

## **МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*Розглянуто основні тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі у період економічної кризи та основні антикризові стратегії, що спрямовані на подолання негативних наслідків кризи.*

*Рассмотрены основные тенденции развития предприятий розничной торговли в период экономического кризиса и основные антикризисные стратегии, которые направлены на преодоление последствий кризиса.*

*The basic progress of enterprises of retail business trends in the period of economic crisis and basic anticrisis strategies which are directed on overcoming of consequences of crisis are considered.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Роздрібні підприємства до початку фінансової кризи у 2008 році розвивалися високими темпами. Для того, щоб знайти кошти на масштабну експансію, роздрібні підприємства випускали цінні папери, брали кредити і навіть продавали частки в компаніях. У результаті їх боргове навантаження досягло критичних показників. Тому, перед керівництвом підприємств постає питання у розробці відповідних антикризових стратегій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам оцінки кризового стану підприємств торгівлі присвячено багато наукових публікацій. Цій проблематиці присвятили наукові публікації такі провідні вчені, як Д. Демченко, О. Попова, Н. Гончарук та ін. Проте, ця тема залишається актуальною, оскільки мало уваги приділено розробці стратегії в умовах кризи та невизначеності подальшого їх розвитку.

**Мета та завдання статті.** Метою цієї статті є розгляд основних тенденцій розвитку роздрібних підприємств у кризовий період, та дослідження основних стратегій, які були використані для боротьби з кризою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова фінансова криза виявилася глибшою, ніж криза у 80-х роках минулого сторіччя і призвела до значного макроекономічного спаду в Україні.

Падіння попиту стало результатом загального погіршення економічної ситуації в країні. Фінансова криза змушує підприємства оптимізувати свою діяльність.

У 2009 році в Україні реальні доходи населення скоротилися на 8,5%, а реальна заробітна платня – на 9,2%. Обороти організованої роз-

дрібно́ї торгівлі в Україні в 2009 році впав на 20,6%, і за цим показником Україна стала "лідером" серед всіх країн СНД. При цьому позитивна динаміка обсягів організованої роздрібно́ї торгівлі в Україні по відношенню до аналогічного періоду минулого року була зафіксована лише в травні 2010 року. Таким чином, сектор роздрібно́ї торгівлі разом з промисловістю і будівництвом більш за все постраждали від кризи [2].

Світова криза ліквідності призвела до різкого подорожчання в Україні позикових коштів. У результаті роздрібним підприємствам стало не вигідно залучати інвестиції шляхом випуску облігацій [5].

Рецесія, котра негативно вплинула на розвиток українського роздрібно́го ринку з кінця 2008 року, вплинула не лише на зниження товарообігу та оптимізацію асортименту магазинів, але і на кількість торгових точок, що відкриваються роздрібними підприємствами. За даними консалтингової компанії «GT Partners Ukraine» у 2009 році їх кількість значно скоротилась порівняно з 2008 та 2007 роками [1].

Згідно з даними компанії, на сьогоднішній день в Україні нараховується біля 2320 сучасних магазинів, що торгують продовольчими товарами. Слід відзначити, що до 2008 року їх кількість кожен рік зростала на 15...25% [1].

Кількість нових магазинів, відкритих в Україні в 2009 році (260 торгових точок), зменшилась на 40% порівняно з попереднім роком та на 43% – порівняно з 2007. Це пояснюється політикою обмеження активної експансії, яку використовувало більшість торгових мереж у період кризи.

У 2009 році було відкрито магазинів у форматі «супермаркет» (44%) і дискаунтерів (37%). Значно менше було відкрито магазинів біля дому (15%), гіпермаркетів (3%) та магазинів у форматі «cash&carry» (1%).

Серед торгових операторів більш за все магазинів у 2009 році відкрили мережа дискаунтерів «АТБ» (82 магазини) та мережа «Наш край» (22 магазини).

Найбільша кількість магазинів, що були відкриті у 2009 році за регіонами країни: Східна Україна – 37%, Західна Україна (18%), Південна Україна (17%), Північна Україна (15%) та Центральна Україна (13%).

Основною тенденцією в кризовий період стало ще більше укріплення дискаунтерів і гравців, що працюють у форматі «магазини біля дому» та встановлюють низькі ціни за рахунок економії на складських площах, персоналу, обслуговуванні. Даний формат пропонує, в основ-

ному, продаж продукції від місцевих виробників, на яких надто відбилась криза з-за нестачі оборотних засобів та цін на сировину.

У 2010 році показники роздрібної торгівлі мають тенденцію до покращення своїх значень. У січні-серпні 2010 році роздрібний товарооборот порівняно з аналогічним період попереднього року зріс на 4,6% [4]. Це зумовлено відновленням зростання реальних доходів населення.

Проте слід відзначити, що боргове навантаження на роздрібних підприємствах порівняно з передкризовим рівнем радикально не змінилося. Банки-кредитори, не готові списувати позики. Нові інвестиції за рахунок яких можна погасити борги, не надійшли.

Відзначимо основні чинники, що стримують розвиток торговельних підприємств наступні:

– невизначеність у валютно-курсовій і митно-тарифній політиці держави;

– низький споживчий попит;

– складності із залученням у галузь кредитних засобів.

Іншим стримуючим чинником є повернення вартості оренди торговельних площ на передкризові рівні, що є головною перепоною в розвитку роздрібних підприємств 2010 р.

Експерти міжнародної компанії А.Т.Kearney у своєму щорічному дослідженні Global Retail Development Index 2009 [6] прийшли до висновку, що Україна з 2008 року не змінила своїх позицій і займає в рейтингу інвестиційної привабливості країн у сфері роздрібної торгівлі 17-те місце. Проте, експерти А.Т.Kearney рекомендують мережам найближчим часом виходити на український ринок. Водночас, на думку аналітиків, іноземцям на наш ринок потрапити нелегко. Цьому перешкоджає, насамперед, бюрократія і висока корумпованість [6].

Сьогодні питома вага компаній за участю іноземного капіталу залишається невеликою. Серед них в масштабах всієї України розвиваються лише ТОВ «METRO кеш енд Керрі Україна», контрольована австрійською компанією «Villa» і ЗАТ «Фуршет», 20% акцій якого має французька мережа гіпермаркетів «Auchan».

Адаптація роздрібних підприємств до кризових умов виявлялася у спробах підвищити власну ефективність і у програмах скорочення витрат. У кризовий період дії керівників були зосереджені в області цінових переваг, посиленням мотивації купівлі товарів із максимальним співвідношенням ціни та якості. З цією метою роздрібні підприємства пропонують споживачам товари власних торговельних марок.

Популярність власних торговельних марок роздрібних мереж всього за кілька років зробила грандіозний ривок із практично невідомого

ринку поняття до статусу норми і одного з найбільш привабливих інвестпроектів у ритейлі. Цей сегмент виявився одним з небагатьох, яким криза пішла на користь.

Компанія «METRO Кеш енд Керрі Україна» запустила нову власну торгову марку (BTM) Fine Dreaming [7].

У компанії відзначили, що даний бренд виводиться на ринки 28 країн, в яких працює METRO. Fine Dreaming є суб-брендом власної торгової марки Fine Food, яка була створена для задоволення професійних потреб магазинів «на розі», кіосків і немережєвих продовольчих магазинів.

Згідно з міжнародною стратегією, затвердженою наприкінці 2009 року, METRO Cash & Carry розвиває шість стратегічних власних торгових марок: Aro, Fine Food, Sigma, Rioba, H-Line і Noreca Select.

Власні торгові марки представлені у магазинах METRO в Україні з 2003 року. Їх частка у загальному обсягу продажу компанії в 2009 році становила 10%. Цього року «METRO Кеш енд Керрі Україна» планує збільшити її до 12%.

Компанія «METRO Кеш енд Керрі Україна» знизилла ціни на найпопулярніші товари, на основі аналізу частоти купівлі розробники виокремили основний асортимент, попит на який існує у всіх сегментах покупців (500 продуктових і не продуктових позицій). Потім за допомогою колл-центру підтвердили правильність стратегії у клієнтів. Наступним кроком було відчутне зниження ціни на постійній основі. Завдяки цьому компанії вдалося не лише повернути постійних покупців, яких не влаштовувала ціна, а й завоювати прихильність у нових. Як стверджує керівництво компанії в Україні, цінові пропозиції компанії є найнижчі в Україні [9].

Торговельна роздрібна мережа «Fozzy group» пропонує продукцію за невисокими цінами, добре заробляє на власних торговельних марках, за якими націнка може доходити до 30%.

«Квіза-трейд» («Велика Кишеня») розвиває власну торгову марку з 2007 р. та планує збільшити кількість артикулів власної торгової марки до 800 (зараз більше 350 найменувань) в усіх товарних категоріях.

При цьому в Україні поки що мало в кого з ритейлерів частка продажів власних торгових марок переходить позначку в 10%, але за кордоном на подібні товари може доводитися більше половини продажів мережі.

Показовим є приклад розробки антикризової цінової стратегії найбільшої у світі мережі супермаркетів роздрібної торгівлі Wal-Mart Stores Inc. Завжди дотримувалися принципу «Always low prices»

(«Завжди низькі ціни»). У підсумку, саме політика найнижчих цін разом із поліпшеною якістю обслуговування та насиченою асортиментною матрицею забезпечили компанії зростання продажу в 2008 році на тлі подання виручки супермаркетів-конкурентів в умовах поглиблення кризи [9].

Роздрібні підприємства ведуть переговори з постачальниками продукції про збільшення розстрочки. Рітейлери провели сегментацію за товарними групами і працюють тільки з великими постачальниками.

Регіональні мережі закривають і продають нерентабельні магазини або відмовляються від їх оренди. А деякі національні мережі навіть пропонують до продажу свої регіональні філії. Але в першу чергу продаються нерентабельні активи.

У вітчизняних компаніях існує значна кількість проблем, пов'язаних із організацією маркетингової діяльності. Більшість українських керівників не бачать зв'язку між маркетинговою активністю й обсягами продажу.

Результати досліджень компанії Roffey Park (Великобританія) показали, що існує прямий зв'язок між практикою управління, змінами в компаніях та їх здатністю бути інноваційними у відносинах із клієнтами у кризовий період. За результатами опитування 900 керівників експертами було виявлено, що концентрація уваги виключно на власних проблемах та ігнорування збереження відносин із клієнтами призводить у 56% випадків до зростання збитковості компаній, у 49% випадків – до нарощування конфліктності у колективі, у 44% випадків – до зниження мотивації персоналу [3, с. 39].

Як приклад, встановлення зв'язків із клієнтами та ефективної маркетингової стратегії можемо привести мережу супермаркетів «Сільпо», де можна придбати подарункові сертифікати номіналом 100, 200 і 500 грн., який дає можливість отримати за ним практично всі товари, які є на полицях "Сільпо" [8].

В умовах кризи стратегія українських продовольчих мереж спрямована на збільшення ефективності шляхом скорочення витрат і нарощування обороту. При цьому – не за рахунок покупця, тобто зниження якості товарів і послуг. Основні напрями антикризових заходів – зниження орендної плати, цін, перегляд асортименту. Криза дала компаніям шанс до «вимушеного збільшення ефективності». Вона примушує оптимізувати бізнес-процеси і асортимент в магазинах і по – новому поглянути на роль маркетингу в продажах. Як наслідок кризи, рітейлери чекають «кристалізації» ринку за рахунок того, що залишаться найефективніші компанії в кожному ринковому форматі [3].

**Висновки.** Таким чином, для роздрібних підприємств актуальним є антикризові стратегії спрямовані на встановлення привабливої ціни, зміцнення іміджу бренду, активні програми лояльності, оптимізацію асортименту. Сьогодні йде постійна боротьба за кожного покупця, тому роздрібні підприємства шукають різні можливості для утримання старих та залучення нових споживачів, забезпечення стабільних продажів.

Вихід роздрібних підприємств із кризової ситуації перш за все залежить від поліпшення макроекономічних умов в Україні і світі, стабільності гривні, відновлення кредитування на прийнятних умовах.

#### *Список літератури*

1. В Украине в 2009 г. количество открываемых магазинов сократилось на 40% [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[www.sostav.ua](http://www.sostav.ua)>.
2. Глобальний рітейл не поспішає до України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[biz.liga.net](http://biz.liga.net)>.
3. Демченко, Д. Клиент, ура! [Текст] / Д. Демченко // Бизнес. – 2010. – №10. – С. 39.
4. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)>.
5. Криза оптом і в роздріб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://news.finance.ua/ua/orgsrc/~2/0/3041/142885>>.
6. Kearney, A. T. Global Retail Development Index [Text] / A. T. Kearney. – 2009. – P. 19
7. «METRO Кеш енд Керрі Україна» запустила власну торгову марку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[consumers.unian.net/ukr/detail/5004](http://consumers.unian.net/ukr/detail/5004)>.
8. "Сільпо" випускає подарункові сертифікати [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[www.silpo.ua/ua/about/news/detail.php?ID=3012](http://www.silpo.ua/ua/about/news/detail.php?ID=3012)>.
9. Сучасні методи управління торговельних підприємств в умовах кризових явищ економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Torg/2009\\_10/39.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/39.pdf)>.

Отримано 01.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Филипенко, І.В. Зінов'єва, 2010.

УДК 339.9.012:658.8:06.45.12

**Г.Г. Лисак**, доц.

## **ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ТА ФУНКЦІЇ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

*Уточнено економічну природу оптової торгівлі та розкрито основні її функції. Визначені місце та роль оптової торгівлі в народному господарстві.*