

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

*У статті досліджуються сучасні тенденції розвитку корпоративних торговельних мереж в Україні, їх спеціалізація і типізація, особливості регіонального розміщення, надаються рекомендації щодо підвищення ефективності їх функціонування.*

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, корпоративна торговельна мережа, формат.

*Melnyk I., Bodnar O.*

## MODERN TRENDS IN CORPORATE TRADE NETWORKS IN UKRAINE

*This article examines current trends in corporate retail networks in Ukraine, their specialization and typing, especially the regional placement, recommendations for improving the efficiency of their operation.*

**Keywords:** retail, corporate trade network, format

**Вступ.** Одним із ефективних напрямів адаптації роздрібною торгівлі України до нових умов господарювання стала трансформація її організаційної структури, а саме поява і активний розвиток торговельних мереж корпоративного типу. На сьогоднішній день останні відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку України, в яких, порівняно з незалежними суб'єктами господарювання, є суттєві переваги. Практикою доведено, що ці організаційні структури ефективніше функціонують в глобалізованому світі з жорстким конкурентним середовищем, у них є можливість отримувати економію від масштабів діяльності, концентрувати ресурси, мати кваліфіковані кадри, залучати капітал для свого розвитку на вигідніших умовах, вибирати поставальників, які випускають більш конкурентоспроможні товари. Саме тому в мережевих магазинах краща товарна пропозиція, гарантована якість товарів і є можливість реалізувати їх за нижчими цінами, ніж у немережевих торговельних об'єктах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку торговельних мереж досліджуються багатьма науковцями. Наукові роботи таких відомих зарубіжних вчених, як Г. Армстронг, Г. Джоунз, П. Доусон, А. Ель-Ансарі, Ж. Ламбен, В. Леві, П. Мініард, Н. Ріглі, В. Харпер, Л. Штерн та інші дають можливість ознайомитися з досвідом країн з розвинутою ринковою економікою, де у вирішенні проблем розвитку торговельних мереж досягнуті значні успіхи. За останні роки з'явився цілий ряд наукових публікацій, які підготовлені вітчизняними вченими і вченими інших країн СНД та присвячені питанням розвитку роздрібною торговельної мережі. Це роботи перш за все таких авторів як В. Апопій, І. Бланк, М. Годунова, Н. Голошубова, А. Мазаракі, В. Новіков, О. Чкалова, О. Тимофеева. Однак питанням розвитку та розробки стратегії формування торговельних мереж, у тому числі корпоративного типу, присвячено мало наукових публікацій, тоді як важливість даної проблеми зростає і на практиці існує велика потреба у таких наукових дослідженнях.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження основних особливостей і тенденцій розвитку вітчизняних торговельних мереж корпоративного типу та узагальнення рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформування економіки України, викликане об'єктивним і безперервним процесом активізації ринкових відносин, актуалізує питання адаптації роздрібною торгівлі, зважаючи на її роль як складової господарського комплексу. Серед сучасних процесів розвитку роздрібною торгівлі в Україні необхідно відзначити активний ріст на ринку таких організаційних структур, як торговельні мережі корпоративного типу.

Розгляд основних тенденцій функціонування світового господарства в цілому та економіки України, зокрема, дали підстави розподілити передумови, які створили основу для формування торговельних мереж у роздрібною торгівлі України, на три групи за рівнями їх прояву: наднаціонального рівня, що мають прояв на глобальному світовому рівні; національного рівня, що проявляються на рівні національної економіки, визначаються її соціально-економічним станом та тенденціями розвитку. Третю групу складають передумови, які закладені у сутності торговельних мереж як організаційних утворень та стратегії їх формування. Прояв цих передумов мав комплексний характер і в цілому виявив спонукальний вплив на структурні зміни у роздрібною торгівлі України і процес формування корпоративних торговельних мереж.

У науковій літературі є різні трактування поняття корпоративної торговельної мережі. Зокрема, Голошубова Н. О. відзначає, що це сукупність бізнес-одиниць, основним видом діяльності яких є торгівля, що поєднані спільними зовнішніми та функціональними характеристиками, мають єдиний центр управління, який спрямовує їх діяльність на реалізацію стратегічної мети [-]. Тимофеева О. В. подає близьке за значенням трактування торговельної мережі як сукупності однотипних або різнотипних бізнес-одиниць, що здійснюють роздрібною торгівлю під однією торговельною маркою, мають кор-

поративну стратегію діяльності, єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільчий склад, з якого постачають товарами бізнес-одиниці, що входять до складу об'єднання [3]. Отже, основними ознаками корпоративних торговельних мереж є: спільність функціональних ознак, єдиний центр управління і спільна корпоративна стратегія.

Корпоративні торговельні мережі на українському ринку почали формуватися наприкінці 1990-х – на початку 2000-х рр. і завдяки своїм перевагам досить швидко зайняли лідируючі позиції у забезпеченні населення товарами, особливо продовольчими. За даними компанії GT Partners Ukraine сьогодні на вітчизняному ринку функціонує понад 100 продовольчих і 50 непродовольчих корпоративних роздрібних мереж [-]. Дослідженням цієї компанії встановлено, що у 2012 році оборот десяти найбільших продуктових мереж склав 80 млрд. грн., що на 22% більше, ніж у 2011 році [-]. Якщо взяти до уваги, що обсяг ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами становив 127 млрд. грн., то на часту цих мереж припадає більше 60%.

У процесі функціонування торговельних мереж корпоративного типу на вітчизняному ринку сформувалося певне коло суб'єктів, які тривалий період часу займають лідируючі позиції як за оборотом, так і за величиною торговельних площ (табл. 1).

розвиває мережі «Фуршет», «Фуршет – гурман», «Народний». У 2012 р. торговельні площі, якими оперує «Фуршет», збільшилися на 0,1%, а оборот – на 1%.

ТОВ «Ритейл Груп» управляє рекордним для першої десятки числом мереж – «Велика Кишеня», «Велика Кишеня Select», «Просто маркет», «Велмарт», № 1, «ВК Експрес». Настільки ж різноманітні і формати, в яких працює компанія – супермаркет, гіпермаркет, делікатесний супермаркет, магазин біля дому. На кінець 2012 р. сумарні торговельні площі Ритейл Груп становили 113,2 кв. м, що на 2% більше, ніж у 2011 році. За цей ж період оборот мережі зріс на 9%.

Ще один національний оператор «Таврія-В» може дати «фору» навіть міжнародним операторам за темпами розвитку. Так, у 2012 р. приріст торговельних площ «Таврія-В» склав 8%, а обороту – 12%. Компанія розвиває мережі «Таврія-В» і «Космос», працюючи у форматах гіпермаркет, супермаркет, магазин біля дому, делікатесний супермаркет.

Міжнародна компанія Auchan представлена в Україні єдиною мережею – «Ашан» і єдиним форматом – гіпермаркетом. За останній рік не було відкрито жодного магазину мережі, проте її оборот зріс на 21%. Досвід роботи Auchan показує приклад того, що обганяти конкурентів за доходами можна не тільки за рахунок збільшення мережі, але й за рахунок оптимізації діяльності.

Таблиця 1  
Топ-10 продуктових корпоративних роздрібних мереж України у 2012 році [-]

Назва мережі	Обсяг обороту, млрд. грн.	Загальна торгова площа, кв. м
Fozzy Group	21,9	362 200
ТОВ «АТБ-маркет»	21,5	280 500
Metro Cash&Carry Україна	10,1	227 000
АТ «Фуршет»	5,1	184 300
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	5,1	85 000
ТОВ «Ритейл Груп	4,8	113 200
ТОВ «Таврія-В»	3,4	113 000
ТОВ «Еко»	3,1	81 700
ТОВ «Амстор»	3,1	81 050
ТОВ «Омега»	2,1	55 600

Найбільша корпоративна роздрібна мережа торгово-промислової групи України Fozzy Group розвиває мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Бумі-маркет». У 2012 році Fozzy Group показала вражаючі темпи розвитку, а саме сумарні торговельні площі компанії збільшилися на 14%, а оборот – на 26% проти 2011 року.

Вийшовши на роздрібний ринок у 1993 р., до середини 2012 р. ТОВ «АТБ-маркет» стала другою за масштабом діяльності і торгової площі компанією на ринку реалізації продовольчих товарів в Україні. Так, компанія за першу половину 2012 року збільшила торговельні площі на 9%. Фактично, за цей період було відкрито 156 магазинів мережі.

Metro Cash&Carry Україна, підрозділ одного з лідерів світового ритейлу Metro Group, розвиває мережі Metro і «Metro база». У 2012 р. компанія не збільшила торговельні площі, що не завадило міжнародному гіганту залишитися в трійці лідерів ринку за цим показником.

Національний оператор компанія «Фуршет» працює в різних форматах – супермаркет, гіпермаркет, магазин біля дому, делікатесний супермаркет. Компанія

Перший продуктовий супермаркет «ЕКО-маркет» був відкритий в 2003 р. в Чернігові. У 2012 р. торговельні площі тепер вже всеукраїнської мережі «Еко-маркет» збільшилися на 2%, при збільшенні обороту на 30%.

У 2012 р. торговельні площі мережі «Амстор» не збільшилися (оборот зріс на 9%), проте компанія залишається одним з найперспективніших гравців на ринку продовольчих товарів. Асортимент торгової мережі – більше 35 тис. найменувань продовольчих та непродовольчих товарів. Магазины «Амстор» представлені у форматах гіпермаркет і супермаркет.

Найбільш примітна зміна в нижній частині топ-списку, а саме потрапляння в десятку найбільших продуктових роздрібних мереж України за величиною обороту дніпропетровської мережі Varus (ТОВ «Омега»). Саме вона серед всіх операторів показала найбільший приріст продаж – 60%. Компанія відкрила 14 нових магазинів і вдвічі збільшила торговельну площу – до 55,6 тис. кв. м. У 2013 році за інформацією керівників мережа планує розширити торговельні площі на 25 тис. кв. м, а товарооборот – більш ніж удвічі (до 4,9 млрд. грн.).

Починаючи з 2011 року відбувається погравлення діяльності корпоративних торговельних мереж, які спеціалізуються на реалізації непродовольчих товарів. Так, у сегменті побутової техніки і електроніки на початок 2013 року перші три позиції за кількістю торгових одиниць і обсягом обороту займають «Фоксторт», «Comfy» і «Технополіс» (у січні 2013 року поглинула мережу «Ельдорадо» і вийшла на другу позицію). Втім, в умовах загострення конкуренції національним мережам побутової техніки та електроніки, щоб зберегти позиції на ринку, доведеться проявити винахідливість. На нашу думку, компанії повинні шукати нові моделі ведення бізнесу, зокрема впроваджувати мультимедіальну бізнес-модель, яка передбачає інтеграцію в магазини оффлайнних і онлайнних каналів продажу.

Значущі події відбулися в сегменті торгівлі парфумерно-косметичними товарами. Тут основна четвірка найбільших мереж представлена компаніями Watsons, «Космо», EVA і proStor, які намагаються відвоювати частки ринку не тільки у прямих конкурентів, але і у супермаркетів і дрібних магазинів. Як відзначили в консалтинговій компанії CBRE, після періоду монополії локальних операторів в минулому році розстановку сил змінив вихід на український ринок кількох нових гравців [-]. Зокрема, парфумерна мережа Watsons отримала контроль над українським оператором ДЦ і провела ребрендинг. Змінили власників і локальні парфумерні мережі Brocard (близько 65 магазинів) та Bonjour (6 магазинів). Покупцем обох виступила російська компанія «Алькор і Ко», яка розвиває в Росії парфумерну мережу «Л'Етуаль». Тепер вона продовжує працювати на українському ринку під трьома брендами – Brocard, Bonjour і «Л'Етуаль», займаючи близько 60% обороту парфумерно-косметичних товарів. Серед вітчизняних торговельних мереж даного сегменту варто відзначити мережу proStor, яка за результатами 2012 року займає четверте місце за величиною торгових площ. Ця компанія першою серед мереж даного формату відкрила інтернет-магазин, що дозволило збільшити обсяги реалізації на 8%.

У торгівлі будівельними товарами склад основних операторів залишається стабільним. Такі мережі, як «Епіцентр», «Нова лінія», ОЛДІ, «БудМакс», Praktiker, ОБІ, продовжують утримувати свої позиції.

У торгівлі одягом в 2011-2012 роках відбувся вихід на ринок таких нових брендів, як GAP, New Yorker, Oysho, Noa Noa, Oviessa, Piazza Italia, W52 Jeans, Lady&Gentlemen City (у середньому ціновому діапазоні); Christian Dior, Tru Trussardi, Ermanno Scervino, Valentino і Prada (в класі «люкс»). Разом з тим, експерти підкреслюють, що відкриття нових брендів відбувається, в основному, існуючими українськими компаніями на основі франчайзингу. До того ж у більшій частині компаній немає масштабних планів розвитку бізнесу в країні, які стримують не тільки високі ризики, але й країни низька пропозиція торгових площ, що відповідають міжнародним стандартам, некоректна політика власників площ стосовно орендарів.

Одним із напрямів активізації діяльності корпоративних торговельних мереж є удосконалення існуючих і розвиток нових форматів торговельних підприємств. В Україні 45% покупців вибирають в

якості основного місця покупок супермаркети, що і спонукає торговельні мережі підтримувати цей формат. Проте, за останні роки багато компаній роблять акцент на форматі магазину «біля дому». Цей сегмент розвивається найбільш динамічно, бо торгові оператори після кризи все ще не готові вкладати кошти в довгострокові проекти, а зменшення розміру магазинів є одним з методів мінімізації витрат. У великих промислових містах також є дефіцит відповідних приміщень, а в невеликих населених пунктах гіпермаркети не в змозі окупити навіть операційні витрати. Тому роздрібні мережі і далі будуть відкривати «магазини крокової доступності», дискаунтери, які відрізняються найбільш простою і доступною для покупців концепцією. Крім того, для споживачів такі магазини мають низку переваг перед гіпермаркетами, а саме: оптимальні витрати часу на дорогу і здійснення покупок, при цьому завжди достатній асортимент товарів. Експерти відзначають, що формат «магазин біля дому» – найпопулярніший і такий, що швидко розвивається в Європі. Сьогодні він займає 30-35% від загальної частки ринку європейського продуктового роздрібною торгівлі [-].

Загалом, тенденції розвитку торговельних форматів за останні роки дозволяють зробити висновки, що більшість корпоративних торговельних мереж роблять акцент на мультиформатності своїх підприємств. Так, близько 50% компаній мають у своєму управлінні об'єкти з різними торговими концепціями. Причому таку стратегію сьогодні використовують переважно українські оператори, міжнародні ж компанії суворо дотримуються обраних стандартів. Подібні пошуки нових ніш і форматів пояснюються прагненням українських операторів диверсифікувати бізнес за рахунок розвитку магазинів з новими торговими концепціями.

Окрім відкриття нових магазинів, роздрібні мережі приділяють чималу увагу й оптимізації асортименту. Вітчизняні споживачі стали раціональнішими і вже не готові витратити гроші на непродумані покупки, як це було перед кризою. Це констатують як виробники товарів, так і мережі, які ці товари реалізують. Якщо раніше покупці не акцентували увагу на ціні звичних їм продуктів, то зараз вони стежать за цінами і купують саме те, що необхідно.

Одним із напрямів оптимізації асортименту є зростання частки товарів, які продаються під власною торговою маркою (ВТМ). Незважаючи на те, що розвиватися цей напрям у вітчизняній торгівлі почався відносно недавно (у 2003-2006 роках), власні торгові марки швидко еволюціонували і досягли широкого видового різноманіття. За даними GT Partners Ukraine, товари під ВТМ сьогодні пропонують близько 30% українських продовольчих операторів [-]. Якщо спочатку більшість компаній в Україні розвивали ВТМ в низькому ціновому сегменті, то останнім часом мережі впливають на лояльність покупців за допомогою унікальних товарних пропозицій.

Отже, Україну чекає посилення конкуренції на внутрішньому споживчому ринку. І щоб вітчизняні торговельні мережі її витримали та продовжували розвиватися, їм необхідно суттєво покращити (а в багатьох випадках кардинально переглянути) свої стратегії розвитку, щоб виграти боротьбу за спо-

живача. Особливо важко буде виживати незалежному роздрібному та оптовому торговцю, перш за все суб'єктам господарювання малого бізнесу, які не уйдуть до складу будь-яких видів об'єднань.

Перед мережевими роздрібними торговельними підприємствами ще гостріше постануть надзвичайно важливі питання щодо визначення стратегічних цілей діяльності, вибору стратегічних зон господарювання, формування стратегічного товарного портфелю, визначення політики ціноутворення, диверсифікації діяльності, доцільності кількісного розширення підлеглих торговельних об'єктів і забезпечення керуваності ними, формування ефективних взаємовідносин з партнерами, які б сприяли розвитку вітчизняного товаровиробника, а отже, й створенню масового платоспроможного споживача.

Бізнес повинен розвиватися за принципом «бізнес для людини», нести соціальну відповідальність за те, що і як він робить. Стратегічною метою діяльності підприємства повинно стати збільшення його ринкової частки шляхом залучення якомога більшої кількості покупців до своїх магазинів; зростання обсягів товарообороту й прибутку за рахунок нових технологій і методик щодо управління товарним асортиментом; удосконалення організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців; зменшення ланковості процесу товароруку та витрат на доведення товарів від виробників до споживачів; підвищення продуктивності праці за всіма напрямками діяльності.

Загалом, існує багато різних напрямів удосконалення діяльності підприємств і їх розвитку. Саме тому вирішувати свої проблеми, підвищувати прибутковість суб'єкти господарювання повинні не за рахунок кінцевого споживача, зокрема шляхом майже «безмежного» зростання цін по усьому ланцюгу від постачальників сировини для виробництва товарів до магазину, а зазначеними вище шляхами. Необхідно зазначити, що багато зарубіжних компаній, щоб не втрачати постійних покупців і залучати нових, почали знижувати ціни на товари й послуги та оптимізувати свою діяльність. Усе це свідчить про те, що вітчизняним підприємствам слід розробляти нові стратегії діяльності. Лише за таких умов економіка країни поступово виходитиме на вищий рівень розвитку. Вагомий внесок у ці процеси повинні зробити торговельні мережі, альтернативи перспектив яким на сучасному етапі не існує.

Важливу роль у розвитку мережевого бізнесу повинні відігравати державні органи управління. Країні потрібна ефективна державна регуляторна система, яка б функціонувала на виваженій податковій, інвестиційній, фінансово-кредитній та амортизаційній політиці – вона має бути диференційованою відповідно до визначених пріоритетів і спрямовувати розвиток виробництва товарів і торгівлі ними в необхідне русло. Слід суттєво підвищити роль Антимонопольного комітету та його територіальних органів у регулюванні процесів формування торговельних мереж і контролю за їх ціновою поведінкою, щоб не допускати антиконкурентні, узгоджені між ними дії. Цінова політика підприємств повинна відповідати структурі суспільства за рівнем доходів населення. Важливим є визначення

«порогу» домінування торговельних мереж на локальному ринку. Для реалізації цих завдань необхідно також удосконалювати інформаційне забезпечення системи управління, перш за все створивши статистичну звітність, яка б давала змогу відслідковувати процеси формування торговельних мереж та оцінювати ефективність їх функціонування.

**Висновки.** 2012 рік можна вважати досить успішним для мережевих підприємств роздрібною торгівлі. Роздрібні мережі активно відкривали нові магазини і проводили ребрендинг вже існуючих. Одні компанії робили акцент на відкритті нових магазинів, другі – на нових напрямках торгівлі, треті – на розвитку власних торгових марок, але усіх об'єднує одне – усі йдуть вперед, надолужуючи прогалини під час кризи. Ускладнює ситуацію лише те, що галузь досить сильно залежить від економічної ситуації в країні і купівельної спроможності населення. Тому прогнозувати, чим закінчиться 2013 рік і якими будуть показники в 2014-му, не береться ніхто. Проте всі експерти єдині в одному – зростання галузі буде можливим тільки за рахунок внутрішніх ресурсів без залучення зовнішніх інвестицій.

Різні етапи розвитку корпоративних торговельних мереж у вітчизняній торгівлі та країнах з розвиненою ринковою економікою обумовлюють значні відмінності у рівнях фінансової, технологічної та інших складових конкурентного потенціалу та методах і прийомах ведення конкурентної боротьби внаслідок процесів, які супроводжують зміну стану та структури зазначених ринків. Тому об'єктивної необхідності набуває активне виконання державою своїх координуючих і регламентуючих функцій, стимулювання розвитку вітчизняних торговельних мереж, адаптація їх формування відповідно до моделей поведінки і купівельної спроможності споживачів за рахунок поглиблення соціальної диференціації типів торговельних об'єктів, недопущення створення монополізованих ринкових структур західними торговельними мережами, порушення чинного законодавства і забезпечення умов для вільної конкуренції для всіх суб'єктів підприємницької діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голушубова Н. Розвиток торговельних мереж України / Н. Голушубова // Ринкові дослідження. – 2011. – № 1. – С. 15-23.
2. Кавун О. Визначальні фактори формування роздрібних торговельних мереж в Україні / О. Кавун // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – № 10. – С. 150–153.
3. Ставка на кількість [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://allretail.ua/topics/34531>.
4. Тимофеева О. В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі / О. В. Тимофеева // Економіка і регіон. – 2007. – №2 (13). – С. 68-72.
5. ТОП 10 продуктовых ритейлеров Украины по величине выручки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://allretail.ua/topics/33872>.
6. Топ-10 FMCG-ритейлеров в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/business/1336471-top-10-fmcg-ritejlerov-v-ukraine>.