

# ВПЛИВ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОБ'ЄДНАННЯ НІМЕЦЬКИХ РОЗДРІБНИХ АСОЦІАЦІЙ ТОРГІВЛІ (HDE) НА ФОРМУВАННЯ ФАХОВОГО ІНСТИТУЦІЙНО СПРОМОЖНОГО СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

МІНЕНКО М. А.

УДК 658.114.5

## Міненко М. А. Вплив центрального об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі (HDE) на формування фахового інституційно спроможного соціально відповідального середовища

У статті проаналізовано процес становлення Центрального об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі (HDE). Досліджено систему координації і взаємодії громадських об'єднань в торговельному секторі економіки Німеччини, схему управління організаційно-координатора, її функції й стратегічні пріоритети розвитку. У зв'язку з обговоренням проекту Закону «Про внутрішню торгівлю» запропоновано використати базисні принципи соціально орієнтованої економіки і головні ініціативи HDE в Україні з метою посилення ролі національних громадських об'єднань торгівлі й для мінімізації внутрішнього торгового тіньового обігу та побудови фахового інституційно спроможного соціально відповідального середовища.

**Ключові слова:** Центральне об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі, фахове інституційно спроможне соціально відповідальне середовище, система координації і взаємодії громадських об'єднань торгівлі, схема управління Центрального об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі, International food standard, основоутворюючі принципи соціально орієнтованої економіки, проект Закону України «Про внутрішню торгівлю».

Рис.: 3. Бібл.: 11.

**Міненко Михайло Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: m\_minenko@ukr.net

УДК 658.114.5

## Миненко М. А. Влияние центрального объединения немецких розничных ассоциаций торговли (HDE) на формирование профессиональной институционально способной социально ответственной среды

В статье проанализирован процесс становления Центрального объединения немецких розничных ассоциаций торговли (HDE). Исследованы система координации и взаимодействия общественных объединений в торговом секторе экономики Германии, схема управления организационно-координатора, ее функции и стратегические приоритеты развития. В связи с обсуждением проекта Закона «О внутренней торговле» предложено использовать базисные принципы социально ориентированной экономики и главные инициативы HDE в Украине с целью усиления роли национальных общественных объединений торговли, для минимизации внутреннего торгового теневого оборота и построения профессионально институционально способной социально ответственной среды.

**Ключевые слова:** Центральное объединение немецких розничных ассоциаций торговли, профессиональная институциональная социально ответственная среда, система координации и взаимодействия общественных объединений торговли, схема управления Центрального объединения немецких розничных ассоциаций торговли, International food standard, базисные принципы социально ориентированной экономики, проект Закона Украины «О внутренней торговле».

Рис.: 3. Библ.: 11.

**Миненко Михаил Анатольевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: m\_minenko@ukr.net

UDC 658.114.5

## Minenko M. A. Influence of Central Union of German Retail Trade Associations (HDE) on Formation of Professional Institutionally Capable Socially Responsible Environment

The article analyses the process of establishment of the central union of German retail trade associations (HDE). It studies the system of co-ordination and interaction of public unions in the trade sphere of German economy, scheme of managing co-ordinating organisation, its functions and strategic priorities of development. While discussing the draft Law «On Internal Trade» it is offered to use basic principles of socially oriented economy and main initiatives of HDE in Ukraine with the purpose of strengthening the role of national public trade unions, for minimisation of internal trade shadow turnover and building professional institutionally capable socially responsible environment.

**Key words:** central union of German retail trade associations, professional institutional socially responsible environment, system of co-ordination and interaction of public trade unions, scheme of managing central union of German retail trade associations, International food standard, basic principles of socially oriented economy, draft of the Ukrainian Law «On Internal Trade».

Pic.: 3. Bibl.: 11.

**Minenko Michael A.** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: m\_minenko@ukr.net

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

ЕКОНОМІКА

Вибудовуючи ієрархічну вертикаль координації і взаємодії суб'єктів публічного управління та формуючи внутрішньо-суспільне середовище, орієнтоване на ефективне вирішення соціально-економічних завдань, Україна намагається обрати свій особистий шлях розвитку. Це спонукає науковців аналізувати досвід провідних країн світу, давати оцінку їх позитивним і негативним результатам та, адаптуючи до національних особливостей, пропонувати різні варіанти таких кроків.

Одним із актуальних напрямів наукових досліджень, особливо на етапі обговорення проекту Закону України «Про внутрішню торгівлю» [1], є вивчення досвіду становлення соціально орієнтованого ринкового середовища країни, яка утримує лідируючі позиції на європейському просторі. У цьому сенсі надзвичайно корисним, на нашу думку, буде ознайомлення із специфікою функціонування впливового суспільного регулятора Німеччини – Центральним об'єднанням німецьких роздрібних асоціацій торгівлі (HDE). Для цього проаналізуємо:

- ✦ елементи системи управління цієї громадської інституції;
- ✦ основні функціональні напрями роботи;
- ✦ стратегічні орієнтири діяльності;
- ✦ її вплив на формування фахового інституційно спроможного соціально відповідального національного середовища.

**Р**озвиток фахового інституційно спроможного соціально відповідального середовища Німеччини став запорукою побудови збалансованої моделі соціально орієнтованої ринкової економіки, в якій кожний регулятор має усталені функції, адаптовані до можливої зміни впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також нормативно закріплені права й обов'язки. Значну роль при формуванні дієвих громадських інституцій відіграє той факт, що принципи і практичні підходи, які у свій час були започатковані Ф. Райффайзенем, В. Хазом й Г. Шульце-Делітчем, сьогодні активно використовуються керівництвом об'єднань, набуваючи якісно нового сучасного змісту. Прикладом такого еволюційного становлення є діяльність Центрального об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі (Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e.v. (HDE)). У статті ми подаємо дослівний переклад назви цієї організації з німецької мови на українську. Разом із тим, в українських і російських джерелах назва вищезазначеного об'єднання трактується по-різному. Так, у російськомовних виданнях зустрічається: Общество немецкой розничной торговли (HDE); Немецкая федерация розничной торговли (HDE); Федерация торгово-розничных компаний Германии (HDE); Объединение немецкой розничной торговли HDE. В україномовних переважають: Товариство німецької роздрібно торгівлі HDE; Федерація підприємств роздрібно торгівлі Німеччини (HDE); Німецька торгова асоціація (HDE). Попри це, усі назви мають відношення до одного формування, яке, по суті, виконує роль об'єднуючого центру німецьких суб'єктів роздрібно торгівлі. Далі по тексту ми будемо використовувати дослівний переклад назви цього об'єднання.

Центральне об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі, як координуючий орган, розпочало своє функціонування у березні 1919 року. На той час головною метою створення і діяльності центрального офісу HDE в Берліні було бажання мати право національного голосу. Варто зазначити, що історичні події двадцятого століття не змінили напрям центрального вектору визначеної місії. Сьогодні HDE представляє собою одну з найбільших структурованих громадських інституцій Німеччини до складу якої входять близько 410 тисяч роздрібних торговельних підприємств і торговців. На підприємствах – членах Центрального об'єднання працює понад 2,7 млн осіб, що є одним із соціально орієнтованих показників, для оцінки роботи таких формувань. Сукупний обсяг товарообігу всіх учасників HDE у середньому складає близько 400 млрд євро на рік. Головною функцією залишається необхідність представлення інтересів операторів торгівлі у Німеччині та у межах Європейського Союзу [9].

Провідні позиції HDE на ринку Німеччини і Європи пояснюються наявністю достатньо широкого спектру партнерських організацій, з якими центральне об'єднання налагодило ділові стосунки. Серед близько сорока партнерів найбільше відомими є Німецьке товариство з розвитку міст і асоціацій торгівлі (Urbanicom), Федеральний союз німецької експортної торгівлі (BDEx), Центральний союз німецьких асоціацій торговельних установ і дистрибуції (CDH), Німецька центральна асоціація споживчої кооперації, Інститут дослідження торгівлі (EHI), Інститут з вивчення ринку і економічного розвитку (FH), Інститут економічних досліджень (IFO), Торгова асоціація Австрії, Опікунська рада Німеччини з надання професійної освіти та інші провідні організації й установи [5].

Крім безпосереднього членства у Центральному об'єднанні німецьких роздрібних асоціацій торгівлі, відповідно до регламентуючих документів, передбачено корпоративне членство. Корпоративними членами є фізичні та юридичні особи, які не беруть участь у роздрібно торгівлі. Разом із тим, у межах свого бізнесу, вони прямо чи опосередковано зацікавлені у розвитку цього сектору економіки. Такі суб'єкти ринку підтримують HDE фінансово або інституційно. У свою чергу HDE погоджує з ними надання взаємовигідних індивідуальних послуг. Партнерські зв'язки і корпоративне членство HDE достатньо ефективно використовує для реалізації своєї загальної політики, виконання визначених задач та при наданні відповідних послуг своїм членам.

**П**рактично в усіх галузях економічної політики, питаннях оподаткування, законодавства, контролю якості, охорони навколишнього природного середовища і захисту прав споживачів HDE цілеспрямовує зусилля для відстоювання інтересів учасників об'єднання. Крім того, співпрацюючи з Конфедерацією німецьких роботодавців, HDE достатньо уваги приділяє стратегічним питанням роботи з персоналом. Саме тому основними стратегічними напрямками діяльності HDE визначено такі політики: економічна, споживча, тарифна, екологічна, торгова, податкова, лобіювання на законодавчому рівні, соціальна.

Для реалізації зазначених політик члени HDE беруть активну участь у роботі більше ніж 30 комітетів і робочих груп на національному (федеральному) й регіональному рівні. Це дає можливість відстоювати інтереси формування на етапі розробки загальних стандартів і встановленні керівних принципів з питань соціальної роботи, освіти, сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності, економіки і статистики, оподаткування, тарифів, захисту прав споживачів, підтримки середнього класу, збереження оточуючого середовища, налагодження зв'язків з громадськістю. Разом із цим, для посилення ролі на внутрішньому і зовнішньому ринку HDE має офіси у Берліні й Брюсселі та є учасником більш ніж 60 національних і міжнародних організацій. Напрацьований потенціал дає змогу Центральному об'єднанню німецьких роздрібних асоціацій торгівлі надавати достатньо широкий спектр послуг своїм учасникам, корпоративним членам, партнерам і бажаним, зокрема:

- ✦ з питань охорони праці й техніки безпеки;
- ✦ проведення безготівкових розрахунків;
- ✦ різноманітні консалтингові послуги;
- ✦ перевірку кредитоспроможності потенційних клієнтів;
- ✦ з питань управління безпекою;
- ✦ послуги з питань патентування і захисту інтелектуальної власності;
- ✦ з процедури надання національного знаку якості «покоління чистих магазинів»;
- ✦ щодо комп'ютеризованого обліку нафтопродуктів;
- ✦ готельні послуги;
- ✦ послуги щодо проведення операцій з нерухомістю;
- ✦ прямі контакти зі світовою фінансовою компанією Global Blue з питань проведення операцій національними суб'єктами роздрібною торгівлі та їх міжнародними клієнтами у більш ніж со-рока країн;
- ✦ з питань логістики і безпеки реалізації транспортних перевезень;
- ✦ страхові послуги;
- ✦ спрощену процедуру доступу до співпраці з агенцією кредитних історій «SCHUFA», яка опрацьовує більш ніж 102,9 млн запитів на потенційний кредит;
- ✦ щодо налагодження можливих комунікаційних зв'язків і прямих контактів із засобами масової інформації;
- ✦ освітня послуги у межах семінарів, цільових курсів і безпосереднього оволодіння знаннями в навчальних центрах та коледжах [3, 5, 6].

Крім перерахованого, Центральне об'єднання є провідною виставковою площадкою всієї німецької роздрібною торгівлі. Для реалізації цього на-пряму проводяться дні торгівлі, технічні й інформаційні сесії з актуальних питань функціонування торгового сектора національної і міжнародної економіки.

З метою мотивації своїх учасників Центральне об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі ви-ступило засновником трьох найбільш престижних на-город: премії німецької роздрібною торгівлі; нагороди «магазин року»; комерційної премії інновацій [5].

Попри все, найбільш активну увагу фахівці HDE приділяють питанням посилення і забезпечення якості й безпечності продукції, формуванню необхідних для оперативної роботи баз даних, моніторингу залишків, а також наукових досліджень з конкретних напрямів, які є пріоритетними для розвитку торгового сектора. При цьому юристи HDE надають практичні консультації з питань трудових відносин, колективних переговорів і конкуренції, а також відстоюють права учасників Цен-трального об'єднання у судових процесах і захищають їх від недобросовісної конкуренції на внутрішньому, євро-пейському і світовому ринку.

Саме тому, з метою оперативної та ефективної співпраці із зовнішніми міжнародними інституціями, Центральне об'єднання німецьких роздрібних асоціа-

цій торгівлі проводить достатньо продуктивну роботу в Брюсселі. Враховуючи той факт, що сьогодні три чет-верті законодавчих питань економічного спрямування розглядається на рівні Європейського Союзу, HDE уваж-но відслідковує цей процес, у першу чергу, з точки зору прямих інтересів своїх учасників. Для цього Центральне об'єднання тісно співпрацює з Європейською організаці-єю торгівлі з питань захисту прав споживачів, продоволь-чої безпеки, охорони навколишнього природного серед-овища, а також з інших юридичних аспектів щодо зайня-тості населення, його соціального забезпечення, розвитку малого і середнього бізнесу та політики оподаткування. Разом із тим, однією з головних задач брюссельського офісу HDE є збір і розповсюдження необхідної інфор-мації для своїх членів про події в Європейському Союзі. Це спонукає HDE достатньо ефективно використовувати щомісячний інформаційний бюлетень «Інфо-Європа» як інструмент формування своєї позиції відносно європе-йських подій на початковій стадії або безпосередньо під час процесу законодавчої ініціативи та дає можливість відслідковувати свої інтереси, впливати на результат, унеможливити рішення, які можуть зашкодити націо-нальним очікуванням у цьому секторі економіки.

Стрімке зростання вимог споживачів і жорсткість європейського законодавства щодо безпеки хар-чових продуктів, які реалізуються через торгову мережу, спонукало Центральне об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі, як одного з головних ін-ституційних регуляторів національного та європейсько-го рівня, виступити ініціатором розробки єдиного стан-дарту для постачальників, що врахував би всі необхідні вимоги. У 2003 р. спеціалісти HDE запропонували ринку уніфікований міжнародний стандарт International food standard (IFS ver. 3). У 2004 р. HDE спільно з Федерацією підприємств торгівлі й дистрибуції Франції презентува-ли наступну версію цього стандарту. Остання, п'ята вер-сія – вийшла у 2007 р. як спільний документ трьох цен-тральних об'єднань представників роздрібною торгівлі Німеччини, Франції, Італії. Варто зазначити, що крім об'єднань, до розробки IFS залучалися такі всесвітньо відомі компанії, як Метро, Ашан та інші [10]. За своїм змістом IFS ver. 5 відповідає принципам Системи управ-ління безпекою харчових продуктів (НАССР), Належної виробничої практики (GMP) і міжнародного стандарту ISO 9001, а також основним нормам Глобальної ініціа-тиви з харчової безпеки (GFSI) [2, 4].

Основною метою International food standard є оцін-ка можливості виробляти і постачати у торговельну ме-режу стабільно безпечну продукцію. Для цього стандарт визначає:

- ✦ єдині критерії оцінки можливості виробників харчових продуктів виробляти і постачати без-печні продукти відповідно до їх специфікації й законодавчих вимог;
- ✦ комплексні вимоги по організації виробництва харчових продуктів, гігієни функціонування технологічних процесів, компетентності персо-налу та інші;



- ✦ зниження витрат виробника на процедуру підтвердження відповідності харчової продукції під час постачання, у тому числі на експорт [10].

Крім того, IFS використовується для аудиторських перевірок постачальників продуктів, що виготовляються під торгіву марку, а також розповсюджується на компанії, які займаються переробкою або фасуванням харчових продуктів.

Розглянута стратегічна ініціатива Центрального Об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі щодо розробки комплексного стандарту, який встановлює єдині правила для головних учасників продуктового ланцюга, може служити прикладом колективної інституційної дії та соціальної відповідальності, що спонукатиме до наскрізної стандартизації процесу вирощування, переробки та реалізації продукції шляхом продукування нової версії IFS для сільськогосподарських виробників, переробних підприємств і суб'єктів роздрібно торгівлі (рис. 1).

нуючої вертикалі учасників НДЕ на національному (федеральному) й регіональному рівні. Для аналізу цікавою у цьому сенсі, з фахової та інституційної точок зору, є організаційна схема управління цими елементами центральним офісом НДЕ у м. Берліні. Так, шляхом еволюційних перетворень побудовано своєрідну ієрархічну систему координації та взаємодії громадських об'єднань в торговому секторі економіки Німеччини (рис. 2).

Відповідно до сформованого механізму співпраці національні асоціації представляють інтереси учасників процесу на рівні політичних партій, державних установ і громадськості. Вони координують роботу своїх афілійованих (пов'язаних) регіональних об'єднань і за необхідності забезпечують організацію колективної підтримки для вирішення питань, що являють собою відповідні професійні інтереси. У свою чергу регіональні асоціації торгівлі та їх місцеві осередки, маючи безпосередній контакт з учасниками, несуть пряму відповідальність за їх діяльність, організовуючи фактичні й експертні консультації бажаним. Така близькість зі своїми членами

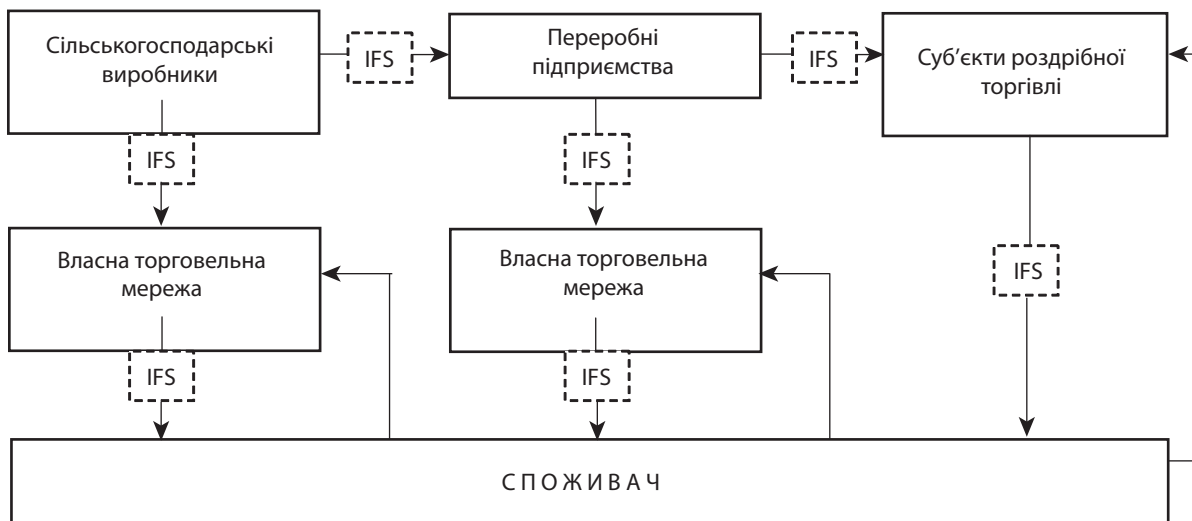


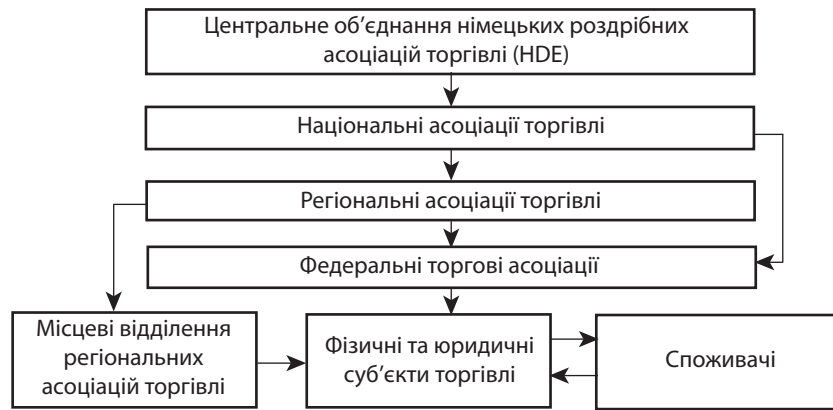
Рис. 1. Можлива схема застосування нової версії стандарту IFS по усьому продуктовому ланцюгу

Джерело: розробка автора.

Запровадження наскрізного стандарту, який буде регламентувати діяльність всіх учасників продуктового ланцюга і визначати вимоги до якісних показників всіх складових процесу, починаючи від підготовки сировини до постачання готової продукції в торговельну мережу, сприятиме необхідності узгоджених дій кожного причетного до кінцевого результату. Координаторами мають бути представники громадських об'єднань торгівлі, як суб'єкти, які безпосередньо контактують зі споживачами і першими відповідають перед ними за якість придбаної продукції. Саме це повинно спонукати державні інституції, виробників і наукові установи визнати пріоритет й рівень відповідальності торгівлі, підтримати їх ініціативу та сприяти втіленню цієї програми в ринкові умови сьогодення.

Поряд із розглянутою ініціативою заслугоує на увагу ще один взірць інституційної особливості, який характеризує системний підхід до формування коорди-

дає можливість проводити живу, сучасну і гнучку роботу й отримувати оперативну інформацію про думки та настрої на місцях. Для гарантування необхідної ефективності роботи встановлено жорсткі критерії щодо кількості членів регіонального об'єднання і фіксований розмір членських внесків. У свою чергу регіональні торгові асоціації є членами федеральних об'єднань. Попри це, варто зазначити, що національні асоціації зі своїми афілійованими регіональними асоціаціями формують так званий «регіональний стовп», а федеральні асоціації торгівлі представляють собою «професійний стовп» у національній вертикалі координації та взаємодії. При цьому федеральні торгові асоціації тісно співпрацюють з національними і регіональними об'єднаннями, забезпечуючи виконання конкретних технічних, інформаційних, наукових, навчальних та інших задач. Вершиною такого «професійного стовпа» є Центральне об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі [5].



**Рис. 2. Система координації та взаємодії громадських об'єднань в торговому секторі економіки Німеччини**

Джерело: сформовано автором.

Крім розглянутого, заслуговує на увагу усталена і роками апробована система управління HDE. Організаційно вона представляє собою лінійно-функціональне підпорядкування окремих взаємопов'язаних елементів, що мають конкретно визначені функції, регламентовані законодавством Німеччини, статутом Центрального об'єднання, потребами ринку і суспільства (рис. 3). Крім відділів, які забезпечують функціонування Центрального об'єднання, німецьких роздрібних асоціацій торгівлі з питань, що відображені на схемі, для підготовки стратегічно важливих рішень у HDE сформовано необхідні комітети з відповідними робочими групами, до складу яких входять висококваліфіковані спеціалісти за напрямками. Так, у комітеті з питань податкової політики функціонують робочі групи з оподаткування, статистики роздрібно торгівлі, попиту і пропозиції, особливостей діяльності малих і середніх підприємств. У комітеті з питань торгівлі у місті, спільно з Інститутом роздрібно торгівлі (ЕНІ) у листопаді 2010 р. створено робочу групу «ЕНІ / HDE Logistik-Roundtable» (Логістика. Круглий стіл), яка регулярно розглядає новини торгівлі й стратегічні питання логістики, а також в якій відбувається обмін досвідом між торговими компаніями. Комітет з питань екологічної політики реалізує свою діяльність через функціонування робочих груп з енергетики, поводження з відходами, політики у галузі хімічних речовин.

Крім того, у HDE працюють комітети з питань: продовольчого закону і контролю якості; непродовольчих товарів; підтримки нових платіжних систем; тарифної політики; соціальної політики; корпоративної соціальної відповідальності (GSR); дотримання законодавства і конкуренції; дотримання статутної діяльності (ORSA). Достатньо активну позицію в Центральному об'єднанні займає Рада з освіти. До її складу входить робоча група по роботі з коледжами і навчальними центрами, а також з питань професійного розвитку кадрів і група експертів з дотримання трудового права й прав персоналу.

Відділи структури управління, комітети і робочі групи Центрального об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі спроможні оперативно вирішувати широкий спектр поточних питань, а також прогнозувати і моделювати перспективу його розвитку. Результати роботи HDE підтверджують раціональний і об'єктивний

підхід щодо організаційної побудови розглянутої інституції, ефективність її функціонування, а головне – необхідність посилення ролі громадських об'єднань як одного з основних регуляторів сучасної економіки та основоутворювача фахового інституційно спроможного соціально відповідального національного середовища.

Усе це стало можливим завдяки тому, що у Німеччині держава, реально оцінюючи свій потенціал і ресурс формувань, які представляють інтереси виробників, достатньо прагматично, на правовому та інституційному рівні підійшла до питання збалансування інтересів учасників соціально-економічного процесу. Саме тому основою економічної системи цієї країни є принципи соціально орієнтованої економіки, відповідно до яких держава виконує функцію загального регулювання ринкової економіки. У встановлених державою межах господарюючі суб'єкти мають право виконувати будь-яку діяльність і приймати будь-які рішення. Державні органи принципово не вмішуються у процес. При цьому, однією з головних задач держави залишається забезпечення вільної та прозорої конкуренції [8].

Даній меті служить прийнятий у 1957 р. закон про картелі (про недопущення обмежень конкуренції), який забороняє будь-які дії або домовленості, що можуть, шляхом обмеження конкуренції, вплинути на ринкові умови підприємницької діяльності [7]. Фактично цей Закон являється центральною нормою німецького анти-монопольного конкурентного права, сприяє ефективній діяльності суб'єктів господарювання і визнає існуючу владу ринку, що є запорукою успіху Німеччини.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, варто зазначити, що сьогодні, у зв'язку з поглибленням європейської інтеграції, повноваження щодо реалізації політики у сфері конкуренції переходять до європейських інституцій. Держави – учасниці Європейського Союзу, зі свого боку, залишають за собою забезпечення досягнення стабільного рівня цін, зменшення безробіття, позитивного зовнішньоекономічного балансу. Крім того, відбувається процес делегування основних регулювальних функцій держави громадським професійним і галузевим об'єднанням, що є активними учасниками

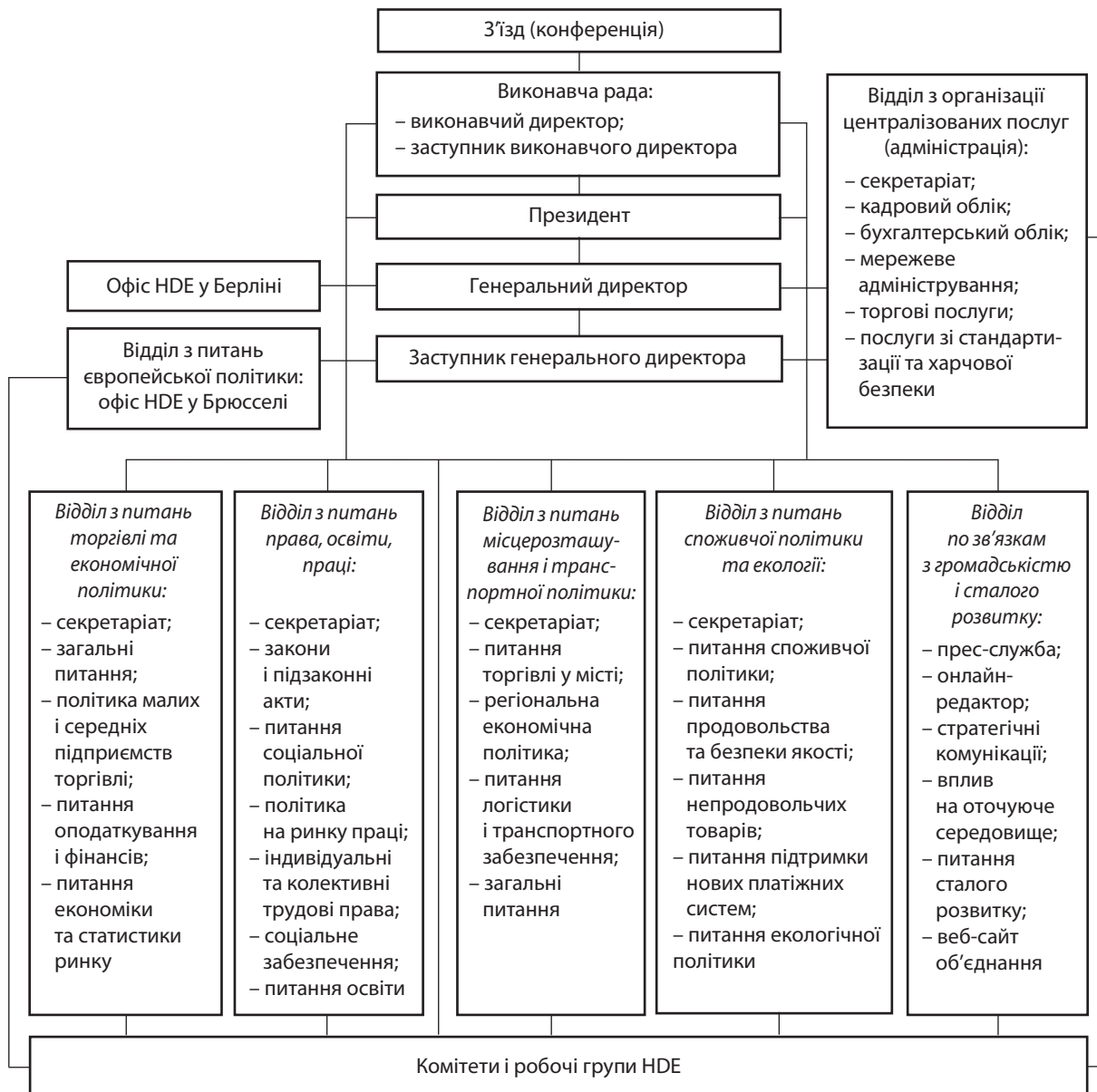


Рис. 3. Схема управління Центрального об'єднання німецьких роздрібних асоціацій торгівлі (HDE)\*

Джерело: розробка автора з використанням [5].

побудови фахового інституційно спроможного соціально відповідального середовища. Такий підхід довів свої переваги і може бути взірцем для країн, що роблять свої кроки в ринковій суспільно орієнтованій економіці, обравши європейські цінності. Україна у цьому сенсі може зайняти достойне місце. Одним із шляхів для реалізації національних стратегічних планів повинно бути прийняття Закону України «Про внутрішню торгівлю», яка посідає друге місце після фінансового сектора економіки з обігом коштів у майже 530 млрд грн (інвестиційна привабливість виробничо-торговельної діяльності у 2012 р. склала 448 млн дол США; податкові надходження до різних бюджетів і Пенсійного фонду – понад 20 млрд грн) [11]. У цьому секторі економіки існують значні резерви. Так, за підрахунками Міністерства економічного розвитку і торгівлі, менше ніж 29% харчових продуктів і товарів в Україні реалізуються через стаціонарні заклади, що є однією з головних причин 40% торгового тіншового

обігу. У Німеччині 99% продукції споживач купує через легальні торговельні установи. Об'єктивна оцінка такого позитивного досвіду і його грамотне використання сприятиме отриманню бажаних результатів для нашої національної економіки. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Кабінет Міністрів України. Проект Закону України «Про внутрішню торгівлю» від 10.11.2011 № 9443 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=41741](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=41741)
2. Інформаційний портал «Глобальна ініціатива з безпеки харчових продуктів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [mygfsi.com](http://mygfsi.com)
3. Інформаційний портал «Знак якості «Покоління чистих магазинів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [generationenfreundliches-einkaufen.de/pb/site/gen](http://generationenfreundliches-einkaufen.de/pb/site/gen)

4. Міжнародний сертифікаційний центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [worldico.org/products/gmp.html](http://worldico.org/products/gmp.html)
5. Німецька федерація роздрібної торгівлі (HDE) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [einzelhandel.de/pb/site/hde/node](http://einzelhandel.de/pb/site/hde/node)
6. Німецьке товариство зі збору інформації про патенти і товарні знаки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [vgwort.de/die-vg-wort.html](http://vgwort.de/die-vg-wort.html)
7. Німецький закон проти обмежень конкуренції «Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [de.wikipedia.org/wiki/Gesetz\\_gegen\\_Wettbewerbsbeschr](http://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_gegen_Wettbewerbsbeschr)
8. Портал інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності «Внешмаркет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [vneshmarket.ru/content/document](http://vneshmarket.ru/content/document)
9. Розничная торговля Германии 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [beraturg-ukraine.de](http://beraturg-ukraine.de)
10. Швейцарська група з контролю за нафтопродуктами (SGS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ua.sgs.com/ru\\_ua/print/certification\\_ifs.htm](http://ua.sgs.com/ru_ua/print/certification_ifs.htm)
11. Як упорядкувати внутрішню торгівлю? // Діловий вісник. – 2011. – № 09(208) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ucc.org.ua/synopsis/dv/2011/dv1109222.ua.html](http://ucc.org.ua/synopsis/dv/2011/dv1109222.ua.html)

#### REFERENCES

Informatsiyni portal «Hlobalna initsiatyva z bezpeky kharchovykh produktiv». [www.mygfsi.com](http://www.mygfsi.com)

Informatsiyni portal «Znak yakosti «Pokolinnia chystykh mahazyniv». [www.generationenfreundliches-einkaufen.de/pb/site/gen](http://www.generationenfreundliches-einkaufen.de/pb/site/gen).

[Legal Act of Ukraine]. [www.w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=41741](http://www.w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=41741)

Mizhnarodnyi sertyfikatsiyni tsestr. [www.worldico.org/products/gmp.html](http://www.worldico.org/products/gmp.html)

Nimetska federatsiia rozdrubnoi torhivli (HDE). [www.einzelhandel.de/pb/site/hde; einzelhandel.de/pb/site/hde/node](http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde; einzelhandel.de/pb/site/hde/node)

Nimetske tovarystvo zi zboru informatsii pro patenty i tovarni znaky. [www.vgwort.de/die-vg-wort.html](http://www.vgwort.de/die-vg-wort.html)

“Nimetskyi zakon proty obmezhen konkurentsii [Germanof law restrictions on competition].” [www.de.wikipedia.org/wiki/Gesetz\\_gegen\\_Wettbewerbsbeschr](http://www.de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_gegen_Wettbewerbsbeschr)

Portal informatsiynoi pidtrymky zovnishnyoekonomichnoi diialnosti «Vneshmarket». [www.vneshmarket.ru/content/document](http://www.vneshmarket.ru/content/document)

“Roznichnaia trgovlia Germanii 2010 [Retailing in Germany 2010].” [www.beraturg-ukraine.de](http://www.beraturg-ukraine.de)

Shveysarska grupa z kontroliu za naftoproduktami (SGS). [www.ua.sgs.com/ru\\_ua/print/certification\\_ifs.htm](http://www.ua.sgs.com/ru_ua/print/certification_ifs.htm)

“Yak uporiadkuvaty vnutrishniu torhivliu? [How to regulate domestic trade?].” [www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2011/dv1109222.ua.html](http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2011/dv1109222.ua.html)

УДК 658.5

## ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

КОКУРА К. В.

УДК 658.5

### Кокура К. В. Особливості впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку

У статті обґрунтовано актуальність дослідження впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку. Визначено чинники національного та міжнародного середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку фінансових регіональних кластерів. Описано взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, яке здійснює діяльність на зовнішньому ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага, зовнішній ринок, чинники зовнішнього середовища.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Кокура Катерина Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (кв. Молодіжний, 20а, Луганськ, 91034, Україна)

**E-mail:** [poltoradneva@gmail.com](mailto:poltoradneva@gmail.com)

УДК 658.5

### Кокура Е. В. Особенности влияния факторов на конкурентоспособность предприятия на внешнем рынке

В статье обоснована актуальность исследования влияния факторов на конкурентоспособность предприятия на внешнем рынке. Определены факторы национальной и международной среды, влияющие на конкурентоспособность предприятия на внешнем рынке финансовых региональных кластеров. Описано взаимодействие внутренней и внешней среды предприятия, осуществляющего деятельность на внешнем рынке.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество, внешний рынок, факторы внешней среды.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 8.

**Кокура Екатерина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности, Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля (кв. Молодежный, 20а, Луганск, 91034, Украина)

**E-mail:** [poltoradneva@gmail.com](mailto:poltoradneva@gmail.com)

UDC 658.5

### Kokura Ye. V. Specific Features of Influence of Factors on Competitiveness of a Company in a Foreign Market

The article justifies urgency of the study of influence of factors on competitiveness of a company in a foreign market. It determines factors of national and international environment that influence upon competitiveness of a company in the foreign market of financial regional clusters. It describes interaction of internal and external environment of a company that performs activity in a foreign market.

**Key words:** competitiveness of a company, competitive advantage, foreign market, factors of external environment.

**Pic.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Kokura Yekaterina V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity, East-Ukrainian National University named after V. Dahl (kv. Molodizhnyy, 20a, 91034, Ukraine)

**E-mail:** [poltoradneva@gmail.com](mailto:poltoradneva@gmail.com)