

### **Шановні колеги, друзі!**

Щиро вітаю вас з 70-річним ювілеєм Київського національного торговельно-економічного університету. За ці роки університет дав дорогу в життя тисячам молодих фахівців, завдяки професійним зусиллям яких вітчизняна торгівля набула сучасних рис, стала ближчою до споживача. Пишаюся тим, що сам був студентом цього університету.

Я вдячний своїм вчителям, засновникам університету, насамперед, його першому ректору – Скирді Тамарі Іванівні, яка заклала підвалини сучасної торговельної освіти в Україні, сформувала традиції навчання української молоді торговельній справі, і вдячний сучасному науково-педагогічному колективу КНТЕУ, який несе ці традиції у майбутнє, збагачуючи їх, приводячи у відповідність до вимог часу, плекаючи добре ім'я університету і виховуючи нове покоління економістів, товаровзнавців, фінансистів, юристів та інших фахівців, яким будувати майбутнє вітчизняної економіки і торгівлі як її важливої складової.



*З повагою, Анатолій Мазаракі*

УДК 330.387:339.378

**МАЗАРАКІ Анатолій,**  
д. е. н., професор, ректор КНТЕУ

## **ІНСТИТУТОТВОРЧА ФУНКЦІЯ СУЧАСНОЇ МЕРЕЖЕВОЇ РОЗДРІВНОЇ ТОРГІВЛІ**

*Досліджено здатність сучасного мережевого ритейлу до інститутотворення у трьох площинах: відносинах з покупцями, конкурентами та постачальниками. У межах кожної з них проаналізовано основні способи інститутотворення та їх здатність забезпечити мережам гіпер-, супермаркетів таку ринкову ситуацію, при якій вони отримують і зміцнюють своє інституційне домінування. З'ясовано, що джерелом інституційного домінування в торгівлі є інформаційна асиметрія.*

*Ключові слова:* інститут, інститутотворення, торгівля, мережевий ритейл, покупці, конкуренти, постачальники, ринкова влада.

*Мазаракі А. Институтообразующая функция современной сетевой розничной торговли. Исследована способность современного сетевого ритейла к институтотворчеству в трех плоскостях: отношениях с покупателями, конкурентами и поставщиками. В рамках каждой из них проанализированы основные способы*

*институтотворчества и их способность обеспечить сетям гипер-, супермаркетов такую рыночную ситуацию, при которой они получают и усиливают свое институциональное доминирование. Установлено, что источником институционального доминирования в торговле является информационная асимметрия.*

*Ключевые слова:* институт, институтотворчество, торговля, сетевой ритейл, покупатели, конкуренты, поставщики, рыночная власть.

**Постановка проблеми.** Головний урок, який дала практика економічного розвитку, полягає в тому, що чинник інституційного середовища (ІС) має важливе значення. Інституційне середовище детермінує діяльність кожного економічного агента настільки, що, знаючи параметри першого, нескладно передбачити ймовірні варіанти поведінки останніх, траєкторії розвитку окремих суб'єктів господарювання, їх об'єднань, а також галузей, регіонів та економіки в цілому. Отже, логічним є прагнення окремих економічних суб'єктів до встановлення контролю над системою чинників формування ІС їх господарювання. У такому прагненні вони вдаються до запровадження і поширення різноманітних стандартів господарювання, інвестують у політичну підтримку вигідних для себе рішень органів державної влади, в переконуючу рекламу, формування власної репутації та традицій функціонування задіяного ринку чи множини таких ринків, виконуючи тим самим інститутотворчу функцію в економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про інститутотворчу функцію бізнесу в цілому та великого бізнесу зокрема писали Дж. К. Гелбрейт [1], Д. Норт [2], Дж. Стіглер [3], Е. Тоффлер [4]. Серед українських учених-економістів відповідну проблематику розвивали А. Герасименко [5], В. Дементьев [6], І. Малий [7], О. Пасхавер [8]. Високо оцінюючи результати цих досліджень, слід зазначити, що вони є переважно комплексними й мають функціональний характер, приділяючи недостатньо уваги особливостям процесу інститутотворення у різних галузях економіки, тоді як галузева специфіка є часом настільки значною, що здатна кардинально змінювати ефективність різних способів інститутотворення та впливовість сформованих ними інститутів.

Особливо гостро ця проблема нині стоїть у вітчизняній внутрішній торгівлі. З одного боку, інфраструктурний характер цієї галузі забезпечує її вплив на величезну кількість суміжних галузей промисловості, а з іншого – на споживчий попит. Саме внутрішня торгівля є тим вузьким місточком, що поєднує попит на товари з їх пропозицією, визначає пропорції товарного обміну, детермінує правила такого обміну та розповсюджує їх на всю множину ринків та галузей, дотичних до торгівлі, а отже, на всю національну економіку. І в цьому сенсі вона є важливим ареалом інститутотворення, роль якого в ринковій економіці складно переоцінити. Сформовані тут інститути ринкової взаємодії мультиплікуються в економіці, набуваючи статусу підприємницької культури – спільного знаменника для

усіх галузей і сфер господарської діяльності, що забезпечує та детермінує ефективність дії ринкового механізму.

За таких умов інститутотворча функція торгівлі повинна знаходитися під пильним контролем держави, не допускаючи формування і поширення деструктивних інститутів, з одного боку, стимулюючи формування продуктивних, з іншого. Натомість в Україні ситуація є зворотною. У галузі відсутні базові законодавчі інститути, які відповідали б сучасній практиці торговельної діяльності. Нині на законодавчому рівні у вітчизняній торгівлі регламентується тільки застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг [9], що явно не задовольняє існуючу потребу контролю за формуванням галузевих інститутів. Більш-менш системний регулятор торговельної діяльності можна знайти лише на урядовому рівні – затверджений постановою Кабінету Міністрів України Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів [10]. Проте і він, будучи орієнтованим насамперед на захист прав споживачів, не спроможний покрити існуючу потребу в державному контролі за інститутотворчою діяльністю в торгівлі, не кажучи вже про можливість її регулювання або хоча б належного доповнення. Оскільки економіка, як і природа, не терпить порожнечі, то брак державних інститутів у внутрішній торгівлі покрили приватні інститути, утворені потужними мережевими рітейлерами та покликані захищати інтереси саме цієї групи операторів торгівлі. Звичайно, ці інститути одразу ж привернули увагу науковців, у числі яких В. Лагутін [11], Г. П'ятницька [12], В. Радаєв [13] та ін. Утім їх дослідження висвітлюють лише верхівку айсбергу приватного інститутотворення в торгівлі. Важливо не тільки і не стільки знати чинне інституційне середовище в цій галузі, скільки розуміти природу його формування.

**Метою** статті є встановлення джерел, способів і результатів інститутотворчої діяльності вітчизняної мережевої роздрібно торгівлі, оцінка її впливу на пропорції сфери товарного обміну та конкуренцію в торгівлі.

**Матеріали та методи.** У статті використано методи інституційного аналізу, індукції та дедукції, порівняння, аналітичного групування та статистичного аналізу, контент-аналізу договорів між операторами роздрібно торгівлі та їх контрагентами тощо.

**Результати дослідження.** Основними гравцями ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами є великі мережі гіпер- і супермаркетів, ринкові позиції яких є стабільно потужними й захищеними від конкуренції з боку інших форматів роздрібно торгівлі. Вони сьогодні створюють правила, за якими функціонує галузь, запроваджують традиції та штампи конкурентної поведінки як мінімум у трьох площинах: "гіпер-, супермаркети – покупці", "гіпер-, супермаркети – постачальники", "гіпер-, супермаркети – інші оператори торгівлі".

У системі відносин "гіпер-, супермаркети – покупці" відповідні торговельні мережі формують свою ринкову владу. Можна виділити два основні шляхи реалізації цього завдання:

*екстенсивний* – через експансію торговельної мережі на множині локальних ринків роздрібно́ї торгівлі<sup>1</sup> та закріплення на них. Чим більша кількість таких ринків буде покрита присутністю певної торговельної мережі, тим:

- більшою буде впізнаваність її бренду та лояльнішими покупці (звикши купувати товари в цій мережі, споживачі, опинившись в іншій місцевості за інших рівних умов, нададуть перевагу здійсненню покупок у магазинах саме цієї мережі);

- нижчими будуть логістичні витрати, а отже – ширшими можливості цінових знижок і більшим попит на торговельні послуги відповідної мережі;

- потужнішою буде її переговорна сила у відносинах з постачальниками, для яких великий оборот мережі означає великі партії закупівлі товарів тощо;

*інтенсивний* – шляхом відокремлення у свідомості покупця послуг гіпер-, супермаркету від послуг інших роздрібних торговців. Здійснюючи покупку в гіпер-, супермаркеті на протигагу базару, спеціалізованому магазину чи, навіть, дискаунтеру, покупець, окрім певного набору благ, отримує низку додаткових послуг, можливість споживання яких і визначає його готовність купувати товари в гіпер-, супермаркеті, а не в інших точках продажу. Наприклад, можливість розрахуватися платіжною картою для покупця із браком готівки стане визначальним фактором обрання супермаркету та відмови від придбання товарів на базарі. Зручна парковка привабить автомобілістів, тривалий режим роботи – зайнятих на повний робочий день, широкий асортимент товарів – осіб, чиї споживчі уподобання виходять за межі типового споживчого кошику, комплексність здійснення покупок – усіх споживачів, хто цінує свій час.

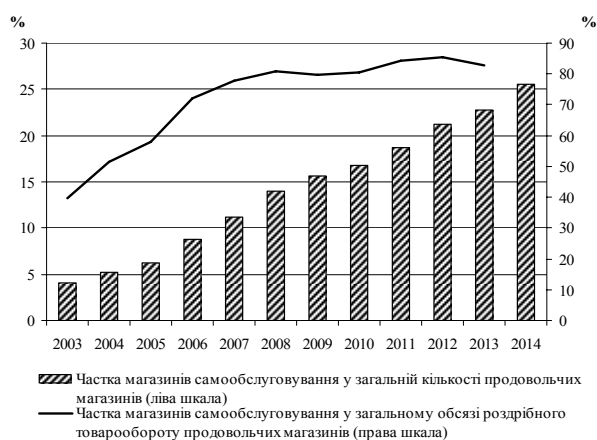
Гіпер- і супермаркети не просто переманюють до себе покупців цими додатковими послугами, вони створюють нову культуру споживання, одним з ключових параметрів якої є зручність здійснення покупок для споживача, його задоволеність не тільки отриманим набором благ, а й самим процесом їх придбання. Ця нова культура вже стала настільки поширеною, що її не можуть ігнорувати інші учасники ринку роздрібно́ї торгівлі, будучи вимушеними долучатися до неї, нести для цього додаткові витрати. Сьогодні у європейського покупця не викликає подиву факт наявності POS-терміналів у вуличних торговців, учасників різноманітних ярмарок і базарів. Навіть формат дискаунтера не дозволяє його власнику заощадити на пакувальних

---

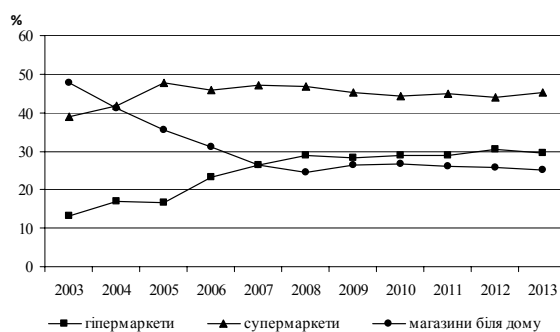
<sup>1</sup> Як показали результати дослідження географічних меж ринків роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами, такі межі описують навколо магазину біля дому коло в 20 хв. їзди автомобілем, навколо супермаркету – 30 хв. і навколо гіпермаркету – більшої протяжності [14, с. 231].

матеріалах – одноразових пакетах, пакувальній плівці тощо. Час роботи сучасного магазину є набагато гнучкішим за радянський аналог, коли продовольчі магазини в містах нереспубліканського значення часто працювали з 9:00 до 18:00, фактично позбавляючи можливості працюючих осіб здійснити необхідні покупки в робочі дні. Сьогодні ж до 20:00 чи до 21:00 працюють навіть спеціалізовані магазини, менша кількість відвідувачів яких є відповідно меншим стимулом до продовження часу їх роботи порівняно з гіпер- чи супермаркетами, але які вже не можуть ігнорувати загального тренду розвитку роздрібної торгівлі. Це тільки окремі приклади інститутотворення з боку гіпер- і супермаркетів як представників торгівлі нового формату, що, формуючись у системі відносин "гіпер-, супермаркети – покупці", чинять свій детермінуючий вплив у системі відносин "гіпер-, супермаркети – інші оператори торгівлі".

Поширення нових форматів торгівлі відбувається не поруч, а за рахунок скорочення інших видів роздрібної торгівлі. Це видно з *рис. 1 а*, який ілюструє зростання частки роздрібного товарообороту магазинів самообслуговування із 40 до 80 % за останні 11 років, а отже – скорочення традиційних форматів організованої торгівлі відповідно з 60 до 20 % загального товарообороту підприємств торгівлі, а також з *рис. 1 б* – зростання частки гіпермаркетів у товарообороті продовольчих магазинів самообслуговування відбувається за рахунок зменшення частки магазинів біля дому. Незважаючи на їх кількісну перевагу, вони з року в рік втрачають свою ринкову частку, а отже – і ринкову владу, будучи вимуше-



a)



б)<sup>2</sup>

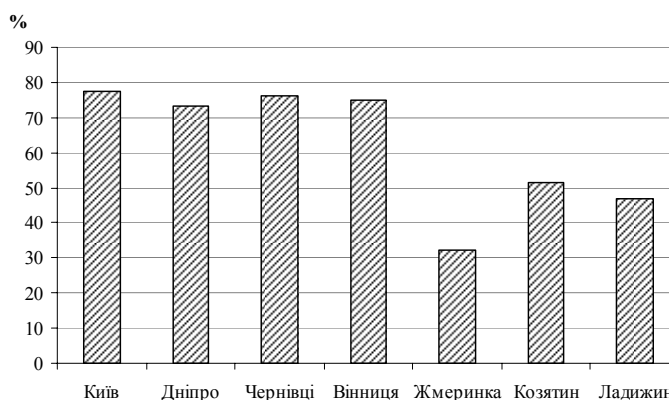
**Рис. 1. Динаміка структури роздрібної торгівлі продовольчими товарами в Україні, 2003–2014 рр.**

Джерело: побудовано автором за [14].

<sup>2</sup> З 2014 р. облік товарообороту за видами магазинів Державною службою статистики України не ведеться.

ними користися волі великих рітейлерів: підлаштовуватися під їх цінову політику, наслідувати їх сервіс, займати ті географічні, товарні, цінові та інші ніші ринку, які лишилися після великого рітейлу.

Особливо жорсткою міжсегментна конкуренція є у великих містах. Тут частка гіпер- і супермаркетів у товарообороті роздрібної торгівлі продовольчими товарами вже наблизилася до своєї раціональної межі (рис. 2), майже повністю задовольнивши попит на свої послуги в межах міста. Ті вільні ніші, що лишилися, є замалими для таких форматів роздрібної торгівлі, а отже – екстенсивний шлях розвитку відповідних мереж вичерпано.



**Рис. 2. Насиченість сучасними торговельними форматами (гіпер-, супермаркетами) ринків роздрібної торгівлі продовольчими товарами в окремих українських містах**

Джерело: побудовано автором за [14].

Тепер завдання максимізації прибутку для мережі ускладнюється, бо традиційні способи залучення покупців уже не діють. Усі ті, для кого додаткові послуги гіпер- і супермаркету є принциповими чинниками обрання торговельного об'єкта, вже й так купують продукцію у них. А таких, як показують результати анкетного опитування, проведеного Центром комплексних досліджень з питань антимонопольної політики, не так багато. Середній бал, виставлений цим послугам київськими покупцями коливається від одиниці до двійки, що означає – "є неважливим, але може бути врахований як додатковий чинник у процесі вибору" [15, с. 229]. Якщо на це накласти ще зниження доходів населення внаслідок кризових явищ у національній економіці, військових дій тощо, то можна стверджувати, що найближчими роками цей канал приваблювання споживачів буде закритим, а самі гіпер- і супермаркети будуть вимушені конкурувати з використанням акційних програм і цінових знижок, по суті, проникаючи в сегмент дискаунтерів, де за рахунок більших оборотів, менших транспортних та інших витрат стануть законодавцями моди.

На цьому олігопольному за своєю структурою ринку жоден окремий магазин тепер не зможе ігнорувати конкурентні стратегії суміжного гіпер- або супермаркету, чие домінування на ринку визначатиме межі й способи конкурентної боротьби, з одного боку, і загальні правила ведення торговельної діяльності – з іншого. Хоча такий вплив не є одностороннім. В умовах загальної олігополістичної залежності гіпер- і супермаркети вже теж не можуть ігнорувати поведінку своїх конкурентів, особливо інших представників мережевої торгівлі (дискаунтери, магазини біля дому), які в силу своєї масової присутності на ринку та централізованості управління виявляються не менш схильними до поширення власних штампів конкурентної поведінки та їх усталення як загальноприйнятих стандартів торговельної діяльності.

Доречно окремо розглянути ситуацію на регіональних ринках, які ще залишаються ненасиченими послугами гіпер- і супермаркетів. З рис. 2 видно: якщо у великих містах – обласних центрах (Києві, Дніпрі, Чернівцях, Вінниці) – частка гіпер- і супермаркетів у структурі магазинної торгівлі продовольчими товарами становить у середньому 75 %, то в малих – районних центрах – цей показник у півтора-два рази нижчий. Тут відповідні торговельні формати ще не досягли домінуючого становища навіть серед магазинів, а з урахуванням позамагазинної торгівлі їх частка ринку взагалі залишається незначною. На цих ринках інститутотворча функція торговельних мереж є менш помітною і проявляється не через домінування, а через адвокатування. Мережеві торговці всіляко намагаються прививати провінційному покупцю нові купівельні стандарти, вигравши в конкурентів за якістю наданої торговельної послуги та стимулюючи їх до наслідування. Народжена з радянського сільмагу універсальна торгівля тут зазвичай не дуже поступається широтою асортименту супермаркету<sup>3</sup> (частка універсальних магазинів з продажу продовольчих товарів у загальному обсязі роздрібного товарообороту продовольчими товарами в Жмеринці становить 100 %, у Козятині – 87, у Ладижині – 98)<sup>4</sup>, а, отже, йдеться насамперед про додаткові сервіси, починаючи від безкоштовного пакування і завершуючи електронними засобами оплати покупок. Досі вони не дуже поширені в малих містах і селищах, але сусідство з супермаркетами вимагає їх упровадження й операторами традиційної торгівлі. І в цьому сенсі, проникаючи на провінційні ринки роздрібною торгівлі, мережева торгівля визначає той комплекс правил і традицій, що детермінуватимуть розвиток відповідних ринків у найближчому

<sup>3</sup> Формат гіпермаркету є завеликим для малих міст та селищ, а тому тут експансія торговельних мереж відбувається переважно у форматі супермаркету або близького до нього дискаунтеру.

<sup>4</sup> Розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14].

майбутньому. А зацікавленість представників мережевої торгівлі в регіональній експансії, яка сьогодні спостерігається, робить цей вектор інституційного розвитку вітчизняної торгівлі фактично безальтернативним.

Першопрохідцем у цьому сенсі стала вітчизняна мережа магазинів "АТБ", яка, зайнявши нішу дискаунтерів, уже на початку 2000-х років проявила свою орієнтацію на екстенсивне зростання, у т. ч. за нецікавими для інших операторів мережевого ритейлу географічними векторами. Сьогодні ця торговельна мережа присутня у 192 містах України (до анексії Криму та початку бойових дій на сході України ця цифра становила 211 міст) [16], тоді як аналогічний показник навіть для таких відомих гравців вітчизняного роздрібно-торговельного бізнесу, як "Fozzy Group" (торговельні марки "Сільпо", "Фора" – 116 міст України [17]), "Фуршет" (56 міст [18]), "Рітейл Груп" (торговельні марки "Велика Кишеня" і "Велмарт" – 29 міст [19]) є суттєво нижчим. Хоча ці цифри вже чітко свідчать на користь зазначеної тенденції.

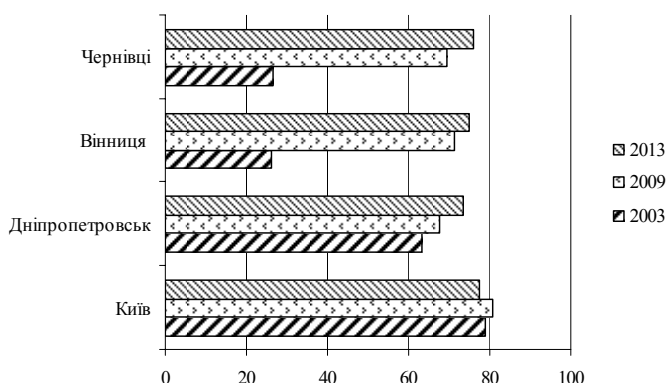
Регіональна й інституційна експансія продовжуватиметься, доки не відбудеться насичення регіональних ринків магазинами сучасних торговельних форматів, а позиції різних груп операторів роздрібно торгівлі не вирівнюються інституційно. Сьогодні таке вирівнювання уже відбулося в Києві, про що свідчить і статистика зміни частки гіпер- і супермаркетів у роздрібному товарообороті підприємств торгівлі, що здійснюють продаж продовольчих товарів (з рис. 3 видно, що вона скоротилася з 2009 р. на 3 %, ілюструючи нестабільність домінуючої позиції великого торговельного бізнесу), та результати справи Антимонопольного комітету України про організацію картельної змови на ринку, учасниками якої є представники різних форматів мережевого торговельного бізнесу – гіпер-, супермаркетів, "Cash&Carry", дискаунтерів, магазинів біля дому тощо<sup>5</sup>. Тільки об'єднавшись разом, ці торговці змогли монополізувати ринок. Союзу одних гіпер- і супермаркетів для цього було недостатньо.

Аналогічних змін уже найближчим часом слід чекати в роздрібній торгівлі інших великих українських міст, де темпи зростання великоформатної роздрібно торгівлі суттєво уповільнилися після 2009 р. А щодо дрібних міст та селищ, то їм ще належить пройти зазначену траєкторію інституційного розвитку магазинної роздрібно торгівлі.

---

<sup>5</sup> ТОВ "Фоззі-Фуд", ТОВ "Фора", ПрАТ "Фуршет", ДП "Мережа-Трейд", ДП "Продмережа", ДП "Сеть-Маркет", ДП "Терра-Трейд", ДП "Фуршет Центр", ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", ТОВ "Фудмаркет", ТОВ "АТБ-маркет", ТОВ "ЕКО", ТОВ "Адвентіс", ПП "БЛЛА-Україна", ТОВ "Край-2", ТОВ "НОВУС Україна", ПрАТ "Ікс 5 Рітейл Груп Україна", ТОВ "Спар-Центр", ТОВ "Бімаркет", ТОВ "МЕТРО Кеш енд Кері Україна" [20].





**Рис. 3. Зміна частки великоформатної роздрібної торгівлі в окремих містах України**

Джерело: побудовано автором за [14].

Третя площина інститутотворення великоформатної роздрібної торгівлі може бути окреслена як "гіпер-, супермаркети – постачальники". У ній інститутотворча роль потужних операторів роздрібної торгівлі виявляється найбільш повно, оскільки, зважаючи на здобуту в двох попередніх площинах ринкову владу, такі компанії тут мають змогу вже не тільки поширювати вигідні для них стандарти поведінки, а й фіксувати їх в умовах контрактів на постачання.

Контракт з великими мережевими ритейлерами для постачальника є привабливішим за контракт з незалежними дрібними операторами роздрібної торгівлі. Він дає змогу постачальнику економити кошти на:

- трансакційних витратах – зокрема, витратах на пошук добросовісних партнерів, укладення договорів з великою кількістю незалежних ритейлерів, контроль за виконанням договорів кожним із них, дотримання правил зберігання та реалізації власної продукції, цінової політики компанії-виробника та інших умов нестандартних контрактів щодо постачання;

- транспортних витратах – наявність єдиного розподільчого центру торговельної мережі зменшує витрати постачальника на доставку товару до множини відокремлених торговельних об'єктів;

- складських витратах, які значною мірою бере на себе великий мережевий ритейлер, на відміну від дрібних продавців, що не мають належних складських потужностей і потребують складських послуг компанії-виробника та регулярного підвозу товару;

- виробничих витратах, що досягається шляхом повнішого завантаження виробничих потужностей, економії на масштабах, досвіді, розмаїтті тощо,

а також є гарантією:

- платоспроможності ритейлера;

- доступу власної продукції до ширшої та багатшої аудиторії покупців супермаркетів порівняно з покупцями базарів, МАФів і незалежних магазинів біля дому.

Однак такий контракт має не тільки переваги, а й недоліки. Усвідомлюючи свою ринкову владу, мережевий ритейл вдається до її експлуатації в усіх трьох площинах взаємодії. Для постачальника це зазвичай означає не вигідні умови контрактів, пов'язані з:

- відмовою від чіткої фіксації умов договору постачання між постачальником і покупцем – роздрібним торговцем з боку останнього, зокрема в частині ціни придбання, умов замовлення і повернення товару, порядку визначення ціни придбання, що дозволяє в подальшому покупцю вимагати фактичного їх перегляду на його користь;
- визначенням умов розрахунку за поставлений товар: як правило, відстрочення оплати товару; ці строки, на вимогу покупця, є надзвичайно тривалими й перевищують період реалізації придбаного товару іноді в декілька разів;
- непрозорістю (для постачальника) умов надання знижок (бонусів, премій тощо) покупцю;
- примусом постачальника брати участь (фінансову) в заходах із просування (продажу) поставленої ним продукції (реклама, акції, презентації тощо), а також надмірною необґрунтованою вартістю такої участі;
- правом покупця повернути постачальнику товар після закінчення (або напередодні закінчення) строку придатності товару;
- обов'язком постачальника інформувати покупця про умови договорів постачальника з іншими покупцями – роздрібними торговцями;
- участю (фінансовою) постачальника в розвитку мережі (інфраструктури) покупця (різноманітні плати продавцем, не пов'язані з постачанням товарів, такі як внески на будівництво чи відкриття нових магазинів покупця, "грошові подарунки" на "дні народження" магазинів покупця);
- стягненням плати з постачальника за входження в мережу, розміщення товару на полицях та окремо плати за полицю (розміщення товару на найбільш зручних для продажу полицях чи в певних місцях зали магазину);
- вимогами покупця до постачальників замовляти в нього різноманітні послуги, яких, насправді, постачальник не потребує (ведення статистики щодо динаміки продажу товарів, придбаних у постачальника тощо), а також необґрунтовано високою вартістю послуг із просування товару, які постачальник замовляє [21, с. 43–44].

Наприклад, останніми роками загальноприйнятою вже стала плата постачальника за право представити свою продукцію в торговельній мережі ритейлера. Така плата береться за кожну товарну позицію і становить близько 10 тис. дол. США [21, с. 51] При цьому вона не дає гарантії укладення довгострокового контракту з мережею, а навіть в разі його укладення торговельна мережа залишає за собою право змінювати обсяги придбання товару чи знімати його зовсім з реалізації при низькій оборотності товару.

Не менше нарікань постачальників викликають платежі "на розвиток торговельної мережі". Постають закономірні запитання. Чому розвиток виробництва товарів відбувається коштом виробника, а розвиток торговельної мережі фінансується не тільки коштом ритейлера, а ще й потребує внесків виробника – постачальника? Чому брак коштів на розвиток торговельної мережі не покривається банківським кредитом чи іншими видами кредитних ресурсів? І відповідь на них тільки одна – ринкова влада великих торговельних мереж є достатньою для нав'язування залежному виробникові (жоден з існуючих торговельних каналів нездатний забезпечити трафік, що конкурує з мережевим) дискримінаційних умов контракту. Вони є нелегітимними, з точки зору виробника, оскільки базуються на менш вигідних базових умовах господарювання, ніж ті, які пропонують своїм постачальникам самі компанії – виробники споживчих благ, але водночас вони є достатньо вигідними, щоб не відмовлятися від них, переключаючись на постачання продукції незалежним ритейлерам. Формується інституційна пастка, в якій постраждала сторона (постачальник товару) виявляється зацікавленою у підтриманні чинного інституційного середовища постачання продовольчих та інших споживчих товарів на реалізацію в торговельній мережі, незважаючи на несправедливість розподілу ризиків та витрат у контракті на постачання. Вітчизняна практика господарювання навіть знає випадки картельних змов постачальників для протидії ринковій владі мережевого ритейлера, які, щоправда, руйнувалися унаслідок пропозиції мережею кращих умов постачання товарів одному з учасників такого картелю, не дозволяючи досягти системних змін у взаємодії великих роздрібних торгівців із постачальниками.

Ще однією, найбільш критично оцінюваною постачальниками типовою умовою договорів постачання є відстрочення оплати товару. Зазвичай таке відстрочення за вже реалізований товар коливається від 45 до 120 днів, хоча бувають випадки відстрочення платежу й до 180 днів [22, с. 44], при тому, що середній час продажу одиниці товару становить 35 днів [23]. Таким чином, мережі фактично отримують безвідсотковий кредит. Натомість постачальнику, особливо невеликому, для вимушеного поповнення оборотного капіталу доводиться брати кредит у банку та сплачувати відсотки по ньому.

Ці та інші "несправедливі" умови договорів постачання товарів виробниками до торговельних мереж не були б предметом поточного аналізу, якби вони не були доведені до статусу загальноприйнятої практики в торгівлі, не стали правилами взаємодії постачальників і продавців споживчих товарів, насамперед продовольчих. Проте сьогодні, в умовах відсутності будь-яких нормативних обмежень з боку держави для цього класу угод, відсутності в галузі кодексу доброчесної поведінки, саме ця нелегітимна практика визначає основні засади взаємодії виробників і продавців продовольчих товарів. Зрозуміло, що

їх трансформація в конкретні договори передбачає цілу низку поправок, насамперед на співвідношення ринкових позицій ритейлера й постачальника (наприклад, постачальники шампанських (ігристих) вин, зокрема "Артемівського" чи компанія "Nemiroff", продукція яких є так званою якірною, а також відомі виробники "The Coca-Cola Company", "Procter & Gamble Co" отримують набагато вигідніші умови реалізації своєї продукції через торговельні мережі, ніж більшість інших постачальників, зважаючи на прихильність споживачів до споживання цієї продукції, з якою не можуть не рахуватися ритейлери). Проте це – радше виключення із загального правила дискримінації великими торговельними мережами дисперсної множини постачальників продовольчих товарів.

Ця проблема не є виключно українською. Із нею стикаються усі національні ринки роздрібної торгівлі з моменту винайдення й активного застосування касових апаратів. Е. Тоффлер пише, що на початку ери супермаркетів вони відігравали підпорядковану роль у системі відносин "постачальник – роздрібний торгівець", зважаючи на проблему асиметрії в розподілі інформації. Саме виробники були носіями найбільш повної інформації про попит на свою продукцію унаслідок діяльності величезної мережі комівоєжерів і здатності маніпулювати обсягами рекламної інформації щодо власного товару [5, с. 122]. Володіння цією інформацією дозволяло їм домінувати над постачальниками сировини та інших ресурсів (попит на ресурс є залежним від попиту на кінцевий продукт) та над оптовими й роздрібними торговцями (супермаркети не могли обходитися без продукції, що користується попитом споживачів, а власної перевіреної інформації про популярність тих чи інших брендів споживчих товарів не мали).

Запровадження штрихкодів у 1980-х рр. кардинально змінило ситуацію на ринку. Зчитування коду не тільки прискорило розрахунок, а й наділило супермаркет інформацією, якою досі монополюно володів виробник, – про обсяги реалізації товарів, їх оборотність, цінову еластичність, регіональні особливості споживання тощо. "Сьогодні, – пише П. Коллінз, президент мережі 127 магазинів "Ralf" у Південній Кароліні (США) – ми знаємо стільки ж, якщо не більше, ніж виробники про їх продукцію" [5, с. 127]. Сканери зчитують великі обсяги інформації, які допомагають торговельним менеджерам вирішувати, скільки місця і на якій полиці повинен займати той чи інший товар в ту чи іншу пору року [5, с. 127].

Здавалося б, проблему інформаційної асиметрії подолано. Втім, досвід показує, що це не так. Її маятник хитнувся в бік продавця, проминувши рівноважну позицію. Сьогодні, оперуючи повнішою за виробника інформацією про реалізацію множини товарів через магазини роздрібної мережі, ритейлери використовують її як інструмент

маніпуляції з метою очищення полиць і оновлення асортименту, стимулювання введення нових товарних позицій та оплати їх "вхідного квитка", підвищення плати за просування товару тощо. Більше того, саму цю інформацію перетворено на товар, яким ритейлери торгують з постачальниками. Адже володіння відповідною базою даних вже тільки по своєму товару дає змогу виробникові оцінити дохідність власної продукції, ефективність рекламних кампаній, раціональність регіональної дистрибуції тощо. Дані стосовно реалізації продукції конкурентів доповнюють її матеріалом для аналізу ефективності конкурентних стратегій компанії в різних асортиментних групах, показують навіть, як пише Е. Тоффлер, переваги квадратних упаковок над круглими та переваги споживача щодо їх кольорового оформлення [5, с. 128].

Результатом таких метаморфоз стали два принципові зрушення. *По-перше*, змістився центр генерування прибутку супермаркета. Якщо раніше основним джерелом прибутку була торговельна надбавка, то тепер до 50 % прибутку формується від надання додаткових послуг – формування та використання бази даних реалізації споживчих товарів, продаж місця на полицях, просування товарів у торговельній мережі тощо [21, с. 51]. *По-друге*, у супермаркета з'явилася потужна переговорна сила, яка дозволяє йому, а не постачальнику, детермінувати умови постачання товарів у торговельну мережу: обсяги, моделі та строки постачання товарів, графіки розрахунку за поставлений товар тощо, а з нею і схильність до зловживання отриманим таким чином домінуючим становищем.

**Висновки.** В основу домінуючого становища мережевого ритейлу сьогодні покладено інформаційну асиметрію, яка дає змогу ритейлерам своєчасно виявляти й заповнювати інституційний вакуум, що утворюється в галузі внаслідок її прискореного розвитку. Там, де споживачі і постачальники ще не усвідомлюють ризиків, мережевий ритейл вже бачить для себе переваги й намагається їх закріпити системою відповідних інститутів. Покращуючи стандарти обслуговування покупців, він прив'язує до себе споживача, доводячи їх до статусу торговельної культури, змушує грати за своїми правилами конкурентів. Довівши свою безальтернативність, він деформує пропорції обміну на всіх суміжних ринках, вилучаючи прибуток як із завищених цін продажу товарів, так і занижених цін їх закупівлі. У галузі формується інституційна пастка, покликана експлуатувати диспропорції розподілу ринкової влади на користь потужного мережевого ритейлу. Її подолання ринковими силами є неможливим, а засобами державного регулювання – непростим. Про останнє свідчить тривалий і безрезультатний досвід запровадження фокусного державного регулювання торговельної діяльності в Україні. Втім, такий

варіант інституційної реформи в галузі все ж залишається єдиною альтернативою сучасному, підпорядкованому інтересам мережевого ритейлу розвитку вітчизняної торгівлі, єдиним способом належного урівноваження інтересів торговельного бізнесу й інших учасників торговельних відносин в Україні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Гэлбрейт Дж.* Экономические теории и цели общества / Дж. К. Гэлбрейт. — М. : Прогресс, 1976. — 408 с.
2. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. — М. : Начала, 1997. — 180 с.
3. *Stigler G.* The Theory of Economic Regulation / G. J. Stigler // *Bell Journal of Economics and Management Science.* — 1971. — Vol. 2. — P. 3–21.
4. *Тоффлер Э.* Метаморфозы власти : Знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер. — М. : АСТ, 2002. — 670 с.
5. *Герасименко А. Г.* Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки : монографія / А. Г. Герасименко. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. — 600 с.
6. *Дементьев В. В.* Институты, поведение, власть / В. В. Дементьев // *Донецк : ДонНТУ, 2012.* — 310 с.
7. *Малый И. И.* Институциональные противоречия государственного и глобального управления / И. И. Малый // *Постсоветский институционализм: десять лет спустя* / В. В. Дементьев, Р. М. Нуреев, Е. А. Капогузов [и др.]. — Донецк : ГУВЗ "ДонНТУ", 2013. — Т. 2. — С. 120–136.
8. *Пасхавер А.* Крупный капитал в Украине : институциональная роль и взаимоотношения с властью и обществом. Стратегическая записка / А. Пасхавер, Л. Верховодова, А. Агеева // *Центр экономического развития [Электронный ресурс].* — 2006. — Режим доступа : [www.c-e-d.info/31.php](http://www.c-e-d.info/31.php).
9. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України № 265/95-ВР від 6 лип. 1995 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80>.
10. Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів : затв. Постановою Кабінету Міністрів України № 833 від 15 черв. 2006 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>.
11. *Лагутін В. Д.* Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія / В. Д. Лагутін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. — 327 с.
12. *П'ятницька Г. Т.* Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами / Г. Т. П'ятницька // *Актуальні проблеми економіки.* — 2013. — № 4. — С. 103–113.
13. *Радаев В. В.* Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России / В. В. Радаев. — М. : Изд. Дом Высш. шк. эк., 2011. — 383 с.

14. *Офіційний веб-сайт* Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. *Розробка методології дослідження ринків роздрібної реалізації продовольчих товарів та суміжних з ними ринків* : звіт про науково-дослідну роботу / А. А. Мазаракі, Л. І. Дідківська, А. Г. Герасименко [та ін.] ; Антимонопольний комітет України, Центр комплексних досліджень з питань антимонопольної політики. — К., 2011. — 269 с. — Деп. в УкрІНТЕІ, № держреєстрації 0111U004658.
16. *Офіційний веб-сайт* Народної мережі продовольчих магазинів "АТБ" [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.atbmarket.com>.
17. *Офіційний веб-сайт* групи компаній Fozzy Group [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.fozzy.ua/ua>.
18. *Географія бізнесу* // Офіційний веб-сайт мережі магазинів сімейної покупки "Фуршет" [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://furshet.ua/ua/comprany/geography>.
19. *Наші магазини*. Офіційний сайт мережі супермаркетів Велика Кишеня [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.kishenya.com.ua/uk/kiiev/-shop-map/shop>.
20. Про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та накладення штрафу : Витяг з рішення Антимонопольного комітету України №182-р від 29 квіт. 2015 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/113529>.
21. *Теоретичні та практичні аспекти запобігання та обмеження негативних проявів ринкової влади на ринках роздрібної торгівлі та суміжних з ними ринках* : звіт про науково-дослідну роботу / С. О. Черненко, О. В. Вознюк, В. В. Алічановський [та ін.] ; Антимонопольний комітет України, Центр комплексних досліджень з питань антимонопольної політики. — К., 2010. — 321 с. — Деп. в УкрІНТЕІ, № держреєстрації 0110U006037.
22. *Гарбарук І.* Пора прекратить заигрывать с обществом и бизнесом / И. Гарбарук // Бизнес. — 2015. — № 27, 6 лип. — С. 44–45.
23. *Гоцуенко Е.* За витриной торговых дисбалансов [Електронний ресурс] / Е. Гоцуенко, Н. Гоцуенко // Зеркало недели. — 2015. — 6 февр. — Режим доступу : <http://gazeta.zn.ua/business/za-vitrinoy-torgovyh-disbalansov-.html>.

*Стаття надійшла до редакції 09.06.2016.*

**Mazaraki A. Creation of institutes by modern retail chains.**

**Background.** *Considering the ability of institutional environment to determine the activity of economic entities and its results, there is a logical tendency of such entities to establish the control over the system of institutional environment forming factors – the tendency of private institutes' creation.*

**Review of scientific sources.** *J. K. Galbraith, D. North, E. Toffler, A. Gerasymenko, V. Dement'ev have written about creation of institutes by business, and by big business in particular, while the specific nature of the trade, which is an infrastructural sector that determines proportions of commodity exchange in the economy, and the absence of adequate public institutes in this sector need its deeper investigations and the focus on the creation of institutes by modern retail chains.*

*The aim of the research is to find out the sources, ways and results of institutes' creation in Ukrainian retail trade, to assess its impact onto the proportion of commodity exchange and the competition in the trade sector.*

*Materials and methods.* To reach this aim methods of institutional analysis, induction and deduction, comparison, analytical grouping and statistical analysis, content analysis of contracts between retail trade operators and their counteragents etc. were used in the article.

*Results.* The main institutes' creators in Ukrainian trade sector are big retail chains of hyper- and supermarkets. They create rules for the whole sector, establish traditions and patterns of competition behavior at the three levels: 'hyper-, supermarkets and consumers', 'hyper-, supermarkets and suppliers', and 'hyper-, supermarkets and competitors' that let them maximize profit in the short- and long-run.

*Conclusion.* Information asymmetry is a factor that determines the dominant position of modern retail chains. It lets retailers find and fill in the informational vacuum in the sector, created because of the quick development of the latter. It leads to creation of institutional trap, which mission is to exploit the disproportions of market power breakdown on behalf of strong retail chains. The overcoming of this trap by the market forces is impossible. It needs consistent state regulation.

*Keywords:* institute, creation of institutes, trade, retail chains, customers, competitors, suppliers, market power.

#### REFERENCES

1. *Gjelbrejt Dzh.* Jekonomicheskie teorii i celi obshhestva / Dzh. K. Gjelbrejt. — M. : Progress, 1976. — 408 s.
2. *Nort D.* Instituty, institucional'nye izmeneniya i funkcionirovanie jekonomiki / D. Nort. — M. : Nachala, 1997. — 180 s.
3. *Stigler G.* The Theory of Economic Regulation / G. J. Stigler // Bell Journal of Economics and Management Science. — 1971. — Vol. 2. — P. 3–21.
4. *Toffler Je.* Metamorfozy vlasti : Znanie, bogatstvo i sila na poroge XXI veka / Je. Toffler. — M. : AST, 2002. — 670 s.
5. *Gerasymenko A. G.* Rynkova vlada: dzherala, masshtaby, naslidky : monografija / A. G. Gerasymenko. — Kyi'v : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2014. — 600 s.
6. *Dement'ev V. V.* Instituty, povedenie, vlast' / V. V. Dement'ev // Doneck : DonNTU, 2012. — 310 s.
7. *Malyj I. I.* Institucional'nye protivorechija gosudarstvennogo i global'nogo upravlenija / I. I. Malyj // Postsovetskij institucionalizm: desjat' let spustja / V. V. Dement'ev, R. M. Nureev, E. A. Kapoguzov [i dr.]. — Doneck : GUVZ "DonNTU", 2013. — T. 2. — S. 120–136.
8. *Pashaver A.* Krupnyj kapital v Ukraine : institucional'naja rol' i vzaimootnosheniya s vlast'ju i obshhestvom. Strategicheskaja zapiska / A. Pashaver, L. Verhovodova, A. Ageeva // Centr jekonomicheskogo razvitija [Elektronnyj resurs]. — 2006. — Rezhym dostupu : [www.c-e-d.info/31.php](http://www.c-e-d.info/31.php).
9. Pro zastosuvannja rejestratoriv rozrahunkovyh operacij u sferi torgivli, gromads'kogo harchuvannja ta poslug : Zakon Ukrai'ny № 265/95-VR vid 6 lyp. 1995 r. [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80>.
10. *Porjadok* provadzhennja torgovel'noi' dijal'nosti ta pravyla torgovel'nogo obslugovuvannja na rynku spozhyvchyh tovariv : zatv. Postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrai'ny № 833 vid 15 cherv. 2006 r. [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF>.
11. *Lagutin V. D.* Vnutrishnij rynek spozhyvchyh tovariv: teorija rozvytku i reguljuvannja : monografija / V. D. Lagutin. — K. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2008. — 327 s.



12. P'jatnyc'ka G. T. Perevagy i nedoliky rozvytku velykyh torgovel'nyh merezh na rynku rozdribnoi' torgivli prodovol'chymy tovaramy / G. T. P'jatnyc'ka // Aktual'ni problemy ekonomiky. — 2013. — № 4. — S. 103–113.
13. Radaev V. V. Komu prynadlezhit vlast' na potrebitel'skih rynkah: otnoshenija roznichnyh setej i postavshhikov v sovremennoj Rossii / V. V. Radaev. — M. : Izd. Dom Vyssh. shk. jek., 2011. — 383 s.
14. *Oficijnyj* veb-sajt Derzhavnoi' sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. *Rozrobka* metodologii' doslidzhennja rynkiv rozdribnoi' realizacii' prodovol'chyh tovariv ta sumizhnyh z nymy rynkiv : zvit pro naukovo-doslidnu robotu / A. A. Mazaraki, L. I. Didkivs'ka, A. G. Gerasymenko [ta in.] ; Antymonopol'nyj komitet Ukrainy, Centr kompleksnyh doslidzen' z pytan' antymonopol'noi' polityky. — K., 2011. — 269 s. — Dep. v UkrINTEI, № derzhrejestracii' 0111U004658.
16. *Oficijnyj* veb-sajt Narodnoi' merezhi prodovol'chyh magaziniv "ATB" [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.atbmarket.com>.
17. *Oficijnyj* veb-sajt grupy kompanij Fozzy Group [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.fozzy.ua/ua>.
18. *Geografija* biznesu // *Oficijnyj* veb-sajt merezhi magaziniv simejnoi' pokupky "Furshet" [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://furshet.ua/ua/company/geography>.
19. *Nashi* magazyny. *Oficijnyj* сайт merezhi supermarketiv Velyka Kyshenja [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.kishenya.com.ua/uk/kiev/-shop-map/shop>.
20. Pro porushennja zakonodavstva pro zahyst ekonomichnoi' konkurencii' ta nakladennja shtrafu : Vytjag z rishennja Antymonopol'nogo komitetu Ukrainy №182-r vid 29 kvit. 2015 r. [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/113529>.
21. *Teoretychni* ta *praktychni* aspekty zapobigannja ta obmezhennja negatyvnyh projaviv rynkovoï vlady na rynkah rozdribnoi' torgivli ta sumizhnyh z nymy rynkah : zvit pro naukovo-doslidnu robotu / S. O. Chernenko, O. V. Voznjuk, V. V. Alichanovs'kyj [ta in.] ; Antymonopol'nyj komitet Ukrainy, Centr kompleksnyh doslidzen' z pytan' antymonopol'noi' polityky. — K., 2010. — 321 s. — Dep. v UkrINTEI, № derzhrejestracii' 0111U006037.
22. *Garbaruk I.* Pora prekratit' zaigryvat' s obshhestvom i biznesom / I. Garbaruk // *Biznes*. — 2015. — № 27, 6 lip. — S. 44–45.
23. *Gocuenko E.* Za vitrinoy torgovyh disbalansov [Elektronnyj resurs] / E. Gocuenko, N. Gocuenko // *Zerkalo nedeli*. — 2015. — 6 fevr. — Rezhym dostupu : [http://gazeta.zn.ua/business/za-vitriroy-torgovyh-disbalansov-\\_html](http://gazeta.zn.ua/business/za-vitriroy-torgovyh-disbalansov-_html).