

УДК 339.137.2:339.37

Яніна Барибіна

Yanina Barybina

**АНАЛІТИЧНІ ЗАХОДИ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ****ANALYTICAL APPROACHES TO THE FORMATION
OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF RETAIL TRADE NETWORKS**

У статті визначено тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж України. Запропоновано низку аналітичних заходів необхідних при формуванні конкурентних переваг торговельних мереж.

Ключові слова: конкуренція, торговельна мережна, конкурентні переваги, аналітичні заходи.

В статье определено тенденции развития розничных торговых сетей Украины. Предложен ряд аналитических мероприятий необходимых при формировании конкурентных преимуществ торговых сетей.

Ключевые слова: конкуренция, торговая сеть, конкурентные преимущества, аналитические мероприятия.

In the article the development trends of retail trade networks of Ukraine are identified. The set of analytical approaches for the competitive advantages of trade network creation is worked out.

Keywords: competition, trade network, competitive advantages, analytical approaches.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів і прагнення України інтегруватись у європейську спільноту посилюють необхідність адаптації вітчизняних підприємств до динамічної економічної ситуації та зміни конкурентного середовища. Адаптація торговельної галузі в умовах реформування економіки відбувається надзвичайно складно, хоча і зроблено певні кроки щодо її відродження у різних напрямках функціонування.

Одним із стратегічно важливих напрямів розвитку національної економіки є галузь торгівлі, а також її подальше зростання та підвищення конкурентоспроможності. Постає об'єктивна необхідність використання науково обґрунтованого підходу щодо удосконалення управління конкурентними перевагами роздрібних торговельних мереж.

Ринкові перетворення в Україні, темпи зміни конкурентних умов господарювання, глобалізація економіки, поширення міжгалузевої інтеграції та інтернаціоналізація сучасного бізнесу обумовлюють необхідність швидкого реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища. Необхідність адаптації торговельних підприємств до даних умов господарювання вимагає якісного моніторингу теперішнього стану підприємства і визначення та пошук резервів поліпшення його функціонування. На цьому етапі перед керівництвом постає питання формування конкурентних переваг сучасних торговельних мереж із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Становлення і розвитку теорії та практики управління підприємствами торгівлі, присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: В. Апопій, Б. Берман, Н. Голошубова, М. Годунова, О. Тимофєєва, Я. Касьянов, Л. Лігоненко, Р. Скуба та ін. У працях вищезазначених науковців розглядалися ключові принципи розвитку торговельних мереж, визначалися, пов'язані з цим, тактичні та стратегічні завдання, проводився аналіз організаційних структур і результатів діяльності різних сітьових об'єднань у сфері торгівлі тощо.

Дослідженню питань формування та розвитку конкурентного середовища присвячено праці відомих зарубіжних дослідників конкуренції: Азоева Г., Кейнса Дж., Портера М., Фатхудинова Р., Шумпетера І., Юданова А. та ін. У сфері внутрішньої торгівлі науково-теоретичні дослідження конкуренції розкриті в працях: Апопія В., Бланка І., Виноградової О., Голошубової Н., Дайновського Ю., Дідківської Л., Лагутіна В., Лігоненко Л., Мазаракі А., Садекова А., Смоліна І. та ін. Однак, особливості розвитку торгівлі як галузі в умовах глобалізації, недостатній рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств вимагають нових підходів щодо механізму формування ефективного конкурентного середовища на споживчому ринку, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування необхідності розробки аналітичних заходів необхідних при формуванні конкурентних переваг торговельних мереж.

Виклад основного матеріалу. Намічена тенденція до глобалізації та відкриття українського ринку для зарубіжного рітейлу створюють умови зростання конкуренції в торгівлі. Конкуренція в роздрібній торгівлі України, відповідно, все більше загострюється, чому особливо сприяє зниження та зміна структури споживчого попиту. Оцінка ринкового конкурентного середовища – це визначення середнього ступеня привабливості певного ринку для підприємств, які діють на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них [1, с. 54].

Конкурентоспроможність підприємства формується на базі конкурентних переваг, які у класичному менеджменті визначаються як виражена особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів.

Для того, щоб перевага приносила перемогу у боротьбі із конкурентами, вона має відповідати наступним вимогам:

- забезпечувати підприємству ринкове положення, на тривалий час вигідно відрізнити його від конкурентів;
- бути націленою на специфічні запити клієнта, що дозволить принести користь цільовій групі споживачів;
- спиратися на специфічні, оригінальні здатності й ресурси підприємства, які не піддаються імітації з боку конкурентів;
- мати інноваційний характер для визначення напрямів і встановлення пріоритетності заходів щодо управління підприємством [2, с. 68].

З огляду на необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності, при управлінні нею доцільно врахувати конкурентний потенціал торговельного підприємства що її забезпечує. Базуючись на сутності досліджуваної категорії, доцільно, на нашу думку, надати розроблену нами схему зв'язку основних категорій, які характеризують таке явище як конкуренція у процесі формування конкурентного потенціалу підприємства, отримання ним конкурентних переваг та відповідного конкурентного статусу (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції у процесі формування конкурентних переваг торговельних мереж

З рис. 1 видно, що конкурентна перевага посідає важливе місце у системі визначених категорій у межах теорії конкуренції та безпосередньо пов'язана з ними, а тому на підставі викладеного вище можна простежити взаємозв'язок (прямий і зворотній) та навести схему взаємовпливу основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства у конкурентному середовищі, обґрунтовано стверджуючи, що конкурентний потенціал є однією з базових категорій теорії конкуренції.

В сучасних умовах господарювання торговельних мереж постає необхідність в їх оцінці. Щоб провести оцінку ринкового конкурентного середовища торговельних мереж необхідно визначити ключові переваги та недоліки цього сегменту, а також вплив окремих суб'єктів на його формування: діючі конкуренти; потенційні конкуренти; споживачі; постачальники; механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг.

Одним із найбільш важливих і значних феноменів роздрібної торгівлі в XIX ст. є розвиток мережі магазинів. Мережа магазинів – це два або більше торгових закладів, які перебувають під спільним володінням і контролем, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту, а можливо, й аналогічне архітектурне оформлення [1, с. 54–57].

Найбільше магазинів в 2014 році відкрили «АТБ-маркет», Volwest Group і Fozzy. У порівнянні з 2012 роком трійка рітейлерів, що найбільш динамічно розвиваються, не змінилася, але масштаб експансії значно скоротився. Так, якщо в 2013-му мережа «АТБ» збільшилася на 143 об'єкта, то в 2014 році – на 69, що на 74 об'єкта менше відносно 2013 року. Fozzy Group відкрила в 2014 році 29 магазинів проти 42 у 2013-му. Дещо збільшилася Volwest Group, що відкрила 39 магазинів у 2012 році і 43 – в 2013 році.

Необхідно відзначити, що період гігантманії в галузі минув, велика частина з'явилися об'єктів – локального формату і розпочалася нова ера «магазинів біля дому» та мінімаркетів. Саме об'єкти цієї концепції останні кілька років домінують у структурі новостворених FMCG-маркетів, і їх частка з року в рік зростає» [5] (табл. 1).

Нестабільне зовнішнє середовище змушує топ-менеджмент приймати оперативні рішення щодо географії відкриття нових торгових точок. Так, відмітимо що в першій половині 2014-го левова частка мережевих продовольчих магазинів відкривалася в Східній Україні, то в другій половині – уже в Західній. Це сталося не за рахунок усвідомленої переорієнтації рітейлерів на західний регіон, а за рахунок скорочення динаміки розвитку тих торговців, які раніше активно відкривалися в східних областях.

2014 став досить непростим для ринку DIY в регіоні Центральної та Східної Європи – обсяги продажів у цьому секторі впали на 10 %. Такі дані вказуються в новому звіті компанії PMR.

Головною причиною падіння ринку став збройний конфлікт на території України, в результаті якого відбулася девальвація гривні і російського рубля, і, відповідно, падіння продажів в Україні і Росії в даному сегменті.

У ПМР відзначають, що в попередні 3 роки щорічний приріст ринку становив близько 30 %.

У 2014 році Росія займала близько 50 % ринку DIY-рітейлу в регіоні ЦСЄ, а частка Польщі та України становила близько 10 % для кожної з країн.

Лідерами ринку DIY-сектора за обсягами продажів у країнах Центральної та Східної Європи є міжнародні оператори Leroy Merlin, Castorama і OBI, а також український «Епіцентр» і румунський Dedeman. В той же час, за кількістю магазинів лідерство утримує польська мережа Промсвязьбанка Мровка (181 об'єкт).

Паралельно, аналітики відзначають зростання онлайн-продажів у даному регіоні.

Що стосується прогнозів на 2015 рік, експерти попереджають, що падіння ринку збережеться, однак сповільниться порівняно з 2014 роком і становитиме близько 1 %.

Каталізаторами прогресивних інноваційних процесів у сфері товарного обігу на сьогоднішній день виступають нові об'єднання торговельних підприємств – торговельні мережі. Географічно роздрібна торгівля України характеризується нерівномірністю розвитку (східний регіон акумулює більшу кількість торгових об'єктів мереж роздрібної торгівлі, ніж західний, що свідчить про його більшу насиченість і менший потенціал розширення), наявністю досить великої кількості регіональних рітейлерів зі своїми лідерами. Для підвищення ефективності конкурентної політики необхідна дієва система моніторингу товарних ринків і поведінки підприємств, у першу чергу регулярний розрахунок показників концентрації [3, с. 26–38].

Таблиця 1

Оператори роздрібної торгівлі FMCG товарами, які найбільш активно розвивалися в 2014 році

№	Компанія	Мережі	Кількість магазинів, відкритих у 2014 р.	Загальна кількість магазинів на кінець 2014 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	«АТБ»	69	733
2	Volwest Group	«Наш Край», «Наш Край-експрес», «Дисконт»	43	169
3	Fozzy Group	«Сільпо», «Фора», Fozzy, Le Silpo	29	470
4	ТОВ «Український Ритейл»	«Брусничка»	25	145
5	ТОВ«Омега»	Vagus, «Vagus-маркет», «Планета»	23	55
6	ТОВ «ЛК-Транс»	«ЛотОК»	16	26
7	ТОВТПК «Львівхолод»	«Рукавичка», «Під Боком»	14	80
8	ТОВ «Торговий дім Копійка»	«Копійка», «Копійка-мінімаркет», Santim	12	47
9	ТОВ«Вересень плюс»	«Файно маркет», «Файно експрес»	12	20
10	По 10 нових магазинах в 2014 році відкрито цілий ряд компаній, тому визначити однозначного фігуранта рейтингу некоректно			

Дані дослідницької компанії GT Partners Ukraine

Останніми роками намітилася тенденція до укрупнення торговельних мереж. Мережна організація бізнесу почала активно застосовуватися підприємствами різноманітних форматів торгівлі, особливо широко – у системі універмагів, торговельних центрів, торгівлі продовольчими товарами та побутовою технікою, аптеках. Про високу ефективність функціонування торговельних підприємств у рамках корпоративних мереж свідчить той факт, що ринок великоформатної роздрібної торгівлі за фінансовою потужністю посідає одне з провідних місць у світі: його річний товарооборот складає 1/6 частку світового ВВП [21].

До переваг торговельних мереж відносять наступні:

- розміри мереж дозволяють закуповувати великі партії товарів, отримуючи при цьому максимальні знижки та економлячи на транспортних витратах;
- можливі розміщення товару зі зміною простору та зміна асортименту товарів, формування привабливого асортименту за конкурентоспроможними цінами; диверсифікація видів діяльності з урахуванням підвищення ефективності;
- централізація і високий рівень управління всією комерційною діяльністю за рахунок залучення кваліфікованих фахівців дозволяють уникнути багатьох недоліків, характерних для окремого магазину зниження витрат на одиницю товару за рахунок економії на витратах зі стимулювання збуту, закуповуючи рекламу, вигідну для своїх магазинів, і відносячи витрати на велику кількість товару здатність об'єднати функції оптової та роздрібної торгівлі.

Серед найбільш характерних недоліків торговельних мереж відмітимо наступні:

- імовірність поганої організації роботи, непрофесійність обслуговуючого персоналу в одному з магазинів мережі може призвести до відмови цих споживачів користуватися послугами інших магазинів цієї мережі та негативно позначитися на іміджі торговельної марки в цілому;
- обмеження самостійності у формуванні товарної та цінової політики і, як наслідок, низька гнучкість.

Торговельні мережі забезпечують високу якість і краще обслуговування за рахунок наявності регулярних і тісних зв'язків із покупцями. Роздрібна торгівля в мережі невід'ємна від надання послуг, при цьому зменшується активність суто цінової гри, зростає значущість якості послуг і наявності нових продуктів, професіоналізм співробітників [3, с. 27].

При правильній організації торговельної мережі виникає тенденція до зниження обсягу капіталу, необхідного для постійного зростання продажів та з'являються можливості до формування конкурентних переваг торговельного підприємства.

В даній роботі запропоновано низку аналітичних заходів спрямованих на виявлення та посилення конкурентних переваг торговельних мереж.

1. Аналіз локації торгових об'єктів полягає у визначенні доцільності відкриття торгової точки – даний аналіз включає в себе наступні етапи:

- польовий;
- кабінетний.

В рамках цього глибинного аналізу проводяться наступні види досліджень:

- аналіз конкурентного середовища (сенсус, розрахунок вагової частини конкурентів, їх рівень прибутковості, технічні характеристики);
- аналіз транспортного і пішохідного трафіку біля об'єкта дослідження;
- моніторинг жителів району на предмет визначення його купівельних здібностей і споживчих переваг;
- підрахунок кількості домогосподарств в районі локалізації об'єкта дослідження;
- визначення оптимальної торговельної площі;
- прогноз очікуваного товарообігу майбутньої торговельної точки.

2. Комплексний аналіз торговельних мереж вітчизняних та міжнародних операторів (food & non-food).

В рамках цього дослідження необхідно провести аудит всіх торгових точок, що входять в мережу, а також діагностика систем логістики та управління товарними запасами. За результатами дослідження необхідно надати деталізований звіт, що включає наступні розділи та рекомендації:

- рівень прибутковості торговельної мережі (товарообіг, середній чек, прибутковість на 1 кв.м.);
- рівень сервісу торговельної мережі;
- цінова політика торговельної мережі;
- технічні характеристики торговельної мережі (торгові площі, каси, параметри інтер'єру та екстер'єру);
- аналіз локації торгових точок мережі;
- рекомендації щодо поліпшення роботи торгових точок зокрема і торговельної мережі, загалом.

3. Аналіз пішохідного та транспортного трафіку.

Замір потоків людей і автопотоків – один з ключових польових методів, що використовуються для визначення потенційної кількості клієнтів торговельної точки або іншого комерційного об'єкта.

При вимірі транспортних і пішохідних потоків фіксуються і аналізуються інтенсивність, напрям руху, рівень прохідності розглянутого об'єкта, джерело потоку (приватний транспорт, метро, громадський транспорт і т.д.).

Дослідження пішохідних і транспортних потоків дозволяє отримати відповіді на ряд важливих питань:

- які перспективи розвитку трафіку поблизу планованого до запуску об'єкта, а також їх існуючі та перспективні характеристики, склад, напрям, інтенсивність і т. д.;
- який вплив матиме планований до реалізації проект на зміну пішохідних і транспортних потоків.

Прогнозування потенційного трафіку дозволяє визначити формат майбутнього об'єкта, структуру його наповнюваності (орендарі), інвестиційну привабливість і т.д.

4. Сенсус торгових точок.

Сенсус (від англ. «Census» – перепис) – це перепис магазинів або інших торговельних об'єктів з метою формування бази даних об'єктів роздрібною торгівлі в заданому регіоні або місті.

На основі даних сенсусу формуються:

- дані про конкурентному становищі;
- стратегічні плани просування товарів;
- підрозділи каналів дистрибуції.

Зазвичай в рамках сенсусу збираються такі дані про торгових точках: назва, точна адреса, контактний телефон, режим роботи, площа торгового залу, формат торгівлі, тип магазину, кількість розрахунково-касових вузлів, середня кількість відвідувань в день, кількість позицій в асортименті, цінова політика, спеціалізація торговельної точки, форма власності, кількість місць на парковці та ін.

Вартість послуг з СЕНСУС залежить від ряду факторів:

- кількість відвіданих точок;
- географії покриття;
- обсяг інформації, що збирається.

Запропоновані аналітичні заходи сприятимуть комплексній оцінці як конкурентного потенціалу торговельних мереж так і формуванню їх конкурентних переваг.

Висновки. Визначено взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції у процесі формування конкурентних переваг торговельних мереж. Проаналізовано тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж України, що дозволило запропонувати низку аналітичних заходів необхідних при формуванні конкурентних переваг.

Список використаної літератури

1. Фролова Г. І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні / Г. І. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 4 (28). – С. 54–59.
2. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т. В. Харчук // Економіка та управління. – № 6 – 2011. – С. 68–70.
3. Лазебна І. Формування конкурентного середовища у роздрібній торгівлі / І. Лазебна // Вісник КНТУ. – 2011. – № 2 (76). – С. 26–38.
4. Компания GT Partners Ukraine [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtpartners.com.ua/>.
5. Информационное агентство All Retail [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://allretail.ua/research/65/>.

References

1. Frolova, H. I. (2014) The market competitive environment of retailers in Ukraine. *Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4(28), pp.54–59.
2. Kharchuk, T. V. (2011) Pidkhody Approaches to determining competitive advantage. *Ekonomika ta upravlinnya*, 6, pp. 68–70.
3. Lazebna, I. (2011) Formation of the competitive environment in retail trade. *Visnyk KNTU*, 2(76), pp. 26–38.
4. GT Partners Ukraine Company [Internet]. Available from : <<http://gtpartners.com.ua/>>.
5. Information agency All Retail [Internet]. Available from : <<http://allretail.ua/research/65/>>.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2014.

Рецензенти: В. Ф. Іванюта, д.е.н., професор кафедри бізнес-адміністрування та зовнішньоекономічної діяльності ПУЕТ; І. А. Маркіна, д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту і адміністрування, проректор із науково-педагогічної роботи та міжнародного співробітництва Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.