

Ніна ГОЛОШУБОВА

РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

Важливу роль у соціально-економічному розвитку України відіграють торговельні мережі, в яких, порівняно з незалежними суб'єктами господарювання, є суттєві переваги. Саме тому вони здатні ефективніше функціонувати 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, централізовано виконувати цілу низку управлінських функцій, зокрема, організовувати товаропостачання своїх магазинів на засадах логістики з використанням результатів маркетингових досліджень ринку, вибирати товаропостачальників, які випускають більш конкурентоспроможні товари. Ось чому в мережевих магазинах краща товарна пропозиція, гарантована якість товарів і є можливість реалізувати їх за нижчими цінами, ніж в немережевих торговельних об'єктах.

Торговельні мережі, що функціонують, зокрема в роздрібній торгівлі, – це структури з більш-менш відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і сформованим корпоративним кліматом, тому в їх магазинах і вища якість обслуговування покупців. У них є можливість впроваджувати сучасні інформаційні системи, які дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з меншими комерційними ризиками. Торговельні мережі здатні сформувати цивілізовану й ефективно функціонуючу роздрібну торговельну та складську мережу, зменшити ланковість товароруку, а отже й посередників – перекупників і тіньовий сектор в цілому, оскільки їхня діяльність більш прозора й підзвітна.

Завдяки цим перевагам мережевий бізнес швидко розвивається в різних країнах, зокрема в Україні. Пріоритетного розвитку він набув у роздрібній торгівлі продовольчими товарами.

Із *табл. 1* видно, що на початок 2010 р. в роздрібній торгівлі продовольчими товарами України функціонувало 68 торговельних мереж, у т. ч. 8 національних, магазини яких розташовані в переважній кількості областей (зокрема, торгово-промислової корпорації "Фоззі Груп" – у 24 областях, корпоративної торговельної мережі "Фуршет" – у 21, "Квіза-Трейд" – у 18). Їхня частка в загальному обсязі роздрібно-товарообороту всіх торговельних мереж становила 51,4,

а в загальній торговельній площі магазинів – 47 %, що є свідченням більш ефективного функціонування найкрупніших торговельних мереж порівняно з іншими їх видами.

Таблиця 1

**Розвиток мереж у роздрібній торгівлі України
станом на початок 2010 р. [1]**

Торговельні мережі	Кількість мереж		
	усього	частка, %	
		у загальному обсязі товарообороту мереж	у загальній торговельній площі магазинів мереж
Національні	8	51.4	47
Регіональні	7	16.6	17
Місцеві	48	17.8	20
Міжнародні	5	14.2	16
Усього	68	100	100

За кількістю торговельних мереж переважають місцеві, але в торговельній площі магазинів вони займали 20 %, а в товарообороті – лише 17.8 %. На початок 2010 р. у роздрібній торгівлі продовольчими товарами існувало 7 регіональних і 5 міжнародних мереж. Однак їхня частка в торговельній площі й товарообороті не суттєво відрізнялася від численних (але дрібніших) місцевих мереж. Слід зазначити, що і в цих мережах частка в товарообороті була меншою, ніж у торговельній площі магазинів (у регіональних мережах – на 0.4 %, а в міжнародних – на 1.8 %) [1].

Високими темпами почали розвиватися торговельні мережі в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами, зокрема на ринку мобільних телефонів та аксесуарів, будівельних матеріалів, побутової техніки, парфумерно-косметичних товарів, одягу. На жаль, вони торгують переважно товарами іноземних виробників.

Позитивною тенденцією розвитку мережевого бізнесу є й те, що поряд із корпоративними торговельними мережами в Україні почали створюватися франчайзингові мережі в різних галузях діяльності (табл. 2). Найбільша їх кількість створена в торгівлі – 34 із 98. Спостерігається тенденція до укрупнення франчайзингових мереж: за 2006–2009 рр. кількість франчайзингових торговельних об'єктів у розрахунку на одного франчайзера зросла в 1.6 раза (з 66 до 105 од.) а в середньому по мережах усіх галузей діяльності – в 1.3 раза (з 56 до 73 од.).

Дослідження також показало, що частка франчайзингових об'єктів у загальній кількості мережевих об'єктів станом на 2 листопада 2009 р. становила в торгівлі 45 %, а в середньому по всіх галузях діяльності – 42.4 %. У франчайзингових мережах зайнято понад 361 тис. працівників малого й середнього бізнесу, що в розрахунку на один мережевий об'єкт у середньому припадає майже 9 осіб.

Таблиця 2

Показники розвитку франчайзингу в Україні за 2006–2009 рр.*

Сфера застосування	Кількість, од.											Питома вага франчайзингових об'єктів у 2009 р., % до загальної кількості мережеских об'єктів
	галузей діяльності		брендів		франчайзерів		бізнесових об'єктів		бізнесових об'єктів у розрахунку на одного франчайзера			
							усього	у т. ч. франчайзингових	франчайзингових		власних	
	2006	2009	2006	2009	2006	2009			2009			
Торгівля	30	34	568	928	132	112	26127	11744	66	105	233	45.0
Послуги для споживачів	17	22	129	230	38	50	4692	1745	103	35	94	37.2
Ресторанне господарство	14	13	124	225	44	44	2291	1248	13	28	52	54.5
Інформація	7	7	51	58	9	17	2192	1847	4	109	129	84.3
Послуги для бізнесу	6	7	46	47	11	8	384	128	22	16	48	33.3
Виробництво	5	6	15	19	7	6	114	56	10	9	19	49.1
Вендинг	–	5	–	15	–	8	6070	1144	–	143	759	18.8
Фінанси	–	4	–	11	–	2	565	63	–	32	283	11.2
У середньому	–	–	–	–	–	–	–	–	56	73	172	42.4
Усього	79	98	933	1533	241	247	42425	18007	–	–	–	–

Примітка. * За даними Асоціації франчайзингу: дослідження компанії "Teamvision Україна" станом на 15 листопада 2006 р. і на 2 листопада 2009 р.

Цікавим є співставлення тенденцій розвитку франчайзингових мереж в Україні та інших країнах, зокрема США, де франчайзинг у роздрібній торгівлі виник ще в 1851 р. Він довів свою життєздатність для багатьох підприємств малого й середнього бізнесу. На початку ХХІ ст. у цій країні функціонувало 2500 роздрібних фірм-франчайзерів, у яких було 250 тис. франчайзі. Вони об'єднували 600 тис. торговельних об'єктів, понад 90 % з яких належало франчайзі та які забезпечували майже 85 % загального обсягу продажу франчайзингових мереж США [2, с. 234]. Процес розвитку франчайзингових мереж продовжується, з кожним роком зростає кількість франчайзі: за 2000–2009 рр. – у 3.4 раза, тобто на 855 тис. [3].

У франчайзингових мережах вже зайнято кілька мільйонів працівників. Окрім того, сотні франчайзерів США ведуть бізнес в інших країнах, де в них нараховується десятки тисяч роздрібних торговельних об'єктів [2, с. 234]. Українські бізнесмени теж почали створювати франчайзингові мережі не тільки в Україні, а й виходити за її межі – на початок 2010 р. він уже був присутнім у 22 країнах.

Розвиток торговельних мереж в Україні розпочався приблизно з 2000 р., коли в світі вже було достатньо не тільки національних, а й транснаціональних мереж. Найбільш потужними лідерами світової торгівлі були й залишаються компанії, що подані в *табл. 3*.

Таблиця 3

Розподіл 100 найкрупніших торговельних компаній світу за обсягом товарообороту в 2000 р. [4]

Компанія	Країна походження	Обсяг товарообороту, млн доларів США	Частка у загальному обсязі товарообороту Топ-100, %
<i>Wal-Mart Stores</i>	США	163532.0	9.8
<i>Carrefour Grup</i>	Франція	52196.1	3.1
<i>The Kroger Co</i>	США	45352.0	2.7
<i>Metro AG</i>	Німеччина	44163.4	2.7
<i>The Home Depot</i>	США	38434.0	2.3
<i>Albertsons Inc.</i>	США	37478.0	2.2
<i>ITM Enterprises SA</i>	Франція	36762.5	2.2
<i>Sears, Roebuck & Co.</i>	США	36727.9	2.2
<i>Kmart Corporation</i>	США	35925.0	2.2
<i>Target Corporation</i>	США	33702.0	2.0
10 найкрупніших компаній – усього	–	524272.9	31.4
25 найкрупніших компаній – усього	–	940720.7	56.4
100 найкрупніших компаній – усього	–	1668805.0	100

На сьогодні 30 найкрупніших компаній домінують на європейському ринку. Очікується, що в найближчі роки їхня сукупна частка досягне 80–90 % за рахунок виходу з ринку більш дрібних учасників або їх злиття з крупнішими компаніями.

Із *табл. 4* видно, яким типам магазинів провідні торговельні компанії світу віддають перевагу, створюючи торговельні мережі. Це продовольчі магазини з універсальним асортиментом товарів – супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери – та спеціалізовані непродовольчі магазини. За останнє десятиріччя ця тенденція у світовій торгівлі збереглася. Вона характерна і для України.

Таблиця 4

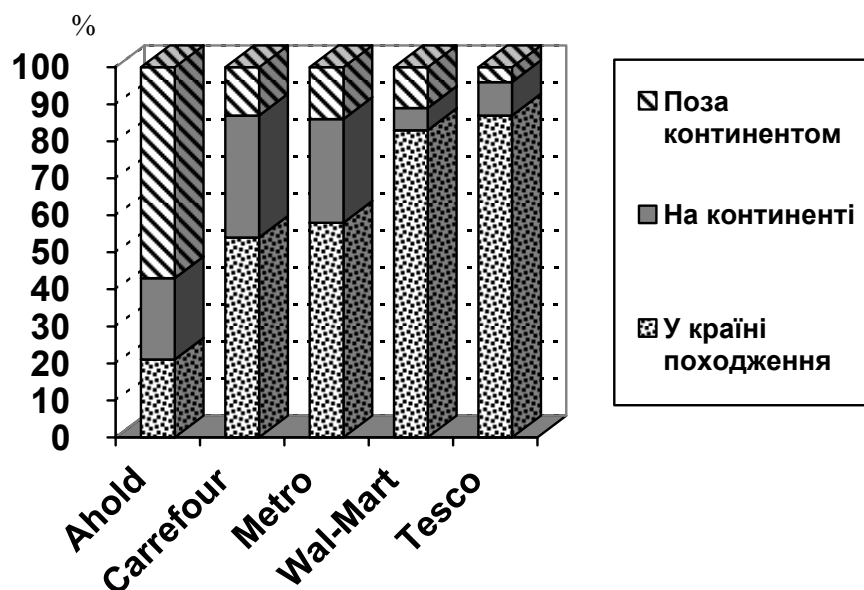
**Розподіл компаній із списку Топ-100
за обсягом товарообороту різних типів магазинів [4]**

Типи магазинів	Кількість компаній	Обсяг товарообороту, млн доларів США	Частка у загальному обсязі товарообороту Топ-100, %
Супермаркети	33	550524.1	33.0
Гіпермаркети	9	361765.4	21.7
Товари зі знижкою (суперцентри)	22	292610.5	17.5
Багатопрофільні роздрібні магазини	13	179090.1	10.7
Спеціалізовані непродовольчі магазини	12	139771.3	8.4
Драг-сторз	5	60889.5	3.7
Спеціалізовані магазини одягу	3	30154.1	1.8
Роздрібна позамержева торгівля	2	27023.4	1.6
Роздрібна торгівля через оптові магазини	1	26976.5	1.6
Усього	100	1668805.0	100

Не дивлячись на кризову ситуацію в усьому світі, в т. ч. і в Україні, найкрупніші роздрібні торговельні мережі не тільки зберегли свої позиції, а й збільшили обсяг товарообороту. Як свідчить досвід низки країн, завдяки підтримці цього сектору економіки державою вітчизняні мережеві компанії продовжують активну експансію і освоєння нових регіональних ринків. Наприклад, у Росії державний банк ВТБ (один із найкрупніших російських банків) кредитує мережі в рамках реалізації ініціатив уряду щодо підтримки цього сектору роздрібної торгівлі. Надання кредитів найбільшим роздрібним мережам, які виступають основними замовниками й реалізаторами вітчизняної продукції, сприяє підтримці й розвитку вітчизняного виробництва, задоволенню першочергових потреб населення, дає змогу стабілізувати ситуацію у сфері виробництва й торгівлі та мінімізувати наслідки фінансово-економічної кризи.

Як свідчить досвід зарубіжних компаній, криза переорієнтувала бізнес із максимізації суми прибутків на приріст кількості покупців, знижуючи ціни на свої товари, бо це формує позитивний імідж компанії та закріплює його на перспективу. Сьогодні через зменшення ємності ринку й платоспроможного попиту збільшити прибуток неможливо, а нарощування ринкової частки забезпечить підприємству (зауважимо, далекоглядному) зростання прибутку завтра.

Ключовою тенденцією сучасного розвитку торгівлі є глобалізація, проявом якої став вихід торговельних мереж за межі своєї країни та відкриття магазинів в інших країнах світу (рисunek).



Розподіл товарообороту торговельних мереж провідних транснаціональних компаній за територіальною ознакою [5, с. 92]

Зараз спостерігається домінування на ринку 3–5 роздрібних торговців. Так, у Швеції частка трьох найкрупніших роздрібних мереж становить 95 %, Фінляндії – 80, Франції – 66, Німеччині – 53, Великій Британії – 52, Угорщині – 26 % [3, с. 12]. В Україні такі великі мережі тільки почали розвиватися. На сьогодні до найбільших за часткою у роздрібному товарообороті належать мережі торгово-промислової корпорації "Фоззі Груп" (4.2 %), група компаній "Фуршет" (2.5 %), ТОВ "АТБ-Маркет" (2.47 %) і ТОВ "Квіза-Трейд" (2.12 %). На ці чотири торговельні мережі в 2009 р. припадало 11.2 % роздрібного товарообороту підприємств України, а в загальному обсязі, включаючи оборот фізичних осіб-підприємців, лише 6.1 %. Корпорація "Фоззі Груп" серед п'ятидесяти найбільших продовольчих торговельних мереж посідає перше місце за торговельною площею підлеглих магазинів, а за їх кількістю перебуває на другому місці після ТОВ "АТБ-

Маркет" – у них на початок 2010 р. відповідно було 372 і 298 магазинів. У корпорації "Фоззі Груп" крупніші магазини, ніж у ТОВ "АТБ-Маркет" (середній розмір їх відповідно 881 і 515 м²). Слід зазначити, що протягом кризового 2009 р. ТОВ "АТБ-Маркет" збільшило свою мережу на 83 од., а "Фоззі Груп" – на 16. У 2009 р. суттєво збільшилася мережа ЗАТ "Євротек" (на 74 од.), ТОВ "Український ритейл" (на 32 од.), торгово-промислової групи "Рейнфорд" (на 29 од.), ПП "Торговая сеть № 1" (на 28 од.), компанії *Volwest Group* (на 22 од.). Проте є компанії, які не відкрили протягом цього року жодного магазину або навіть зменшили їх кількість [1].

Разом із розвитком вітчизняних торговельних мереж, у т. ч. шляхом злиття або придбання невеликих, зростає кількість іноземних мереж і в оптовій торгівлі. Особливо активно розвивається мережа центрів оптової торгівлі транснаціонального концерну METRO АС, який відкрив свій перший центр у Києві 20 серпня 2003 р. На початок 2010 р. мережа вже включала 25 торговельних об'єктів, розташованих у п'ятнадцяти областях України. Це позитивний приклад іноземної компанії для розвитку вітчизняних мереж в оптовій торгівлі, де процес їх формування суттєво відстає від роздрібною торгівлі.

За результатами глобальних досліджень, проведених компанією *CB Richard Ellis*, Україна в 2010 р. посіла 18-те місце в рейтингу країн, які розглядають транснаціональні роздрібні компанії для експансії в 2011 р.

Під час дослідження вивчено плани розвитку на 2011 р. 212-ти роздрібних торговельних мереж, які є світовими лідерами. Попереду України йдуть Туреччина та Португалія. До цих країн виявили інтерес 16 % світових операторів. Країни Західної Європи домінують у списку десяти найбільш привабливих країн для експансії. Вони займають перші 7 позицій рейтингу. Лідируючі позиції належать Німеччині – 41 % роздрібних торговців бажають відкрити в цій країні магазини. Водночас багато компаній зараз готуються до виходу на ринки країн Європи, що розвиваються. Кількість таких ринків, які потрапили до двадцятки пріоритетних, становить половину цього списку. До першої десятки ввійшли Польща, Росія, Чехія, які посіли 2-е, 6-е та 7-е місця відповідно [6, с. 12].

Отже, Україну, яка на 18-му місці, теж 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 споживача. Особливо важко буде виживати незалежному роздрібному та оптовому торговцю, перш за все суб'єктам господарювання малого бізнесу, які не увійдуть до складу будь-яких видів об'єднань.

Перед роздрібними торговцями 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 керованості 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 досягати 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.

Отже, 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 [7, с. 43–54].

Прикладом такої стратегії, що виявилася успішною протягом десятиріч, може слугувати досвід франчайзингової мережі компанії *McDonald's*, яка відкрила свій перший ресторан у 1940 р. Ще в 1948 р. нею була прийнята концепція швидкого обслуговування клієнтів, низьких цін і великих обсягів реалізації продукції. Основа цієї концепції збереглася й до сьогодні, але вона постійно доповнюється і розвивається.

Необхідно зазначити, що багато й інших 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 спрямовувала б розвиток виробництва спожиткових товарів і торгівлі 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 удосконалити інформаційне забезпечення системи управління, перш за все створивши статистичну звітність, яка б давала змогу відслідковувати процеси формування торговельних мереж та оцінювати ефективність їх функціонування.

Світова криза призвела до масового банкрутства багатьох підприємств у всіх країнах, що, з одного боку, спровокувало великі соціальні негативи (зростання безробіття, зниження доходів населення і падіння рівня життя), проте, з другого – сприяло покращанню структурних параметрів економіки, підвищенню продуктивності праці та ефективності бізнесу. Отже, Україні потрібна стратегія випереджаючого розвитку (а не стратегія виживання) на довготривалий період – 15–20 років, а не на 3 роки, як передбачено у Програмі розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 р. [8]. Для цього необхідно розвивати галузеву науку, створювати науково-дослідні інститути, фінансувати й замовляти наукову розробку актуальних тем (не тільки державними органами управління, а й тими ж торговельними мережами). Надавати можливість проводити дослідження на їхніх підприємствах, отримувати потрібну інформацію, допомагати ВНЗ проводити практичну підготовку студентів – майбутніх працівників галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Обзор рынка продовольственного ритейла Украины.* — Режим доступа : <http://www.allretail.com.ua/analytics/overviews/>.
2. *Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс : пер. с англ.* — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 1184 с.
3. *Состояние рынка. Статистика франчайзинга в Украине по состоянию на 15 ноября 2006 г. и 2 ноября 2009 г.* — Режим доступа : <http://www.franchising.org.ua/franchajzing/sostojanie-rynka.html>.
4. *Голубев В. Розничные "генералы" / В. Голубев // Деловая неделя.* — 2001. — 20 апр. (№ 13).
5. *Селезнева И. Развитие мировых розничных сетей / И. Селезнева // Маркетинг.* — 2003. — № 5. — С. 92—102.
6. *В какие страны хотят ритейлеры? // Новый маркетинг.* — 2010. — № 12. — С. 12.

7. *Голошубова Н.* Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / *Н. Голошубова* // Вісник Київ нац. торг.-екон. ун-ту. — 2010. — № 2. — С. 43—54.
8. *Програма* розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2009 р. № 632 // Уряд. кур'єр. — 16 лип. — 2009.