

◆ покращиться організування діяльності підприємства та забезпечиться швидка адаптація підприємства до ситуації;

◆ удосконалиться інформаційний простір підприємства, відбудеться його віртуальне злиття з зовнішнім інформаційним середовищем згідно з заздалегідь обумовленими правилами.

Отже, удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту має ґрунтуватися на таких засадах. По-перше, підприємство має бути спроможним достатньо гнучко перебудовувати свої процеси переробки інформації на базі існуючої інформаційної системи, домагатися зростання ефективності переробки інформаційних ресурсів. По-друге, удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту доцільне тоді, коли розроблені універсальні правила згідно з якими можна переробляти інформацію без використання додаткових коштів і засобів. Це дасть змогу підприємству ефективно формувати процеси управління своєю діяльністю і ефективно функціонувати.

1. Глушков В.М. *Основы безбумажной технологии*. – М., 1982. 2. Крог Г., Кене М. *Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы // Проблемы теории и практики управления*. – 1999. – № 4. – С. 74 – 77. 3. Хессиг К., Арнольд М. *Информационная логистика и менеджмент потока работ // Проблемы теории и практики управления*. – 1997. – № 5. – С. 101 – 106.

УДК 658.7

Є. Полячікова  
Словацька Республіка

## ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ДИСТРИБУЦІЙНИХ МЕРЕЖ В ДЕЯКИХ КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ЄВРОПИ

© Є. Полячікова, 2003

**З розширенням іноземних дистрибуційних ланцюгів великі зміни почалися в країнах групи V4. Ця робота ознайомить як з часовою рамкою цього процесу, так і з причинами і структурними наслідками в країнах групи V4.**

**With the expansion of foreign distribution chains, great changes started in the V4 countries. This article deals with the time frame of this process in V4 countries, as well as with reasons and structural consequences.**

З розширенням іноземних дистрибуційних ланцюгів великі зміни почалися в країнах групи V4. Словацька Республіка відставала від цих змін у групі V4. Однак у першій половині 90-х років ХХ ст. магазини і ринки бакалії Чеської Республіки, Польщі та Угорщини, що мали справу з щоденними потребами (універсами), належали національним корпораціям. У 1995 р. зауважено підготовку інвестицій та входження сильних міжнародних ланцюгів. З входженням цих країн у ЄС, розвиток та система торгівлі як засоби торгівлі все більш приймають методи, що є стандартними в розвинутій Європі. Подібні зміни почали виявлятися в Словаччині на два чи три роки пізніше. Розходження між Західною Європою і перехідними країнами стали меншими, завдяки процесам концентрації, інтернаціоналізації і партнерства, що вже почалися.

Торгівля в країнах V4 драматично змінилася і змінюється через розширення іноземних дистрибуційних ланцюгів. У той час, як зміни в західноєвропейських країнах відбувалися багато років, у країнах Центральної Європи вони відбулися усього за 5 років. Вхідження іноземних дистрибуційних ланцюгів почалися в Угорщині, до якої приєдналась Польща і Чеська Республіка; відставання від цих країн було проблемою для Словаччини.

Ситуація на словацькому ринку щодо торгівлі порівняно з іншими країнами V4, у 1999 р. не була сприятливою. Це також доводить середньорічне підвищення товарообігу 10 кращих словацьких торговельних компаній, які в той час були низькими і досягали підвищення тільки у 13 %, тоді, як в Угорщині воно досягало 27 % і в Чеській Республіці навіть нормою було 36 %. У 1999 р. Угорщина вже пропускала свою хвилю концентрації; Чеська Республіка тільки проходила її, а Словаччина була тільки на її початку. Це також впливало з порівняння концентрації центральноєвропейського ринку (табл. 1), відповідно до якого концентрація роздрібного прибутку в руках меншої кількості великих міжнародних компаній підвищилась тільки в Угорщині. Більше ніж 70 % прибутку, який місцеві клієнти витратили на товари швидкого товарообігу (бакалія, косметика, тютюнові вироби), потрапили в касові апарати десяти найбільших компаній. В Чеській Республіці частка товарообігу 10 кращих компаній досягла 37 %, де їх концентрація приблизно в два рази нижча, ніж в Угорщині. Але в Словаччині тільки дві – Tesco і Villa – з найбільших ринкових компаній, контролюють 16 % ринку. Це в два рази менше, ніж в Чеській Республіці. Це була тільки стартова стадія хвилі концентрації торгівлі, тому що головна хвиля очікувалась у 2000 р.

У зв'язку з цим представлення польського ринку буде цікавим. Дванадцять років тому магазини Польщі були порожніми, товари бакалії видавались в обмін на продовольчі талони. Після 12 років перетворення майже усі великі європейські компанії знаходяться в Польщі.

Таблиця 1

### Концентрація центральноєвропейських ринків у 1999 р.

Країна	Концентрація ринку (частка 10 кращих компаній на ринку з товарами швидкого товарообігу)	Швидкість зростання 10 кращих ринкових ланцюгів (1998 – 1999 рр.)
Угорщина	70 %	27 %
Чеська Республіка	37 %	36 %
Словаччина	16 %	13 %

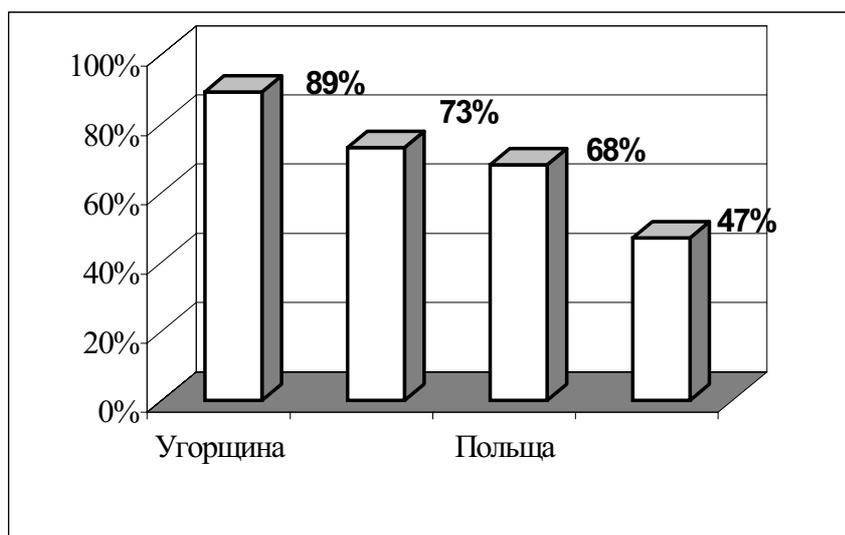
Джерело: Hinkova A. Slovenska realita – ticho pred burkou. В: OBCHOD, Marec 2000, s. 15

Короткий огляд кращих ринкових ланцюгів у країнах Центральної Європи в 2000 р. (табл. 2) показує провідну позицію оптових ланцюгів "cash & carry" Metro чи відомих, як Макго у Польщі, Угорщині і Чеській Республіці. У тому самому періоді в Словаччині британський "Tesco" залишився на провідній позиції. Можна говорити, що наприкінці 2000 р., в усіх досліджених країнах, за винятком Словаччини, десятка кращих була представлена міжнародними ринковими компаніями.

Коли дивишся на товарообіги, можна побачити безупинну концентрацію продажу. Частки досягнутих товарообігів перших десяти ринкових компаній серед 50 кращих (рисунок) показують: в Угорщині – 89 %, Чеській Республіці – 73 %, Польщі – 68 % від товарообігу цілої групи. В Словаччині ця частка становила 47 %.

Цей факт тільки підтверджує те, що в першій десятці польського ринку немає ані однієї національної компанії, в Чеській Республіці – одна, в Угорщині – дві, в Словаччині – сім ринкових компаній. Як бачимо, що тільки в Угорщині СВА та СО-ОР Hungary як національні ринкові компанії, можуть конкурувати з «лідерами» глобалізованого ринку.

Існує природний прямий зв'язок між товарообігом і масштабами бізнесу щодо іноземних ланцюгів. Протягом перевіреного періоду 2000 р. головним чином концентрувалися гіпермаркети, супермаркети і cash & carry. Якщо ми подивимось на розмір держав у групі і число жителів, Польща, ясно, найбільша, а Словаччина – найменша. У форматі гіпермаркетів явно лідирує Чеська Республіка, по кількості супермаркетів – Угорщина, і по кількості "cash & carry" – Словаччина.



*Частка 10 кращих у товарообігу 50 найбільших компаній V-4*

*(Джерело: Drahovsky L. Obchod statov Vysegradskej stvorky. В: Moderni obchod, Februar 2002)*

В короткому огляді найбільш успішних ринкових ланцюгів серед країн V4 у 2000 р. (табл. 2) з товарообігом в 4,990 млрд. євро фірма Metro лідирувала в Чеській Республіці та Угорщині, де вона працює під назвою Макро. Товарообіг Metro був на 3 млрд. євро більшим, ніж товарообіг, досягнутий німецькою компанією Rewe, яка займала друге місце. Трохи позаду з товарообігом в 1,744 млрд. євро була британська Tesco, за якою розмістилася інша німецька компанія, – Tengelmann. Першу п'ятірку замикає компанія Dutch Ahold, яка у 2000 р. була найсильнішою в Чеській Республіці і Польщі.

У другій половині 10 кращих компаній були єдиними компаніями, що представляли національний капітал на ринку V4: угорські ринкові компанії – Hungarian SVA і CO-OP Hungary, – що розташувалися за міжнародною компанією Jeronimo Martins, яка є сильною на польському ринку, так само, як і Casino. Десятку кращих замикає французька компанія Carrefour.

В наступні роки можна припускати, що ні в одній із згаданих держав в десятці кращих не буде значущих змін.

Розвиток ринку в Словаччині за основними характеристиками знаходиться в такому самому стані, як в інших країнах V4, навіть, якщо враховувати те, що це тимчасова зміна. Оскільки Словаччина порівняно з глобальним ринком є маленьким ринком, як наслідок розширення іноземних дистрибуційних мереж.

## Провідні дистрибуційні мережі в досліджуваних країнах у 2000 р.

	Назва компанії	Назва та вид бізнесу	Кількість відділень в V-4	Кількість відділень в Словаччині на 31.12.2000 р.	Загальний товарооборот в білліонах євро
1.	Metro	Metro / Makro / C&C, VO	36	3	4,990
		Real / HP	24		
		Praktiker / HM	14		
		Media Market / NPP	9		
2.	Rewe	Billa / SM	125	25	1,910
		Penny Market / DIS	221		
		Minimal / HP	21		
		Selgros / VO	7		
		Teppich Frick / NPP	7		
3.	Tesco	Tesco / HP	37	5	1,744
		Tesco / SM	8		
		Tesco / OD	11	5	
		S – Market / SM	19		
		Savia / SM	30		
4.	Tengelmann	Plus Discount / DIS	309		1,633
		OBI / HM	39		
		SC Aruhas / OD	25		
		Interfruct / C&C, VO	17	1	
		Kaiser's / SM	21		
5.	Ahold	Hypernova / HP	14	0	1,260
		Prima / HP, SM	27		
		Albert / Max / SM	196		
		Sesam / DIS	84		
		Mega / VO	3		
		Delikatesy Centrum / SM	11		
6.	Jeronimo Martins	Eurocash / VO	80	-	1,096
		Biedronka / DIS	650		
		Jumbo / HP	5		
7.	CBA	CBA / VSM, SM	800	-	1,015
8.	CO – OP Hungary	Netto / C&C, VO	58	-	0,934
		COOP / SM	1928		
		Tisza COOP / SM	5		
9.	Casino	Géant / HP	12	-	0,699
		Leader Price / SM	21		
10.	Carrefour	Carrefour / HP	8	2	0,696
		Champion / SM	16		
		Globi / DIS	28		

Джерело: Drahovský L. Obchod štátov Vyšegrádskej štvorky в: Moderní obchod, Február 2002.

Позначення: DIS – дисконт; HM – хоббімаркет; HP – гіпермаркет; NPP – небакалійний магазин; OD – торговий центр; SM – супермаркет; VO – оптовий; C & C – cash & carry.

Вони є набагато агресивнішими і значущими для національних суб'єктів, що залишаються відособленими і непідготовленими. Можна сказати, що розвиток ринку в Словаччині, можливо, є ближчим до його розвитку в Чеській Республіці, хоча тільки в 1999 р. передбачалося, що це буде досягнуто лише через два або три роки. Тепер ми знаємо, що це відбулося набагато швидше. На словацькому ринку необхідно враховувати різні характеристики ринку, користувача і його/її економічні можливості.

Сусідні країни були за перспективою купівельної спроможності, кількістю жителів і розміром (табл. 3) цікавішими у відношенні до ланцюгів гіпермаркетів і супермаркетів. Саме тому їх входження і розширення на цих ринках відбулися за короткий період. Насичення торговельних ринків у наших сусідів ведуть іноземні ланцюги до постійного розширення на інших ринках. Словацький ринок це зрозумів.

Таблиця 3

#### Порівняння купівельної спроможності в країнах V-4

Країна	Чеська Республіка	Польща	Словаччина	Угорщина
Купівельна спроможність на душу населення в % (2000 р.)	43,6%	31,5%	26,0%	22,3%
Кількість мешканців (1994 р.)	10 330 000	38 630 000	5 350 000	10 160 000
Площа, км <sup>2</sup>	78 865	312 683	49 035	93 031

Джерело: Drahovský L. Kúpna sila a obchod. In: Moderní obchod, Február 2001, Tomeš J.: ENCYKLOPEDIÉ. Zěmepis sveta. Praha – Columbus, 1994.

У 2000 р. велика хвиля інтернаціоналізації і встановлення ланцюгів супер-і гіпермаркетів охопила словацький ринок, на якому до 1999 р. існувало тільки 2 супермаркети, а до кінця 2000 р. їх вже налічувалося 10. Незважаючи на це, Словаччина у 2000 р. у відношенні до розміру ринкових зон (0,4 м<sup>2</sup> ринкової зони на душу населення) була позаду порівняно з іншими країнами V-4. Ці країни вже наблизилися до західноєвропейського стандарту (де 1 м<sup>2</sup> ринкової зони приходить на одну людину). В Угорщині на одну людину приходить 0,7 м<sup>2</sup>, завдяки великомасштабним зонам, які були останнім часом побудовані в Будапешті. За Угорщиною йде Чеська Республіка (0,6 м<sup>2</sup>), Польща має значно меншу площу землі в акрах (0,35 м<sup>2</sup>).

На відміну від наших сусідів, в Словаччині ринкова перевага сучасних ринкових компаній знаходиться не в руках іноземних дистрибуційних ланцюгів. У той час, як у 1998 – 1999 рр. лише 2 іноземні компанії знаходились серед 10 кращих у Словаччині, у Чеській Республіці було навпаки: тільки одна чеська компанія.

Майже всі словацькі роздрібні бізнеси, як і чеські, страждають від нестачі капіталу. Сьогодні єдина компанія, яка здатна конкурувати з західними дистрибуційними компаніями, знаходиться в Словаччині. Це Jednota, яка в оптовій торгівлі з'єдналася з партнерами з Угорщини і Польщі.

Можна стверджувати, що в країнах V-4, особливо в Чеській Республіці, Угорщині, Польщі і також в Словаччині мали місце надзвичайно швидкі зміни в роздрібних і оптових бізнесах, що призвело, крім інших чинників, до швидкого росту гіпермаркетів, мегамаркетів і магазинів типу "cash & carry". З іншого боку, спостерігається занепад маленьких, неорганізованих роздрібних бізнесів і поповнення більшої кількості співпрацюючих компаній, які намагаються краще справлятися з існуючою тенденцією на ринку. У країнах V-4 починає проявлятися інтенсивна інтернаціоналізація і глобалізація ринкового простору, з яким пов'язаний також рівень концентрації, що змінюється.

Міжнародний ринок і дистрибуційні компанії, які здатні на великі інвестиції в секторі продажу, при використанні вже перевіреного ноу-хау, невпізнанно змінюють обличчя ринків у цих країнах.

1. *Drahovsky L. Moderni obchod, Obchod statov Vysegradskej stvorky.* – 2002. 2. *Drahovsky L. Moderni obchod, Kupna sila obchod.* – 2001. 3. *Hinkova A. OBCHOD, Slovenska realita - ticho pred burkou.* – 2000. 4. *Тома J. ENCYKLOPEDIIE. Zemepis sveta.* – Praha, – Columbus, 1994.

УДК 330.4:658.7

О.І., Пушкар, О.С. Євсєєв

Харківський державний економічний університет

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИПУСКУ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

© Пушкар О.І., Євсєєв О.С., 2003

Розглядається вдосконалена технологія розв'язання завдань управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) розвитку підприємства, що ґрунтується на експертно-аналітичному підході до моделювання проблеми і реалізована у вигляді комплексу економіко-математичних моделей. Структура комплексу подана як множина формалізованих моделей відповідно до завдань і експертних компонент.

**The improved technology of resolving logistics' tasks of enterprise's development, which is based on expert-analytical approach to the problem's modelling and it is realized in the form of an economic-mathematical complex of models are considered in this article. The structure of the complex is presented like a multitude of formalized models (which are corresponded to the tasks) and expert components.**

Розвиток ринкових відносин у вітчизняній економіці ставить перед службою матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємства принципово нові завдання. Найбільш складним завданням МТЗ є управління забезпеченням випуску нової продукції. Додаткові труднощі при розв'язанні цього завдання виникають при розробці наукомісткої високотехнологічної продукції. Успішна реалізація продуктивних інновацій є однією з найважливіших складових в управлінні розвитком підприємства. Сучасна наука управління, враховуючи пріоритетність і складність завдання управління продуктивними інноваціями, все більше орієнтується на застосування процесного підходу, що дає змогу об'єднати управлінські ресурси різних структурних підрозділів при розробці нового продукту.

Складні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, практично унеможливають проведення комплексної стратегії розвитку. Більшість вітчизняних підприємств не може одночасно реалізовувати заходи за декількома напрямками стратегії розвитку. Реалізація програми продуктового розвитку є одним з найбільш ефективних видів розвитку в умовах трансформаційної економіки. Виходячи з цього, у цій роботі як предметну область дослідження вибрано моделювання процесів матеріально-технічного забезпечення продуктового розвитку підприємства, що випускає наукомістку високотехнологічну продукцію.

Під продуктивним розвитком розумітимемо процес послідовної реалізації на підприємстві комплексу інновацій, пов'язаних з розробкою, виробництвом і комерційною реалізацією нової продукції. Послідовність продуктивних інновацій, що розглядається, формується відповідно до комплексної програми розвитку підприємства і корелює з цілями і завданнями інших видів розвитку.