

2011 - 2015 2020

2

2009 N 11), 9 3 2009 III 2009 (2 ' V 9

" 24 2011 N 9

1. : 2011 -

2015 2020 .

2. . . .

. . .

2011 - 2015 2020

2011 - 2015 2020

1. .

(2009 2 V

9 2009 N 11) .

2. - 2020 .

. .

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

1 . 1 2011 . 1 2011
- 31 2011 . 1 2012 . - 31
2 .
2013 .
3 . 1 2014 . - 31
2019 .

1.

2.

3.

4.

5.

6.

2015 :
- (-) :
20,2% - 20,8%;
- : 80,1 - 84,2
- . ; : 190 -
196 . : 12 13 ;
- : 1,3 - 1,4 . ;
- : 2,8 - 3,1
- . ; : 50 - 55%;
- : 25,1 - 27,6 .
- ; 730 - 800 . ;
- : 109 - 139 .

2011 - 2015

2020 (-),

G

(,

.),

2020

) (

(),

2015 2020 .

1.

1.1.

8,3%. 2008

<1>.

2009

6,4%.

<1> :
Retail".

Economist Intelligent Unit

2005 2008

14,5 .

KPMG "Global M&A: Outlook for

. 1.

()

13% (2008) <1>.

10%,

<1> : Eurostat, US Census.

. 2. ()

70%.

. 3. ()

50% 99%

. 4. 2007 . ()

1990 - 2000 .

. 1990 . 26%
9%,

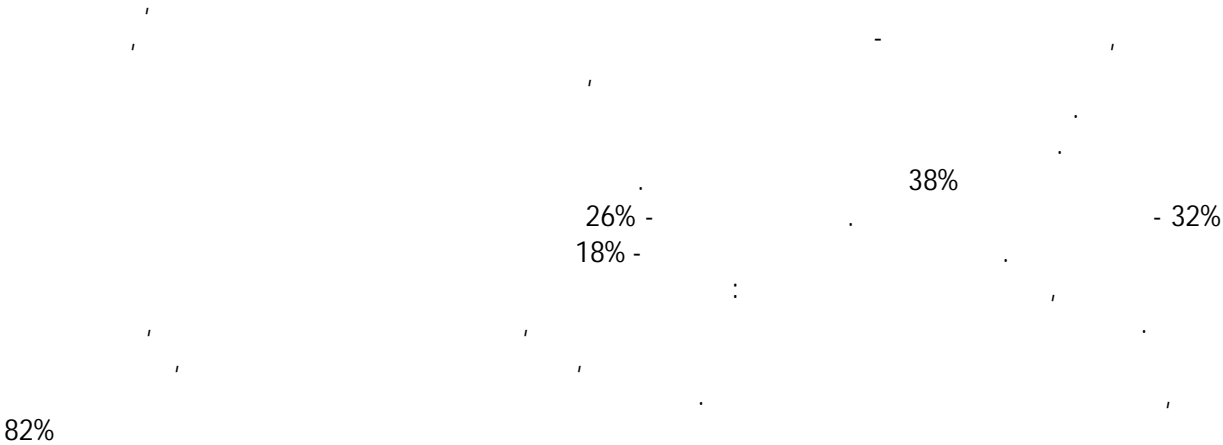
2007 . -

300 . 3000 . .

() (), ().

. 5.

()



82%

26% -
18% -

38%

- 32%

<1>

70%.

<1>

400

(

).

&

,

. 6.

()

5%.

. 7.

()

63%,

- 47%.

80%,

- 55%,

-

. 8.

()

1.2.

. 9.

<1> ()

<1> CAGR - Compound annual growth rate ().

2005 2010

24,2%,

8,5%

31,5

9,7%.

16,4

2000 .
2010

. 10.

()

2009 2008 2009
4,9%.
2010 . 44,5
2009 . 104,0%.
8,2% 2009 .
135,6% 129,1%,
2010
16,4 . 4,4% 2009 .
. 11. 2008 -
2011 . ()
2010 16435,8
4,4% 2009 .
2010 31454,3
101,3% 2009 .
2010 18,1%
(6968,8 .).

. 12.

()

. 13.

()

. 14.

()

2,5 . 1 2010 . , 69% -
:
2009 . 12 . 17,8%

. 15.

()

42%

3 60%

. 16. ()

. 17. ()

,
.
," "

2010

4

. 18. ()

AT Kearney 2010

(Castorama), (Leroy Merlin), (OBI), (Auchan), (Kika), (Metro), (Ikea),

- 285 - 400 220

2008

2008

2000 - 2005

2010

51,3% 48,7% 46,6% 2008
51,4% 2008

. 19. ()

100

19%

21%,

13 -

14
20%.

4,5%.

. 23.

()

27).

2002

33%.

2002

4,5%

5

. 24.

()

(

2008

2008

245

173

98

: 2002

7%.

. 25.

()

11,9%

19%

- 72%

12%

. 26.

()

<1>

35%.

83%,

2008

- 78%.

()

(),

2.

2.1.

3

28

2009

N 381-

" (

)

1)

2)

7

1992 . N 2300-1 "

3)

1.

8 2001 . N 129- " ();

();

24 2009 . N 212- " ();

" (29 2007 . N 282- " ();

26 2008 . N 294- " ();

" (8 2001 . N 128- " ();

21 1997 . N 122- " ();

22 2003 . N 54- " ();

" (24 2007 . N 209- " ();

25 2002 . N 115- " ();

30 2009 . N 384- "

2.

();

27 2002 . N 184- " ();

) 19 2009 N 35

18 2010 "

" (-)

21-2010 (-), 18

(22 2008 . N 268- " " ; 27 2008 . N 178- " " ; 12 2008 . N 88- " " . 28 1995 . N 221 " ()", 7)" 1995 . N 239 " : 8 2009 . N 654 " " ; 16 2001 . N 467 " " ; 8 1996 . N 131 " " ; 6 2010 . N 28 (63 " 1 2011)" . (187.1) 25 2006 . N 108 " " . 23 2009 . N 261- " " . () .

3.

29 1992 . N 65 "

" , 7 1992 . N 2300-1 "

23 1997 . N 481 "

13 1997 . N 575 "

21 1997 . N 918 "

15 1997 . N 1037 "

19 1998 . N 55 "

6 1998 . N 569 "

27 2007 . N 612 "

31 2009 . N 1222 "

()

()

22 1995 . N 171- "

13 1996 . N 150- "

19 1997 . N 109- "

8 1998 . N 3- "

26 1998 . N 41- "

2 2000 . N 29- "

10 2001 . N 87- "

7 2005 . N 11- "

14 2009 . N 22- "

12 2010 . N 61- "

()

()

30 1999 . N 52- "

22 2008 . N 123-

"

"

"

(25 2007 . N 401 "

"

" 31 2005 . N 872 "

" 31 2005 . N 864 "

" 31 2005 . N 866 "

" 21 2005 . N 785 "

" 19 2006 . N 380 "

(

" 31 2005 . N 858 "

" 25

2007 . N 400 "

)

30 2006 . N 271-

19 2007 . N

297 "

28 2007 . N 255 "

" 10 2007 . N 148 "

26 2006 . N 135-

6 1999 . N 184-

()

" 6 2003 . N 131-

"

"

(

3

:

(10),

(11),

(18),

(19);

10

2.2.

1)

2.1

12 2008 . N 724 "

()

- -

1 2011 . N 248 "

");

(

28

2004 . N 976 "

");

(

30

2004 .

N 321 "

");

(

12

2008 . N 450 "

");

(

30

2004 . N 329 "

");

24

2009 . N 154 "

(

").

2)

(
(2006 - 2008),
19 2006 . N 38-),
(
2020
17 2008 . N 1662-
).

,
:
(
30 2010 . N 120);
(
19 2009 . N 691-);
2020 (30
2009 . N 2128-);
2015 (24
2009 . N 854);
2020 (23
2009 . N 965),
2020 (24
2009 . N 853),
2020 (23
2010 . N 319),

,
26 1995 . N 594.
,"
15 2010 . N 123.
-

(
2094-),
2025
28 2009 . N
2020 (5
2010 . N 1120-),
(4
2009 . N 132-).
"
" (15
2010 . N 123)

. 31.

3.1.

:

;

;

;

;

;

;

;

.

;

;

;

;

;

;

;

.

)

(

;

;

;

-

.

;

;

:

;

;

.

3.2.

,

;

;

;

;

1990-

;

;

.

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

;

.

3.3.

5%

3.4.

80%

3.5.

12

50

:

().

22 2008 . N 159- "

"

"

"

()

4 - 5

12%

11

4.

4.1.

2020
2008 . N

17

1662-

(

)
(. .

)
)

(

1000

$(\quad, \quad 2),$

(5)

() , ().

2015
2020 -

. 32. ()

<1>

4.2.

-
-
-
-
-
-

4.3.

2011	2012	2013	4	2010	.
2013 - 2020					-
			2020	.	
			:	(1b)	-
(2b),					
	(1b)				2,7 -
3,3	Urals	2012 - 2013		68 - 62	
					,
					,
					.
102,6% 2011	, 102,7% 2012	103,1% 2013		103,1% 2010	,
-	(2b)				
					,
	2013		85	2012	90
	1.				
	-				
			2011	2012	2013
(Urals,	2c	81	85	90
		1b, 2b	75	78	79
		1a	75	68	62
, %		2c	4,3	4,6	4,6
		1b, 2b	3,9	4,0	3,7
		1a	3,6	3,3	2,7
					(
)
2.		(1b)			

	2011	2012	2013
--	------	------	------

-	106,6	106,3	106,4
,	102,6	102,7	103,1
,	102,5	102,7	103,2
, %	101,4	101,3	102,7
, %	103,9	104,0	105,3

3.

- (2b)

	2011	2012	2013
-	106,8	107,5	107,5
,	103,4	103,5	104,2
,	103,2	103,1	104,2
, %	102,5	102,4	103,1
, %	104,5	104,8	106,3

4.

(1a)

	2011	2012	2013
-	106,6	103,8	104,7
,	102,6	102,4	102,3
,	102,5	102,3	102,0
, %	101,4	101,1	102,0
, %	103,9	103,1	102,9

4 .

(2c)

	2011	2012	2013
-	107,0	107,9	107,9
,	103,7	103,9	104,4
,	103,7	103,6	104,4
, %	102,9	103,1	103,7
, %	105,2	105,2	106,4

5.

-

5.1.

- 1 . 1 2011 . - 31 2011 .
- 2 . . 1 2012 . - 31 2013 .
- 3 . . 1 2014 . - 31 2019 .

1.

:

-

;
 -
 ,
 -
 /
 -
 -

2.

,
 ,

3.

5.2.

5.

	2008 .	2015 .	2020 .
<1>	73	120 - 150	200 - 300
%	35%	45% - 60%	60% - 80%
5 <2> () , %	11%	25% - 30%	35% - 50%
, %	2%	3% - 4%	4% - 6%
, , . .	7,2	9 - 12	10 - 13
	()	(500 . 3 *,)	(> 100 . . 2 * ,)

 <1>

5.3.

-

73 2008 109 - 139 1000 2015 (215 - 281 35% 45 - 55%
 2020).
 2015 60 - 70% 2020 .

2020 46,1 80,1 - 84,2 2015 (118,8 - 132,7 . .

. 2020). 751 1291 - 1358 2015 (2,1 - 2,35 .

65% 2020 20% 2008 2015 35 - 45% 55 -

2015
 21% 19% 2020 .

3081 . 2015 (4832 - 5206 1 487 2804 -
). 2020

6. -

6.

	2011	2012	2013	2014	2015	2020
--	------	------	------	------	------	------

	8,2	9,0	9,9	10,9	11,9	17,5
, %	20,4%	20,4%	20,6%	20,8%	20,8%	20,8%
	54,9	60,1	66,1	72,7	80,1	118,8
	17,7	19,5	21,6	24,0	26,6	40,5
, % 2009 .	108%	112%	118%	124%	131%	160%
	125	138	154	171	190	296
	37,2	40,6	44,4	48,7	53,5	78,4
	12,7	12,6	12,7	12,7	12,9	12,4
	17,5	18,9	20,6	22,7	25,1	39,1
	813	909	1 022	1 148	1 291	2 100
	399	462	539	628	730	1 168
	1 823	2 039	2 274	2 544	2 804	4 832
	11,7	12,5	13,6	14,7	15,2	29,4
	82	89	96	105	109	215
, %	35%	38%	41%	44%	45%	60%
%	25%	27%	30%	32%	35%	55%
%	52%	50%	47%	45%	45%	32%
, %	65%	62%	59%	56%	55%	40%

7.

-

	2011	2012	2013	2014	2015	2020
	8,3	9,2	10,2	11,2	12,4	18,4
, %	20,2%	20,3%	20,5%	20,5%	20,4%	19,9%
	55,5	61,1	67,8	75,2	83,1	124,7
	17,9	19,8	22,2	24,9	27,7	42,7
, % 2009 .	109%	114%	122%	129%	137%	177%
	126	140	156	175	195	301
	37,6	41,3	45,6	50,3	55,4	82,0
	12,8	12,7	12,9	12,9	13,0	13,1
	17,7	19,3	21,2	23,5	26,2	42,0
	821	925	1 049	1 188	1 339	2 206
	403	472	557	657	773	1 252
	1 826	2 056	2 312	2 610	2 931	4 912
	11,8	13,0	14,5	16,2	17,7	35,1
	83	92	102	114	125	247
, %	35%	39%	42%	46%	50%	65%

, %	26%	29%	32%	36%	40%	60%
, %	52%	49%	46%	42%	40%	27%
, %	65%	61%	58%	54%	50%	35%

8.

	2011	2012	2013	2014	2015	2020
, . .	8,4	9,3	10,3	11,4	12,6	19,6
, %	20,3%	20,4%	20,5%	20,4%	20,2%	19,3%
, , . .	56,1	62,1	68,9	76,2	84,2	132,7
, .	18,1	20,2	22,7	25,3	28,1	45,7
, % 2009 .	111%	116%	124%	132%	140%	191%
, . .	127	142	159	176	196	314
, . .	38,0	41,9	46,2	50,9	56,1	86,9
, . .	12,9	12,9	12,9	12,9	12,8	13,5
, . .	17,8	19,6	21,7	24,2	27,6	47,7
, . .	831	940	1 066	1 204	1 358	2 349
, .	408	481	570	672	800	1 360
, . .	1 829	2 073	2 349	2 667	3 081	5 206
, . .	12,0	13,5	15,3	17,3	19,9	40,8
, . .	84	95	107	121	139	281
, %	35%	39%	44%	48%	55%	70%
, %	27%	31%	35%	40%	45%	65%
, %	52%	48%	44%	40%	35%	22%
, %	65%	61%	56%	52%	45%	30%

7. ,

:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

7.1.

3.1.

4 8

[illegible]

()

30 ().

|| ||

/

|| ||

/

II II

I

“ ”

／

11

28 1995 . N 221 "

()" (

7 1995 . N 239
()",

15 2010 N 530

2020

$$\left(\begin{array}{c} (\end{array} \right),$$

15,

()

(),

7.2.

() ,

3%

(
24 2010 . N 754).

(" "),

" .

7.3.

- ()
-
-
-
- () 5 ,
- ()
- ()
-
-
-
-
-

Gateway, : IFAD, National Retail Federation, Taipei Times, 2009, Good Jobs First, East-West

. 33.

()

()

2008

60%,

N 691-),

(

19 2009

;

;

2012

(3,

15

(),

()

-

-

-

()

1

12

"

"

7.5.

2007 13%,
2009 21,7%.

. 35.

$$\left(\begin{array}{c} \\ \end{array} \right)$$

2008 . N 224-

26

2

5% 15%

2007 . N 209-

15

2010 . N 123

()

" " " (), Intel

7.7.

- () ;
- ;
-

SMS

27 2006 . N 152- "

" "

7.8.

17 2020
2008 . N 1662- ,

14 2009 . N 1940- ,

2020
30 2009 . N 2128- .

;
()

5%

23 2009 . N 965.

2020

23 2010 . N 319.

2020

2020

- 80%.

2020

24

2009 . N 853.

2020

50

30 (2010 . N 120,

8.

9.

			<1>	
		-	2	<2> 4
			2	3
		-	2	2
		-	2	2
		-	1	2
			2	3
			1	2

	/ / ,	-	2	3
	, ,		2	3
	,		3	1
	/	-	2	3
	/	-	2	3
		-	2	3
	,	-	2	3
	,	-	1	2
	,	-	2	2

		-	2	2
	,	-	3	3
		-	1	2
		-	2	3
			1	2
			2	2
		-	2	2
	,	-	2	2
	,		2	3
	,			
	,		3	1
	/	-	2	2
	/	-	2	2
		-	3	3

