

## РИНКОВЕ КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті визначено поняття ринкового конкурентного середовища та основні напрями його дослідження. Розглянуто сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі товарами в Україні. Виявлено переваги та недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі. Проаналізовано діяльність наявних та потенційних конкурентів ринку. З точки зору формування конкурентних переваг визначено основні підходи до взаємовідносин з постачальниками, споживачами. Запропоновано механізми управління та регулювання конкурентних переваг торговельних підприємств.

**Ключові слова:** роздрібні торговельні мережі, конкурентне середовище, постачальники, «ефект лояльності», механізми раціонального управління конкурентоспроможністю.

**Summary.** The concept of market competition environment and basic directions of his research is certain in the article. Modern progress of retail business by commodities trends in Ukraine are considered. Advantages and lacks of development of large auction networks at the market of retail business are exposed. Activity of potential competitors present and at the market is analysed. From point of forming of competitive edges basic approaches to vzaymootno-shenyum with suppliers, users are certain. The mechanisms of management and adjusting of competitive edges of auction enterprises are offered.

**Key words:** retail auction networks, competition environment, suppliers, «effect of loyalty», mechanisms of rational management by a competitiveness.

**Постановка проблеми.** Процеси виникнення бізнес-структур, що мають мережеву організацію, отримали широке розповсюдження в роздрібній торгівлі, а масштаб торговельної діяльності провідних підприємств і тенденції їх розвитку на споживчому ринку дозволяють говорити про них як про ключові елементи сучасної організації товарного обігу, що вимагає постійної уваги до вдосконалення їхньої діяльності. За цих умов виникає необхідність продовження наукових досліджень у напрямку розробки методів та інструментів підвищення економічної ефективності торговельних мереж. Таким інструментом є управління діяльністю торговельних підприємств на основі системного аналізу ринкового конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку торговельних центрів та торговельних мереж досліджуються багатьма вітчизняними науковцями. Серед вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків необхідно згадати таких як: В. Апопій [1], Б. Берман [2], Н. Голошубова [3], М. Годунова [4], О. Тимофєєва [5], Я. Касьянов [6], Л. Лігоненко [7], Р. Скуба [8] та ін. У працях вищезазначених науковців розглядалися ключові принципи розвитку торговельних мереж, визначалися, пов'язані з цим, тактичні та стратегічні завдання, проводився аналіз організаційних структур і результатів діяльності різних сітєвих об'єднань у сфері торгівлі тощо.

Незважаючи на репрезентативне коло опублікованих наукових праць та їх високий теоретичний рівень, залишаються не охопленими предметною площиною теорії та практики аналізу й оцінки ринкового конкурентного середовища з

урахуванням специфіки функціонування вітчизняних торговельних мереж.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних положень та науково-методичних рекомендацій щодо комплексного аналізу ринкового конкурентного середовища роздрібних торговельних мереж.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах зростання конкуренції в торгівлі активно розвиваються роздрібні торговельні мережі, які становлять сукупність торгових підприємств, що знаходяться під загальним управлінням. Конкуренція в роздрібній торгівлі України, відповідно, все більше загострюється, чому особливо сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту. Оцінка ринкового конкурентного середовища — це визначення середнього ступеня привабливості певного ринку для підприємств, які діють на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них.

Оцінку ринкового конкурентного середовища торговельних мереж ми рекомендуємо проводити за напрямками, що характеризують переваги та недоліки цього сегменту, а також вплив окремих суб'єктів на його формування: діючі конкуренти; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники; механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг.

Мережі магазинів — один із найбільш важливих і значних феноменів роздрібної торгівлі в XIX ст. Мережа магазинів — це два або більше торгових закладів, які перебувають під спільним володінням і контролем, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту, а можливо, й аналогічне архітектурне оформлення.

Як світовий, так і український досвід підтверджує, що об'єднання магазинів у єдину мережу — найефективніший шлях розвитку роздрібної торгівлі. Однак наявна тенденція має як значні переваги, так і недоліки (рис. 1).

У розвинених країнах торговельними мережами захоплено весь ринковий простір. Усі інші роздрібні точки (маленькі магазинчики, лавки) займають не більше 4 % ринку.

У Європі мережева торгівля контролює 70–75 % роздрібного товарообігу, а в Україні — на рівні 20–30 %.

У цілому проглядається тенденція розвитку роздрібної торгівлі за європейською схемою, тобто з укрупнення роздрібних торговельних мереж. Торговельні мережі, що мають більше 10 магазинів, у світовій торговій практиці називають торговими ланцюгами.

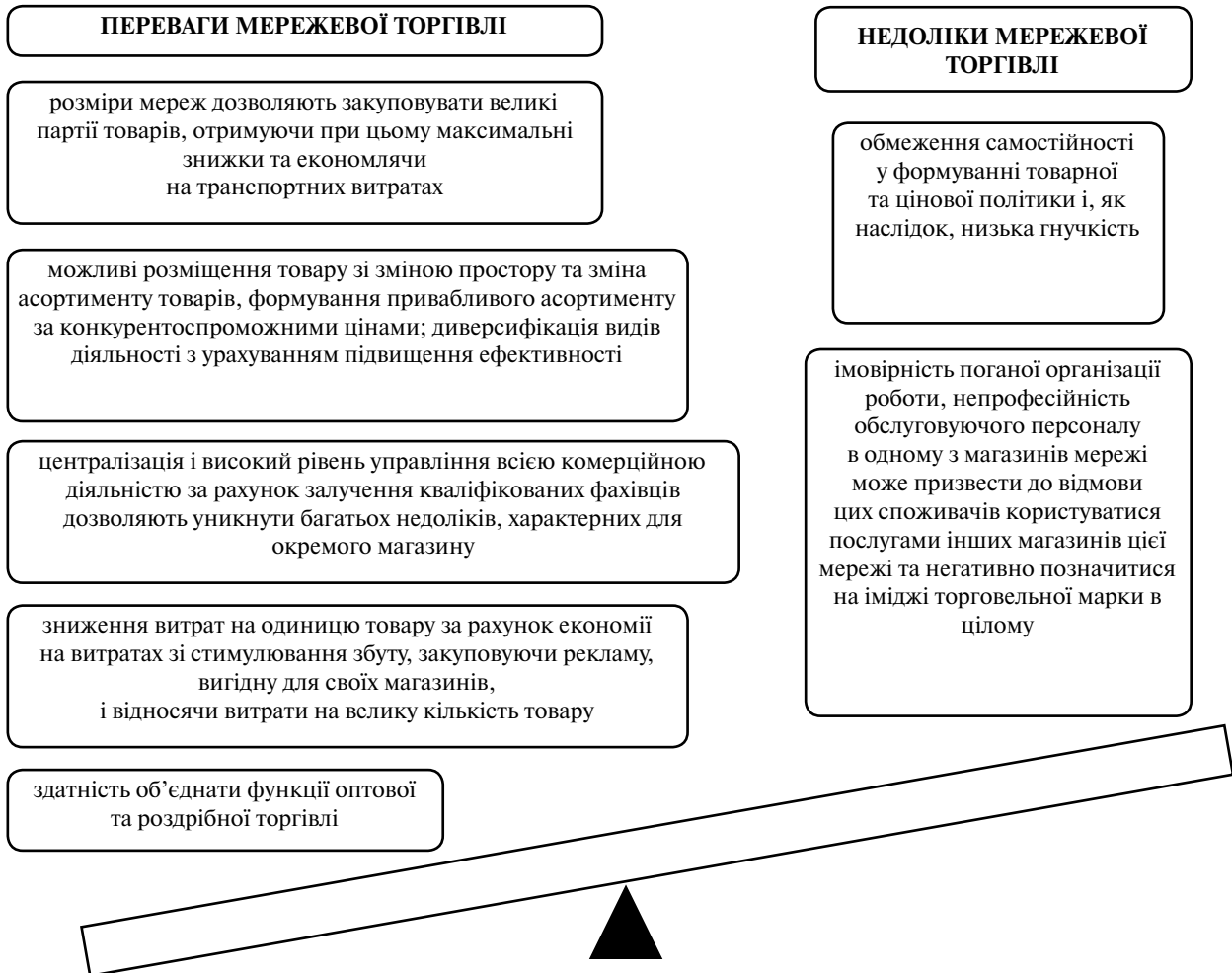


Рис. 1. Переваги та недоліки роздрібних торговельних мереж (джерело: розроблено автором)

Більшість українських торговельних мереж входять до списку 200 найбільших компаній України за даними Forbes Україна [9, с. 58–66]. Роздрібна торгівля є вкрай привабливою для інвестування через високу місткість і ненасиченість ринку.

Ринок роздрібної торгівлі можна умовно поділити на декілька сегментів: продовольчі товари, електроніка, ДІУ, одяг та ін. У табл. 1 наведено перелік найбільших роздрібних мереж України та їх місце у рейтингу ТОП-200 за даними 2011 р. [9, с. 58–64]. Позиції в рейтингу найбільші торговельні мережі України поділяють з найбільшими компаніями металургійної та суміжних з нею галузей, нафтогазової галузі, агропромисловими холдингами та виробниками продуктів харчуван-

ня, алкогольних напоїв та сигарет, тобто провідних компаній національної економіки.

Як можна побачити з даних, наведених у табл. 1, сегмент продовольчих товарів має найбільшу вагу на ринку рітейлу та є найбільш привабливим для інвесторів, а конкуренція все більше переходить із формату конкурування торговельних марок виробників до безпосередньої конкуренції між роздрібними торговцями. Дослідження свідчать про те, що компанії в цьому сегменті зростають не лише у горизонтальному напрямі, хоча він і залишається пріоритетним, а використовують і вертикальні можливості посилення конкурентного тиску [9, с. 72].

За кількістю магазинів позиції лідера займає торговельна мережа «АТБ-Маркет» — підрозділ

Таблиця 1

## Найбільші роздрібні торговельні мережі в Україні в 2011 р. за версією Forbes Україна

Позиція у рейтингу	Назва	Сегмент	Виручка в 2011 р., млн. грн.	Зростання до 2010 р., %	Прибуток, млн. грн.
9	Fozzy Group	Продуктовий мас-маркет	17430	25	Немає даних
13	АТБ-Маркет	Продуктовий мас-маркет	15081	39	-37
20	Епіцентр К	DIY	12221	35	419
27	Metro Cash & Carry Україна	Cash & Carry	9882	16	157
35	Фокстрот	Електроніка	7215	1	267
58	Фуршет	Продуктовий мас-маркет	5096	-1	Немає даних
61	COMFY	Електроніка	4953	30	40
74	Auchan Україна	Продуктовий мас-маркет	4195	19	122
96	Таврія В		3078	15	
100	Ельдорадо	Електроніка	2977	95	19
110	Нова лінія	DIY	2723	-1	-16
114	Еко-маркет	Продуктовий мас-маркет	2400	25	Немає даних
139	Технополіс	Електроніка	1892	71	46

Джерело: [9, с. 72].

роздрібною торгівлі корпорації «АТБ», заснованої в 1993 році, до складу якої входить близько 204 торговельні об'єкти у більш ніж 25 містах України переважно східного регіону. Компанії належить 316 магазинів у 93 містах України. 90 % магазинів — дискаунтери.

За обсягами річного обороту слід виокремити три суб'єкти — торговельно-промисловий холдинг «Fozzy Group» (супермаркети «Сільпо» — 126 торговельних об'єктів, гастрономи «Фора» — 70 об'єктів, оптові гіпермаркети «Фоззі» — 3 об'єкти, «Дніпрянка»), а також торговельні мережі «Фуршет» (76 магазинів), ТМ «Велика кишеня» (38 магазинів), «Еко-маркет», «Бумі-маркет», мережі «Пакко» і «Вопак» корпорації «Пакко». Відіграють значну роль на споживчому ринку України столичні ТРЦ «КОМОД», ТРЦ «Караван», ТЦ «Глобус», ТОВ «Таврія-В» тощо. Найбільші проекти — Mall of Kiev, ТРЦ Mall of Ukraine, ТРЦ «Либідь-плаза» в Києві і Mall of Dnepropetrovsk [10].

Що стосується потенційних конкурентів, то аналіз ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами в Україні дозволив виявити, що останніми роками на ньому сформувалася тенденція до поглинання національними лідерами продуктового ритейлу невеликих торговельних гравців. Крім того, компанії почали більш активно виходити на суміжні ринкові сегменти. Так, наприклад, ВАТ «Ритейл Груп» нещодавно повідомило про плани розвитку нового для нього формату — магазинів «біля дому»; ЗАТ «Фоззі Груп» вирішило зайнятися преміальним роздрібом, відкривши перший магазин «Le Silpo» тощо.

Постачальники як один з основних елементів зовнішнього мікрооточення підприємства справляють значний вплив на діяльність торговельної мережі. У загальному розумінні від них залежать основні конкурентні переваги товарів, що пропонує мережа покупцям. Громадське об'єднання «Асоціація виробників і постачальників» об'єднує близько 500 компаній-виробників і постачальників продукції, яка реалізується в роздрібних мережах України. Для формування широкого та стійкого асортименту товарів у підприємствах роздрібною торгівлі необхідно організувати завезення товарів від різних постачальників. Додаткові товарні ресурси для забезпечення торговельної діяльності торговельні підприємства можуть отримувати від власних виробничих підрозділів, підприємств або цехів ресторанного господарства тощо.

Аналіз управління взаємодією з постачальниками на підприємствах торгівлі дозволив виокремити такі особливості управління постачанням у торговельних мережах: по-перше, торговельні мережі використовують автоматизовану систему управління взаємодією з постачальниками SRM; по-друге, всі продуктові торговельні мережі мають власні торговельні марки; по-третє, торговельні мережі отримують у взаємодії з постачальниками додатковий дохід від рекламних послуг та мерчандайзингу; по-четверте, постачання продуктів харчування здійснюється раз або два рази на тиждень за попереднім замовленням, умови постачання передбачають доставку продуктів за рахунок постачальника і розрахунки за фактом постачання; по-п'яте, торговельні мережі проводять змагання між постачальниками

на тендерній основі; по-шосте, взаємодія з постачальником передбачає штрафні санкції постачальнику за будь-яке порушення строків постачання або якості чи асортименту товару і штрафні санкції магазину за відсутність товару на належному місці в торговельному залі; по-сьоме, угоди з постачальниками передбачають повернення товару, на який закінчується строк придатності.

Лояльність споживачів — одне з найскладніших понять у роздрібній торгівлі. У результаті проведених у США і багатьох країнах Європи досліджень була виявлена стійка закономірність — позицію лідера займають ті підприємства, що

мають в розпорядженні стійку споживчу базу, яка фахівцями називається «ефектом лояльності».

Визначити лояльність покупців досить складно. Стиль життя, зайнятість, культура, соціодемографія, дохід — усе це прямо позначається на моделях поведінки покупців, нічого не кажучи про їх ставлення до роздрібно-торгівельної мережі.

Розглянемо застосування комплексу факторів на прикладі спеціалізованих магазинів з продажу побутової техніки. У табл. 2 наведено особливості комплексу факторів залежно від рівня цін, а також можливості збільшення їхніх конкурентних переваг.

Таблиця 2

## Особливості комплексу факторів, що впливають на лояльність споживачів роздрібних торговельних мереж

Фактор	Низька цінова категорія	Середня цінова категорія	Висока цінова категорія
Асортимент	Є одним із найважливіших чинників для усіх роздрібних торговельних мереж		
	Глибокий	Вузький та глибокий	Вузький та глибокий
Якість	Відповідає рівню цін (психологічне співвідношення «ціна-якість»)		
	Нижче середнього (середня якість є конкурентною перевагою)	Середня (якість вище середнього та висока якість є конкурентною перевагою)	Висока (конкурентною перевагою є дуже висока якість унікальних товарів)
Місце розташування	Є одним із найважливіших чинників для усіх роздрібних торговельних мереж		
Кваліфікований та доброзичливий персонал	Не обов'язково. Є значною конкурентною перевагою.	Обов'язково.	Обов'язково високий рівень кваліфікації та вміння спілкуватись.
Комплекс маркетингових комунікацій	Часто взагалі не використовується. Рідко: вивіски, плакати, зовнішня реклама.	Широкий спектр засобів	Увесь спектр засобів, у т. ч. дорогі, що сприяють персоналізації відносин з клієнтами.
Оригінальні програми лояльності	Майже не використовуються, оскільки призводять до підвищення цін на товари.	Програми лояльності використовуються, однак частіше це прості економічні варіанти.	Дорогі іміджеві програми
Мерчандайзинг	Прості засоби оформлення торгового залу.	Широкий спектр, що включає викладку, оформлення вітрин, рекламу на місці продажу.	Весь спектр засобів: створення єдиної стильної композиції, використання музикальних та світлових ефектів.
Рівень сервісу	Майже не використовується.	Спектр сервісних послуг обмежений	Спектр сервісних послуг широкий

Джерело: узагальнено автором за [11].

Виходячи з наведеної в табл. 2 інформації, можна зробити такі висновки:

— для спеціалізованих роздрібних торговельних мереж вкрай важливий комплекс усіх факторів, що впливають на формування споживчої лояльності;

— відмінності у комплексі факторів стають істотними лише при класифікації спеціалізованих роздрібних торговельних мереж за принципом встановлених цін.

Проте використання усіх комплексних факторів створює конкурентні переваги для роздрібних торговельних мереж нижчої, середньої, а також високої цінової категорії.

Одним із найбільш складних і важливих етапів дослідження конкурентного середовища торговельних підприємств є оцінка сучасного ста-

ну та визначення основних тенденцій розвитку споживчого ринку (поведінка покупців, рівень конкуренції, асортиментна політика, платоспроможний попит, цінова пропозиція). Взаємодія торговельних підприємств з конкурентним середовищем відбувається за двома напрямками: макросередовище, що включає в себе глобальні чинники, які відображають соціально-економічні відносини в суспільстві; мікросередовище, що охоплює чинники, які безпосередньо впливають на торговельні підприємства.

Нами запропоновано механізми управління та регулювання конкурентних переваг торговельних підприємств, які систематизовані у виді чотирьох груп: організаційно-правові, економічні, соціальні, фінансові, що дозволяють ефективно форму-

вати необхідний обсяг ресурсів для збільшення обсягів діяльності, забезпечити налагодження партнерських зв'язків між контрагентами, орієн-

туватися на споживчі запити, взаємодіяти з інфраструктурою, підвищити конкурентоспроможність на споживчому ринку (табл. 3).

Таблиця 3

## Механізми управління та регулювання конкурентних переваг торговельних підприємств

Організаційно-правові	Економічні
<ul style="list-style-type: none"> <li>— механізми підвищення якості договорів купівлі-продажу товарів;</li> <li>— механізми забезпечення прав на земельні ділянки;</li> <li>— механізми забезпечення ефективного використання орендованих торговельних площ;</li> <li>— механізми контролю договірних зобов'язань перед контрагентами;</li> <li>— механізми договірної діяльності щодо найманого менеджменту торговельних підприємств;</li> <li>— механізми удосконалення правової та нормативної бази торгівлі;</li> <li>— механізми інформаційної підтримки процесу торгівлі;</li> <li>— механізми страхування;</li> <li>— механізми захисту прав власності різних активів;</li> <li>— механізми франчайзингу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— механізми мотивації і стимулювання інноваційного розвитку торгівлі;</li> <li>— механізми ціноутворення;</li> <li>— механізми корпоративної діяльності;</li> <li>— механізми реструктуризації господарської діяльності торговельних підприємств;</li> <li>— механізми конкуренції і формування ринкового середовища;</li> <li>— механізми бізнес-планування;</li> <li>— механізми формування і ефективного використання ресурсів;</li> <li>— механізми формування великих торгових форматів.</li> </ul>
Фінансові	Соціальні
<ul style="list-style-type: none"> <li>— механізми перерозподілу фінансових потоків між виробниками і торговельними підприємствами;</li> <li>— фіскальні механізми;</li> <li>— механізми кредитування торговельної діяльності;</li> <li>— механізми фінансової підтримки;</li> <li>— механізми надання пільг окремим категоріям громадян;</li> <li>— механізми санації і банкрутства збиткових торговельних підприємств;</li> <li>— механізми активізації ринку комерційної нерухомості;</li> <li>— механізми залучення інвестицій (пряме іноземне інвестування, емісія акцій та облігацій; реінвестування прибутку);</li> <li>— механізми амортизаційної політики;</li> <li>— механізми регуляції грошових потоків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— механізми створення додаткових робочих місць;</li> <li>— механізми забезпечення лояльності споживачів і зростання платоспроможного попиту;</li> <li>— механізми подолання співвідношення між грошовими доходами;</li> <li>— механізми регуляції норм раціонального споживання продуктів;</li> <li>— механізми мотивації та стимулювання персоналу торговельних підприємств;</li> <li>— механізми забезпечення належних умов праці персоналу торговельних підприємств;</li> <li>— механізми якості торговельного обслуговування споживачів.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором.

В ідеалі торговельна фірма повинна робити все краще за своїх конкурентів: домагатися найнижчих витрат, кращого обслуговування, швидкої доставки, гнучкості, використання найкращих технологій. Проте це, звичайно, нереально.

Тому доводиться йти на компроміси, врівноважуючи рівень послуг із їхніми витратами. Торговельне підприємство вибирає для своєї стратегії ту або іншу спрямованість, тим самим вказує на чинник, який вважає для себе найважливішим. Фірма може підтримувати стійку конкурентну перевагу на основі лідерства у витратах або на базі диференціації або використовуючи і те й інше.

**Висновки.** Використовуючи економічні переваги великих підприємств, що полягають у можливості суттєвого зниження цін закупівлі товарів, економії на масштабах, адміністративно-управлінських і трансакційних витратах, лобюванні своїх інтересів у державних і місцевих органах, фінансовій спроможності до постійних технологічних інновацій, удосконаленні всіх бізнес-процесів, накопиченні торгового капіталу, торговельні

мережі повинні постійно збільшувати свою питому вагу на конкурентному ринку.

У конкурентній боротьбі між торговельними мережами перемагають ті, хто зможе запропонувати покупцям щось унікальне і цінне. Якісне обслуговування, програми лояльності, взаємовигідні відносини з постачальниками стають реальною конкурентною перевагою, тому що дозволяють утримувати наявних клієнтів і важко копіюються конкурентами.

## Література

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля України: нові вектори розвитку / В. В. Апопій, В. Горбатюк, О. Р. Процишин // Вісник Львівської комерційної академії : збірник наук. праць. — Серія : Економічна. — 2011. — Вип. 37. — С. 178–184.
2. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : Вильямс, 2003. — 1184 с.
3. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. — 2011. — № 1. — С. 15–24.

4. Годунова М. Как плетутся сети в розничной торговле / М. Годунова // Экономика России: XXI век. — 2002. — № 3. — С. 58–61.

5. Тимофеева О. В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі / О. В. Тимофеева // Економіка і регіон. — 2007. — № 2 (13). — С. 68–72.

6. Касьянов Я. Економіка «титанів» на товарних ринках України / Я. Касьянов // Маркетинг в Україні. — 2008. — № 4. — С. 28–33.

7. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін. ; за ред. Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2009. — 334 с.

8. Скуба Р. В. Современные типы организаций розничной торговли и методы их продвижения на локальные рынки [Электронный ресурс] / Р. В. Скуба // Экономика региона. Владимирский государственный университет. — 2007. — № 18. — Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/>.

9. Рейтинг 200 крупнейших компаний страны // Forbes. — 2012. — октябрь. — С. 58–143.

10. Обзор рынка продовольственного ритейла Украины [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.allretail.com.ua/analytics/overviews/>.

11. Добровидова М. А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей / М. А. Добровидова // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — № 3. — С. 48–53.