

## ТОРГОВІ МЕРЕЖІ: ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ

*Узагальнено сутність, характерні ознаки та фактори розвитку торгових мереж в Україні, а також особливості управління та основні переваги їх функціонування в умовах посилення конкуренції на внутрішньому споживчому ринку. Запропоновано напрями удосконалення мережевого бізнесу в Україні, зокрема, визначено необхідність законодавчого регулювання галузі, її стратегічного поєднання з науковими дослідженнями та розробками та налагодження співпраці із вищими навчальними закладами з метою підготовки кваліфікованих спеціалістів.*

**Ключові слова:** сфера торгівлі, роздрібний товарооборот, торгові мережі, адаптація, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, програма розвитку.

Важливу роль у соціально-економічному розвитку України відіграють торгові мережі, які поряд із незалежними суб'єктами господарювання мають більше переваг, оскільки здатні ефективніше функціонувати в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. Торгові мережі мають більше можливостей отримувати економію на масштабах діяльності, концентрувати ресурси, використовувати кваліфікований персонал, залучати капітал для свого розвитку на вигідніших умовах, централізовано виконувати цілу низку управлінських функцій, зокрема, організувати товаропостачання своїх торговельних об'єктів на засадах новітніх логістичних прийомів, здійснювати та максимально ефективно використовувати результати маркетингових досліджень ринку, здійснювати вибір постачальників продукції на засадах подальшого продажу найбільш конкурентоспроможних товарів. Таким чином, мережевий бізнес здатен представляти кращу товарну пропозицію, гарантувати якість товарів та здійснювати більш ефективну цінову політику.

Торгові мережі, що функціонують, зокрема в роздрібній торгівлі, – це структури з більш-менш відпрацьованими стандартизованими бізнес-процесами, менеджментом і сформованим корпоративним кліматом, тому в мережевих магазинах і вища якість обслуговування покупців. У них є можливість впроваджувати сучасні інформаційні системи, які дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з меншими комерційними ризиками. Торгові мережі здатні сформувати цивілізовану й ефективно функціонуючу роздрібну торговельну та складську мережу, зменшити ланковість товароруку, а отже й посередників на кожному рівні каналів розподілу продукції і тіньовий сектор в цілому, оскільки їхня діяльність більш прозора й підвітна. Завдяки цим перевагам мережевий бізнес швидко розвивається в різних країнах, зокрема і в Україні.

Проблемам оцінки розвитку торговельних мереж приділяється значна увага у працях вітчизняних (В.В.Апопій, О.О.Бакунов, Л.В.Балабанова, І.О.Бланк, Н.Голошубова, О.О.Кавун, Л.О.Лігоненко, А.А.Мазаракі, А.М.Павлова та ін.), та іноземних (Б.Берман та Дж.Еванс) дослідників та вчених. Поряд з цим існує необхідність у комплексному вивченні усіх аспектів успішного управління торговельними мережами та вивчення основних завдань їх стратегічного розвитку.

**Метою статті** є визначення суті, особливостей управління та переваг функціонування торгових мереж в Україні, а також основних напрямів їх подальшого розвитку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Роздрібна торгова мережа є основною складовою маркетингового каналу. Якщо першою умовою розвитку роздрібногo товарообороту є наявність товарів і послуг, які відповідають попиту покупців за асортиментом, якістю й ціною, то друга, не менш важлива умова — наявність широко розгалуженої, сучасно обладнаної та з високим рівнем якості обслуговування покупців роздрібногo торгової мережі.

Загальними перевагами функціонування торгових мереж є:

- просторова мобільність, що дозволяє розмістити товар відповідно до територіального розміщення сегментів цільових ринків;
- мобільність асортименту відповідно до споживачьких переваг;
- ефективність у області здійснення диверсифікованих видів діяльності;
- здатність забезпечити вищий рівень менеджменту за рахунок залучення більш кваліфікованих керівників і фахівців;
- зниження витрат на одиницю товару.

Вертикальні мережі будуються на принципах підпорядкування, розпорядництва.

Горизонтальні мережі є формою рівноправної кооперації підприємств, що реалізують окремі функції і роботи. Вони є сукупністю взаємозв'язаних на принципах кооперації організацій, система скоординованих цілей яких забезпечує реалізацію єдиної стратегії.

Відповідно до специфіки взаємодії і форми розподілу власності розрізняють:

1. Корпоративні торгові мережі.
2. Торгові мережі, засновані на розподілі привілеїв.
3. Торгові мережі, засновані на об'єднанні незалежних власників.

Відповідно до приведеної типології мереж виділяють декілька форм дизайну мережевих структур. Розглянемо форми, найпоширеніші в торгівлі.

Дистриб'юторська мережа (дистриб'ютор – від англ. distribution – розподіл). Вона заснована на висновку тривалих контрактів фірм-виробників з незалежними посередниками на оптову закупівлю товару і його збут безпосереднім споживачам, дрібним роздрібним торговим організаціям або через свою агентську мережу.

Франчайзинг (від англ. franchise – привілей) – поширена форма відносин і інтеграції крупного і малого бізнесу. Головне підприємство – франчайзер – відповідно до договору надає право іншому підприємству – оператору (франчайзі) – здійснювати торгівлю певними товарами під своєю торговою маркою.

Під вертикальною децентралізацією розуміється розосередження влади в ієрархічній структурі зверху вниз, під горизонтальною – розподіл повноважень по ухваленню рішень на одному рівні ієрархії.

Сучасний етап розвитку роздрібною торгівлі в Україні, а також тенденції зростання платоспроможного попиту населення позитивно впливають на динаміку розвитку торгових мереж корпоративного типу, а також торговельних комплексів і торговельно-розважальних центрів. Проблемами розвитку торговельних центрів та торговельних мереж знаходяться у полі зору вітчизняних науковців та Української торгової гільдії.

Загалом основні положення, які характеризують сутність корпоративної торговельної мережі, є наступні:

1. Торгова мережа являє собою горизонтальну інтеграцію торговельних об'єктів (підприємств, бізнес-одиниць, підрозділів) торгівлі, що мають єдиний центр управління їх діяльністю, з централізовано визначеними параметрами торговельного процесу (методи торгівлі, асортиментом, оформлення).

2. В складі торгової мережі реалізується єдина бізнес-технологія, що характеризується стандартизованими та інтегрованими процедурами, єдиною інформаційною системою, типовими економічними, технічними, технологічними, організаційними та іншими показниками.

3. Структурні елементи (торговельні об'єкти) корпоративної торгової мережі найчастіше працюють під єдиною торговою маркою – трендом, що є їх основною зовнішньою ознакою, яка відрізняє їх від інших подібних торгових мереж з позиції споживачів.

4. Торговельна мережа – це ефективна модель організації торговельного бізнесу на засадах використання передових технологій управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інтелектуальними ресурсами, автоматизації бізнес-процесів.

5. Торгова мережа корпоративного типу досягає більшого економічного результату порівняно з незалежними торговими підприємствами шляхом зниження питомих витрат на кожну бізнес-одиницю, за рахунок концентрації певних управлінських функцій, обсягів діяльності, отримання синергетичного ефекту.

Мережеві структури є сукупністю організацій або центрів прибутку, взаємодіючих на основі єдиного координаційного механізму, визначуваного специфікою зовнішнього середовища.

На розвиток роздрібною торговою мережі — потребу в ній, структурну і територіальну її організацію - вливають різноманітні фактори, основними з яких є:

1) соціально-економічні й демографічні (статевікова, соціальна і професійна приналежність, розмір і життєвий цикл сім'ї, кількість у ній дітей, рівень освіти, культури і стиль життя споживачів тощо);

2) географічні (величина населеного пункту за площею території та чисельністю населення, його значення за адміністративним поділом (місто, село) та виконуваними функціями, його роль у загальній системі розселення і взаємозв'язок з іншими населеними пунктами тощо);

3) містобудівні (особливості планування, функціонального зонування (у містах, наприклад, відокремлюють житлові, промислові та складські зони, ділові центри, місця масового відпочинку населення та ін.) і забудови території населеного пункту, густина розселення, поверховість житлових будинків, споруд та різних установ, де перебувають потенційні покупці);

4) транспортні (рівень забезпеченості мешканців населеного пункту транспортом загального використання, ефективність його функціонування, транспортний взаємозв'язок з іншими населеними пунктами, стан розвитку особистого автомобільного транспорту тощо);

5) організаційно-технологічні (комп'ютерна і телекомунікаційна техніка й технології, штрихове кодування та методи продажу товарів та ін.);

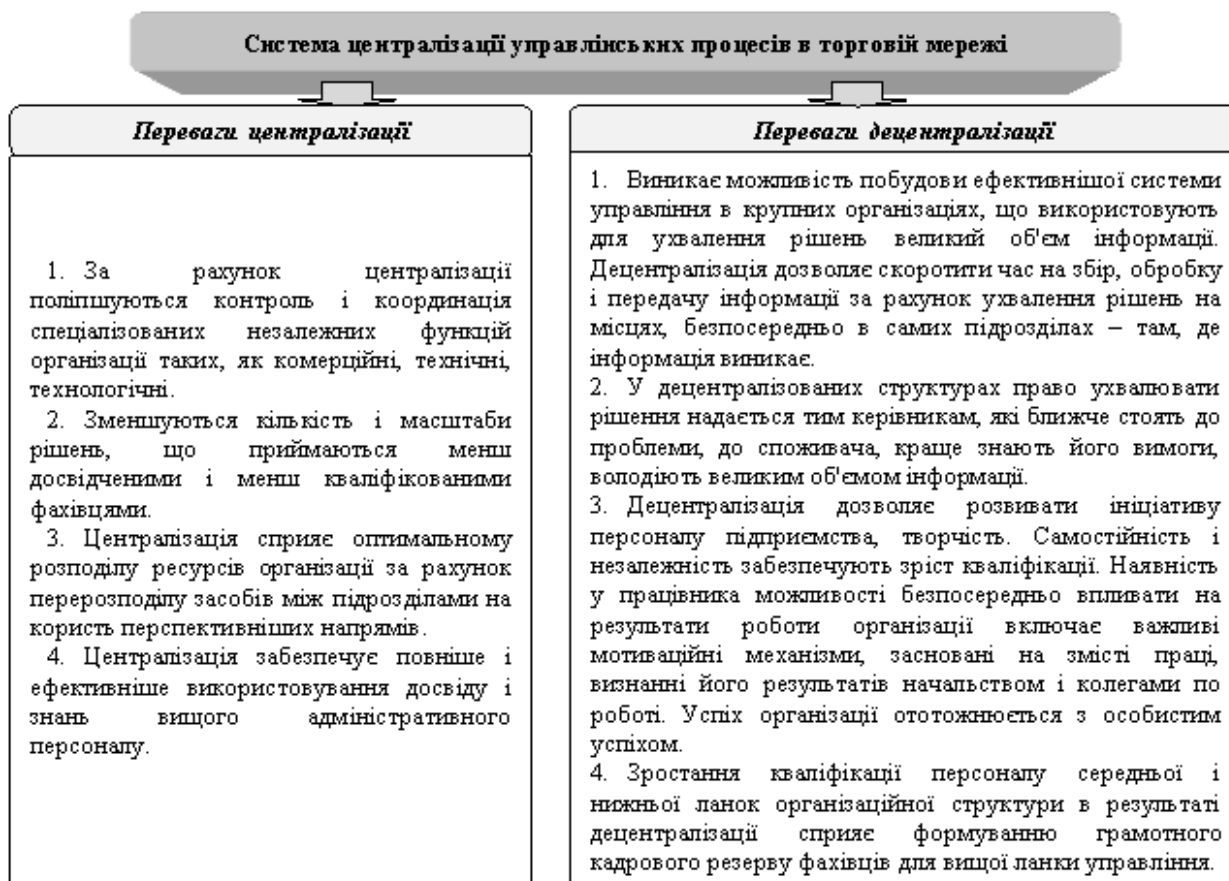
6) управлінські (логістичні підходи в управлінні, стратегія економічного розвитку, рівень регулювання з боку держави тощо);

7) фінансові (обсяг капітальних вкладень, рівень інвестиційної активності, пільгове кредитування тих видів і типів торговельних підприємств, розвиток яких доцільно стимулювати).

Ці фактори слід враховувати, прогнозувати їх зміни і спрямовувати у потрібне русло розвиток роздрібною мережі. За такого підходу буде легше забезпечити мінімальні затрати часу покупців на придбання товарів у комфортних умовах і прибуткову роботу об'єктів господарювання.

Одним із важливих напрямів реформування роздрібної торгівлі є поєднання принципів вільного (ринкового) і регульованого формування роздрібної торгової мережі, а основними принципами визначення кількісних і якісних показників її розвитку мають стати суто «ринкові» принципи «економічної доцільності», «переваг для споживачів», «мінімально допустимої достатності». Тобто у нових умовах варто забезпечити максимальну адаптацію структурної і територіальної організації роздрібної торгової мережі до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх запитів. Розвиток видової структури роздрібної торгової мережі має забезпечуватися не тільки шляхом розширення товарно-асортиментної спеціалізації торгових об'єктів, а й поглибленням їх соціальної диференціації і створенням на цій основі категорії так званих престижних і доступних магазинів з різним ціновим рівнем на однотипні товари та різним набором торгових послуг [9].

З метою ефективного управління торговою мережею важливо також визначити необхідний рівень централізації управлінських рішень. Переваги централізації та децентралізації управлінського процесу в торгових мережах наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Переваги централізації та децентралізації управління торговими мережами**

Як уже зазначалось, мережевий бізнес швидко розвивається в різних країнах, зокрема і в Україні. Пріоритетного розвитку він набув у роздрібній торгівлі продовольчими товарами. У 2010 р. в роздрібній торгівлі продовольчими товарами України (табл. 1.) функціонувало 68 торговельних мереж, у т. ч. 8 національних, магазини яких розташовані в переважній кількості областей (зокрема, торгово-промислової корпорації «Фоззі Груп» – у 24 областях, корпоративної торговельної мережі «Фуршет» – у 21, «Квіза-Трейд» – у 18). Їхня частка в загальному обсязі роздрібного товарообороту всіх торговельних мереж становила 51,4%, а в загальній торговельній площі магазинів – 47 %, що є свідченням більш ефективного функціонування найкрупніших торговельних мереж порівняно з іншими їх видами.

**Таблиця 1. Розвиток корпоративних торговельних мереж у системі роздрібної торгівлі України (станом на 2010р.) [8]**

<b>Торгові мережі</b>	<b>Кількість мереж</b>		
	<i>усього</i>	<i>Частка, %</i>	
		<i>у загальному обсязі товарообороту мереж</i>	<i>у загальній торговельній площі магазинів мереж</i>
Національні	8	51,4	47

Регіональні	7	16,6	17
Місцеві	48	17,8	20
Міжнародні	5	14,2	16
<i>Усього</i>	<i>68</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

За кількістю торговельних мереж переважають місцеві, але в торговій площі магазинів вони займали 20 %, а в товарообороті – лише 17,8 %. У 2010 р. в роздрібній торгівлі продовольчими товарами існувало 7 регіональних і 5 міжнародних мереж. Однак їхня частка в торговельній площі й товарообороті не суттєво відрізнялася від численних (але дрібніших) місцевих мереж. Слід зазначити, що і частка в товарообороті була меншою, ніж у торговій площі місцевих мережевих магазинів (у регіональних мережах – на 1,2 %, а в міжнародних – на 3,6 %).

Високими темпами почали розвиватися торгові мережі в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами, зокрема на ринку мобільних телефонів та аксесуарів, будівельних матеріалів, побутової техніки, парфумерно-косметичних товарів, одягу. На жаль, в таких торгових мережах здійснюється переважно торгівля товарами іноземних виробників.

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому споживчому ринку вітчизняним торговим мережам з метою утримання своїх позицій та подальшого розвитку необхідно суттєво покращити (а в багатьох випадках кардинально переглянути) свої стратегії розвитку, щоб виграти боротьбу за споживача. Особливо важко буде виживати незалежному роздрібному та оптовому торговцю, перш за все суб'єктам господарювання малого бізнесу, які не увійдуть до складу будь-яких видів об'єднань.

Варто зазначити, що перед роздрібними торговцями щоразу гостріше постають надзвичайно важливі питання щодо визначення стратегічних цілей діяльності, вибору стратегічних зон господарювання, формування стратегічного товарного портфелю, визначення політики ціноутворення, диверсифікації діяльності, доцільності кількісного розширення підлеглих торговельних об'єктів і забезпечення керованості ними, формування ефективних взаємовідносин з партнерами, які б сприяли розвитку вітчизняного товаровиробника, а отже, й створенню масового платоспроможного попиту [7].

Бізнес повинен розвиватися за принципом «бізнес для людини», нести соціальну відповідальність за те, що і як він робить. Стратегічною метою діяльності підприємства повинно стати збільшення його ринкової частки шляхом залучення якомога більшої кількості покупців до своїх магазинів; зростання обсягів товарообороту й прибутку досягати за рахунок нових технологій і методик щодо управління товарним асортиментом; удосконалення організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців; зменшення ланковості процесу розподілу продукції та витрат на доведення товарів від виробників до споживачів; підвищення продуктивності праці за всіма напрямками діяльності.

Отже, існує багато різних напрямів удосконалення діяльності підприємств і їх розвитку. Саме тому вирішувати свої проблеми, підвищувати прибутковість суб'єкти господарювання повинні не за рахунок кінцевого споживача, зокрема шляхом майже «безмежного» зростання цін по усьому ланцюгу – від постачальників сировини для виробництва товарів до магазину, – а зазначеними вище шляхами [5].

Необхідно зазначити, що багато зарубіжних компаній задля збереження постійних покупців і залучення нових, обирають політику гнучкого ціноутворення, введення нових стандартів обслуговування споживачів з метою оптимізації своєї діяльності.

Усе це свідчить про те, що вітчизняним підприємствам слід розробляти нові стратегії діяльності. Лише за таких умов економіка країни поступово виходитиме на вищий рівень розвитку. Вагомий внесок у ці процеси повинні зробити торгові мережі, альтернативи перспектив яким на сучасному етапі не існує [1].

Важливу роль у розвитку мережевого бізнесу повинні відігравати державні органи управління. Країні потрібна ефективна державна регуляторна система, яка б функціонувала на виваженій податковій, інвестиційній, фінансово-кредитній та амортизаційній політиці – вона має бути диференційованою відповідно до визначених пріоритетів і спрямовувала б розвиток виробництва споживчих товарів і торгівлі в необхідне русло. З метою недопущення антиконкурентних дій необхідно суттєво підвищити роль Антимонопольного комітету та його територіальних органів у регулюванні процесів формування торгових мереж і контролю за їх ціновою політикою. Цінова політика підприємств повинна відповідати структурі суспільства за рівнем доходів населення. Важливим є визначення «порогу» домінування торговельних мереж на локальному ринку. Для реалізації цих завдань необхідно також удосконалити інформаційне забезпечення системи управління, перш за все створивши статистичну звітність, яка б давала змогу відслідковувати процеси формування торгових мереж та оцінювати ефективність їх функціонування. Світова криза призвела до масового банкрутства багатьох підприємств у всіх країнах, що, з одного боку, спровокувало великі соціальні негативи (зростання безробіття, зниження доходів населення і падіння рівня життя), проте, з другого – сприяло покращанню структурних параметрів економіки, підвищенню продуктивності праці та ефективності бізнесу.

З врахуванням вище зазначених умов, Україні потрібна стратегія випереджаючого розвитку (а не стратегія виживання) на довготривалій період – 15–20 років, а не на 3 роки, як було передбачено у

проекті Державної програми економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних напрямів розвитку на 2013 і 2014 роки [7], де питанням власне розвитку внутрішньої торгівлі приділено небагато уваги. Зокрема підпунктом 1.9. зазначеної державної програми, що має назву «Розвиток внутрішньої торгівлі» визначено лише те, що стратегічними завданнями сфери внутрішньої торгівлі буде збереження та закріплення позитивних тенденцій у забезпеченні населення товарами народного споживання та розвиток торгової мережі нових форматів. Реалізація зазначених напрямів передбачається шляхом:

у 2013 році:

- подальшого вдосконалення нормативно-правової бази для ефективного державного регулювання сфери внутрішньої торгівлі;

- запровадження в торговельну діяльність сучасних логістичних технологій, технологій фасування та зберігання товарів;

у 2014 році:

- запровадження єдиних стандартів і правил організації та здійснення торговельної діяльності, що відповідають стандартам розвинених країн світу;

- модернізація і розширення торговельної інфраструктури;

- розроблення програм розвитку внутрішньої торгівлі щодо оптимізації соціальної, організаційної, функціональної і територіальної структур торгівлі;

- збільшення нормативів забезпеченості населення торговельною площею в магазинах у містах та в сільській місцевості відповідно до середньоєвропейського рівня.

Варто зазначити, що на сьогодні немає окремої державної програми, що визначала б розвиток внутрішньої торгівлі в Україні в довгостроковій перспективі. Досі не прийнятий, а знаходиться на стадії проектування та обговорення Закон України «Про внутрішню торгівлю», який мав би стати підґрунтям для створення системи законодавчих норм, здатних забезпечити розвиток торгівлі, поштовхом виробництва українських товарів та якісного торговельного обслуговування.

Важливим напрямом подальшого ефективного розвитку торгівлі є необхідність залучення та підтримки галузевої науки, створення науково-дослідних інститутів, фінансування та замовлення наукових розробок актуальних тем (не тільки державними органами управління, але й торговими мережами), а також надання можливості проводити дослідження на їхніх підприємствах, отримувати потрібну інформацію, допомагати ВНЗ проводити практичну підготовку студентів – майбутніх працівників галузі.

## **ВИСНОВКИ**

Поширення торговельних мереж корпоративного типу в Україні позитивно впливає на розвиток економіки та конкуренції. Торговельні технології західних та українських мереж вже майже не відрізняються. Проте потрібно запобігати витісненню інших, невеликих магазинів, які торгують обмеженим асортиментом товарів та обслуговують мешканців найближчих житлових будинків. Підсумовуючи, зазначаємо, що для подальшого розвитку торговельних мереж першочерговою залишається необхідність законодавчого регулювання галузі, її стратегічне поєднання з науковими дослідженнями та розробками та налагодження співпраці з установами вищої школи.

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник ДонНУЕТ : наук. журн. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ. – 2007. – № 3/2. – С. 145-152.
2. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс : пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. — 1184 с.
3. В какие страны хотят ритейлеры? // Новый маркетинг. — 2010. — № 12. — С. 12.
4. Головачук Т.І., Гут Л.В. Розвиток торговельних мереж корпоративного типу в Україні / Головачук Т.І., Гут Л.В. // Науковий вісник Чернівецький торг.-екон. ін-т КНТЕУ. — Чернівці, 2009. — Вип. 2 (34). — С. 245—252.
5. Голошубова Н. Актуальні питання розвитку бізнесу для людини / Н. Голошубова // Вісник Київ нац. торг.-екон. ун-ту. — 2010. — № 2. — С. 43—54.
6. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки . — 201. — № 1. — С. 15—24.
7. Державна програма економічного і соціального розвитку України на 2012 рік та основних напрямів розвитку на 2013 і 2014 роки (проект) — Режим доступу : [http://www.state-gov.sumy.ua/progr\\_2012.html](http://www.state-gov.sumy.ua/progr_2012.html).
8. Обзор рынка продовольственного ритейла Украины. — Режим доступу : <http://www.allretail.com.ua/analytics/overviews/>.
9. Павлова А.М. Торговельні мережі в Україні : особливості та проблеми розвитку / А.М. Павлова // Академічний огляд. — 2011. — № 1 (34). — С. 63—69.

*Одержано 19.02.2013р.*

---

© **Безпалько Ірина Романівна**, к.е.н., ст.викл. кафедри економіки підприємства та маркетингу у ВПК  
Української академії друкарства, тел. (067)670-30-45, e-mail: [irynabs83@i.ua](mailto:irynabs83@i.ua)