

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics; 2015, 8 (173): 36-42  
 УДК 339.138  
 JEL D39, F51, M31  
 DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/173-8/6

Л. Кудирко, канд. екон. наук, доц.,  
 І. Севрук, канд. екон. наук, асист.  
 Київський національний торговельно-економічний університет, Київ

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ЗБУТУ ЗА УЧАСТІ МІЖНАРОДНИХ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

*У статті представлено авторське визначення поняття "міжнародна роздрібна торговельна мережа". Розкрито особливості формування систем збуту міжнародними роздрібними торговельними мережами. Визначено алгоритм взаємовідносин між учасниками каналу збуту при традиційній вертикальній системі розподілу товарів з визначенням міжнародної компоненти. Ідентифіковано причини виникнення конфліктів між учасниками міжнародних каналів розподілу товарів.*

**Ключові слова:** маркетингові системи збуту, міжнародні роздрібні торговельні мережі, збутові конфлікти, ТНК, канали розподілу, ланцюги постачання.

**ВСТУП.** Інтенсифікація процесів концентрації капіталу у сфері міжнародної торгівлі супроводжується формуванням та розвитком багатоформатних збутових систем за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Значущість організації збутової мережі як основного елемента маркетингової концепції в управлінні міжнародною діяльністю торговельних транснаціональних компаній (ТНК) виявляється насамперед, у тому, що основну частину своїх капіталовкладень за кордоном вони спрямовують, у першу чергу, на створення й удосконалення мережі збутових структур, тобто на підготовку систем збуту та товаропросування на міжнародному ринку.

Вагомість торговельних ТНК для розвитку сфери торгівлі в Україні підтверджується статистичними даними: у 2014 р. на десять міжнародних роздрібних торговельних мереж, які функціонують на споживчому ринку продовольчих товарів в Україні, припадало 21,3% від загального обсягу роздрібного товарообороту підприємств продовольчого сектору. Водночас, діяльність міжнародних торговельних мереж на ринку країни-реципієнта поряд з перевагами трансферу передових технологій, найкращих практик ведення бізнесу та досвіду формування маркетингових систем збуту, супроводжується також цілою низкою негативних ефектів, зокрема це стосується проблеми виникнення конфліктів між учасниками каналу розподілу.

**Метою дослідження** є аналіз особливостей формування та функціонування багатоформатних збутових систем за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж, ідентифікація причин виникнення конфліктів між учасниками в глобальному ланцюгу постачання товарів та визначення шляхів їх усунення.

У цьому контексті доцільно виділити завдання дослідження:

- розкрити зміст та сутнісні ознаки поняття "міжнародна роздрібна торговельна мережа", що дозволить поглибити теоретичні засади дослідження середовища її функціонування;
- визначити роль та значущість міжнародних роздрібних торговельних мереж в управлінні ланцюгами постачання товарів;
- ідентифікувати причини виникнення конфліктів між учасниками каналу розподілу з врахуванням міжнародної компоненти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фундаментальні основи дослідження маркетингових систем збуту, їх класифікація та роль в діяльності підприємств закладено в працях таких науковців, як Котлер Ф. [1], Ламбен Ж-Ж. [2], Штерн Л. [3], Старостіна А.О. [4], Ко-

рольчук О.П. [5], Каніщенко О.Л. [6] та ін. Проблематика дослідження та детальний розгляд поняття "маркетингова політика розподілу", різноманітні підходи до її сутності, етапи її розроблення та значення для ефективного функціонування підприємств висвітлено в працях Криківського Є.В. [7], Біловодської О.А. [8], Сигиди Л.О. [9] та ін. Такі науковці, як Багієв Г.Л. [10], Шталь Т.В. та Доброскок Ю.Б. [11] розглядають процес управління маркетинговими системами збуту через призму маркетингу взаємодії, акцентуючи на необхідності побудови довгострокових партнерських взаємовідносин між учасниками каналу розподілу та ролі маркетингу взаємодії в цих відносинах. Водночас, питання особливостей формування збутових структур міжнародними роздрібними торговельними мережами та проблематика виникнення конфліктів між учасниками каналу розподілу за участю роздрібних ТНК є недостатньо вивченими та потребують більш детального дослідження.

**Методологія дослідження.** Визначення сутнісних ознак поняття "міжнародна роздрібна торговельна мережа" здійснено шляхом застосування методів аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, що дозволило чітко ідентифікувати міжнародну складову у сфері національного товарообороту та поглибити теоретичні засади дослідження середовища функціонування міжнародних торговельних мереж. Використання системно-структурного аналізу новітніх пріоритетів в системі міжнародного менеджменту та результатів емпіричних досліджень компанії "Pricewaterhousecoopers" [12] дозволило визначити роль та компетенції міжнародних роздрібних торговельних мереж в управлінні ланцюгами постачання. Апелювання до методів індукції та дедукції дало можливість виявити причини виникнення конфліктів між учасниками каналу розподілу з врахуванням міжнародної компоненти. Методи порівняльного аналізу та узагальнення, поєднання загального, часткового та одиничного застосовувались для визначення способів усунення конфліктів в межах каналу розподілу, що сприятиме налагодженню партнерських взаємовідносин між учасниками маркетингової системи збуту.

**Результати.** Розкриваючи роль та значення міжнародних роздрібних торговельних мереж для розвитку споживчого ринку [13], вважаємо доречним окреслити перш за все змістовну наповненість поняття "міжнародна роздрібна торговельна мережа" (далі – МРТМ). Наразі в експертному середовищі відсутній єдиний чіткий підхід до виокремлення видів торговельних мереж, у т.ч. за статусом. Достатньо поширеним є віднесення торговельних мереж до національних, регіональних або локальних залежно від економіко-географічних районів

покриття. В цьому контексті, апелюючи до світового досвіду, компанія "Джі Ті Партнерс Україна" (GT Partners Ukraine) [14] визначає перш за все геопросторові критерії класифікації торговельних мереж: присутність мережі в 4–5 економіко-географічних регіонах держави (Західному, Північному, Центральному, Східному чи Південному) надає їй статусу національної мережі; мережі, які здійснюють свою діяльність у 2–3 означених регіонах доречно віднести до регіональних, в той час як ті мережі, що діють в межах одного регіону, компанія пропонує віднести до локальних. За [15, с. 65] до міжнародних торговельних мереж відносяться ті мережі, центральний офіс яких знаходиться за кордоном, звідки й здійснюється контроль за діяльністю. Поділяючи у цілому такий методологічний підхід до ідентифікації сутнісних ознак МРТМ, вбачаємо необхідність у його поглибленні. Під міжнародною роздрібною торговельною мережею слід розуміти різновид мережевої форми організації і координації об'єктів торгівлі різних типів та геопросторової локалізації, які здійснюють торговельну діяльність під однією торговельною маркою, мають єдиний центр прийняття управлінських рішень, спільну корпоративну стратегію, власні міжнародні системи логістики та маркетингу, завдяки яким відбувається товаропостачання об'єктів торгівлі мережі на внутрішніх, регіональних та зовнішніх ринках з врахуванням вимог їх маркетингового середовища.

В умовах посилення невизначеності та конкуренції на міжнародних ринках товарів та послуг все більшою вагою набувають МРТМ завдяки їх послідовному та комплексному підходу до формування системи управління ланцюгами постачання. Підтвердженням цьому є результати дослідження "Глобальний огляд діяльності у сфері управління ланцюгами постачання" міжнародної компанії "Pricewaterhousecoopers", отримані у травні – липні 2012 р. на основі опитувань 503 керівників з Європи, Північної Америки та Азії, що представляють ком-

панії різних масштабів і галузей, відповідальних за управління ланцюгами постачання. У ході опитування було обрано дві групи компаній – "лідерів" і "тих, що відстають" – стосовно яких робились висновки щодо рівня результативності їх діяльності. Було встановлено, що так звані лідери, систематично перевершують своїх конкурентів, а ті, що відстають, послідовно демонструють більш низькі результати – як фінансові, так і операційні. Лідери задають вектор розвитку. Їх ланцюги постачання швидкі й ефективні. Вони представляють ту надійну модель, яка дозволяє компаніям ефективно обслуговувати своїх клієнтів в умовах турбулентності ринку і розумітися в потребах різних груп клієнтів [12].

Результати цього дослідження показали, що компанії, які розглядають ланцюжок постачання як стратегічний актив (40% від учасників, що представляють сферу роздрібною торгівлі), працюють на 70% ефективніше конкурентів. У фокусі уваги Лідерів – першокласні умови поставки, витрати і адаптованість ланцюгів постачання. Компанії адаптують свої ланцюжки постачання до потреб різних клієнтських сегментів – для них не існує єдиної моделі постачання для всіх. Компанії-лідери використовують зовнішній підряд для виробництва і постачання, але зберігають глобальний контроль над основними стратегічними функціями. Вони здійснюють істотні інвестиції в конкурентну диференціацію можливостей своїх ланцюгів постачання.

Компанії сектора роздрібною торгівлі і виробництва споживчих товарів, як правило, управляють своїми функціями планування, виробництва, виробничих закупівель і постачання на регіональному рівні, а функціями забезпечення підтримки і стратегічних закупівель – на глобальному рівні. Вони передають на зовнішній підряд близько 7% робіт з планування закупівель і обробки замовлень, всього лише 30% виробничих операцій і 10% -55% робіт з постачання (рис. 1) [12].

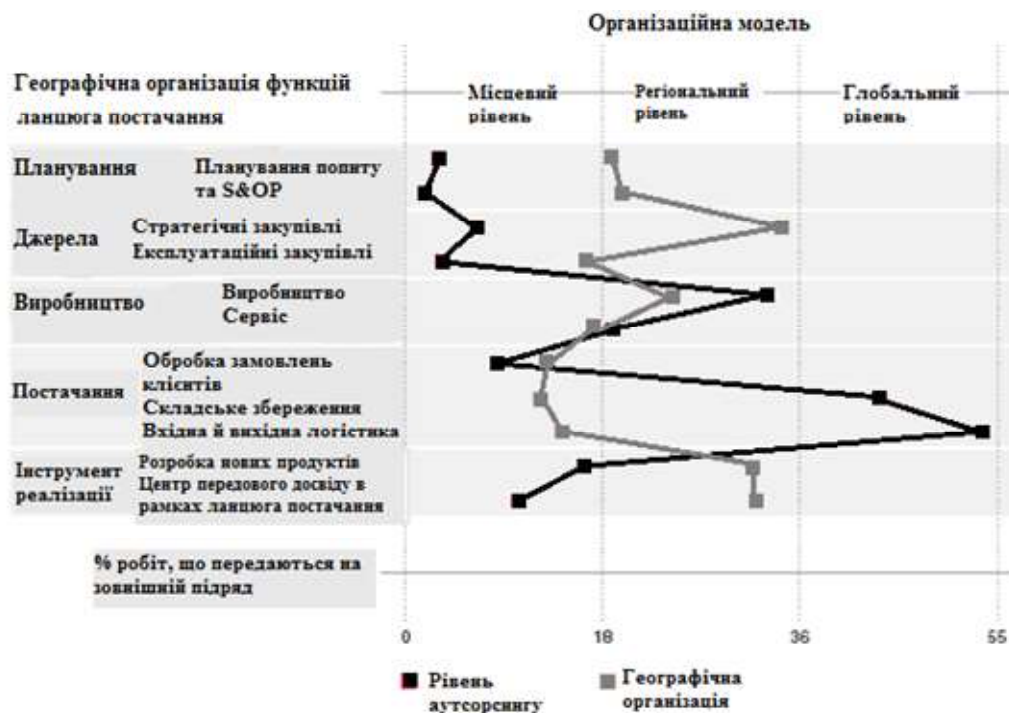


Рис. 1. Організаційна модель за рівнем аутсорсингу та географічної організації робіт в межах ланцюга постачання у роздрібній компанії

Провідні компанії сектора роздрібної торгівлі і виробництва споживчих товарів мають середній показник маржі за прибутком до сплати відсотків і податків (ЕВІТ) (14,2%) при найвищій оборотності складських запасів (18,2%) і практично кращому показнику своєчасності по-

ставок (<97,5%) в порівнянні з іншими галузями промисловості. Розрив у результатах діяльності між Лідерами і Тими, що відстають є середнім, однак останні мають відмінні можливості щодо поліпшення оборотності складських запасів і показників постачання (рис. 2) [12].

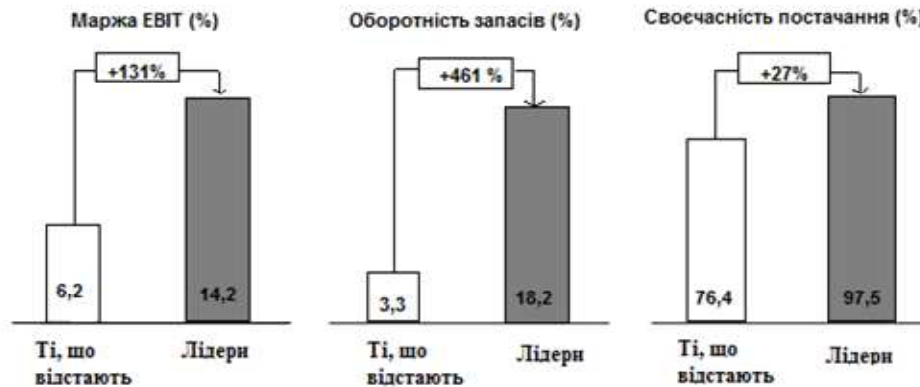


Рис. 2. Ефективність ланцюга постачання роздрібних компаній

Джерело: [12].

Найважливіші фактори підвищення вартості для компаній сектору роздрібної торгівлі і виробництва споживчих товарів включають мінімізацію витрат (95%), максимально високу ефективність постачання (90%), максимальну гнучкість щодо обсягу поставок і швидкість реагування (79%) й спрощення ланцюгів постачання (70%). Лідери спрямовують зусилля на співпрацю з ключовими постачальниками і систему запасів, керувану постачальниками і, як і раніше, надають велике значення постійному підвищенню ефективності виробництва і управління запасами [12].

Пріоритетні методи диференціації ланцюга постачання МРТМ як конкурентної переваги передбачають:

- спільне планування з ключовими постачальниками;
- планування та прозорість всього ланцюга постачання;
- запаси, контрольовані постачальниками; модель прямого поповнення запасів;
- скорочення накладних витрат за рахунок підвищення продуктивності праці;
- зниження виробничих витрат за рахунок скорочення відходів;
- скорочення обсягу товарно-матеріальних запасів;
- гнучкість у використанні внутрішніх потужностей 80%-120%;
- гнучкість моделей позмінної роботи / структури оплати;
- автоматизація процесів для зняття надмірної складності;
- підвищення кваліфікації персоналу з широкою спеціалізацією з метою подолання надмірної складності;
- політика управління асортиментом і запасами з розбивкою за видами продукції та місць зберігання;
- прозорість і регулярний моніторинг операційних показників основних постачальників;
- збільшення кількості джерел постачання і відхід від політики використання єдиного джерела постачання;
- регулярний огляд фінансових ризиків постачальників і їх зниження за допомогою створення партнерств з поділом відповідальності за ризиками;
- трансферне ціноутворення;

- оптимізація імпорту / експорту (наприклад, через використання митного складу для зберігання товарів до сплати мита);

- оптимізація процесів виробництва та збирання (виробництво продукції за індивідуальними замовленнями);

- угода з партнерами по ланцюгу постачання про дотримання найвищих стандартів етики;

- ефективні заходи відстеження та контролю з метою забезпечення стійкої ланцюжка поставок [12].

Використання таких передових методів диференціації ланцюгів постачання сприяють підвищенню загального рівня ефективності роздрібної мережі. Водночас ці методи все ще є інноваційними і використовуються лише незначною кількістю компаній-лідерів [12]. Слід зазначити, що ефективний ланцюг постачання є одним із стратегічних пріоритетів більшості МРТМ на зовнішніх ринках. Водночас, міжнародна та вітчизняна практика засвідчує про виникнення затяжних конфліктів між партнерами при формуванні збутових систем МРТМ. Причому це є не просто зіткненням інтересів сторін, а свідченням проблем, які тяжко врегулювати, і наслідком яких можуть бути часткове призупинення чи навіть повне припинення співпраці. Гострота та вагомість конфліктів між різними ланками збутового ланцюга вимагає розробки дієвого інструментарію задля їх вирішення.

В ідеальному випадку усі члени маркетингової системи, у т.ч. за участі МРТМ, інтегрованої системи, що функціонує як єдине ціле, мають співпрацювати між собою на засадах повної довіри та неухильного виконання взятих на себе обов'язків з метою підтримки нормального прибутку та збільшення продажів на конкретному національному ринку. Проте часто окремі учасники каналу розподілу опікуються власними цілями і не погоджуються з роллю, яку вони відіграють у каналі, чи з розміром винагороди тощо. Наявність таких розбіжностей призводить до горизонтальних (конфлікти між учасниками одного рівня) та вертикальних (між різними рівнями каналів) конфліктів між учасниками каналу розподілу [16]. Довжина (кількість рівнів) та широта (кількість однотипних підприємств в межах одного рівня) каналу можуть бути різними.

Розглянемо декілька найбільш поширених в міжнародній практиці причин загострення конфліктів на при-

кладі традиційного вертикального каналу розподілу (виробниче підприємство → підприємство оптової торгівлі → підприємство роздрібною торгівлі → споживач або виробниче підприємство → підприємство роздрібною торгівлі → споживач) між резидентами та нерезидентами країни. У разі коли виробником є міжнародне

підприємство, яке співпрацює з місцевим дистриб'ютором на іноземному ринку, найбільші проблеми виникають у взаємовідносинах між виробником–нерезидентом та торговельним підприємством–резидентом, що не виключає також розгортання конфліктів між іншими учасниками каналу збуту (рис. 3).

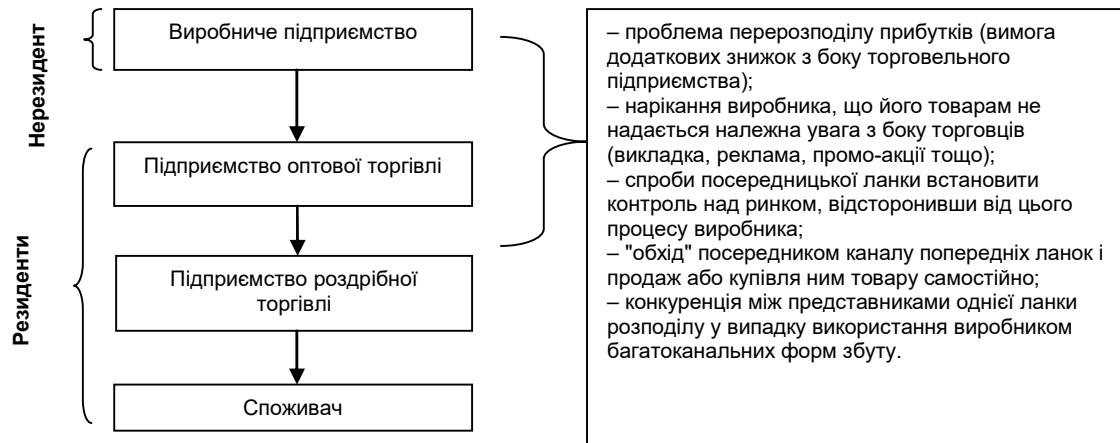


Рис. 3. Алгоритм взаємовідносин між ланками при традиційній вертикальній системі розподілу (виробниче підприємство–нерезидент – торговельне підприємство–резидент)

Джерело: розроблено авторами.

Коли за рівних умов відповідно до попереднього прикладу нерезидентом є підприємство торгівлі, у цьому випадку також можуть виникати конфлікти між учасниками каналу розподілу. За таких обставин міжнародне підприємство торгівлі здійснює пошук місцевих виробників для налагодження співпраці з ними. Однак, як і у попередньому випадку найбільш проблемною в діяльності на міжнародних ринках є ланка "виробниче підприємство – торговельне підприємство", де найчастіше загострюються конфлікти, пов'язані як із специфікою ведення бізнесу в певній країні, так і з загальнопо-

ширеними причинами виникнення конфліктних ситуацій. Якщо нерезидент є підприємством оптової торгівлі, то у цьому разі можуть виникнути також горизонтальні конфлікти при реалізації одного й того ж товару виробника на одному і тому ж географічному ринку чи при виході дилера за межі своєї території, або ж посиленні його присутності на інших територіях. При співпраці з підприємствами роздрібною торгівлі конфлікт може загостритись через проблему перерозподілу доходів у межах каналу, систематичну та тривалу відстрочку платежу за поставлений товар тощо (рис. 4).

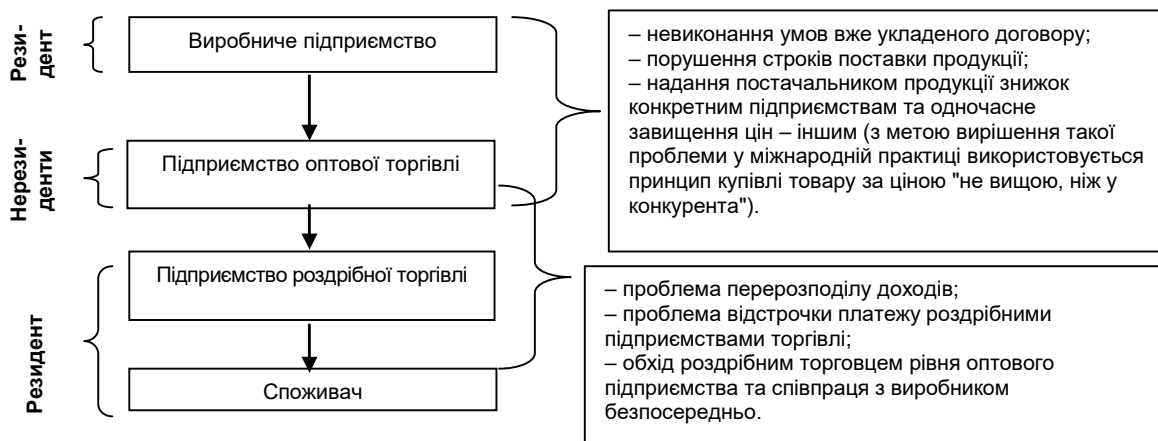


Рис. 4. Алгоритм взаємовідносин між ланками при традиційній вертикальній системі розподілу (виробниче підприємство–резидент – торговельне підприємство–нерезидент)

Джерело: розроблено авторами.

Американські вчені Дж. Марч та Г. Саймон [17] запропонували способи розв'язання конфліктів, що виникають між учасниками каналу розподілу, які полягають у розробці інформаційно-активних та інформаційно-захисних стратегій. Інформаційно-активні стратегії передбачають інтенсивний обмін інформацією при вирішенні суперечливих ситуацій. Це знижує ймовірність

втрат значного обсягу інформації на низових рівнях каналу, а також підвищує рівень довіри та співпраці між учасниками. Прикладами таких стратегій слугують: обмін персоналом, спільна участь у галузевих об'єднаннях, кооптація (базується на силі переконання через нові елементи адміністративної структури). Інформаційно-захисна стратегія вирішення конфліктів застосо-

вується у разі відсутності в учасників загальних цілей. Вирішення конфлікту покладається на третю сторону – посередника, який може об'єктивно оцінити ситуацію та запропонувати нові варіанти її вирішення, або арбітраж – добровільний або примусовий. Такі стратегії є менш ризикованими, ніж попередні, оскільки передбачають незначний обмін інформацією, проте менш орієнтовані на довготривалі та узгоджені взаємовідносини у каналі.

Узагальнення міжнародного досвіду функціонування операторів торгівлі дає підстави стверджувати, що одним із найбільш дієвих способів усунення конфліктів, які виникають між учасниками каналу розподілу, є формування горизонтальних та вертикальних маркетингових систем збуту (рис. 5).

Під горизонтальною маркетинговою системою збуту розуміють угоду між декількома організаціями одного рівня каналу розподілу про спільні дії з метою викорис-

тання нових маркетингових можливостей, що з'являються при цьому. Учасниками угоди можуть бути як неконкуруючі, так і конкуруючі організації, які можуть об'єднати свої капітали, виробничі і маркетингові ресурси, співпрацювати на тимчасовій або постійній основі, а також можуть створювати окрему спільну компанію [5, с. 31]. Горизонтальна система збуту є виправданою, коли у кожній окремій компанії недостатньо власних засобів, знань, досвіду тощо для здійснення самостійної виробничої та збутової діяльності, або у разі існування значного ризику при самостійному освоєнні нового іноземного ринку. Горизонтальні системи будуються на угодах про співпрацю у сфері збуту, а також на створенні консорціумів, що дозволяє спільне використання сторонами не тільки збутових, але й виробничих і маркетингових ресурсів [18, с. 4-5].

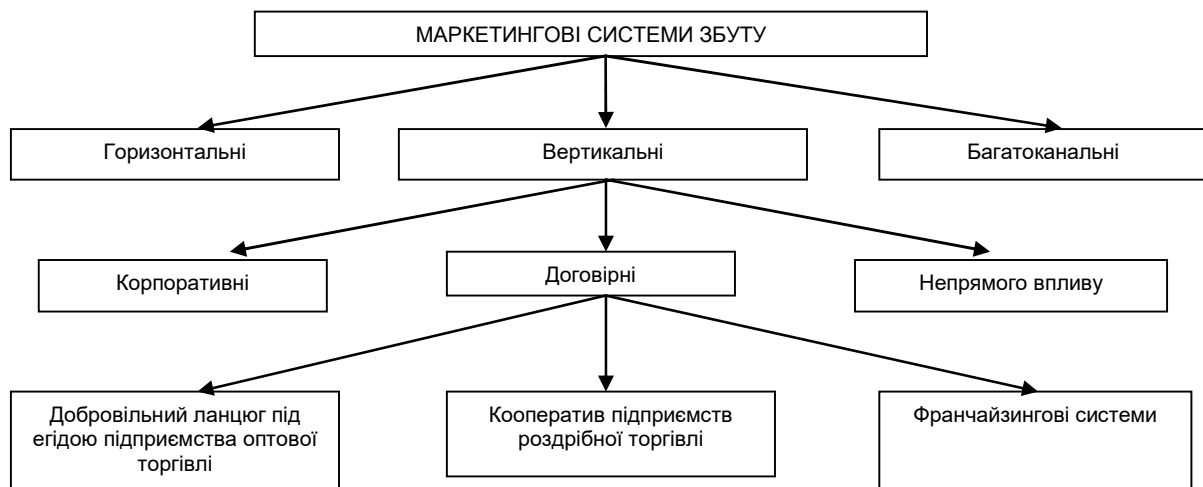


Рис. 5. Класифікація маркетингових систем збуту

Джерело: побудовано авторами за [1; 5].

Міжнародна практика свідчить, що перевага надається складним вертикальним маркетинговим системам збуту, коли учасники міжнародної торгівлі пов'язані між собою тими чи іншими умовами і працюють як єдине ціле, тобто злагоджений взаємообумовлений механізм у формі внутрішньокорпоративної торгівлі або торгівлі між афілійованими компаніями, або компаніями, що працюють на світовому ринку в рамках довгострокових торговельних угод та угод про співпрацю тощо [19].

Як зазначає Ф. Котлер, виділяють три види міжнародних вертикальних маркетингових систем збуту:

- міжнародні корпоративні (у рамках одного власника, прав власності);
- міжнародні договірні (у рамках договірних відносин і координуючих програм);
- міжнародні непрямого впливу (у рамках впливу, що визначається розміром, міццю, авторитетом в активах одного з учасників, що виконує роль лідера) [1, с. 556].

Міжнародні корпоративні вертикальні системи об'єднують стадії виробництва і збуту під одним власником. Такі системи широко застосовуються компаніями, які прагнуть посилити контроль за каналами розподілу і сприяють реалізації єдиної маркетингової програми для усіх учасників збутової ланки. Контроль у корпоративній вертикальній маркетинговій системі поширюється на дії учасників, що стосуються питань виходу на міжнародний ринок, процесів продажу, встановлення цін та захисту репутації компанії й її товару [19].

Міжнародні корпоративні вертикальні маркетингові системи можуть створюватись шляхом прямої та зворотної інтеграції. За прямої інтеграції виробник є власником збутових структур, у той час як при зворотній інтеграції – власником є підприємство роздрібно торгівлі.

Міжнародні договірні вертикальні системи складаються з незалежних організацій різних рівнів щодо виробництва та розподілу товарів, які пов'язані договірними відносинами. Контроль учасників каналу збуту обмежений умовами, зафіксованими в укладених між сторонами угодами. Такі маркетингові системи бувають трьох типів: добровільні ланцюги під егідою підприємств оптової торгівлі, кооперативи підприємств роздрібно торгівлі і франшизні організації [5, с. 24]. Добровільні ланцюги під егідою підприємств оптової торгівлі передбачають організацію підприємством оптової торгівлі ланцюга підприємств роздрібно торгівлі з метою допомогти їм у конкурентній боротьбі з великими розподільчими мережами. Кооператив підприємств роздрібно торгівлі об'єднує групу незалежних підприємств роздрібно торгівлі для здійснення спільних закупівель та проведення загальної політики закупівлі і просування продукту. Членами кооперативу розробляється спільна рекламна компанія, а прибуток кожного учасника є пропорційним обсягу зроблених закупівель. Франшизні організації діють на підставі укладення договору (франшизи) між торговельним підприємством (франчайзером) та підприємством, що починає діяльність (франчайзі), за яким останній має право на здійснення певно-

го виду діяльності під брендом першого та відповідно до певних правил або здійснювати продаж товарів. Вхідним квитком у даному разі є внесення початкового внеску (до якого часто додається виплата роялті – фіксованої суми чи відсотка від товарообороту) та виконання обов'язків щодо реконструкції торговельних приміщень та придбання обладнання [20].

Варто зазначити, що для ТНК у сфері мережевої торгівлі франчайзинг є найперспективнішим варіантом функціонування на зарубіжних ринках. Так, згідно з доповіддю Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) у 2010 р. діяльність на основі способів організації міжнародного виробництва, що не пов'язані з участю в капіталі, в усьому світі забезпечила обсяг продажів у сумі понад 2 трлн дол., у тому числі на франчайзинг припало 330-350 млрд дол. США [21]. Основний аргумент на користь франчайзера полягає в тому, що франчайзі самостійно здійснюють необхідні інвестиції в бізнес, що дозволяє постачальнику франшизи економити кошти, збільшуючи обсяги продажів, а покупець франшизи швидко налагоджує бізнес у межах стандартів продавця та з використанням популярності його торговельної марки.

Зростаюча роль франчайзингу чітко простежується у діяльності, наприклад, такої відомої французької ТНК, що функціонує у сфері роздрібною торгівлі, як "Carrefour". Яскравим прикладом слугує розвиток цієї мережі у Польщі, де діє 500 магазинів цієї компанії, серед яких 210 – франшизні організації, причому до кінця 2012 р. планувалось збільшити їх кількість до 400 одиниць [22]. Така стратегія дозволяє використати досвід локального партнера та часто застосовується як тимчасове рішення для повнішої і точнішої оцінки потенціалу ринку до повномасштабної експансії.

Міжнародні вертикальні системи непрямого впливу позбавлені формальних видів контролю, проте кожен з учасників системи здатен впливати на збутову поведінку інших. Найбільш впливова компанія каналу розподілу забезпечує вигідні умови роботи свого ланцюга та, відповідно, зміцнення своїх позицій на ринку.

Окрім зазначених вище систем, розрізняють також міжнародні багатоканальні маркетингові системи збуту, які передбачають застосування одночасно прямих і непрямих методів збуту і використання як власної збутової мережі, так і незалежних посередників, або використання різних каналів збуту продукції. Прикладом використання багатоканальних систем збуту є американська компанія "Wal – Mart" з концепцією "Pick up today" [23], яка передбачає здійснення замовлень споживачами у мережі Інтернет на сайті компанії, з подальшим опрацюванням замовлення та можливістю отримати покупку у будь-якому зручному для покупця магазині "Wal – Mart" протягом чотирьох годин. Однак ця концепція стосується непродовольчого сегмента, в той час як німецькі "Rewe" ("Rewe Express Drive") та "Real,-" ("Real,- Drive"), використовуючи схожі концепції, пропонують своїм споживачам також свіжі продукти.

Для компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, характерна збутова лінія в два і більше рівнів, а також значна ширина каналів руху товару або велика кількість учасників збуту на кожному рівні збутової лінії. Така система дозволяє підвищувати якість обслуговування, а фінансування збутових операцій у результаті підвищує ступінь задоволення зарубіжного споживача і конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Досить показовим прикладом застосування вертикальних маркетингових систем у сучасних умовах є розвиток такої ТНК у сфері роздрібною торгівлі, як "Metro Group" (Німеччина). Значна частина товарів, що

продається у торговельних закладах мережі, надходить від підприємств, які частково або повністю перебувають в її власності [24].

**ВИСНОВКИ:** Зважаючи на те, що в умовах загострення конкуренції та невизначеності на міжнародних ринках товарів та послуг конкурентні переваги операторів ринку забезпечують мережеві структури збуту, запропоновано поглибити теоретичні засади їх дослідження та узагальнити практику функціонування. Авторське визначення критеріальних ознак та змісту поняття "міжнародна роздрібно торговельна мережа" дозволило чітко визначити міжнародну складову у формуванні каналів розподілу. Узагальнення новітніх трендів у сфері міжнародного товарообміну дозволило констатувати, що організаційно-фінансовий та мережевий потенціал МРТМ визначають господарську та управлінську ефективність функціонування всіх ланок ланцюга постачання. Систематизація управлінської практики функціонування МРТМ на міжнародних ринках дозволила визначити, що наразі стратегічним пріоритетом їх розвитку є формування та підтримка довгострокових партнерських взаємовідносин з кожним учасником каналу розподілу. Фактором деградації та зниження результативності діяльності збутових структур є поглиблення конфліктів між учасниками збутової ланцюга. Обґрунтовано, що одним із дієвих механізмів вирішення суперечностей між різними ланками збутової мережі за участі національних та міжнародних учасників є формування горизонтальних та вертикальних маркетингових систем збуту.

**ДИСКУСІЯ:** Попри існування значного наукового доробку щодо формування та функціонування маркетингових систем збуту, водночас, недостатньо дослідженою залишалась проблематика ролі міжнародних роздрібних торговельних мереж в якості учасника багаторівневої та поліформатної системи каналу розподілу, що спонукало авторів до дослідження окреслених аспектів проблеми. Разом з тим, враховуючи прагнення МРТМ до підвищення рівня ефективності функціонування маркетингових систем збуту за їх участі, питання механізмів вирішення конфліктів, що виникають у процесі формування збутових структур потребують подальшого вивчення. Особливої уваги заслуговує такий спектр подальших досліджень як впровадження з боку МРТМ їх внутрішніх стандартів для локальних постачальників, що часто слугує інструментом дискримінації останніх та способом примусу до максимальних матеріальних поступок. Важливим пріоритетом подальшого дослідження окресленої в статті проблематики можуть стати ризики експансії дешевого некритичного імпорту через механізм мережевої транснаціональної торгівлі із країн, де міжнародні торговельні мережі мають свої інвестиційні та виробничі інтереси. Обґрунтування та систематизації з огляду на успішний міжнародний досвід потребують антимонопольні інструменти захисту вітчизняного виробника та споживача від недобросовісної конкуренції та зловживань маркетинговими технологіями з боку транснаціональних торговельних мереж.

#### Список використаних джерел

1. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. – Prentice Hall; 11 ed., 2002. – 768 p. DOI: 10.2307/1250429
2. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. – (Серия "Классика МВА").
3. Штерн Л. Маркетинговые каналы: Пер. с англ. / Л. Штерн, А. Эль-Ансари, Э. Кофлан. – М.: ИД "Вильямс". – 2002. – 624 с.
4. Старостіна А.О. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках / А.О. Старостіна // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. – № 5. – С. 13-18.
5. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: монографія / О.П. Корольчук – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 217 с.

6. Канищенко О.Л. Развитие логистических функций международного маркетингу / О.Л. Канищенко // Вісн. Нац. ун-ту. "Львів. політехніка". – 2008. – № 633. – С. 269-274.
7. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: Навч. посібник. / Є.В. Крикавський. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2009. – 232 с.
8. Беловодская Е.А. Формирование теоретико-методического подхода к оценке состояния маркетинговых каналов распределения на промышленных предприятиях / Е.А. Беловодская, Л.А. Сигида // Проблемы современной науки : сборник научных трудов. – Ставрополь : Логос, 2013. – №8, – С. 123-132.
9. Сигида Л.О. Дослідження ролі та значення маркетингової політики розподілу в діяльності підприємства / Л.О. Сигида // Сталый розвиток економіки. – 2012. – № 5 (15). – С. 293-298.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия : учебник для вузов / Г. Л. Багиев. – СПб. : Астерион, 2011. – 670 с.
11. Шталь Т.В. Элементы механизма взаимодействия субъектов в каналах сбыта / Т.В.Шталь, Ю.Б.Доброскок // Бизнес Информ. – 2012. – № 10. – С. 17-22.
12. Цепочки поставок нового поколения. Глобальный обзор деятельности в сфере управления цепочками поставок за 2013 г. По результатам исследования Pricewaterhousecoopers. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/performance-management/assets/global-supply\\_chain-survey-2013-rus.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/performance-management/assets/global-supply_chain-survey-2013-rus.pdf).
13. Кудирко Л. П. Міжнародні торговельні мережі в процесах концентрації на продуктовому ринку (FMCG) України / Л. П. Кудирко, І. М. Севрук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 56-63.
14. TOP-50 крупнейших ритейлеров Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gtpartners.com.ua>.

15. Павлова В.А. Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку / В.А. Павлова // Академічний огляд. – 2011. – № 1(34). – С. 63-69.
16. Channel Conflict : Horizontal and Vertical Conflicts [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://education-portal.com/academy/lesson/channel-conflict-horizontal-vertical-conflict.html>.
17. March J. G., Simon H. A., Guetzkow H. S. Organizations. 2nd ed. Blackwell : Cambridge, MA. 2003.
18. Радаев В.В. Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей / В.В. Радаев // Рос. журн. менеджмента. – 2005. – Т.3. – № 3. – С. 3–26.
19. Система маркетинговой интеграции [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.aanet.ru/management/marketintegraciya.php>
20. Daszkowski D. What Is a Franchise [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchises.about.com/od/franchisebasics/a/what-franchises.htm>
21. ЮНКТАД, Доклад о мировых инвестициях, 2011 год [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/investments2011.pdf>.
22. Carrefour: 400 franchise stores by the end of 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.retailpoland.com/167336/Carrefour-400-franchise-stores-by-the-end-of-2012.shtml>.
23. Офіційний сайт компанії "Wal-Mart Stores Inc." [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://corporate.walmart.com/our-story/our-stores/united-states-stores/>.
24. Annual Financial Statements of Metro AG, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metrogroup.ru/internet/site/metrogroup/get/documents/>.

Надійшла до редколегії 03.08.15

Л. Кудирко, канд. экон. наук, доц.,  
И. Севрук, канд. экон. наук, ассист.  
Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, Украина

#### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМ СБЫТА С УЧАСТИЕМ МЕЖДУНАРОДНЫХ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

*В статье представлено авторское определение понятия "международная розничная торговая сеть". Раскрыты особенности формирования систем сбыта международными розничными торговыми сетями. Определен алгоритм взаимоотношений между участниками канала сбыта при традиционной вертикальной системе распределения с определением международной компоненты. Идентифицированы причины возникновения конфликтов между участниками международных каналов распределения товаров.*

*Ключевые слова: маркетинговые системы сбыта, международные розничные торговые сети, сбытовые конфликты, ТНК, каналы распределения, цепочки поставок.*

L. Kudyrko, Candidate of Sciences (Economic),  
Associate Professor, Professor of Department of International Economics,  
I. Sevruk, Candidate of Sciences (Economic),  
Assistant Lecturer of Department of International Economics,  
Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine

#### FORMATION OF DISTRIBUTION SYSTEMS WITH THE INVOLVEMENT OF THE GLOBAL RETAIL CHAINS

*The purpose of the article is to analyze the features of formation and functioning of multi-marketing distribution systems involving global retail chains and identify the causes of conflicts between participants in the global supply chain and suggest possible ways to displace them. The article represents the author's definition of the term "global retail chain". The role and responsibilities of international retailers in the formation of marketing structures on international markets are discovered. The algorithm of the relationship between the participants in the traditional vertical marketing system with the definition of international components is determined. The conflict causes between the participants within the distribution channel are identified.*

*Keywords: marketing distribution systems, global retail chains, marketing conflicts, transnational companies, distribution channels, supply chains.*

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics; 2015, 8 (173): 42-49

JEL L890

УДК 330.12

DOI: [dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/173-8/7](http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/173-8/7)

А. Вітренко, канд. экон. наук, докторант  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

#### СУТНІСТЬ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ ПОСЛУГИ ЯК ОСОБЛИВОЇ ТЕОРЕТИЧНОЇ КАТЕГОРІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*В статті розглядаються основні особливості постіндустріального суспільства і зростаюча важливість послуг, зокрема нематеріальних послуг, у сучасній економічній системі. Аналізується історична ретроспектива підходів до визначення природи послуг і надається авторське визначення послуг. Автор приділяє значну увагу нематеріальним послугам, та їх ролі у розвитку індивідуальних і суспільних потреб та переваг.*

*Ключові слова: постіндустріальна економіка, нематеріальна послуга, потреби, економічні інтереси, сервісна економіка.*

**ВСТУП.** Сучасна світова економіка характеризується наявністю трансформаційних процесів, які охопили всі сторони життя людського суспільства. Ці процеси перетворили економічну систему з індустріальної у

постіндустріальну сервісну економіку. Разом з тим дана трансформація супроводжується процесами глобалізації світогосподарських зв'язків, зростання ролі трансна-