

## ЗАСАДИ І НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Розглядаються теоретичні і прикладні проблеми поглиблення трансформаційних процесів в сфері роздрібної торгівлі на засадах конкуренції та диверсифікації. Запропоновано ефективні формати роздрібних підприємств для вітчизняної торгівлі.*

**Ключові слова:** трансформаційні процеси, торговельні підприємства, рітейл, типи і формати мереж, корпоративні мережі.

Dmitrenko I.

## PRINCIPLES AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF RETAIL BUSINESS

*The theoretical and applied problems of deepening of transformation processes are examined in the sphere of retail business on principles of competition and diversification. The effective formats of retail enterprises are offered for home trade.*

**Keywords:** transformation processes, enterprises of trade, riteil, types and formats of networks, corporate networks.

**Вступ.** Трансформаційні процеси в торговельній галузі, які проходили в Україні з початку 1990-х років призвели до корінних змін в роздрібній інфраструктурі - кількість торгових підприємств зросла майже вдвічі, з'явилися нові типи та види магазинів, прогресивні форми та технології організації торгівлі, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні та логістичні системи, виникли бізнес-структури, які мають мережеву організацію, а також на український споживчий ринок активно проникають іноземні торгові оператори, які шляхом використання західних технологій загострюють конкурентну боротьбу та інколи ставлять вітчизняних торговців, особливо із ряду малого та середнього бізнесу, у свідомо не вигідні економічні умови.

За даними компанії А.Т.Кearney, яка щорічно проводить дослідження індексу розвитку глобального рітейлу (Global Retail Development Index) шляхом складання рейтингу 30 самих привабливих для інвестицій країн, при якому враховуються 25 складових, вчасності, політичні та економічні ризики, привабливість ринку роздрібної торгівлі, ступінь його насиченості та співвідношення між ВВП і показником зростання роздрібної торгівлі, Україна є манливою країною для глобальних іноземних торгових операторів і в 2009 році зберегла позицію в Топ - 30 та залишилася на 17 місці, як і в 2008 році. Водночас можна відзначити, що Україні не дозволили піднятися вище показника попереднього року погіршення економічних показників, нестабільна політична ситуація та низька дивелоперська активність в сегменті торговельних центрів.

**Постановка проблеми.** Процес розгортання світової фінансової кризи, яка набула значного поширення у світі у 2008 році та макрофінансова нестабільність в країні, як результат поширення наслідків цієї кризи негативно позначилися на розвитку національних торгових мереж шляхом обме-

ження цілого ряду факторів, таких як виплати довгострокових зобов'язань крупних мереж, що сформувалися в період активного зростання; кредиторські зобов'язання у зв'язку з чим деякі національні та регіональні мережі почали активний пошук стратегічного інвестора; значне скорочення купівельної спроможності населення, а також відсутність фінансування, як з боку банків так і з боку держави.

Значне зниження орендних ставок, зменшення вартості земельних ділянок та вітчизняних торгових мереж, які мають високу заборгованість, надали сприятливі умови для розвитку торговельних мереж та виходу найсильніших з них на міжнародний ринок, тому вітчизняний ринок став привабливим для експансії міжнародних торговельних мереж, особливої інтерес для яких складають країни, що розвиваються із значною нестачею торговельних площ, слабозрозуміною торговельною інфраструктурою та низьким рівнем конкуренції.

**Ступінь розробки проблеми.** Незважаючи на високу економічну привабливість українського ринку кількість міжнародних мереж на території України залишається незначною. В Україні в продовольчому секторі діють декілька глобальних операторів: Metro Group з мережами Metro C&C і Real, Auchan з однойменною мережею, Spar з однойменною мережею, Rewe з мережею Billa. У перспективі очікується прихід у нашу країну й світових лідерів - компаній Wal-Mart, Carrefour і Tesco. За даними А.Т. Kearney на початок 2010 р. в Україні лише близько 12% торговельних об'єктів сучасних форматів і торговельних мереж мали іноземне походження, це пов'язано з високими ризиками, а також з тим, що завоювання українського ринку вимагає від західних рітейлерів крупних інвестицій. І хоча кількість іноземних операторів постійно збільшується, суттєвого впливу на кон'юнктуру українського ринку вони не мають.

Найбільша за обсягами товарообороту іноземна мережа на території України «METRO» має менше 1% національного продовольчого роздрібною ринку.

У наукових працях сучасних дослідників рітейлу В. Апопія, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, А. Садекова, О. Азарян, Н. Бойко, П. Юр'євої організаційно-економічні проблеми трансформації корпоративних мереж розглянуто глобально. Що стоєть глибинних явищ і локальних механізмів трансформаційних процесів, то вони не розкриті.

**Метою даної статті** є теоретичне обґрунтування засад і визначення стратегічних напрямів трансформації роздрібних мереж і розвиток нових форматів підприємств.

Останніми роками в Україні відмічається закономірна тенденція до зростання укрупнених

- Заняття вільної ніші;
- Агресивного проникнення - створення спеціалізованих торговельних підприємств з відсутнім на регіональному ринку асортиментом товарів і послуг.

Про високу ефективність функціонування торговельних підприємств у рамках корпоративних мереж свідчить той факт, що ринок великоформатної роздрібною торгівлі по фінансовій потужності посідає одне з провідних місць у світі: його річний товарооборот складає 1/6 частку світового ВВП.

При корпоративній організації роздрібною торгівлі можуть застосовуватися наступні моделі управління:

- «інвестиційна» - заснована на створенні фінансового центру з самостійними об'єктами гос-

Таблиця 1

**Частка різних торговельних форматів у продаж по країнам за 2008 рік**

Країни	Формат торгівлі (відсотки)			
	Гіпер-супермаркети	Дрібні супермаркети	Міні-маркети	Торгівля через прилавки
США, Франція, Великобританія, Португалія	75	15	8	2
Данія, Швеція, Ірландія	55	20	20	5
Данія, Німеччина, Нідерланди	43	40	15	2
Іспанія, Італія, Греція	43	23	20	15
Україна прогноз 2009-2011	50/60	20/15	20/15	15/10

*Примітка:* Розраховано автором за даними СOT та Держкомстату

корпоративних торговельних мереж, які є сукупністю роздрібних торговельних підприємств, що знаходяться під загальним управлінням централізацію комерційної діяльності по закупівлях товарів, запровадження кількісно-вартісного обліку в торговельній мережі, впровадження інформаційної системи, відповідній завданням вибраній моделі управління та мають особливу привабливість як для покупців (наявність єдиного бренду та єдиної концепції дозволяє суттєво скоротити час для здійснення покупки при наявності широкого асортименту товару по мінімальній ціні), так і для постачальників (можливості продавати свою продукцію в значно великих обсягах та представити максимальний асортимент товарів на всій території, де існують торговельні об'єкти мережі при мінімальних фінансових ризиках та налагодженій логістиці).

Мережна організація бізнесу почала активно застосовуватися підприємствами різноманітних форматів торгівлі, особливо широко - в системі мегамаркетів, гіпермаркетів, супермаркетів і дискаунтерів. Про роль цих структур в торгівлі різних країн світу можна судити на підставі даних таблиці 1.

В основному корпоративні торговельні мережі створюються за рахунок:

- Поглинання існуючої роздрібною торговельної мережі;

подарювання, який інвестує та об'єднує. При такій моделі завдання управління в центрі спрощені, а підприємства, що входять в мережу, можуть бути більш ініціативними в плані комерційної діяльності, залежність від якості роботи комерційних служб учасників мережі не дозволяє повністю використовувати переваги мережевої організації роздрібною торгівлі.

- «холдингова», при якій центр визначає закупівельну політику, але об'єкти торгівлі самостійні в оперативному управлінні. Така модель дозволяє гнучкіше управляти магазинами, але їй властиве надмірне зростання апарату управління і, як наслідок, високі витрати.

• «централізована», котра є найбільш ефективною моделлю мережевої організації роздрібною торгівлі, яка заснована на тому, що єдиний центр управління делегує магазинам функції, мінімально необхідні для участі в операціях, пов'язаних із замовленням, інвентаризацією і переоцінкою товарів. Використання такої моделі дозволяє понизити витрати і ефективніше використовувати апарат управління при його концентрації в єдиному центрі, але при цьому має бути забезпечена надійний зв'язок з магазинами, що входять в мережу.

- «лоткова» модель управління, при якій забезпечується найбільша економія технічних і трудових ресурсів, котра заснована на повній кон-

## Розвиток провідних роздрібних мереж в Україні

№ з/п	Мережі	Формат магазинів	Валовий дохід, млн			Кількість торгових об'єктів			Сукупні торгові площі, кв. м.			
			2007	2008	Приріст %	2007	2008	Приріст %	2007	2008	Приріст %	
1	ГК м. Fozzy Group, Вишньове	Сільпо. Фора. Фозі С&С	Сach@Carry Супермаркет дискаунтер	1036,0	1500,0	44,8	179	281	57,0	144471,8	191881,8	32,8
2	ТОВ Metro Сach@Carry м. Київ	Metro	Сach@Carry	810,0	1202,0	48,4	13	25	92,3	106500,0	145300,0	36,4
3	ЗАТ „АТБ-МАРКЕТ” м. Дніпропетровськ	АТБ-Маркет	Дискаунтер	488,2	1056,4	116,4	169	308	82,3	111550,5	132630,1	18,9
4	ТОВ „Фуршет” м. Київ	Фуршет, фуршет-гурман	Супермаркет преміям-супермаркет	609,9	870,7	42,8	68	103	51,5	102500,0	134570,0	30,9
5	ЗАТ „Квіза Трендя”, м. Київ	Велика кишеня. Просто маркет. Green Hillis Market	Супермаркет, гіпермаркет	403,0	556,1	38,0	33	48	45,5	80555,0	9553,01	48,4
6	ГК Амастор, м. Донецьк	Амстор	Сach@Carry гіпермаркет	346,5	554,5	60,0	11	24	в 2,2 р. б.	74900,0	137200,0	83,7
7	ЗАТ ПКФ ЛПА Лтд. м. Луганськ	Абсолют	Супермаркет	163,2	294,0	80,1	16	20	25,0	11650,0	15100,0	29,6
8	ГК Таврія. м. Одеса	Таврія-В	Супермаркет, гіпермаркет	172,0	286,2	66,4	15	18	20,0	49819,0	57319,0	15,1
9	ЗАТ „Корпорація ПАККО Холдинг”, м. Луцьк	Вопак, ПАККО	Сach@Carry Супермаркет, магазин біля дому	139,2	235,0	68,8	37	88	н 2,4 р. б.	26505,0	38706,0	46,0
10	ПП ВІЛЛА м. Київ	ВІЛЛА	Супермаркет	112,0	221,5	97,8	9	13	44,5	22167,8	23167,8	4,5
11	ТОВ „Еко”, м. Київ	ЕКО-Маркет	Супермаркет, магазин біля дому	114,0	220,0	93,0	28	65	в 2,3 р. б.	25580,0	41348,0	61,6
12	ТОВ ТК „Інтермаркет”, м. Львів	Арсен, Барвінок, Інтермаркет	Сach@Carry Супермаркет дискаунтер	151,0	211,0	39,7	31	35	12,9	41133,2	49943,2	21,4

Довідка: Рейтинг викладено відповідно даних торгових мереж, які надані Мінекономіки для підготовки матеріалів для нарад щодо розвитку торгових мереж в період фінансової кризи.

центрації управління в центрі і практично повній відсутності функцій управління в магазинах.

- «гібридна» модель, при якій частина магазинів управляється централізовано, а інша частина може працювати за «лотковим» або «холдинговим» принципом.

В даний час можна виділити 5 основних типів торговельних мереж, які працюють на українському ринку:

- серед національних операторів:

1. Іноземні торговельні мережі, відкриті в Україні безпосередньо материнськими компаніями, плануючі загальноукраїнську експансію;

2. Іноземні торговельні мережі, відкриті в Україні на правах франчайзингу, плануючі загальноукраїнську експансію;

3. Українські компанії, плануючі експансію в усі регіони.

- серед локальних компаній:

1. Що працюють в рамках одного міста або регіону і не плануючі експансію у всі регіони України;

2. Що працюють в рамках одного або декількох регіонів, але не плануючі вихід в столицю та інші регіони.

Географічно ринок роздрібної торгівлі України характеризується:

- нерівномірністю розвитку - зокрема, східний регіон акумулює в собі більшу кількість торгових об'єктів мереж роздрібної торгівлі, ніж західний, що свідчить також про його більшу насиченість і менший потенціал розширення;

- наявністю досить великої кількості регіональних ритейлерів зі своїми лідерами;

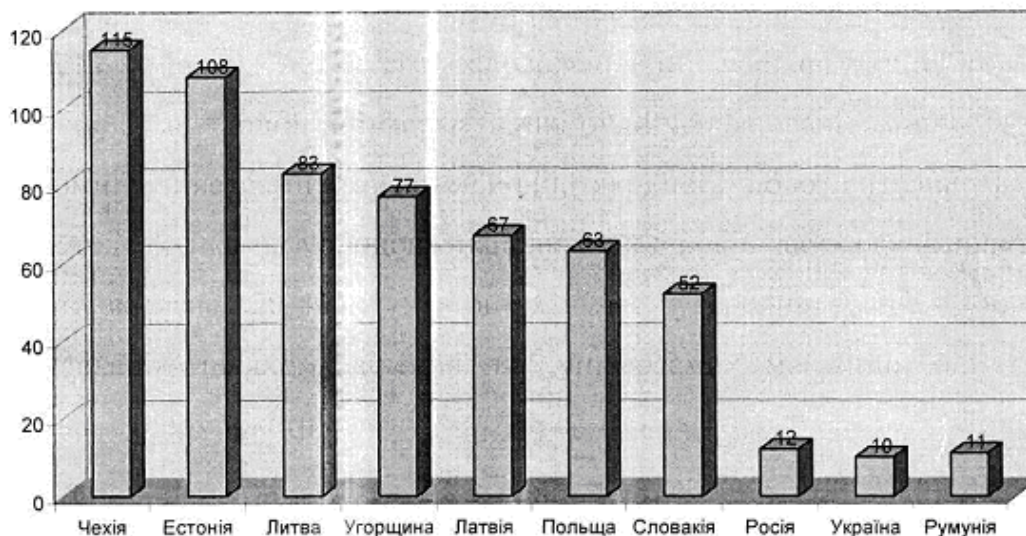
- тенденціями до виокремлення загальнонаціональних гравців, наприклад, корпорація «Fozzy Group».

В даний час вітчизняний роздрібний ринок розвивається двома основними шляхами: за допомогою укрупнення та приходу в Україну великих міжнародних ритейлерів (таблиця 2).

За деякими оцінками експертів, до 2011 року частка об'єднаних торговельних мереж Украї-

ни досягне 40-60% загального роздрібного товарообороту. У Києві вони розвиваються швидшими темпами, вже зараз частка торговельних мереж перевищує 60%.

зрозуміло, які формати в майбутньому очікує найбільший успіх у рамках тієї або іншої території, мультиформатність страхує компанію від ризиків провалу того або іншого формату, що є цілком



**Кількість гіпер- та супермаркетів на 1 млн. мешканців в країнах Західної Європи у 2009 році**

Універсалізація торгових підприємств, коли торгові формати будуються таким чином, щоб повністю задовольняти максимально можливе коло споживачів відповідної цільової групи, в принципі є загальносвітовою тенденцією, яка з розвитком роздрібних мереж тільки підсилюється. Ця тенденція характерна і для сучасної України, де частка змішаних магазинів в 1990-і роки збільшилась майже до 35%, у той же час, скоротилась кількість спеціалізованих магазинів.

Але, тенденція до універсалізації торгівлі не є абсолютною. І в майбутньому на нас чекає відродження спеціалізованих магазинів в їх нових форматах, так званих «category killers», які пропонують широкий асортимент в рамках визначеної товарної групи. Найближчим часом, це буде відноситься, перш за все, до преміальних сегментів ринку.

Однією із головних тенденцій в розвитку роздрібних мереж є прагнення до мультиформатності, тобто до паралельного просування однією компанією декількох торговельних форматів, які створюються, в основному за рахунок відкриття гіпер- та супермаркетів та мають свою асортиментну й цінову політику (група Auchan привела на Україну свою мережу Atac, що просуває вже формат не гіпер-, а супермаркетів, більше схожих на існуючі вітчизняні мережі, а Metro Group, почавши з формату «кеш енд кері» стала розгортати формат гіпермаркетів Real), а також за рахунок злиття і поглинання. Прикладом може служити злиття роздрібних мереж «Фушет» і «Ашан», внаслідок чого обсяги продажів продуктової роздрібною мережі «Ашан» збільшилась в декілька разів за рахунок диверсифікації діяльності і захоплення різних споживчих ніш, збільшення масштабів закупівель товарів і використання різних торговельних площ (що в умовах їхньої обмеженості більш ніж актуально). Ураховуючи, що далеко не завжди

виправдані, навіть якщо стогодні її проведення вимагає додаткових витрат, а також виникає як реалізація конкурентної стратегії на випередження західних операторів, більшість із яких у принципі мультиформатні, але своє проникнення на Україну почали дотримуючись одного формату — великих гіпермаркетів або магазинів «кеш енд кері».

Поряд з підвищенням розвитку сучасних форматів західного зразка, зокрема: гіпермаркетів; супермаркетів; дискаунтів; Cash & Carry, торговельних центрів, які працюють у форматі самообслуговування, що надають споживачам комфорт, тобто обслуговування, зручність, зрозумілість та чіткість, а також, передусім, задоволення під час придбання товару, в Україні присутні традиційні формати, які були успадковані з минулих часів: гастрономи, універсами та павільйони, які поступово витісняються. За деякими підрахунками, упродовж найближчих 5 років частка сучасних нових форматів досягне 20-40%. У той же час усередині мереж почалася диверсифікація шляхом ділення на універсами, магазини біля дому, преміальні супермаркети.

Трансформаційні процеси в торгівлі відбуваються хвилеподібно - від більше до менше забезпечених споживчих груп. Перша хвиля (в 1990 - початку 2000-х років) призвела до виникнення основних сучасних торговельних форматів, які при цьому найчастіше мали «розмитий» вид. Друга хвиля, яка має широкі масштаби (у середині першого десятиліття 2000-х років), пов'язана з більш чітким ринковим позиціонуванням окремих торговельних форматів (у тому числі спеціалізованих) при одночасному розвитку стратегій, що паралельно просуває різні формати. Хоча можна спрогнозувати у 2011 році деяке уповільнення росту ринку.