

РОЗДІЛ 7

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ РОЗДРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Е.А. Кузнєцов, О.Є. Мазур

Постановка завдання

Розвиток роздрібно́ї торгівлі є індикатором і рушійною силою розвитку економіки в цілому, адже від темпів приросту роздрібного обороту залежать темпи росту виробництва товарів та послуг. Ми живемо в умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, і важливо, щоб ринкова стратегія була підготовлена до нових умов. Ефективна маркетингова стратегія ритейлерів передбачає розробку заходів реагування на мінливе ринкове середовище шляхом визначення змін у сегментах ринку і позиціонування нових пропозицій для цих сегментів. Крім того, для успіху на ринку компанії повинні використовувати активні стратегії – тобто не реагувати на події, а створювати їх.

Досвід показує, що активний маркетинг під час кризи може бути способом, в який компанія зверне негативні аспекти рецесії собі на благо. Тому окремим компаніям рецесія може дати додатковий контроль над ринковою ситуацією і деякі переваги. Організації, які

не оцінюють економічний спад як загрозу, в кінцевому підсумку зберігають і навіть примножують свої ресурси.

Стан сфери української роздрібно́ї торгівлі в останні роки досліджувався в роботах Н. Голошубової, А. Мазаракі, В. Лагутіна, Н. Ситник, М. Барни, Ю. Шпильової, І. Царук та інших науковців [1-3]. Проте автори зосередилися на макротенденціях у розвитку галузі, в той час як мікрорівень – зокрема продуктово-ринкова політика та маркетингові стратегії підприємців – залишилися поза увагою. Тому в цій роботі ми ставимо кілька науково-теоретичних завдань:

- визначити, які стратегії ринкової діяльності були притаманні роздрібним підприємствам України в докризовий період (у 2012-2013 рр.);

- дослідити, чи змінилася маркетингова політика підприємств під час кризи (2014-2015 рр.), і якщо – так, то яким чином;

- виявити, які фактори вплинули на зміну стратегій підприємств роздрібно́ї торгівлі;

- дати оцінку ефективності трансформаційних процесів в ринковій поведінці ритейлерів.

Позаяк в кризовий період система обирає один з багатьох можливих шляхів розвитку, то змістовний аналіз адаптаційних змін, що відбулися в поведінці торговельних підприємств, має практичний і науковий інтерес. Зокрема це дає змогу визначити не лише структурні трансформації торгівлі, а й окреслити майбутній сценарій її існування.

Провідні стратегії торговельного підприємництва у 2012-2013 рр.

Під час дослідження ділових стратегій вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі, які переважали у 2012-2013 рр., було виявлено, що:

- торговельні мережі дотримувалися підходу кількісної експансії, нарощуючи чисельність магазинів з метою збільшення частки ринку і скорочення на цій основі витрат;

-у поведінці підприємств немережевої торгівлі (лінійного роздробу) було зафіксовано два типи стратегій: намагання дрібних магазинів копіювати бізнес-моделі великих та впровадження більш ефективної і далекоглядної політики нішової торгівлі, орієнтованої на вузьку спеціалізацію.

Оскільки загальне спрямування розвитку торговельної галузі визначають саме мережі роздрібною торгівлі, то доцільно зосередитися на аналізі їхніх стратегій. Якщо у 2012 р. мережеві ритейлери намагалися закріпити позиції, відновлені в попередньому посткризовому році, то у 2013 р. у них з'явилися підстави для продовження торговельної експансії за рахунок внутрішніх ресурсів. Під час дослідження було зафіксовано реалізацію таких ділових стратегій мереж за вказаний період:

- відкриття нових магазинів;
- розвиток власних торгових марок;
- оптимізація асортименту;
- входження на регіональні ринки;
- акцентування уваги на ціновій конкуренції;
- розвиток мультиформатності мереж;
- початок розвитку мультимедіальності роздрібних компаній.

Відкриття нових магазинів. Цій стратегії сприяло здешевлення порівняно з передкризовим рівнем оренди, купівлі і будівництва торговельних площ, а також вартості холодильного, касового та іншого торгового обладнання. За експертними оцінками, відкриття нового магазину у 2013 р. коштувало на 15-20 % дешевше, ніж у 2008 р., і здійснювалось переважно на орендованих площах.

За цим сценарієм працювали усі без виключення оператори роздрібного ринку (і українські, і зарубіжні) – продовольчого сегменту, мережі техніки і електроніки, магазини драгері. У 2012 р. десятка найбільших продуктових мереж України відкрила 208 нових магазинів у порівнянні з 246 в 2011 р. Найбільше (120 точок) записала на свій рахунок компанія АТБ, а за перше півріччя 2013 р. – ще 64, забезпечивши зростання товарообороту на 44 % більше, ніж у 2011 р. [4]. Другу позицію посіла *Fozzy Group* з 31-ю новою точкою,

які збільшили торгову площу за півроку 2012 р. на 14 %; третю позицію (25 відкриттів) – компанія *VolWest* (мережі «*Наш край*» і «*Наш край-експрес*»).

Загалом у 2012 р. в Україні було відкрито близько 430 FMCG-магазинів, а сім найактивніших продуктових ритейлерів збільшили свої мережі майже на 300 нових точок [5]. Розширення мережі магазинів дало змогу зміцнити ринкову владу операторів та посилити вплив на постачальників.

Розвиток власних торгових марок (VTM, або private labels). Введення VTM у продуктових мережах розпочалося ще в 2005-2008 рр. та мало за мету створення продукту високої якості під власним брендом і формування у покупців лояльності до мережі. Починаючи з 2009 р., пропозиція private label зростала на 5-7 % щорічно, а найвищий пік активізації припав саме на 2013 р., коли за 5 місяців продовольчі мережі збільшили на 10-15 % пропозицію продукції під VTM в порівнянні з аналогічним періодом 2012 р. [6]. Особливістю сучасного етапу стало структурування ринку – зростання кількості категорій продуктів, за якими пропонуються VTM.

У 2012 р. 10 % продажів лідера харчового ритейлу *Fozzy Group* забезпечили саме власні торгові марки. В компанії зробили ставку на нестандартні VTM, запустивши зокрема власну лінійку імпортих вин – *Premiya Wine Club (PWC)*. Нині компанія випускає більше 2 тис. товарів під десятьма торговими марками – це на 43 % більше, ніж у 2011 р. [4]. В мережі «*ЕКО маркет*» на 2013 р. заплановано нарощення кількості VTM з 2,9 % до 4 %.

Як правило, ціни на товари власного виробництва в середньому на 15 % нижче аналогів, при цьому питома вага продукції private label у загальному асортименті національних мереж залишається значно нижчою, ніж у їхніх європейських конкурентів.

Оптимізація асортименту. У 2012-2013 рр. значну увагу роздрібні мережі приділяли оптимізації асортименту торгових точок, спираючись на трансформації у особливостях споживацької поведінки. Після кризи українці стали більш раціональними і заощадливими, вони більше стежать за цінами і купують лише те, що

необхідно. За дослідженнями компанії Henkel, серед країн Східної Європи в Україні найбільший відсоток людей, які при купівлі товару орієнтуються на ціни, – 76 %, що пояснюється бідністю населення. З них одна половина шукає найдешевший товар, а друга половина – найкращий за сполученням «ціна-якість» (рис. 1).

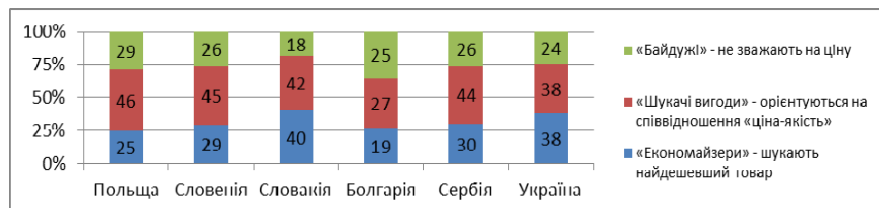


Рис. 1. Споживацькі кластери різних країн у 2013 р. [7]

Це змусило ритейлерів впроваджувати політику збільшення продажів товарів низького і середнього цінних сегментів, продукції українського виробництва, а також скорочення в товарних портфелях питомої ваги продукції з нестабільним попитом.

Входження на регіональні ринки, які залишаються неструктурованими та ненасиченими відносно міст-мільйонників. Стратегію виходу в невеликі міста найперше освоїли «гіганти» вітчизняного ритейлу – «АТБ», «Алло», «Фокстрот», які обрали вказаний напрям як перспективну стратегію зростання та відходу від конкуренції. Їхній приклад поступово наслідують менші за розміром мережі («Брокерд», «Точка доступу», MD Group з магазинами OGGI, МТІ з бюджетними магазинами Plato та інші). Найпривабливішими регіоном протягом 2012-2013 рр. була східна Україна, а містом – Київ.

Труднощі регіональної експансії пов'язані передусім з особливостями України як країни з підвищеною щільністю міських поселень, де на 10 000 кв. км припадає в середньому 8 міст. Проте 80 % з 459 міст мають населення менше 50 000, що ускладнює завдання для маркетингу не лише в контексті адаптації асортименту під особливості попиту, а й стосовно створення рентабельних форматів [8]. Відтак прагнення людей в маленьких містах купувати

модні, але при цьому доступні товари, поки що можуть задовольнити лише потужні і досвідчені мережі.

Акцентування уваги на цінній конкуренції. Якщо в розвинених країнах супермаркети конкурують між собою асортиментом, сервісом і програмами лояльності, то в Україні переважає боротьба в сфері цін. Причому більшість мереж в 2012–2013 рр. займалася тим, що «продавала знижки», а не стабільно низькі ціни, – 90 % ритейлерів у своїх комунікаціях робили основний акцент тільки на поточних акціях. Усвідомлено погоджуючись на зниження рентабельності, мережі сподівалися на адекватне зростання обсягу продажів, яке зможе компенсувати тимчасове зниження ціни. Вітчизняні споживачі, в свою чергу, вже звикли до регулярних акцій в супермаркетах, і тому залучати покупця в торгові точки вдавалося лише щораз більшим зниженням цін. Тому доцільніше говорити радше про ілюзію розвитку роздрібного ринку, ніж його реальне зростання, адже купівельний попит за темпами операторів просто не встигав.

Розвиток мультиформатності мереж, тобто відкриття магазинів нових торговельних форматів (дискаунтери, «мінідискаунтери» «магазини біля дому», лінійна роздрібна торгівля, традиційні ринки, «виїзна торгівля» тощо). Освоєння мультиформатності було зумовлене прагненням охопити якнайбільше сегментів в рамках маркетингової стратегії диференціації, компенсувати брак одноманітних торгових площ під певні формати і стало своєрідною «торговельною диверсифікацією» роздрібних підприємств, спрямованою на розсіювання бізнес-ризиків.

У 2012-2013 р. освоєнням нових форматів займалася більшість продовольчих мереж України. Лідерами відкриття стали «магазини біля будинку»: київська «Рітейл Груп» відкрила магазини «ВК Експрес», компанія «Омега» – об'єкти «VARUS-маркет», компанія «Адвентіс» – магазин «Все є». Новий для себе формат дискаунтера почав тестувати донецький оператор «Амстор» (запустивши в Миколаєві перший об'єкт «Амстор-експрес»). Fozzy Group започаткувала розвиток преміум-формату, запустивши 2 делікатес-маркети Le Silpo у Харкові та Дніпропетровську.

Станом на 2013 р. семеро з першої десятки торговельних мереж стали мультиформатними операторами, які паралельно розвивали 3–5 торговельних форматів (супермаркет, гіпермаркет, магазин «біля будинку», cash & carry, дискаунтер). Тільки два зарубіжних учасника (*Metro Cash&Carry* та «*Ашан*»), а також *АТБ* (дискаунтер) продовжили працювати в Україні в рамках одного напрямку.

Водночас відкриття нових для себе роздрібних форматів було характерно не лише для національних та великих операторів, а й дрібних гравців локального рівня («*Континіум-Трейд*», яка здала в експлуатацію пілотний проект супермаркету «*Express Там Там*» в Луцьку.).

Реалізація стратегії мультиформатності, на нашу думку, з одного боку, сприяла підвищенню якості менеджменту мереж, оскільки була пов'язана з ускладненням всіх торговельних процесів та освоєнням нових маркетингових навичок в сфері управління асортиментом, розподілу і поповнення запасів, політики лояльного ціноутворення. З іншого боку, ухил в мультиформатність варто оцінити як стратегію не інтенсивного (за рахунок вдосконалення бізнес-процесів базового напрямку), а екстенсивного характеру (за рахунок захоплення вільних ринкових ніш), позаяк резерви маркетингового розвитку базових форматів ще не можна було вважати вичерпаними.

Початок розвитку мультиканальності роздрібних компаній, тобто суміщення класичного магазину з онлайн. Мультиканальність стала найновішим трендом 2013 р. і одночасно тенденцією майбутнього. До цієї стратегії вдалися найбільші мережі з продажу електроніки і побутової техніки («*Фокстрот*», «*Ельдорадо*», *Comfy*, «*Алло*») [9]. Хоча поки що їхні заробітки в Інтернеті були набагато меншими, ніж у власних торгових залах (навіть незважаючи на нижчі на 10–15 % ціни), проте процес залучення до мереж нових клієнтів активно тривав.

Головною перевагою мультиканального продажу для споживача була змога отримати консультацію в магазині, подивитися і спробувати товар, а потім купити його за меншу вартість на інтернет-сайті цього ж магазину. Крім того, в 2013 році ритейлери почали

масово просувати схему продажів, за якої клієнт може забрати товар, замовлений в їх Інтернет-магазині, в будь-якій зручній для нього точці цієї торговельної мережі. Так стала працювати мережа «*Алло*», яка мала майже 500 торгових точок по всій країні. Ця стратегія вважалася більш вигідною, ніж продаж через «чисті» Інтернет-магазини, більшість з яких мала невелику кількість пунктів видачі товарів, які часто знаходилися не в найзручніших місцях, і до того ж стягували додаткові гроші за доставку. Ці переваги, а також великий запас міцності, що давав змогу демпінгувати для нарощування клієнтської аудиторії, відкрив великим торговельним мережам значні можливості у конкурентній боротьбі.

Про фінансову ефективність мультиканального продажу свідчили такі цифри. У 2012 р. компанія *Comfy* тільки почала підготовку до цього типу торгівлі, а вже у 2013 р. Інтернет-магазині продавалося близько 2-5 % товарів. Ритейлер прогнозував ріст ринку за рік в грошовому вираженні на 10 %, перш за все, за рахунок зростання категорії планшетів і смартфонів, які мали забезпечити 80 % приросту [4]. В тому ж році компанія *proStor* (мережа «*Стіль Д*» – гравець № 4 на ринку драгері) перша в своєму класі відкрила свій Інтернет-магазин. У 2013 р. її чистий виторг збільшився на 8 %, товарооборот – на 5 % (порівняно з 3 % у конкурентів), а середній чек – на 7 % (в середньому по ринку – на 4 %) [11].

Споживча поведінка як визначальний фактор зміни маркетингової стратегії

Природа усіх криз, які виникали в Україні починаючи з 1990-х рр., була суто економічною, натомість потрясіння 2014-2015 рр. істотно відрізняються від попередніх, адже поштовхом для їхнього виникнення стали політичні причини – революційні події на Майдані Незалежності, анексія Криму та воєнні дії на сході країни. Вони призвели до ряду фатальних економічних наслідків, серед яких найбільш руйнівний вплив на роздрібну торгівлю справив інфляційний ріст цін, спровокований, в тому числі, більш ніж

трикратною девальвацією гривні. Як показало дослідження, ці фактори, своєю чергою, спричинили появу двох найсуттєвіших проблем роздрібною торгівлі – проблеми з орендними ставками на нерухомість і різкого зменшення споживчого попиту.

Перша проблема напряму пов'язана з курсовими коливаннями, бо усі без винятку торговельні суб'єкти зіткнулися з неможливістю платити орендні ставки в доларах, з індексацією або з прив'язкою до курсу валют. Тому зусилля роздрібних підприємств зосередилися на переговорах про пільговий курс або про розрив зв'язку ставки оренди і курсу долара. Як показало опитування [12], у 2015 р. 70 % підприємств вважали найкращим розрахунок орендної плати залежно від обсягу виторгу магазину, а 25 % прагнули фіксованої ставки оренди в гривнях. Тож поступово відбувався процес оптимізації платежів – перехід до прийнятних і справедливих для ритейлу умов.

Друга проблема стосується зміни купівельної поведінки споживачів, які були змушені адаптуватися до девальвації гривні і зменшення власних доходів. Про силу впливу економіко-політичних збурень на споживачів свідчить динаміка Індексу споживчих настроїв (ІСН), котрий щомісяця досліджує *GfK Ukraine*. У лютому 2015 року ІСН знизився порівняно з січнем на 4,8 п. і становив 41,1, внаслідок чого впритул наблизився до найнижчого рівня, зафіксованого в січні 2009 р. [13]. На фоні загострення ситуація на Донбасі та дестабілізації валютного ринку особливо сильно – на 5-7 п. – впали індекси очікуваних змін особистого матеріального становища та очікуваного розвитку економіки країни. Одночасно до найвищого за весь час замірів рівня в 161 п. зріс індекс девальваційних очікувань.

В цих умовах люди почали економити. Як показують результати соціопитування, проведеного компанією *Research&Branding Group* у грудні 2016 р. [14], більше половини українців заощаджували на таких повсякденних потребах як одяг/взуття (58 %) і продукти харчування (54 %). Кожен третій українець став економити на побутовій техніці. Чверть жителів країни скоротили витрати на транспорт (25 %) і зв'язок (23 %), а кожен п'ятий – на предмети розкоші і такі великі покупки, як

нерухомість або авто (21 %). Якщо порівнювати з результатами аналогічного опитування, проведеного в березні 2014 р., то кількість українців, які стали економити практично на всіх з перерахованих вище статей витрат, збільшилася в середньому в 1,5-2 рази. Найбільше (майже в 3 рази) зросла кількість тих, хто став економити на комунальних витратах. Разом з тим кількість українців, які ні на чому не економили, скоротилася з 19 % до 3 %.

Покупці поступово змінювали закупівельні звички, переходячи на дешевші альтернативи. Так, дорогі молочні десерти український споживач став замінювати йогуртами, коньяк і горілку – віскі (його ціна майже зрівнялася з ціною на вітчизняний коньяк і горілку), українські та грузинські вина – недорогими винами Європи. В середньому 30 % покупців стали купувати менше риби і морепродуктів, м'яса, овочів та фруктів. Натомість більш ніж на 50 % збільшився продаж м'ясних консервів і паштетів.

Наше дослідження виявило, що найсуттєвішими трансформаціями у купувальній поведінці покупців в умовах кризи 2014 р. є такі:

- відмова від високоякісних товарів та збільшення закупівлі менш якісних та дешевших;
- скорочення обсягу необов'язкових купівель до мінімуму;
- прагнення купувати лише найнеобхідніший набір продуктів;
- цілеспрямоване відвідування магазинів в пошуках акцій;
- «розсіювання» купівлі між кількома торговельними точками з метою пошуку якомога більшої кількості акційних товарів;
- відмова від російських товарів та нарощування попиту на українську продукцію;
- переорієнтація на онлайн-торгівлю як на найдешевший канал продажу.

Можна констатувати, що у 2014-2015 рр. змінився поведінковий механізм купівлі та її структура – люди стали більш прагматичні, почали замислюватися над майбутнім, стали скорочувати бездумні та імпульсивні купівлі. Вони самі почали шукати собі нового, дешевшого, продавця, що свідчить про зміну самого сценарію

купівлі. Така поведінка стає дедалі більш схожою на європейську, адже в Європі незаплановані покупки – радше виняток, ніж правило.

Нові стратегії роздробу у 2014-2015 рр.: чи дійсно нові?

Очевидно, за таких споживчих настроїв про агресивний розвиток роздрібною торгівлі, а саме, активне відкриття нових торговельних точок, йтися не могло. Підтримання стратегії ринкової експансії залишалось в арсеналі лише крупних торговельних мереж, проте й вони істотно скоротили темп зростання. Так, за інформацією *GT Partners Ukraine*, якщо в першому півріччі 2014 р. гравці ринку відкрили 211 торгових точок, то за шість місяців 2015 р. – лише близько 140 [15].

Тож як поводитися в цей період підприємства роздрібною торгівлі? Під час аналізу антикризової поведінки ритейлерів ми зафіксували дві групи стратегій: корекція цін та/або статей витрат і корекція програм продажу (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії підприємств роздрібною торгівлі України під час кризи 2014-2015 рр.

Базові стратегії	Різновиди стратегій	Дії в рамках стратегії
1. Корекція цін та/або статей витрат	1.1. Зниження цін	- зменшення рівня цін - впровадження товарного кредиту - пролонгування платежів
	1.2. Скорочення витрат	- вимоги до зниження девелоперами орендних ставок на нерухомість - закриття нерентабельних магазинів - скорочення бюджетів на просування товарів - звільнення надлишкового персоналу
2. Корекція програм продажу	2.1. Оптимізація асортименту	- виведення з асортименту малопробиткових або непробиткових товарів - виведення з асортименту російських ТМ - нарощення обсягу українських ТМ - нарощення обсягу власних торговельних марок
	2.2. Оптимізація каналів продажу	- активний розвиток торгівлі через Інтернет - поєднання магазинного та онлайн продажу - відкриття дискаунтерів - відкриття магазинів біля дому

Джерело: розроблено авторами

Перша група стратегій охоплює дії найшвидшого реагування підприємців на скорочення попиту, тому вони безпосередньо пов'язані зі зниженням цін та скороченням найбільш очевидних не виправданих витрат. Другу групу стратегій об'єднує загальний підхід, який ми визначаємо як намагання сфокусуватися на тих видах діяльності (продуктах, товарних лініях, бізнес-процесах тощо), які здатні генерувати найбільші прибутки. Своєю чергою, фокусування може відбуватися і через скорочення недоцільних, і через впровадження нових видів активності або підходів, тому дії в рамках другої групи стратегій можуть бути пов'язані зі збільшенням витрат.

Підприємці роздрібною торгівлі, які дотримувалися стратегій корекції цін і статей витрат, вдавалися до безпосереднього **зниження цін** для утримання покупців, а також використання товарного кредиту і відстрочки платежів. При цьому діяльність багатьох операторів ринку здійснювалася в умовах мінімальної рентабельності, що провокувало щораз більші кредитні зобов'язання, пролонгування термінів оплати і дебіторської заборгованості, зниження якості обслуговування і падіння доходів. Внаслідок цього відбулося посилення конкуренції в економ-сегменті і банкрутство невеликих операторів.

Альтернативно до прямого зниження цін, широко практикувалося **скорочення витрат**, зокрема через зниження ставок оренди, перевід частини витрат в розряд змінних, урізання маркетингових бюджетів (в діапазоні від 30 до 100%), закриття збиткових та малопробиткових торгових точок, скорочення обслуговуючого персоналу, відмову від посередників в імпортуванні продукції тощо.

А ті підприємці, які обрали стратегії корекції програм продажу, зосередилися на оптимізації асортименту та каналів реалізації продукції.

Оптимізація асортименту означає фокусування на найбільш рентабельних продуктах, що, за експертними оцінками, дає змогу заощадити витрати на 10-20% [16]. Скорочення асортименту товарів

на полицях широко практикували майже усі суб'єкти роздрібної торгівлі. Аналіз показав, що основна оптимізація асортименту відбувалася на стику середнього та низького цінового сегментів. Найбільшого «урізання» зазнали крупні роздрібні мережі, в більшості яких перед кризою багато товарних груп нараховували до 10 позицій [17]. Для порівняння: в західних країнах, як правило, товарна лінійка включає 2-3 бренди, котрі займають 60-70 % місця на полиці, і кілька власних торгових марок. Отже, надмірно широкий вибір товарів в супермаркетах створив сприятливий ґрунт і значні резерви для скорочення. Точних цифрових даних про реальне скорочення асортиментних позицій не існує, але за експертними оцінками, кількість товарних позицій зменшилася не менш ніж на 30 % [18].

Проте, на відміну від кризи 2008-2009 рр., коли роздутий асортимент став однією з причин закриття ряду магазинів українських торгових мереж, нинішні керівники врахували гіркий досвід минулих років і зайнялися оптимізацією асортименту завчасно. Відомі роздрібні мережі, такі як *Comfy*, *АТБ*, *Фуриет*, *Велика кишеня*, *Fozzy* щомісячно аналізували продаж і виводили з асортименту товарні одиниці з низькими фінансовими результатами, замінюючи їх новим товаром. Оновлений асортимент формувался за критеріями високої маржинальності і оборотності, які напряду залежать від потреб клієнтів. Виняток для скорочення становив сегмент товарів необхідного попиту (хліб, м'ясо, крупи, молоко та ін.), які зазвичай є низькомаржинальними, проте без них магазин існувати не може.

Лідерами зі скорочення стали російські товарні марки, яким українське суспільство оголосило бойкот. Так, станом на травень 2014 р. продаж товарів з РФ в мережі *Fozzy* в середньому впав на 35 %, окремих марок – більш ніж на 50 % [17]. У західних і центральних регіонах падіння доходило до 60 %, а п'ять торгових мереж в Івано-Франківську, Житомирі та Львові взагалі відмовилися від продажу товарів російського виробництва. Заміщення російського імпорту українськими марками виявилось корисним для ринку, бо підтримало під час кризи національного виробника.

Ще однією тенденцією, пов'язаною з адаптацією асортименту, стало збільшення в супермаркетах частки *private label*, або власних торгових марок. Світовий досвід засвічує, що під час економічного спаду, коли покупці починають заощаджувати, ВТМ показують себе як відмінний антикризовий засіб, який допомагає ритейлерам зберігати прибуток. Покупці охоче переходять на ВТМ у тих групах товарів, де лояльність до брендів невисока (в першу чергу, це бакалея і товари для дому), адже якість ВТМ контролюється ритейлером, а ціна зазвичай на 20-30 % нижча, ніж на брендові товари (за рахунок економії на маркетинговому просуванні товару в торговій точці) [19].

Напрацьований інструмент *private label* допоміг українським ритейлерам пережити кризовий період з мінімальними втратами. Якщо у 2015 р. обсяг продаж роздрібної торгівлі в порівнянних цінах скоротився майже на 19,8 % (до 1 трлн грн), то продаж ВТМ виріс на 19 % (до 21,2 млрд грн) [20]. Причому, всупереч очікуванням, найбільше зростання було зафіксовано в товарних групах, де найвищим попитом користувалися товари відомих торговельних марок.

Нарощування кількості ВТМ відбувалося в мережах *Пакко*, *Вопак*, *Ашан*, *Фуриет*, *Таврія-В*, *Космос*, *АТБ* та інших. Лише за 8 місяців 2015 р. частка ВТМ в продовольчих мережах *Таврія-В* і *Космос* зросла на кілька відсотків і становила 12-14 % від обороту [19]. Найбільша частка ВТМ (до 90 % від обороту) припадала на такі товарні категорії, як крупи, борошно та цукор – там, де брендозалежність є найнижчою [15]. Значний обсяг ВТМ також був зафіксований в кондитерській групі і плодово-овочевих консервах, рибній консервації, соліннях і сухофруктах.

Мережі активно просуvalи *private label*, оскільки ці товари, які продавалися за низькою цінами та з високою маржею, генерували додатковий заробіток. Якщо стандартна націнка в українських мережах становила 30-40 %, то на продукції під власним брендом можна було заробити приблизно на 10-15 % більше [19]. В умовах, коли ціна мала для споживачів першорядне значення, ВТМ стали прийнятним вибором, надто стосовно соціальної групи товарів.

Можна стверджувати, що криза стала потужним поштовхом для нарощування обсягу private label, і цей тренд нині зберігається. Дані опитувань свідчать, що 16 % українців, навіть при поліпшенні фінансового становища, продовжать купувати товари власної торгової марки мережі [20]. Це означає, що в українського ритейлу є всі шанси збільшити частку приватних марок в своєму товарообігу з нинішніх 10 % до 25-30 %, як в Польщі та Словаччині.

Реалізуючи стратегію **оптимізації каналів продажу**, роздрібні мережі демонстрували схильність до розвитку мультиформатності – суміщення кількох торговельних форматів в рамках однієї роздрібною мережі. Нами було виявлено два ключових тренди – поєднання оффлайн і онлайн торгівлі, а також освоєння магазинів типу «дискаунтер» та «магазин біля дому».

Найбільш вражаючих масштабів в непростих економічних умовах набув розвиток онлайн-комерції через роздрібні мережі. Навіть ті гравці, які раніше сумнівалися, прийняли рішення про освоєння інтернет-майданчиків – наприклад, компанія «Ультра» (бренди *Baldinini, Levi's, Pierre Cardin, Lagerfeld i Guess*) і група компаній *МТІ*. Цей формат комунікації з покупцями активно освоювали і магазини з продажу побутової техніки та електроніки «Алло» і «Ельдорадо».

За оцінками генерального директора торгового майданчика *Prom.ua*, товарообіг в гривні за підсумками 2015 року зріс на 40-60 %, а кількість замовлень на 20-30 % [21]. В результаті обсяг ринку збільшився з 19 млрд грн у 2014 р. до 25 млрд грн у 2015 р. На тлі зростання курсу долара, інфляції і зростання патріотизму, істотно зріс попит на товари українських виробників – на *Prom.ua* товарообіг українських брендів збільшився в 3 рази, а кількість замовлень – на 20-30 %.

Основними драйверами зростання електронної комерції є збільшення показників проникнення Інтернету і частки онлайн покупців. За даними Світового банку, проникнення Інтернету в Україні щорічно підвищується в середньому на 5 % (у 2015 р. цей показник становив 49 %) [21]. А частка онлайн покупців в роздрібній

торгівлі щороку зростає в середньому на 4 % (у 2015 р. вона дорівнювала приблизно 21 %). Але, в порівнянні із середнім значенням в Європі (12-15 %), частка електронної комерції в роздрібній торгівлі в нашій країні ще дуже низька, тому вона тільки починає розкривати свій потенціал.

Розвиток Інтернет-торгівлі сприяв загостренню конкурентної боротьби операторів за якість сервісу. Рівень сервісу малих торговців став підтягуватися до лідерів, прискорився розвиток інфраструктури для електронної комерції – з акцентуванням на логістиці, проведенні платежів, впровадженні технологій інтеграції зі сторонніми додатковими сервісами. Дедалі більше компаній почали ставитися до електронної комерції не як до моди, а як до стратегічного напрямку розвитку

Крім інтеграції магазинної та інтернет-торгівлі, у 2014-2015 рр. відбувалася поступова зміна формату новостворених магазинів. 75 % відкритих в цей період нових торгових точок – «магазини біля дому» [15]. Наприклад, тільки за півроку 2015 р. львівська, доволі молода мережа мінімаркетів «Близенько» відкрила 10 магазинів біля дому, тим самим розділивши третє місце за темпами розвитку з мережею *АТБ*. Також українські ритейлери вдалися до активного освоєння дискаунтерів – магазинів з низькими цінами. У зміні пріоритетів за форматом, поряд із зменшенням доходів громадян, важливу роль відіграла відсутність відповідних великих приміщень – адже під час кризи Україні будувалося значно менше нових об'єктів торговельної нерухомості. Крім того, якщо у відкриття гіпермаркету треба вкласти близько 24 млн грн, супермаркету – 8-12 млн грн, то «магазин біля дому» обходиться лише в 1 млн грн. [15].

Невикористані можливості для креативності та інновацій

Отже, головною відповіддю сфери роздрібною торгівлі на виклики збурень 2014-2015 рр. стала реактивна адаптація до суттєво змінених вимог клієнтів. Компанії українського ритейлу були сфокусовані переважно на оптимізації операційних процесів та

коригуванні існуючих маркетингових стратегій з метою виживання або збереження прибутковості. Більшість менеджерів і власників підприємств вважали, що для порятунку ситуації потрібно лише скоротити витрати, знизити ціни або посилити збутові програми. З одного боку, оптимізація – це важливо і правильно, але з іншого – це крок короткострокового характеру, і він має доповнюватися далекоглядним баченням розвитку бізнесу. А в Україні майже 90 % підприємців роздробу не мали і не мають стратегічного мислення: горизонт їхнього планування часто обмежується тижнем або місяцем (виняток становлять крупні мережеві оператори, які мають довгострокові плани розвитку мінімум на 2-3 роки) [22]. Ясно, що в нашій країні все дуже непрогнозовано, але хоча б на 70 % розуміти, куди рухається бізнес, чи буде він зростати і яким чином – конче необхідно. Відсутність далекоглядного мислення призвела до того, що 38 % українських споживачів вважають, що їх звичний продуктовий магазин не розуміє і не задовольняє їхні потреби [23].

Переважає більшість підприємців проігнорувала, що криза – це не лише втрати, а й виникнення нових можливостей, і саме цей час є найкращим для пошуку і апробації нових, нестандартних ідей та рішень. Під час криз надзвичайно важливою є інноваційність – у всьому, де тільки можливо: в нових продуктах, методах доставки, сервісах, комунікаціях, нарешті, в бізнес-моделях. Якщо фокусування на найбільш рентабельних продуктах дає змогу скоротити витрати на 10-20 %, зміна бізнес-процесів (спрощення, передача частини функцій на аутсорсинг) – на 5-10 %, перебудова процесів постачання і зміна IT-платформи – на 15- 25 %, то повна зміна бізнес-моделі – на 20-30 % [16].

Досвід показує, що компаніям обов'язково слід інвестувати в маркетинг в умовах кризи. Організації, які збільшують маркетингові бюджети та інвестують в інноваційні проекти під час рецесії – або взагалі не втрачають в доходах, або втрачають небагато [24]. Для успіху на ринку компанії повинні використовувати проактивні стратегії – тобто не реагувати на події, а створювати їх. В розвинених країнах вже зрозуміли, що в еру швидкісних змін для

сучасного споживача нове є кращим, ніж ідеальне, тому в плані управління ритейл – це платформа з ядром, яке наполовину фіксоване, в той час як інші ключові елементи вливаються в нього, щоб постійно розширяти досвід в майбутньому. Це єдиний шлях, який може захистити від розпаду і задовольнити щораз більші потреби і бажання людей. Сучасні інноваційні ритейлери – це не просто продавці, а гостинні бізнеси, які створюють місця, де клієнт може не лише заплатити, а й поекспериментувати, захопитися, надихнутися і повеселитися. Фактично фізичні магазини перетворюються на гібридні, експериментальні майданчики (наприклад, ресторан-лабораторія з вивчення потреб клієнтів *McDonald's* в Сиднеї, або магазин *Lush* на Оксфорд Стріт, який пропонує 360-градусне занурення з презентаціями, інтерактивними дисплеями і мультисенсорним медіа-простором). Магазини пропонують дедалі фантастичніші інтерактивні технології продажу: в Німеччині можна зробити замовлення за допомогою Інтернету, а співробітник супермаркету збере його і винесе до парковки, відтак покупцеві навіть не потрібно залишати автомобіль, щоб поповнити запаси. А в США роздрібна мережа Walmart розробляє безпілотний візок для магазину, управляти яким можна буде за допомогою мобільного додатку.

Звичайно, до таких високих технологічних і маркетингових новацій українській роздрібній торгівлі ще далеко, проте окремі приклади впровадження креативних ідей у вітчизняний ритейл все ж таки можна навести. Так, дещо змінюються концепти магазинів. Зокрема з 2015 р. набирає обертів тенденція створення фуд-зон в мережах. Якщо банки і fashion-ритейлери поки що обмежуються відкриттям кав'ярень на своїх майданчиках, то продуктові ритейлери пішли значно далі. Наприклад, концепція «*Сільно*», відкритого в ТРЦ *Gulliver* в жовтні 2015 р., – представлення популярних кухонь з усіх куточків світу. У центрі торгового залу площею 4500 кв. м розміщена фуд-зона з відкритою кухнею «*Страви світу*», де представлено 8 напрямків: німецька, грузинська, узбецька, панамериканська, середземноморська, японська, китайська та українська кухні. Тут же

розташовано кафе з десертами і солодощами ручної роботи, включаючи шоколадний фонтан для дітей, куди можна занурювати зефір або фрукти. Для відвідувачів у торговельному залі розміщено 160 місць. Очікується, що подібні фуд-зони зможуть скласти серйозну конкуренцію традиційному харчуванню.

Дедалі більше популяризуються в ритейлі спеціальні заходи: до прикладу, майстер-класи, які часто проводять магазини для реклами своєї продукції. Так, квіткові магазини дають уроки з флористики, художні – з малювання, книжкові магазини влаштовують презентації книг, зустрічі з авторами і автограф-сесії. Великі торговельні мережі влаштовують «ночі шопінгу», на які запрошуються відомі ведучі і де споживачі отримують знижки і можуть відчувати незвичайну атмосферу свята.

Поступово приходить розуміння, що клієнтам важливо, щоб їм не просто продавали товар, а консультували, тобто щоб пропозиція була складена з урахуванням їхніх індивідуальних потреб. Для цього магазини збільшують кількість консультантів, як це зробила мережа *BILLA*.

У 2014 р. з'явилася відмінна ідея відкривати універмаги і торговельні центри виключно для українських товарів, і у вересні 2016 року в Києві відкрився великий магазин українських брендів *Vci.Svoi*, який виріс з популярного однойменного сезонного ярмарку. У також в столиці на території ТРЦ «*Проспект*» відкрився перший універмаг українських дизайнерів *NAMES'UA modateka*.

Розвиваються і технології автоматизації продаж. Так, лідер автоматизації торгівлі в Україні, компанія *SystemGroup* Україна запропонувала ряд інноваційних продуктів і рішень, здатних оптимізувати діяльність роздрібних мереж і немережевої торгівлі. Серед них – ваги, які друкують чеки і гнучко регулюють розмір друкованої етикетки, в залежності від кількості інформації про продукт, що дає змогу досягати значної економії на витратних матеріалах. Також розробник пропонує технологію для невидимого маркування товарів і тунельні сканери, які можуть ідентифікувати 98 % товарів вже під час руху транспортною стрічкою.

Отже, наше дослідження показало, що більшість підприємств роздрібною торгівлі віддають перевагу реактивній поведінці, пристосовуючись до зміни споживачьких настроїв. Їхні стратегії переважно спрямовані на короткострокову перспективу, тому що передбачають концентрацію на найбільш прибуткових напрямках з метою виживання або збереження доходів. Інноваційність, яка допомагає перетворити негативні аспекти рецесії собі на користь і отримати внаслідок цього довгострокові конкурентні переваги спаду, була і залишається мало притаманною торговельним суб'єктам і оцінюється нами радше як виняток, ніж правило.

Стратегія розвитку менеджменту торговельних підприємств

Визначаючи пріоритети і стратегічні орієнтири розвитку торговельного бізнесу в Україні необхідно зауважити про необхідність становлення конкурентоспроможної системи менеджменту торговельних підприємств. Саме професійний менеджмент може ефективно змінювати поведінку підприємств торговельного бізнесу і розвивати інноваційні моделі розвитку торгової мережі в системі оптової та роздрібною торгівлі. Необхідність системних стратегічних дій менеджменту об'єктивно пов'язано з наступними базовими проблемами торговельного бізнесу.

Перше. Ефективність оптово-роздрібною мережі створює умови для розширеного відтворення виробництва товарів, які проходять оптово-роздрібний цикл продаж. Важливими аргументами є швидкість обороту капіталу, система ціноутворення, розподіл прибутку, процеси інвестуванні інноваційного продукту, форма контролю за оптово-роздрібною мережею зі сторони основного виробника товарів. Завдання для менеджменту пов'язані не стільки з контролем повного циклу доведення товару до кінцевого покупця, а більше з управлінням (системним впливом) на ці процеси і отриманням позитивного результату. Менеджмент в повній мірі повинен визначати результативність управлінського процесу з

позицій ефективного співвідношення структури виробництва товарів і структури їх продажу на ринку.

Друге. Менеджмент є головним діючим персонажем в забезпеченні повного інноваційного циклу, який системно включає стадії від наукової розробки до практичного втілення з досягненням ефекту дифузії інновації. В інноваційному розвитку економіки ключове значення має повнота інноваційного циклу і процес саме його фінансування, а не окремих його стадій [25, с. 140-144]. Оптово-роздрібні підприємства повинні бути включені в систему реалізації повного інноваційного циклу. Необхідно розвивати інтеграційні процеси торговельних підприємств з виробничими підприємствами і науково-дослідними організаціями, що дасть можливість розвивати інноваційні сфери діяльності торговельного бізнесу. Визначним завданням менеджменту є створення умов виробництва інноваційного продукту і його кінцевої реалізації за цінами для масового споживача. Тут необхідно використовувати механізми управлінського супроводу витрат в системі від виробництва до оптово-роздрібною торгівлі, а також попередній розгляд витрат для розробки науково-дослідної стадії виробництва товару.

Третє. Менеджменту необхідно визначати попередні можливості розвитку споживчих характеристик товару. Важливим є формування так званої «ціни споживання» товару, яка включає стратегічну оцінку можливостей використання товару в період його споживчої експлуатації, а також сервісного обслуговування. Товари, які є результатом інноваційного розвитку галузі чи сфери економіки мають бути включені в систему післяпродажного використання з певними умовами технологічного сервісу як товари ринкової новизни, що потребують висококваліфікованого спеціального обслуговування. Сервісні підприємства повинні підтримувати системи багатofункціональності високотехнологічних товарів, створювати якісні центри ремонту товарів, а також, у разі необхідності, швидко заміну товару з мінімальними затратами споживачів. Стратегічний розвиток споживчих характеристик високотехнологічного товару завжди потребує зворотнього зв'язку від

корпоративних центрів сервісного обслуговування через систему товароруку до виробників високотехнологічних товарів.

Література

1. Голошубова Н. Роздрібна торгівля м. Києва : трансформація формату та структури / Н. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 3. – С. 44-59.
2. Mazaraki A. Internal trade Ukraine in crisis socio-economic challenges / Mazaraki A., Lagutin V. // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6 (104). – С. 5–18.
3. Шпильова Ю. Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. Б. Шпильова, І. М. Царук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 227-232.
4. Ритейл взял курс на расширение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cre.in.ua/articles/2013/10/03/riteyl-vzyl-kurs-na-rasshirenie>.
5. ТОП-7 супермаркетів, лідерів експансії на ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vkurse.ua/ua/business/top-7-supermarketov-liderov-ekspansii.html>.
6. Бровинская М. Ритейлеры активно заменяют социальные группы товаров собственными торговыми марками [Электронный ресурс] / М. Бровинская, А. Некрашук // Капитал. – № 046. – 25 июня 2013 г. Режим доступа : <http://www.capital.ua/ru/publication/1081-riteylery-aktivno-zamenyayut-sotsialnye-gruppy-tovarov-sobstvennymi-torgovymi-markami?issue=46>.
7. Украинские граждане менее бережливы, чем жители таких развитых стран, как Германия, Австрия и Испания [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=73&tx_ttnews\[tt_news\]=24038&cHash=0035df0f56](http://proretail.info/index.php?id=73&tx_ttnews[tt_news]=24038&cHash=0035df0f56).

8. Гут И. Где в Украине новые рынки [Электронный ресурс] / И. Гут. – Режим доступа : <http://allretail.ua/topics/33066/>.
9. Мамонов Е. Электронная торговля объединяется с традиционной [Электронный ресурс] / Е. Мамонов. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/article/22172>.
10. Киреев А. С ростом продаж в интернете все больше торговцев делают ставку на онлайн-магазины [Электронный ресурс] / А. Киреев. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/article/24743>.
11. Гриневская А. Украинский рынок розничной торговли следует прошлогоднему тренду — сети наращивают количество точек продаж и оптимизируют затраты [Электронный ресурс] / А. Гриневская. – Режим доступа : <http://retailstudio.org/article/25331>.
12. Молчанова Е. ЕУ: исследование рынка розничной торговли Украины [Электронный ресурс] / Е. Молчанова. – Режим доступа : http://commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum=CP_149_12
13. Споживчі настрої в Україні, лютий 2015: погіршення на 4,8 п. до 41,1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/spozhivchi-nastroji-v-ukrajini-ljutii-2015-pogirshennja-na-48-p-do-411/>.
14. На чем экономят украинцы (2014 – 2016 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rb.com.ua/rus/projects/omnibus/9161/>.
15. Коробчук Е. На сухом пайке. Кризис рынка розничной торговли [Электронный ресурс] / Е. Коробчук. – Режим доступа : <http://ua1.com.ua/rus/publications/na-suhom-pajke.-krizis-rynka-rozничnoj-torgovli-5910.html>.
16. Как и куда развивается торговля в условиях турбулентности на рынке. Итоги «Shop&fashionmaster-2016» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kolesogizni.com/news/kak-i-kuda-razvivaetsja-torgovlja-v-uslovijakh-turbulentnosti-na-rynke-itogi-shop.html>.
17. Ритейлеры заранее готовятся к кризису [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=25695&cHash=768c1c39f4](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=25695&cHash=768c1c39f4).
18. Прасад А. Гендиректор Украинской ассоциации поставщиков торговых сетей : Турецкая продукция из-за российской блокады может подешеветь на 20-50 процентов [Электронный ресурс] / А. Прасад. – Українські новини. – 8 квітня 2016 р. Режим доступа : <http://ukranews.com/interview/1397-gendyректор-ukraynskoj-assocjacyy-postavshhykov-torgovykh-setey-tureckaya-produkcyya-uz-za-rossyyskoj-blokady-mozhet-podeshevet-na-20-50-procentov>.
19. Продовольственные ритейлеры активно продвигают товары под собственными марками торговых сетей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28935&cHash=f0cfd7dd42](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28935&cHash=f0cfd7dd42).
20. Шкиль В. Держать марку: почему розничная торговля не может обойтись без private label [Электронный ресурс] / В. Шкиль. – Forbes. Украина. – 4 апреля 2016 г. Режим доступа : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1414203-derzhat-marku-rochemu-rozничnaya-torgovlya-ne-mozhet-obojtis-bez-private-label>.
21. Некрасов В. На чому заробляли українські онлайн торговці в 2015 році [Електронний ресурс] / В. Некрасов // Економічна правда. – 15 січня 2015 р. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/01/15/576650/>.
22. Кризис в Украине изменил поведение покупателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28213&cHash=04dd25f96f](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28213&cHash=04dd25f96f).
23. Тенденции развития розничной торговли в Украине и в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sostav.ua/publication/tendentsii-razvitiya-rozничnoj-torgovli-v-ukraine-i-v-mire-71441.html>.
24. Hruzova B. Marketing Strategies during Financial Crisis. Masters dissertation. Final seminar 2009-05-22 [Electronic resource] / B. Hruzova // Accessed mode : <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/FULLTEXT01.pdf>.
25. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е. А. Кузнецов, – Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.