. 2.
4. Kollis D. and Montgomeri S. (2007), *Korporativna strategija. Resursnyj podhod*, Olimp-Biznes, Moscow, Russia.
5. Kosachev, V. I. (2006), "Teoreticheskie aspekty integracii organizacij", *Vestnik TISBI*, vol. 2.
6. Nikolaeva, T. I. and Gajanova, V. M. (2009), "Integracija kak vazhnejshee strategicheskoe napravlenie torgovoj otrasli", *Vestnik Juzhno-Ural'skogo Gosudarstvennogo Universiteta*, vol. 21 (154).
7. Michurina, O. Ju. (2010), "Mehanizmy i formy sozdaniya integrirovannyh struktur", *Vestnik INZHEKONA. Serija Jekonomika*, vol. 2 (37).
8. Yak kryza zminuiie stratehiu ryteileriv (2014), available at: <http://ua.korrespondent.net/business/economics/3457663-korrespondent-yak-kryza-zminuiie-stratehiui-ryteileriv> (Accessed 4 March 2015).
9. Chem zhivut ukrainskie ritejlery: trendy i rezultaty rynku ritejla (2015), available at: <http://www.companion.ua/articles/content?id=292498> (Accessed 12 May 2015).
10. Slijanija i pogloshhenija v Ukraine: itogi 2013 goda (2014), available at: <http://investory.com.ua/novosti/157-sliyaniya-ipogloscheniya-v-ukraine-itogi-2013-goda> (Accessed 15 March 2014).
11. Slijanija i pogloshhenija v Ukraine: itogi 2013 goda (2014), available at: <http://mergers.com.ua/> (Accessed 1 April 2014).
12. Franchajzing – jeto katalizator srednego i malogo biznesa (2015), available at: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/ekspres-intervu-s-professionalom-miroslava-kozachuk-franchaizing-eto-katalizator-srednego-i-malogo-biznesa-323353> (Accessed 14 April 2015).