

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНИХ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ**

*У статті розглядаються проблеми та перспективи організації ефективної співпраці роздрібних торговельних мереж та економічних суб'єктів регіону на основі врахування регіональних особливостей місцевих та локальних ринків.*

**Ключові слова:** *торговельна мережа, роздрібна торгівля, регіональні постачальники, регіональна експансія, продовольчі товари*

Постановка проблеми. Однією з найбільш помітних і важливих тенденцій, що проявилися на українському ринку, стала позитивна динаміка зростання роздрібного товарообігу і відносно невелика (як для європейської країни) насиченість сучасними форматами торгівлі - у продовольчому ритейлі України, за оцінками експертів, вона в середньому становить близько 30% - це певні симптоми одужання ринку роздрібного ритейлу після кризи [3]. Однак, незважаючи на оптимістичні оцінки аналітиків, говорити про сталий тренд зростання, на нашу думку, ще зарано.

За час кризи деякі ритейлори скористалися ситуацією і розширили свої мережі. Ринок ще має потенціал для росту різних форматів, і в ситуації, коли можна скористатися більш низькою вартістю придбання або оренди земельних ділянок і приміщень, регіональна експансія виглядає виправданою. Але при цьому при налагодженні роботи та закріпленні торговельних точок роздрібних мереж у регіоні функціонування специфіка структури покупок та попиту місцевих споживачів, конкурентна ситуація на регіональному ринку стають причиною пошуків нових методів боротьби за клієнта.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано розв'язок проблеми. Теоретичні та практичні аспекти дослідження проблем територіальної організації та вибору стратегії розвитку торговельних мереж знайшли своє відображення у працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема таких як Алімов О.М., Бутко М.П., Гілберг Д., Герасимчук З.В., Заставний Ф.Д., Ковальська Л.Л., Корецька Н.І., Рафиг М., Стеченко Д.М., Чернюк Л.Г., Фащевський М.І., Щедрова І.М. та ін. Вагомий внесок у розвиток теорії функціонування роздрібних торговельних мереж зробили такі провідні вітчизняні та зарубіжні науковці, як Апопій В.В., Бергер І.М., Брензович К.С., Голошубова Н.О., Гончаров П.Г., Ковальська Л.Л., Міщук І.П., Памбухчянц О.В., Платонов В.М., Ребицький В.М. та ін.

Не розв'язані раніше частини загальної проблеми Незважаючи на достатнє коло опублікованих наукових праць та їх високий теоретичний рівень, залишаються не охопленими предметною площиною теорії та практики питання побудови системи взаємовигідної співпраці роздрібних торговельних мереж та регіональних господарюючих суб'єктів (виробників, посередників, фінансових і банківських установ, дослідницьких центрів, громадських організації тощо).

Тому пошук механізмів налагодження взаємовигідних відносин між торговельними роздрібними мережами та регіональними економічними суб'єктами, яким присвячене дослідження, сьогодні досить актуальний.

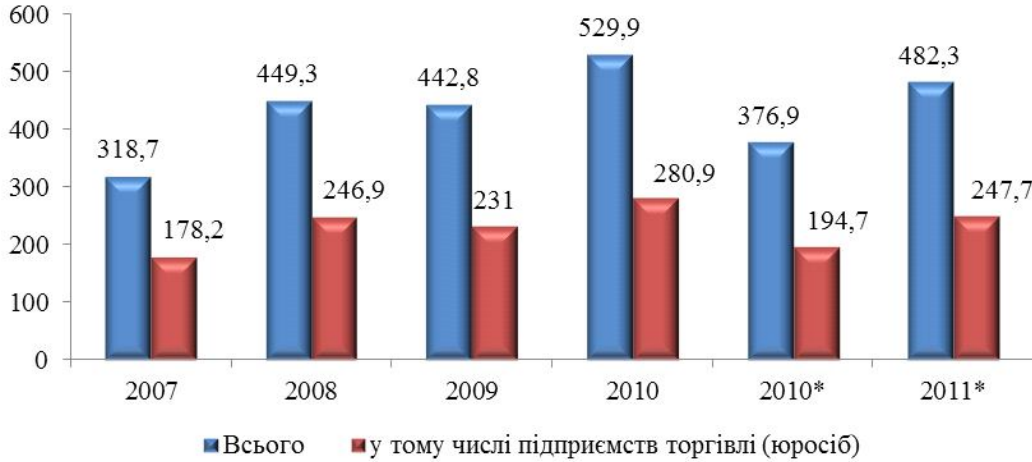
Цілі статті. Розв'язання питань налагодження ефективної співпраці роздрібних торговельних мереж а економічних суб'єктів регіону на основі вивчення регіональних відмінностей споживчого попиту, стану конкурентного поля, специфіки територіальної організації та функціонування економіки регіону задля більшої ефективності їх спільного функціонування, яка б забезпечувала підвищення якості торговельного обслуговування у точках торговельних мереж у регіоні, з одного боку, та постачання якісних регіональних ресурсів і готової продукції внутрішнього виробництва кінцевим споживачам - з іншого.

Виклад основного матеріалу В умовах практично повної відсутності кредитних коштів та загрози зниження товарообігу приваблива для інвестицій сфера ритейлу переходить у розряд найбільш ризикованих, і операторам доволі часто доводиться відмовлятися від стратегії регіональної експансії за рахунок власних і залучених коштів [2]. Тому кількісне нарощування темпів приросту роздрібного товарообороту у післякризовий період було забезпечене в основному інтенсифікацією внутрішньої роботи точок торговельних мереж у регіонах України.

Обсяг роздрібного товарообігу в Україні в жовтні 2011 р. виріс на 1,26% до 31304 млн. грн. в

порівнянні з вереснем 2011 р. Проте в річному вираженні темпи зростання даного показника сповільнилися з 14,6% до 14,1%. Причинами цього є зниження темпів зростання номінальних доходів населення і споживчого кредитування, висока база

порівняння. Так, темпи зростання середньої заробітної плати у вересні склали 16,5% у порівнянні з 18,2% у серпні, а портфель споживчих кредитів збільшився всього на 2,19 млрд. грн. проти 3,09 млрд. грн. у серпні (рис. 1) [9].



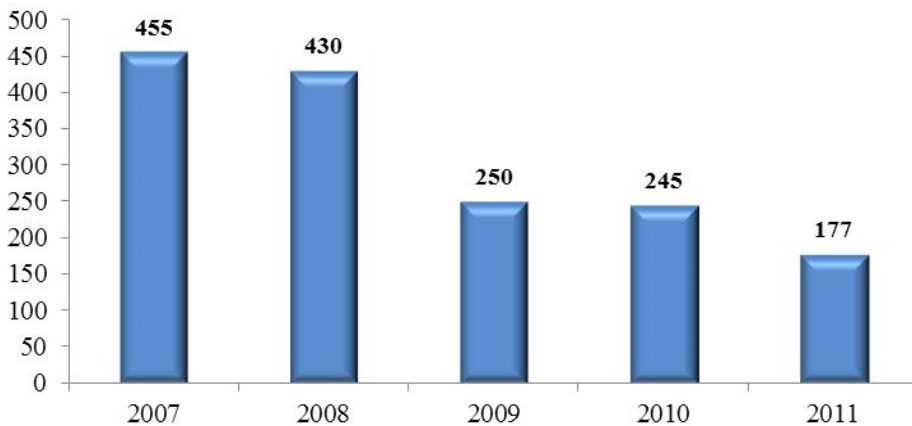
\* січень-вересень, за даними [124]

**Рис. 1. Динаміка обсягів роздрібного товарообігу в Україні за 2007-2011 рр., млрд. грн.**

При цьому продуктиві мережі відновили розвиток - за підсумками 2011 р. велика частина компаній зі списку ТОП-10 наростила кількість [11]. Розвиватися змогли ті ритейлери, які вчасно реструктурували борги або залучили зовнішніх інвесторів, - вони змогли купити активи конкурентів або відкрити магазини на їхньому місці та поліпшили логістичні схеми за рахунок залучення місцевих постачальників. Але докризових темпів ринок уже не чекає -

найближчим часом компанії розраховують на повільне відновлення.

Якщо до кризи в Україні щорічно відкривалося в середньому близько 500 нових магазинів, то з 2008 по 2010 рік темпи розвитку значно сповільнилися. Найменша кількість торговельних точок була відкрита в 2010 році - всього 272. Тільки в 2011 р. компаніям вдалося переломити цю негативну тенденцію - число магазинів зросло на 402 точки (рис. 2) [6].



**Рис. 2. Кількість нових FMCG-магазинів в Україні за 2007-2011 рр., шт.**

В основному нові магазини відкривали лідери ринку, оскільки національним компаніям простіше взяти грошові кредити у банків або товарні - у постачальників. Регіональним або локальним мережам доводиться покладатися на власні сили, тому тільки лідери змогли значно наростити свої портфелі. Більша частина точок, відкритих у минулому році, припадало на десятку найбільших

ритейлерів. Причому сім з них відкрили більш ніж десяти магазинів. Винятками стали лише "Фуршет", "Велика кишенька" та "Євротек" [11].

Саме в 2011 році ринок ритейлу почав відновлюватися. Під час кризи мережам було не до розвитку - треба було пристосуватися до нових умов роботи. До кризи товарообіг мереж щорічно зростав на 20-25%, а в 2009 році вперше за кілька

років упав на 20,6% [2]. Мережі почали закривати збиткові магазини, щоб підвищити свою ефективність. За два роки кризи компанії встигли оптимізувати свої мережі, поліпшивши їхню роботу. І у 2012 р. планується нарощувати число магазинів.

В основному збільшення мереж відбувалося за рахунок купівлі активів або відкриття магазинів на місцях конкурентів. За даними GT Partners Ukraine, із 402 торгових точок, відкритих у 2011 році, 99 магазинів змінили вивіску в результаті угод M&A. Ще частина компаній залучила зовнішнє фінансування. Навесні 2010 року фонд прямих інвестицій Euroventures Ukraine Fund II придбав 30% компанії "Торговий дім "Аванта" (мережі "Колібріс", "Наш"). А в кінці 2010 року компанію "Пакко Холдинг" продали п'яти іноземним компаніям [10].

Найближчим часом у регіонах України буде загострюватися конкуренція між національними та регіональними роздрібними продавцями. У національних гравців для наявності інвестиційного ресурсу та налагоджених технологій поширення

бізнес-стандартів у напрямку організації торговельно-технологічного процесу на місцях стають суттєвими конкурентними перевагами, оскільки вони орієнтуються на масового споживача, якого хочуть відучити від оптово-роздрібних ринків з низькими цінами. Враховуючи ці фактори, місцевим компаніям доведеться або підвищувати свою ефективність, або продавати їм свій бізнес [7].

У зв'язку з цими процесами ущільнення конкурентного поля на ринках роздрібної торгівлі, які відбуваються у регіонах, у громадян склався вже певний менталітет, що сприятливо впливає на подальший розвиток культури торговельного обслуговування. Іншими словами, поширення цивілізованих форматів роздрібної торгівлі спонукало споживачів до вдосконалення купівельних здібностей і принципів, які згодом відбилися на подальшому розвитку роздроби. В обласних центрах і районних містах з появою магазинів самообслуговування різних форматів торговельний простір стає все більш однорідним (таблиця 1) [2].

Таблиця 1

## Кількість об'єктів роздрібної торгівлі в Україні за 2007-2010 рр., тис. шт.

Рік	Магазини	Кіоски, торгові точки на АЗС	Заклади HoReCa	Ринки
2007	52,3	19,6	26,2	2,8
2008	50,5	18,7	24,9	2,8
2009	47,6	17,7	24,0	2,3
2010	48,0	1,8	23,4	2,8

Основу цієї нової купівельної стратегії заклали супер- і гіпермаркети. Міським жителям стала властива мобільність, вони прагнуть до більшого розмаїття. Їм потрібні нові і нові товари за доступними цінами, і вони намагаються купити все, що потрібно, в одному місці. Подібна культура покупок стала своєрідним "магнітом" і для жителів сільської місцевості, які в свою чергу бажають користуватися сучасними стандартами торговельного обслуговування не тільки при відвідуванні міських магазинів, а й у себе "біля хати".

Поява нових стандартів торговельного обслуговування, які пропагують роздрібні торговельні мережі в регіоні, здійснює сприятливий вплив на ринок у цілому і місцевих продавців, змушуючи їх вкладати кошти в свій бізнес, повертаючись обличчям до покупців, привносячи живу конкуренцію і, нарешті, стабілізуючи роздрібний ринок. Крім того, з відкриттям великих і локальних роздрібних мереж товарообіг на місцевих ринках збільшується від десятків відсотків до декількох разів, впливаючи на поповнення скарбниці регіону, і, як наслідок, на

зростання добробуту населення. Це відбувається завдяки цілому комплексу причин: високій пропускну здатності супермаркетів і, перш за все, завдяки збільшенню асортименту і грамотній організації торговельного простору в торговельних центрах.

У 2011 р. подорожчання продовольства на 0,7% виявилось мінімальним за всі роки незалежності, не рахуючи унікального для країни дефляційного 2002 року. Ще на початку 2011 р. інфляційна ситуація розвивалася в традиційному для українського ринку напрямку - ціни на продукти харчування за шість місяців піднялися на 6,1%. У II півріччі 2011 р. вони різко впали. Сильний вплив на інфляцію зробило здешевлення овочів, роздрібна вартість яких знизилася майже на 45% (у тому числі картоплі - на 60%), а також цукру, який подешевшав на 20,5% [12]. Зниження цін було викликано логічним, але складно прогнозованим фактором - високою врожайністю 2011 р. Виробництво овочів виросло на 21%, картоплі - на 30%, цукрових буряків - на 36%. Ціна цієї продукції почала падати в липні-серпні, цукру - восени. Зниження цін було суттєвим, особливо

на продукти харчування з так званого "борщового набору".

Це погіршило роздрібний продаж продуктового ритейлу, оскільки еластичність споживання продовольства в Україні залишається невисокою. Влітку-восени 2011 р. через низькі темпи інфляції, а також дефляції в деяких товарних сегментах роздрібні мережі в окремі місяці зіткнулися з нульовим зростанням продажу. З липня по грудень ціни знизилися на 1,3% [12].

Виручку від скорочення допомогло утримати

лише подорожчання соняшникової олії (+10,9%), а також алкогольної продукції - через підвищення індикативної ціни на 27-50%. У середньому продажі в магазинах мереж показали зростання на 13%. Складнощі з реалізацією надлишків аграрної продукції призвели до того, що в кінці 2011-початку 2012 р. збереглася тенденція низької продовольчої інфляції. У результаті до лютого 2012 р. середньорічне зниження вартості середнього продуктового кошика українців досягло вже 0,5% (рис. 3) [4].

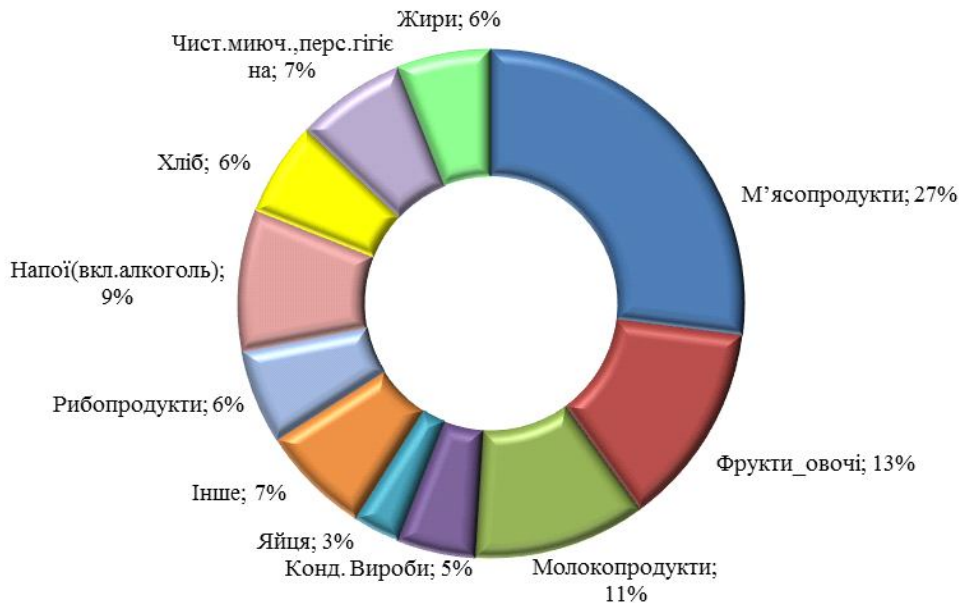


Рис. 3. Структура витрат українців на основні продовольчі продукти та товари широкого вжитку у 2011 р., %

Низька інфляція - всього 4,6% за підсумками 2011 р. - дозволила підвищити реальну купівельну спроможність українців, незважаючи на охолодження економіки і зниження темпів зростання номінальних зарплат до 16,2%. Однак це не викликало буму роздрібних продажів. У першій половині минулого року споживачі були зацікавлені витратити свої заощадження, але з серпня 2011 р., коли почався потік негативних новин зі світових ринків, цей інтерес зменшився. Українці вже не були готові витратити більше, ніж заробляли [1].

Низька інфляція не спонукала українських споживачів відмовитися від дешевої продукції на користь товарів середнього або преміального сегментів. Люди менше купують дорогий імпортований товар, наприклад коньяк і сири, а роблять акцент на покупку більш дешевих товарів. І це відбувається не через те, що у споживачів немає грошей, сьогодні більш вагомим фактором, який здійснює вплив на купівельну поведінку, стає заощадливість і раціоналізація покупок на основі ретельного моніторингу цін у регіонах на продукти та товари широкого вжитку.

Звичайно, в цих умовах падає рентабельність мереж.

Тому сьогодні забезпечення ефективності функціонування роздрібних мереж у регіонах неможливе без оптимізації логістичних витрат і ретельної оптимізації асортименту під потреби регіональних споживачів із забезпеченням задекларованих мережею стандартів торговельного обслуговування.

У цих умовах перспективним напрямком є поширення співпраці торговельних мереж із регіональними виробниками. Насамперед це зростання прибутку підприємства, поява нових збутових систем, збільшення виробництва товарів, послуг і, як наслідок, розширення виробництва - поява нових робочих місць.

Можна виділити такі сильні сторони у партнерстві із роздрібними торговельними мережами:

- перевага в закупівлях: мережа, що складається з безлічі магазинів, є для підприємства більш великим і важливим партнером, ніж окремий магазин.

- Фінансова підтримка: протягом певного часу мережа може підтримувати продукти, на які здійснює вплив коливання попиту в окремих районах, фінансуючи їх за рахунок інших.

- Можливість проведення ефективної рекламної кампанії спільно з магазином, завдяки високій впізнаваності торговельної марки мережі та підприємства.

- Стандартизація й оптимізація всіх бізнес-процесів, що дозволяють мінімізувати витрати, підвищити віддачу на вкладений капітал та на одиницю площі.

- Мережа може дозволити собі мати персонал і служби, зайняті аналізом поточної діяльності і перспективним розвитком компанії.

Один магазин не в змозі утримувати повноцінні відділи реклами, маркетингу, сервісну службу, так само як і відділ, що займається фінансовим плануванням або юридичним супроводом. Саме завдяки наявності цих підрозділів роздрібні торговельні мережі виграють у незалежних магазинів за параметрами ефективності роботи, не вимагаючи залучення додаткових людських, часових та фінансових ресурсів у підприємства.

Але при цьому нагадаємо і про наявність певних слабких сторін у діяльності роздрібних торговельних мереж при їх адаптації на регіональних ринках.

- проблема персоналу. Всі великі структури відрізняються слабкою лояльністю персоналу, мережі не виняток.

- Мережа, як будь-яка велика структура, характеризується відносно низькою гнучкістю. Щоб інформація дійшла знизу доверху і у вигляді команди повернулася назад, потрібен певний проміжок часу, що може уповільнити реакцію на зміни у структурі споживчого попиту регіональних споживачів.

Аналіз існуючих прикладів співпраці виробників та продуктивних торговельних мереж дозволив виявити ряд недоліків, що заважають ефективному збуту і гальмують розвиток підприємств регіону. Нерідко підприємства-виробники не бажають виявляти гнучкість і підлаштовуватися під вимоги високотехнологічних торговельних мереж.

Якщо до фінансово-економічної кризи відносини між постачальниками і роздрібними торговцями носили практично безконфліктний характер (останні вимагали лише безперебійних поставок і відносно стабільного товарного асортименту), то за останні кілька років ситуація на ринку змінилася. З експансією національних торговельних мереж і одночасною активізацією регіональних та локальних торговців у регіони (районні центри, великі села тощо) значно зростає конкуренція серед торговельних підприємств.

Висококонкурентне середовище сприяло появі нових сценаріїв вибудовування взаємовідносин між постачальниками та ритейлорами. Як виявилось, далеко весь товар може з'явитися на полицях супермаркетів. І справа тут не тільки в якості. Західні бізнес-технології, перенесені на вітчизняні реалії, призвели до того, що в нашій країні стало нормою оплачувати послуги роздрібних продавців. Постачальникам, які ще два-три роки тому відігравали головну роль на ринку, залишилося тільки погодитися на нові правила гри. Адже в будь-якому випадку торговельні мережі гарантують їм великі обсяги збуту. Все це послужило важливою основою для загострення конфліктів ритейлерів з постачальниками / виробниками [8].

Диктат ритейлерів по відношенню до регіональних постачальників стає більш жорстким і розглядається як головна тенденція посткризового українського ринку роздрібною торгівлі. Роздрібні продавці висувають, як правило, такі умови:

- мінімальні ціни на товар, що поставляється;

- власні критерії якості продукції, умов постачання і упаковки;

- у момент приймання залишок терміну придатності товару повинен становити не менше 70% його повного терміну;

- регулярність поставки продукції в магазин.

- додатковий сервіс (розмитнення, калібрування, упакування тощо);

- відстрочка платежу має складати в середньому 30 днів навіть у найбільших мережних супермаркетах з досить значним оборотом і значною щоденною виручкою.

Найбільше в такій ситуації страждають виробники стратегічних продуктів (таких як хліб, молоко). Зрозуміло, що ціни на такі продукти не можуть формуватися ринковим способом, будь-яке їх підвищення відразу негативно позначається на соціальній обстановці. Крім свого стратегічного значення виробництво стандартних молочних і хлібобулочних виробів є низькорентабельним. І якщо гроші за поставлений товар приходять з затримкою, у виробників починаються проблеми із закупівлею сировини. У підсумку виробники змушені працювати за низькими цінами, що їх диктують супермаркети, але самі при цьому підняти ціни не можуть [5].

Відзначимо, що жорсткі вимоги до постачальників з боку роздрібною торгівлі звичайні для західної практики, де конкуренція та вимоги ринку незрівнянно вищі і жорсткіші, ніж сьогодні в Україні.

При такому розвитку подій можливі такі шляхи виходу із проблемних ситуацій [8].

По-перше, посилення власних вимог,

закріплених у договорі.

По-друге, перехід до повного контролю за однорівневим каналом розподілу.

По-третє, створення окремого підрозділу, що займається тільки роздрібними торговельними мережами. Відмінність даного відділу від служби збуту або підрозділу продажів у службі маркетингу повинна полягати в тому, що він не займається всіма каналами розподілу, а тільки торговими мережами та великими магазинами типу супермаркетів, гіпермаркетів, торгових центрів і т.д.

Отже, видно, що проблем, пов'язаних з ритейлом, досить багато, тоді час як можливих шляхів виходу з ситуації, в якій перебувають сьогодні регіональні підприємства, набагато менше. Тому місцевим підприємствам-виробникам уже давно варто задуматися про вплив сучасних роздрібних продажів на виробництво. Тим більше, що можливість підготуватися до посткризової "регіональної експансії" торговельних мереж ще залишається у місцевих фірм, які поки досить рідко стикаються з тиском роздробу.

Висновки. На завершення відзначимо, що тенденції розширення й укрупнення продуктових торговельних мереж отримають свій розвиток у 2013-2015 рр. Утім, регіональна експансія буде менш агресивною, ніж до кризи. Якщо раніше метою ритейлерів було прийти в регіон за всяку ціну, то в найближчі роки вони будуть більше уваги приділяти прибутковості, намагаючись закріпитися в тих регіонах, де вже присутні.

Установлення довготривалих партнерських відносин між замовником і постачальником дає, як показує світова практика, ліпший результат, ніж насадження конкуренції між постачальниками. Але при цьому не в меншому ступені партнерство має передбачати і компенсацію ризиків.

Сьогодні в розподільчому каналі визначальною ланкою є роздрібна торговельна мережа, оскільки в сучасних умовах акцент уже давно змістився з уміння виробляти на вміння торгувати. А багато з перерахованих бар'єрів співпраці, за словами досвідчених і професійних бізнес-парламентарів і керівників, обговорюються і вирішуються на стадії переговорів і укладення договору. Головними чинниками успіху роздрібною торгівлі були, є і будуть діалог і спільна робота ритейлерів і регіональних постачальників на основі взаємної довіри.

### Список літератури:

1. Вышлинский Г. Украинский потребитель-2011: стоит ли ожидать роста внутреннего спроса [Электронный ресурс] / Г. Вышлинский // Конференция "Медиа&реклама: ключевые тенденции развития медиарынка". - Режим доступа: [http://www.gfk.ua/public\\_relations/useful\\_info/index.ua.html](http://www.gfk.ua/public_relations/useful_info/index.ua.html)
2. Дикаленко М. Побелка в колесе [Электронный ресурс] / М. Дикаленко // Бизнес. - 2011. - №43. - Режим доступа : <http://www.business.ua/archive/21290/>
3. Дикаленко М., Московчук Э.В. Горячая едва [Электронный ресурс] / М. Дикаленко, Э.В. Московчук // Бизнес. - 2011. - №46. - Режим доступа : <http://www.business.ua/archive/22211/>
4. Забарилло М. Розничная торговля глазами потребителя (на основе данных Потребительской Панели Домашних Хозяйств) [Электронный ресурс] / М. Забарилло. - Режим доступа: [http://www.gfk.ua/sectors\\_and\\_markets/retail\\_and\\_technology/index.ua.html](http://www.gfk.ua/sectors_and_markets/retail_and_technology/index.ua.html)
5. Зайцева Е. Возможные пути развития диалога между поставщиками и ретейлерами / Е. Зайцева // Торговое оборудование в России. - 2003. - № 10. - С.35-39.
6. Нестеров Д. Украинский ритейл: между кризисом и процветанием [Электронный ресурс] / Д. Нестеров. - Режим доступа : <http://retailstudio.org/>
7. Рукина В., Смелкова Т. Нехлебные места [Электронный ресурс] / В. Рукина, Т. Смелкова. - Режим доступа : <http://afanasy.tver.ru/number.php?NiD=11461>.
8. Третьяков О.А. Сотрудничество региональных производителей с розничной торговлей / О.А. Третьяков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 3. - С.32-38.
9. Украина наращивает розничный товарооборот [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ubr.ua/>
10. Украина привлекает инвесторов в ритейл [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://delo.ua/cat/listnews/>
11. Украинцы дождалась открытия магазинов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://allretail.ua/>
12. Украинцы опасаются увеличивать потребительские расходы [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://allretail.ua/>

**Аннотация**

*Ирина Черданцева, Андрей Клипач*

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОЗНИЧНЫХ  
ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ**

*В статье рассматриваются проблемы и перспективы организации эффективного сотрудничества розничных торговых сетей и региональных экономических субъектов на основе учета региональных особенностей местных и локальных рынков.*

**Ключевые слова:** *торговая сеть, розничная торговля, региональные поставщики, региональная экспансия, продовольственные товары*

**Summary**

*Irina Cherdantseva, Andrey Klypach*

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE RETAIL CHAINS IN THE REGIONAL  
MARKET**

*The problems and prospects of the organization of effective cooperation retail networks and regional economic entities on the basis of a regional perspective of local and local markets.*

**Keywords:** *retail chain, retail, regional suppliers, regional expansion, foodstuffs*