

УДК 339.3: 336.6

Кравець В.І.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної
теорії менеджменту та адміністрування
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича*

НАПРЯМИ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ МІСЦЕВИХ МЕРЕЖ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто можливості ринкового розвитку місцевих торгових мереж. Автор розглядає особливості розвитку торгових мереж в Україні та виділяє особливе місце місцевого ритейлу. У дослідженні зафіксовано, що слабка ринкова позиція місцевого ритейлу є наслідком експансії великих національних мереж із кращими умовами поставки товарів від виробників, що дає змогу зробити для споживача кращу цінову пропозицію. Визначено, що можливості збереження ринкових позицій місцевих мереж перебувають у площині трансформацій у напрямі консолідації їхньої торгової діяльності завдяки створенню організаційних структур кооперативного типу.

Ключові слова: торгова мережа, ритейл, логістична спілка, розподільчий центр, дистриб'ютор.

Кравець В.И. НАПРАВЛЕНИЯ РЫНОЧНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ МЕСТНЫХ СЕТЕЙ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛА В УКРАИНЕ

В статье рассмотрены возможности рыночного развития местных торговых сетей. Автор рассматривает особенности развития торговых сетей в Украине и выделяет особое место местного ритейла. Автором зафиксировано, что слабая рыночная позиция местного ритейла является следствием экспансии крупных национальных сетей, имеющих особые условия поставок товаров от производителей, что позволяет сделать для потребителя лучшее ценовое предложение. Определено, что возможности сохранения рыночных позиций местных сетей определяются возможностями трансформаций в направлении консолидации торговой деятельности с помощью создания организационных структур кооперативного типа.

Ключевые слова: торговая сеть, ритейл, логистическая союз, распределительный центр, дистрибьютор.

Kravets V.I. THE DIRECTIONS OF MARKET TRANSFORMATION OF LOCAL NETWORKS IN THE UKRAINIAN FOOD RETAIL

In the article are considered the possibility of market development local retailers. The author examines the peculiarities of retail chains in Ukraine and allocates a special place for local retail. The author observed that the weak local retail market position is the result of expansion of large national networks with the best conditions of supply of goods from manufacturers, which leads to the consumer the best price offer. Determined, that the possibility to maintain market local networks are in the plane of their transformation towards consolidating their trading activities through the creation of organizational structures of cooperative type.

Keywords: sales network, retail, logistics association, distribution center, distributor.

Постановка проблеми. Сучасна роздрібна торгівля є динамічним господарським сектором із високим рівнем конкурентної боротьби та значним ступенем волатильності у ринковому розвитку. Пряма взаємодія з покупцем дає змогу відчувати зміну споживчих потреб та вимагає гнучкості у діяльності торговельних підприємств, у пропозиції форматів торгових просторів та моделей продажу товарів.

В Україні роздрібна торгівля є одним із драйверів економіки, адже цей ринковий сегмент не тільки чітко реагує на кризові явища у структурі сукупного попиту, але й генерує економічний потенціал населення та є виразником споживчих настроїв.

Динаміка та масштаб розвитку роздрібно торгівлі в Україні створює досить складний та сегментований ринок із високою напругою конкурентної боротьби та специфічними тенденціями, які здатні в перспективі вплинути на можливість просування споживчих товарів виробниками до кінцевих споживачів. Отже, дослідження напрямів розвитку роздрібно торгівлі в різних сегментах є актуальним та важливим з огляду на напрацювання методології стратегічного розвитку торгових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні питання розвитку роздрібних торговельних мереж є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Ансофф, Г. Армстронг, Д. Блекуелл, Г. Джоунз, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Р. Патюрель, М. Портер, В.В. Апопій, Л.В. Балабанова, І.В. Балабанова, О.А. Біловодська, І.О. Бланк, В.А. Гросул, І.З. Должанський, Н.О. Краснокутська, Л.О. Ліго-

ненко, А.А. Мазаракі, І.С. Маркевич, Т.Л. Мітяєва, Л.О. Омелянович, А.А. Садеков, Л.Г. Саркісян, В.О. Соболев, І.В. Сорока, Л.В. Фролова, Т. Циганкова, О.О. Шубін та інші. Проте дослідження наявної теоретико-методичної бази свідчить про відсутність цілісного наукового підходу до процесу функціонування та розвитку роздрібних торговельних мереж на місцевому рівні та напрямів їх трансформацій задля підвищення конкурентоспроможності, що й визначило актуальність обраної теми дослідження, мету і завдання статті.

Метою статті є вивчення особливостей функціонування торговельних мереж місцевого рівня в Україні та дослідження можливостей їх ринкової трансформації в умовах посилення конкурентної боротьби на роздрібному ринку України.

Виклад основного матеріалу. Сучасний ритейл (від англ. Retail – «роздрібний, в роздріб») [1] є динамічним господарським сектором із високим рівнем конкурентної боротьби. Розвиток продуктового ритейлу в Україні у процесі структурних трансформацій національної економіки реалізовувався як складний процес якісних і кількісних змін у діяльності торгових підприємств, зокрема розширення використання так званого формату «сучасної торгівлі» (магазини самообслуговування / ритейл у сучасному розумінні) на відміну від «традиційного» (прилавкової торгівлі, широко розповсюдженої у радянській торгівлі до часів незалежності України).

Розширення використання формату самообслуговування дало змогу формувати торгові мережі (англ. Chain store) – підприємства з двох або більше

магазинів однієї зареєстрованої торгової марки, які перебувають під спільним володінням і контролем, мають той самий дизайн, розміщені в різних районах одного міста, в різних містах або різних країнах, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту тощо [1].

Розвиток ритейлу в Україні сформував досить складну, сегментовану ринкову структуру. Сегментація мереж у роздрібній торгівлі відбувається під впливом багатьох чинників, але якщо за критерій взяти територіальний аспект, то у просторі сучасного українського міста із населенням понад 10 тис. жителів можна знайти представлення роздрібних мереж принаймні трьох форматів: національного, регіонального та місцевого. Варто відзначити, що чим більше за чисельністю буде місто, тим ширше представлено мережі та формати ритейлерів. Менший розмір міста відповідно обмежує представлення торгових закладів переважно місцевим та регіональним рівнем.

Складна економічна ситуація в державі, зменшення реальних доходів населення та скорочення споживчого попиту значно ускладнюють конкурентну боротьбу на роздрібному ринку та формують певні ринкові тенденції, що в середньостроковій перспективі будуть визначати зміни у ринковій структурі підприємств роздрібною торгівлі.

По-перше, внаслідок скорочення купівельної спроможності населення зростає частка продуктів харчування у загальних обсягах внутрішньої торгівлі (за період 2006–2015 рр. – від 35,3% до 41,1%) [2], що зменшує маржинальність торгових мереж та висуває нові вимоги до управління підприємством торгівлі.

По-друге, внаслідок посилення конкурентної боротьби та витіснення несистемних гравців із ринку існує тенденція до концентрації (за період 2006–2015 рр. кількість магазинів зменшилася на 30%) [2]. Наслідком цього факту є збільшення питомої ваги мережевих магазинів у структурі валового товарообороту і скорочення конкурентних можливостей дрібних гравців у отриманні умов постачання продукції від виробників.

По-третє, перенасичення великих міст великоформатними закладами роздрібною торгівлі та зменшення віддачі від їхньої операційної діяльності зумовлює перенесення акцентів у розвитку національних торгових мереж із великих міст на середні та малі [3], а також зміну ключових форматів магазинів із формату «гіпер/супермаркет» на невеликі «магазини біля дому» (у форматі «міні-маркети»), що посилюють конкуренцію на місцевому рівні.

В умовах ринкових змін, як зазначає С. Ткаченко, найбільш вагомими з позицій зміни змісту діяльності підприємств роздрібною торгівлі є:

- оптимізація асортиментного складника структури постачання товарів;
- впровадження сучасних механізмів і систем реалізації товарів;
- вдосконалення складу операційної діяльності;
- надання широкого спектру додаткових сервісних послуг [4, с. 95].

Для підприємств торгівлі, що діють на місцевому рівні, на наш погляд, важливим також є впровадження системного підходу до управління підприємством, починаючи від вибудовування місії та розроблення стратегії і закінчуючи виробленням чіткого механізму управління маркетинговою діяльністю та комерційною політикою.

Водночас вплив крупних гравців національного рівня під час їх виходу на місцевий ринок буде також

здійснюватися в напрямі поглинання частини місцевих ритейлерів, що суттєво змінить конкурентне середовище. Підтвердженням цього процесу є схема виходу одного з найбільших національних гравців роздрібною ринку – ТзОВ «АТБ» – на ринок Західної України (вкуп мережі) [5].

Зміна векторів ринку на місцевому роздрібному ринку визначається тими змінами, що відбулись на національному рівні з появою великих гравців міжнародного масштабу. Як зазначає О Біловодська, західноєвропейські ритейлери мають низку переваг порівняно з місцевими мережами, таких як чітка маркетингова стратегія, єдиний формат магазинів, високий стандарт сервісного обслуговування, розвинена логістична система, операційна ефективність, високі управлінські стандарти, доступ до міжнародних джерел фінансування, власні бренди тощо. Зважаючи на це, зарубіжні мережі мають більш вигідну позицію порівняно з українськими компаніями внаслідок ведення виваженої маркетингової і рекламної політики, а також оптимізації виробничого процесу з метою скорочення витрат, що дає змогу пропонувати споживачам товар за нижчими цінами порівняно з локальними конкурентами [6].

Посилення конкурентної боротьби на місцевому рівні об'єктивно прискорює процес переходу від традиційного формату торгівлі до сучасного та сприяє пошуку невеликими торговими підприємствами нових можливостей для збереження наявних ринкових можливостей.

У процесі пошуку свого місця на ринку місцеві ритейлери здатні використовувати (а фактично – копіювати) ті конкурентні переваги, що визначають «ринкову вагу» крупних гравців. Зокрема, впроваджувати нові стандарти операційної діяльності (процедури обслуговування покупця, оптимізація внутрішньомагазинної логістики); здійснювати осучаснення технічного складника процесу торгівлі (обладнання, приміщення); реалізовувати системну маркетингову політику просування власного бренду; підвищувати якість стратегічного та тактичного управління, але проблемним моментом адаптації до тиску великих гравців стає реалізація цінової політики. Проблема в цьому аспекті визначається національною специфікою розвитку каналів просування власної продукції виробниками та міжнародними торговими марками.

У процесі становлення ринку роздрібною торгівлі в Україні початково почав формуватися канал дистрибуції – виникали господарські суб'єкти, що займалися оптовою торгівлею продукції на певній території та були фактичними постачальниками для так званого «лінійного роздробу», що функціонував переважно у форматі традиційної (прилавкової) торгівлі. Поступово конкурентна боротьба між дистриб'юторами привела до формування у пропозиції найбільш потужних із них так званого «полібрендового» пакету торгових марок, що для окремих з брендів (торгових марок) суперечило політиці просування, а тому зумовило виникнення територіальних структурних підрозділів виробників, що займалися просуванням власної продукції (у продуктовому сегменті така тенденція властива переважно для виробників алкогольних напоїв). Для ритейлу цінова пропозиція дистриб'юторів формувалась як вартість товарів виробника плюс націнка дистриб'ютора. При цьому дистриб'ютор повністю брав на себе логістичні витрати, і для торгових мереж, що формувались у кінці 90-х – на початку 2000-х років, така ситуація була цілком прийнятною.

Вихід на роздрібний ринок України міжнародних торгових мереж зумовив появу паралельного каналу логістики до традиційної дистрибуції – постачання виробником товарів на розподільчий цент (РЦ) торговій мережі, але на умовах, що фактично відповідають умовам постачання для фірм-дистриб'юторів. Початково, доки концентрація конкурентної боротьби між ритейлерами відбувалась у великих містах та зосереджувалась у форматі магазинів «гіпермаркет», цінова диспропорція лінійним та несистемним ритейлом не відчувалась, проте експансія національних мереж у регіони, поступовий перехід на нову форму роботи регіонального ритейлу суттєво порушив ціновий паритет на локальному рівні, адже дрібні ринкові гравці отримують товар із націнкою дистриб'ютора 10–15%, формують власну націнку розміром 15% і пропонують покупцю товар як мінімум на 10% дорожчий, ніж аналогічний товар у мережі національного чи навіть регіонального рівня.

Проблема цінового паритету місцевими ритейлерами одноосібно не може бути вирішеною, оскільки виробник насамперед зацікавлений у роботі з великими гравцями, що формують значні централізовані замовлення. Навіть щодо дистриб'ютора виробник не завжди дотримується системного цінового підходу, адже для розвитку власного бренду пріоритетним є національне представлення, а певні регіональні суперечності для нього часто неважливі з комерційного погляду.

Шляхом вирішення цінових диспропорцій та відстоювання ринкових позицій місцевих торгових мереж є консолідація місцевих ритейлерів у пошуку інструментів протидії ринковому тиску крупних гравців національного та регіонального масштабу. На наш погляд, основними напрямками ринкової консолідації місцевих мереж можуть бути:

- створення логістичних спілок – комерційних об'єднань кооперативного типу зі спільним логістичним центром (РЦ для кількох магазинів або кількох невеликих мереж);
- інтеграція з одним або декількома місцевими дистриб'юторами (створення РЦ на базі або за участі місцевого дистриб'ютора);
- інтеграція на базі ключового місцевого ритейлера (створення РЦ на торгових площах великого магазину та здійснення субдистрибуції ключовим місцевим ритейлером).

Кожен із перелічених напрямів має низку переваг та недоліків, врахування яких дасть змогу вибрати прийнятний варіант інтеграції та отримати для місцевого роздробу, крім вирівнювання цінового паритету з ключовими гравцями, додаткові конкурентні переваги. На наш погляд, особливої уваги заслуговує можливість ринкової консолідації місцевих ритейлерів навколо логістичної спілки як перспективного формату співпраці, що здатен конкурувати з гравцями роздрібною ринку національного масштабу.

Логістична спілка – господарська одиниця, створена на кооперативних засадах кількома місцевими мережами, а також окремими магазинами лінійного та сучасного роздробу, для реалізації спільної постачальницької політики. Предметом організації логістичної спілки є створення розподільчого центру на орендованих або власних площах (як варіант – у приміщенні найбільшого магазину за наявності торгових площ).

Перевагами створення логістичної спілки є посилення комерційної ваги учасників, адже обсяг сумарних замовлень на склад логістичної спілки може бути достатнім аргументом для торговельної марки для

пропозиції кращої ціни. Кооперативна форма організації дасть змогу постачати товар всім учасникам за найнижчими цінами, адже накладні витрати на утримання спілки можуть пропорційно сплачуватись учасниками без необхідності здійснювати націнку для покриття операційних витрат.

Слабкими сторонами діяльності логістичної спілки є труднощі організаційно-адміністративного порядку, адже доведеться створювати підприємство у логістично-складській сфері господарської діяльності, що має свою специфіку, відмінну від торговельної діяльності. Можна вести мову про комерційну діяльність логістичної спілки як субдистриб'ютора (паралельного дистриб'ютора). Виходячи з цього, логістичній спілці варто погоджувати торговельні умови поставки, як під час укладення угоди між дистриб'ютором та виробником, але реальне погодження такої угоди можливе лише тоді, коли ринкова вага учасників спілки для певного регіону є досить суттєвою, принаймні вони охоплюють 10% сукупних продажів певної торговельної марки на місцевому роздрібною ринку.

Також варто відзначити, що можливою перешкодою для повноцінного функціонування логістичної спілки є те, що учасникам необхідно певною мірою узгоджувати асортиментну політику, адже звичайною практикою укладення угоди між дистриб'ютором та виробником (торговою маркою) є узгодження обов'язкового асортименту та обсягу мінімального замовлення. Проте можуть існувати перешкоди об'єктивного порядку (різний формат магазинів членів спілки, різні підходи до асортиментної політики, відмінності у споживчих перевагах на місцевому рівні тощо) та суб'єктивного (небажання частини топ-менеджменту учасників втрачати матеріальну мотивацію від торговельних марок, особисті конфлікти між представниками торговельних марок та менеджерами роздробовиків, особисті амбіції тощо).

Іншим напрямком розвитку місцевих торговельних мереж є створення організаційних структур на паритетних засадах з одним або декількома дистриб'юторами. Ключовою перевагою у цьому разі є зменшення складських затрат за рахунок використання резервів дистриб'ютора, крім того, з організаційної позиції включення у цю інтеграційну структуру дистриб'ютора дасть змогу отримати учасника з досвідом роботи на оптовому ринку та налагодженою логістикою. Можливим є варіант створення логістичної спілки, у якій дистриб'ютор буде здійснювати аутсорсинг логістично-складських операцій.

Перешкодами використання партнера-дистриб'ютора як бази для розподільчого центру є певні обмеження, що можуть накладатись дистриб'ютором щодо робочого асортименту спільного РЦ, адже його комерційний інтерес визначається просуванням тільки тих торговельних марок, що присутні у його комерційному портфелі. Другим моментом є те, що деякі з дистриб'юторів рухаються у напрямі створення власних роздрібних мереж, або спеціалізованих, або з обмеженим асортиментом, а отже, в такому разі дистриб'ютори стають фактичними конкурентами місцевих мереж.

Ще одним напрямком інтеграції місцевих мереж є інтеграція на базі ключового місцевого ритейлера (створення РЦ на торговельних площах великого магазину та відповідно реалізація ним логістичного складника організаційного рішення). Перевагою цього варіанту є можливість комерційного дозавантаження та забезпечення додаткового обороту для ключового ритейлера, зменшення витрат на склад-

ське обслуговування та централізація управління ключовим ритейлером.

Недоліком реалізації під час створення РЦ на базі ключового гравця є знову ж вирішення організаційно-логістичних питань, починаючи з агрегування замовлення через РЦ всіх учасників інтеграційного утворення і закінчуючи оптимізацією транспортних витрат ключовим ритейлером. Необхідно відзначити, що за схожою схемою діють деякі гравці національного масштабу (наприклад, «Метро Кеш енд Кері Україна» пропонує використовувати базові магазини як основу для розвитку франчайзингової мережі «Щедрий кошик») [7].

Чи не єдиним альтернативним шляхом до інтеграції на місцевому рівні є консолідація місцевих ритейлерів із національними торговими мережами шляхом використання франшизи національних операторів (найбільш відома національна мережа, що пропонує такий варіант, «Наш край») [8]. У цьому варіанті місцева мережа може отримати вихідні умови, близькі до конкурентних із національними гравцями, але й витрати можуть бути відносно вищими порівняно з витратами під час інтеграції між мережами на місцевому ринку. Зокрема, робота із франчайзингу вимагає певних інвестицій в переобладнання згідно з корпоративним стандартом, витрат на сплату роялті. Присутні також неявні витрати, наприклад іміджеві, адже доведеться відмовлятися від власного бренду мережі, перелаштовувати бізнес-процеси, перенавчати персонал згідно зі стандартами франчайзера тощо.

Висновки. Посилення конкурентної боротьби на місцевому ринку, зокрема через експансію національних мереж та переорієнтацію їхньої комерційної моделі у напрямі формату, в якому працюють місцеві мережі, зумовлює потребу у пошуку нових інструментів ринкової боротьби.

Можливість та перспектива діяльності локальних торгових мереж у напрямі пошуку стратегії повноцінної ринкової протидії диктату потужних ритейлерів вбачається у вибудовуванні моделі рин-

кової поведінки, яка ґрунтується на консолідації та нарощуванні ринкового потенціалу задля отримання можливостей розвитку, доступних на сучасному етапі розвитку вітчизняного ритейлу тільки гравцям національного масштабу.

Перспективними напрямками трансформації місцевих торгових мереж є створення організаційних структур, сформованих за рахунок кооперування з метою мінімізації логістичних витрат та отримання комерційних умов постачання, рівноцінних із національними мережами. Водночас варто зазначити, що потребує розроблення практичний механізм формування цих кооперативних утворень та алгоритм реалізації його у практиці торгової діяльності локальних торгових мереж.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Торгова мережа [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0_%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%96%D0%B2. – Назва з екрану.
2. Основні показники роздрібною торгівлі [Електронний ресурс]. / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрану.
3. «Ашан» присоединился к операторам, развивающим магазины у дома в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://allretail.ua/topics/49342/>. – Назва з екрану.
4. Ткаченко С.О. Вдосконалення системи диверсифікації торгівлі. / С. Ткаченко, А. Дядіна // Бізнес-Інформ № 9. – 2011. – С. 94–96.
5. Львівську мережу продуктових крамниць «Барвінок» викупить «АТБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zaxid.net/news/showNews.do?atb_vikupovuye_merezhu_magaziniv_barvinok&objectId=1410052. – Назва з екрану.
6. Біловодська О.А. Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж / О.А. Біловодська // Економічний простір. – 2014. – № 90. – С. 5–13.
7. Рішення для роздрібною торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/businesses/retailers-solutions>. – Назва з екрану.
8. Франчайзинг мережі «Наш Край» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nashkraj.ua/franchayzing>. – Назва з екрану.