

рішучій оптимізації і створюється найбільша додаткова вартість, а непомітні на перший погляд переваги підприємств, які об'єднуються, розкриваються максимально повно.

1. Бекир, Матиас. Путеводитель по слиянию // Журн. МакКинзи. – 2003. – № 4. 2. Владимириова И.Г. Слияния и поглощения компаний. <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml>. 3. Галтин, Тимоли Дж., Хэндрон, Марк. Полное руководство по слиянию и поглощению компаний / Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2005. – 240 с. 4. Дружерученько К., Шкарпова О. Великими ковтоками // Контракти. – 2008. – № 5. 5. Новиков Б. Покупка с сюрпризом // Секрет фирмы. – 2005. – № 15. 6. Попов А. Купить команду // Эксперт. – 2008. – № 24. 7. Прошин Д. Слияние зарплат // Секрет фирмы. – 2004. – № 8. 8. Реорганизация минус 10 % // Компаньон. – 2008. – № 52–53. 9. Рид Стэнли Фостер. Искусство слияний и поглощений / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: “Альпина Бизнес Букс”, 2006. – 958 с. 10. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений. <http://www.dis.ru/manag/arhiv/2002/5/10.html>. 11. Струк О. Втеча нареченої // Контракти. – 2007. – № 40. 12. Шелтон, Майкл. Человеческий фактор в слияниях // Журн. МакКинзи. – 2003. – № 4.

УДК 658.628

О.С. Дейнека

Тернопільська філія Європейського університету

## **ЗМІНА ОРІЄНТИРІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

© Дейнека О.С., 2008

**Розглянуто основні ознаки кризової ситуації в роздрібній торгівлі. Показано негативні та позитивні аспекти кризової ситуації для розвитку торговельних мереж. Подано наслідки кризової ситуації у сфері роздрібногo бізнесу та відображено шляхи зміни маркетингових стратегій роздрібних мереж. Запропоновано антикризові заходи для роздрібних мереж у сфері маркетингу та необхідні атрибути зміни маркетингової стратегії роздрібних підприємств.**

**In the article the basic signs of crisis situation are considered in the retail business. The negative and positive aspects of crisis situation are shown for development of retail chains in Ukraine. The consequences of crisis situation are given in the field of retail business and the ways of change of marketing strategies of retail chains are represented. It is proposed the bundle anti-crisis measures for retail chains in the marketing sphere as well as the necessary attributes of change of marketing strategy of retail enterprises.**

**Постановка проблеми.** Роздрібні торговельні мережі за останніх вісім років розвивалися надмірно швидкими темпами і виявилися неготовими працювати в умовах кризи. Більшість з них розвивалися екстенсивно за рахунок привернення зовнішніх інвестицій. В умовах кризи ліквідності, падіння купівельної активності населення торговельні мережі змушені переорієнтовувати свою діяльність, відмовлятися від планів швидкої експансії вітчизняного ринку на користь стратегії органічного росту. Це вимагає перегляду маркетингових стратегій та формування комплексу маркетингових дій антикризового характеру.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями аналізу та оцінки поточної кризової ситуації у сфері функціонування роздрібних мережевих підприємств займалися Д. Демченко, К. Дружерученко, Н. Гончарук, Е. Курчая, Т. Николаєва, О. Попова, Т. Роїк та інші. Проте у діловій та

науковій літературі вкрай мало уваги приділено напрямкам зміни маркетингової стратегії роздрібних підприємств саме: в умовах кризи та невизначеності подальшого їх розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є виявлення основного фокусу зміни маркетингової стратегії, яке дасть змогу роздрібним підприємствам краще адаптуватися до поточної ситуації та перейти до якісно нових маркетингових стратегій, що дозволять торговельним мережам вийти з найменшими втратами з кризової ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** Український роздрібний бізнес за останні роки розвивався надзвичайно активними темпами. Частка гіпер- та супермаркетів у річному товарному обігу за 2006–2008 рр. збільшилася з 23 до 30 %. Кількість таких торговельних закладів у 2008-му порівняно з 2007 роком зросла на 20 % – до 1351 одиниць. Кількість відкритих ринків зменшилась на 5% [21, с. 40]. Україна упродовж 2005–2008 рр. перетворилася на лідера серед європейських країн за рівнем середнього зростання роздрібною продажу – 24,2 %, випереджуючи Росію (19 %), Румунію (17,9 %), Болгарію (15,1), Словаччину (7,9 %), Польщу (7,8 %), Угорщину (7,5 %) [2, с. 24]. Проте, в роздрібній торгівлі намітилися ознаки кризової ситуації:

1. Катастрофічна втрата позицій України у міжнародному рейтингу інвестиційної привабливості країн у сфері роздрібною торгівлі А.Т. Kearney (з 5 в 2007 на 17 місце в 2008 році) [18, с. 44]. Це пояснюється насамперед політичною нестабільністю, високими темпами інфляції, зростанням цін на паливо, дефіцитом земельних ресурсів та кваліфікованих кадрів.

2. Відмова зарубіжних торговельних мереж від прямої експансії українського ринку або згорання вже існуючого бізнесу. Зокрема естонська DIY-мережа “Bauhof” оголосила про згорання своєї діяльності в Україні у зв'язку з світовою фінансовою кризою в Європі та політичною нестабільністю в Україні [21, с. 50]. Після трирічного періоду роботи в Україні згорнула свій бізнес російська мережа “Патэрсон”, продавши свої київські заклади і не дотримавши обіцянки збільшити їх кількість до 20.

3. Погіршення політики кредитування торговельних закладів. Борги більшості вітчизняних мереж у 5–10 разів перевищують прибуток [6, с. 18]. Після того, як банки згорнули довгострокове кредитування, а рефінансувати і видавати короткі гривневі позики стали під 20–30 % річних (проти 13–14 % у 2007 р.), багатьом компаніям доводиться переглядати плани розвитку та умови організації господарської діяльності. Починаючи з літа 2008 року, більшість девелоперів були змушені заморозити будівництво об'єктів з тим, щоб переглянути свої плани через рік-два. Отже, можна констатувати про факти обмеження можливостей будівництва нових торговельних об'єктів, збільшення кількості об'єктів незавершеного будівництва та зростання витрат на відкриття нових закладів (близько на 30 %).

4. Падіння прибутковості роздрібною бізнесу до 1–2 % [4, с. 40]. Прибутковість українського ритейлу падає через постійне зростання ставок оренди торговельних площ, які тільки за 2008 рік збільшилися на 25–30 % [3, с. 30]. Великі роздрібні мережі змушені диверсифікувати бізнес, віддаючи перевагу високорентабельному будівництву торговельних центрів. До того ж окремі ритейлори вимушені підтримувати ціни на відповідний перелік соціальних товарів, або навіть знижувати ціни, щоб втримати клієнтів.

5. Погіршення розрахунків торговельних мереж з постачальниками. Обтяжені боргами роздрібні підприємства роблять спроби вирішити свої проблеми за рахунок постачальників. Зокрема вторговані за продукцію кошти спрямовують на виплату зарплат працівникам, оплату оренди приміщень і погашення банківських кредитів, щоб зрештою врятуватися від дефолту [1, с. 29]. Частина постачальників, здебільшого імпортери непродуктової групи товарів, не бажаючи миритися з новими умовами гри, починають припиняти відвантаження товарів мережам, що зволікають з оплатою. Це пояснює ситуацію в окремих торговельних мережах, на полицях закладів яких явно поменшало товарів. Проте відходити з організованого роздробу вирішують не всі, а тому в постачальників з'являються можливості отримати вигідніші умови поставок.

6. Зменшення купівельної активності споживачів, які прагнуть купувати товари за доступними цінами. Різне зниження споживчого кредитування й підвищення цін на імпортні товари після жовтневої девальвації гривні призвела до того, що українці стали рідше купувати дорогі речі. Ще одним чинником зменшення купівельної активності є збільшення рівня безробіття в країні. Відбулося майже 30% зниження попиту на побутову техніку та електроніку, а також відбулось значне падіння реалізації на автомобільному ринку [2, с. 25]. Також зменшилися обсяги продажу парфумерно-косметичної продукції. Обсяг споживання продуктів не зменшився, проте громадяни з доходами, нижчими за середні, стали купувати дешевші товари. Навіть споживачі з високим та середнім рівнями доходів почали поміркованіше ставитися до своїх покупок, а тому поступово зменшуються витрати на купівлю преміальних товарів. Вперше за останніх вісім років знизився індекс споживацьких настроїв українців. Більшість наших співвітчизників негативно оцінюють поточний та майбутній добробут, матеріальне становище домогосподарства, купівельну активність та економічні тенденції загалом. Упродовж 2000–2008 рр. частка витрат українців на продукти харчування у загальних доходах зменшилась до 40 %. Однак у 2009 році частка витрат на продукти і товари першої необхідності може збільшитися до 65 %.

7. Уповільнення темпів розвитку роздрібною торгівлі. Зниження купівельної активності вже вплинуло на динаміку роздрібною торгівлі. Якщо у травні 2008 року темпи зростання продажу перевищували 30 %, вже в жовтні цей показник знизився до 23 %. За підсумками 2008-го року роздрібний товарообіг, найімовірніше, зросте на 20 %. Варто очікувати скорочення роздрібного товарообігу, причому у всіх товарних категоріях: за не продуктовими товарами – мінімум на 20 %, за продуктовими – на 10 % [11, с. 132].

8. Відтік клієнтів з великоформатних закладів роздрібною торгівлі на користь дрібних немережових закладів та на ринки. Частка останніх у загальній структурі роздрібною торгівлі може зрости на 5–10 %. Крім того складається враження, що в українському роздрібному бізнесі ще не до кінця розуміють цінність постулату, що проголошує залежність збільшення загального обсягу продаж і чистового прибутку від зростання рівня задоволеності клієнта. На споживчому ринку України сьогодні спостерігається зниження лояльності з боку покупців, що пов'язано з слабким рівнем сервісу [5, с. 58]. В умовах кризи люди надають більшу перевагу низьким цінам, аніж якості товарів, а тому намагаються купувати товари там, де вони виявляються більш “вигідними” – у дрібних магазинах та на ринках.

Звільнення працівників варто очікувати не у всіх мережах, проте однозначно погіршаться соціальні стандарти та знизиться рівень соціальних виплат. Своєю чергою, це призведе до відтоку висококваліфікованих фахівців дефіцитних спеціальностей з роздрібною торгівлі.

Незважаючи на кризові явища, які виникли на сучасному етапі розвитку роздрібного бізнесу, можна сміливо стверджувати, що на вітчизняному ринку склалася ситуація “постійна криза”. Вітчизняні оператори роздрібного ринку працюють в доволі складних умовах порядку 10 років, тоді як зарубіжні торговельні мережі зазнали кризи після років стабільного розвитку. Ще зазначимо, що поточну ситуацію можна охарактеризувати як важку, але не критичну, оскільки феномену “кризової ситуації” приділено надмірно велику увагу у засобах масової інформації. Відомо, що паніку під час кризи на 90% створює тільки психологічний фактор.

Проте у сьогоднішньої кризової ситуації в роздрібній торгівлі є позитивні аспекти:

1. На ринку залишаються сильні і витривалі компанії, здатні скласти достойну конкуренцію, зокрема і зарубіжним конкурентам. Успіх вітчизняних рітейлерів пояснюється не стільки незаповненістю ринку, скільки їх кращим розумінням специфіки регіональних ринків, здатністю пристосовувати асортимент під преференції місцевих споживачів. Крім того вітчизняні оператори сьогодні виграють стратегічну боротьбу за місце розташування закладів.

2. Вітчизняні торговельні мережі будуть розвиватися не задля продажу торговельним ТНК, а для формування власної національної культури торгівлі. Великих труднощів зазнають ті підприємства, які розвалилися з наміром продатися зарубіжним власникам. Проте якщо зарубіжні ринки просто стагнували до кризи, то у поточний час вони демонструють негативні показники темпів розвитку. Тому плани вітчизняних підприємств можуть бути змінені до того моменту, як

зарубіжні оператори зможуть оптимізувати власні витрати і відновити переговори про купівлю бізнесу. Але вже сьогодні у значній кількості торговельних закладів є можливості для підвищення культури обслуговування і, отже, нарощення внутрішніх конкурентних переваг.

3. Оздоровляється відносини між торговельними мережами та їх постачальниками. До осені 2008 року практично всі дистриб'ютори та виробники платили роздрібним мережам за полиці, за входження в мережу, фінансували маркетингові акції та відраховували відсотки з продаж. Крім того, більшість мереж користувалися фактично безвідсотковим товарним кредитом, запровадивши систему відтермінування платежів за поставлений товар. Усі ці відрахування становили до 10% собівартості товару. Постачальникам доводилося погоджуватися на такі обтяжливі умови, оскільки рітейлери легко змінювали джерела постачань. Традиційний післяноворічний спад продажу, посилений економічною кризою, найімовірніше, спровокує ескалацію конфлікту між постачальниками і рітейлерами. Великі дистриб'ютори та виробники можуть спробувати перейти на передоплату або знайдуть інші механізми розрахунку з мережами. Постачальники сподіваються на певні поступки з боку мереж – збільшення місця на полицях, зайнятого відповідним товаром, зменшення розміру додаткових платежів. У гіршому випадку постачальники, особливо такі, що мають надмірну дебіторську заборгованість та відчувають гострий дефіцит обігових коштів, можуть переорієнтуватися на роботу з відкритими ринками, самостійними торговельними закладами. Зауважимо, що 70 % роздрібною ринку вже сьогодні становить так званий "лінійний" роздріб [14, с. 97]. Але відхід з торговельних мереж пасує не всім виробникам. Приміром виробникам акцизних товарів (тютюн, алкоголь) торгівля на відкритих ринках заборонена. Крім того, така переорієнтація виробників та дистриб'юторів матиме тільки тимчасовий характер.

4. Варто очікувати підвищення інтелектуального рівня менеджменту торговельних мереж на всіх рівнях та впровадження ефективних управлінських технологій. Перспективними напрямками розвитку роздрібною торгівлі у цій сфері вважаються нові технології у логістиці, впровадження карток лояльності, використання електронного маркірування, радіочастотної ідентифікації, Інтернет-торгівля, автоматизовані системи самообслуговування.

5. Саме у кризовий період у багатьох роздрібних мереж з'являється час на вдосконалення бізнес-процесів. У період свого швидкого розвитку роздрібні підприємства спрямовували переважну всю увагу на стратегії експансії, а тому з'явилися проблеми, пов'язані з таким розвитком. Тому пріоритетними питаннями для багатьох мереж виявляються підвищення виторгу з одиниці площі, приваблення клієнтів, якісніший підбір персоналу за інновативними методиками тощо.

6. Поступово в торговельному бізнесі спостерігатиметься підвищення продуктивності праці.

7. Увага керівництва торговельних мереж буде сконцентрована на кращому використанні наявних ресурсів, підвищенні ефективності функціонування окремих закладів торговельної мережі.

8. Варто очікувати появи нових, більше спеціалізованих торговельних закладів. Такі заклади, у принципі, зможуть запропонувати покупцям вигіднішу ціну порівняно з супермаркетами, але в тому разі, якщо власник спеціалізованого магазину (або мережі магазинів) є виробником свого товару. Тобто здебільшого можна вести мову про відновлення фірмовою торгівлі виробників за умови наявності сильних брендів та ресурсів для їх просування. Такі заклади можуть вигравати від безпосереднього сусідства з супермаркетами, формуючи додаткові умови для приваблювання клієнтів [13, с. 92]. Крім того, такі заклади зможуть конкурувати з вже існуючими цивілізованими форматами торгівлі за рахунок глибини представленого асортименту в обраній вузькій групі товарів, присутності професійних консультантів та відповідного оформлення інтер'єру торговельних закладів.

Потрібно пам'ятати про циклічність розвитку економіки та нагадати, що попередня криза 1998 року хоча і стала справжнім випробуванням на міцність, школою виживання, а для деяких компаній і трампліном для розвитку.

На думку більшості експертів, незважаючи на те, що Україну у найближчому майбутньому очікують серйозні труднощі, причин для повторення попередньої кризи не має. Українська економіка сьогодні є набагато здоровішою, ніж в 1998 році. До того ж її ріст в останні роки був доволі високий, а резерви центрального банку – значиміші [17, с. 73].

Отже, варто очікувати таких наслідків кризової ситуації для роздрібних підприємств, таких, як:

- переділ роздрібного ринку внаслідок очікуваної хвилі злиттів та поглинань в 2009 році передусім внаслідок високої заборгованості роздрібних мереж і неможливості рефінансувати борги. Через проблеми з ліквідністю регіональні ритейлери виставляють на продаж частину свого бізнесу. За останні півроку 2008 року про такі плани заявили луцькі “Пакко” та “Агропромконтракт”, дніпропетровські “Аматор” і “Сальве” (мережа “Велика ложка”) [20, с. 42]. Компанія “Інтермаркет” продала мережу магазинів “Барвінок” польському інвестиційному фонду “Arbis Capital Partners” [9, с. 38];
- зростання концентрації роздрібних мереж, укрупнення бізнесу, зміцнення ринкових позицій. Хоча частка торговельних мереж в структурі сукупного товарообігу залишається порівняно невисокою – за різними оцінками від 20 до 30%, – намагання цивілізованого роздробу до мережевого об’єднання тільки посилюються. За прогнозами операторів, до 2010 року частка мережевого ритейлу збільшиться до 50 % [15, с. 135];
- Поява стратегічних партнерів у багатьох вітчизняних роздрібних мереж (продаж частини бізнесу профільним інвесторам). Так, компанія “Квіза Трейд” (ТМ “Велика кишень”) має намір продати пакет акцій (міноритарний) за 200–250 млн дол. США. Зважитися на такий крок ритейлера змушує високе боргове навантаження – близько 150 млн. дол. США [19, с. 4];
- синергія ритейлу та девелопменту; Створення власної девелоперської компанії, що буде торговельні центри і здає площі в оренду, вирішує для роздрібного підприємства одразу два завдання: диверсифікує бізнес торговельної мережі та забезпечує послідовний розвиток основного напрямку – ритейлу. Крім того, перспективними з погляду прибутковості є й інші напрями – будівництво та експлуатація готелів, аптек, ресторанів, складської та розважальної інфраструктури.

Проте, сфера роздрібної торгівлі залишається інвестиційно привабливою. Кризова ситуація хоч і зачепила основних операторів, проте в окремих з них плани розвитку істотно не змінилися. Так, компанія “Рearді” в 2008 році продовжує роботу над плановим розширенням мережі супермаркетів “Большая ложка”, яка нараховує 38 торговельних закладів [16, с. 12].

Криза серйозно скоригувала амбітні плани розвитку провідних роздрібних мереж в Україні. Підкоригував свою стратегію розвитку і національний лідер роздрібного ринку – “Fozzy Group”, вдвічі зменшивши кількість супермаркетів “Сільпо”, запланованих до відкриття у 2008 році. Замість 25 заявлених до відкриття компанія відкрила тільки 12 закладів [7, с. 52]. Мережі нині відкривають тільки ті магазини, під які раніше було виділено майданчики або куплено приміщення. На придбання або оренду нових площ у них бракує коштів.

Сьогодні вже можна говорити про відмову від швидкої експансії на користь стратегії стійкого (поміркованого) зростання, що дасть змогу замінити кількісний розвиток на розвиток якісний. У планах розвитку багатьох торговельних компаній, без сумніву, буде простежуватися орієнтація на дрібні формати торговельних закладів (дискаунтери, магазини крокової доступності).

Криза, як правило, коригує, але не змінює стратегій розвитку торговельних мереж. Проте в цьому контексті повинні змінитися маркетингові стратегії роздрібних підприємств. Основні зміни таких стратегій зумовлені такими причинами:

- втрачає сенс довгострокове маркетингове планування;
- ситуаційний характер маркетингу стає недоцільний;
- стандартизація маркетингової стратегії закладів торгової мережі стає перешкодою для розвитку;
- набуває нового значення “аскетичне” управління торговими закладами. Мережі переорієнтовуються на продаж порівняно недорогих товарів, а виторг від реалізації зростатиме за рахунок обігу, хоча маржа буде скромнішою.
- набуває значення креативний менеджмент.

Новий фокус маркетингової стратегії роздрібних мереж полягає ось у чому:

- регіоналізація (експансія роздрібних мереж у регіони). Висока вартість землі у столиці та великих містах України та порівняно низька зайнятість локальних ринків поступово

збільшують їхню привабливість для роздрібних операторів. Однак швидке і безпроблемне захоплення великими столичними мережами регіональних ринків, які ще кілька років тому передбачували окремі торговельні аналітики, так і не відбулося. Навпаки, більшість локальних мереж зміцніли і навіть доволі успішно освоюють столичний ринок. Інші давно і надовго завоювали статус національних операторів. Так, з початку 2006 року ТОВ “АТБ-маркет” (м. Дніпропетровськ) відкрило 132 дискаунера. Подібну тактику освоєння ринків використовували львівський “Інтермаркет”, волинський “Пако” [12, с. 96];

- раціоналізація торговельних та обслуговуючих процесів. Окремі торговельні заклади сьогодні потребують перегляду їх планogram, викладки товарів, відмови від застарілого торговельного обладнання;
- нішова спеціалізація; або адаптація бізнесу до локальних умов. Інформованість про смаки, переваги місцевих споживачів дозволяють локальним мережам протистояти тиску національних гравців роздрібною мережу, незважаючи на солідні переваги останніх. Якщо національні мережі можуть конкурувати за рахунок розкритого на всю країну бренду, вигідніших умов отримання товарів від національних виробників, то локальні мережі у структурі свого асортименту мають до 35% товарів від локальних виробників, до яких місцеві покупці можуть мати навіть більшу прихильність. Великі мережі часто ігнорують таку особливість та уніфікують асортимент, тоді як на відповідних локальних ринках помічаються не тільки специфічні прихильності покупців, але й особливості їх купівельної поведінки. Доскональне вивчення переваг місцевого населення допоможе уникнути основних помилок під час формування асортименту роздрібною мережу;
- персоніфікація обслуговування клієнтів. Жорстка конкуренція розгорнеться за покупців внаслідок серйозного падіння купівельної активності, а тому роздрібною мережу будуть притаманні цінові війни. У такій ситуації виграватимуть ті роздрібні мережі, які зможуть забезпечити на рівні своїх окремих закладів політику вивчення нужд та потреб цільових сегментів та вибіркової адаптації до них. Національні оператори внаслідок того, що гірше знають регіональні ринки, використовують стандартизовані комунікаційні інструменти. Часто незнання ринку не дає змоги просувати товар навіть з великою знижкою.

Внаслідок очікуваного значного зменшення купівельної активності зростатиме конкурентна боротьба серед ритейлерів за лояльність споживачів. Найпоширенішими заходами виявляться зменшення цін, поява різних дисконтних програм, переорієнтація асортименту.

Реакція багатьох українських компаній, зокрема і роздрібною мережу, у період кризи проявляється ось у чому:

- фокусування бізнесу, відмова від непрофільних активів;
- скорочення постійних витрат (впровадження системи відрядної оплати праці, звільнення не ключових для компанії працівників, зниження орендної плати за рахунок зменшення орендованої площі, аутсорсинг кадрів);
- розширення пропозиції товарів і послуг в межах ключових напрямків бізнесу, ефективніше використання наявних ресурсів;
- скорочення змінних витрат (пошук постачальників дешевшої сировини, аутсорсинг технологічних процесів);
- впровадження системи управлінського обліку для контролю витрат;
- відмова від інвестиційних програм, зокрема і модернізації виробництва;
- відмова від експансії на нові ринки, або, навпаки, пошук нових ринків для збуту продукції, що нагромаджується на складах;
- ціновий демпінг;
- відмова від дорогих маркетингових досліджень, рекламних носіїв, програм просування на ринку і програм лояльності клієнтів;
- об'єднання з конкурентами під одним найсильнішим брендом; продаж контрольного пакета акцій успішнішому гравцеві ринку; створення спільних підприємств, продаж міноритарних часток бізнесу стратегічним партнерам.

Виділимо напрями маркетингової діяльності роздрібних підприємств у період кризи:

- Реалізація активної маркетингової стратегії в період маркетингової “пасивності” конкурентів. Одним з перспективних напрямків може виявитися введення власних марок торговельних мереж (privat labels) або розширення кордонів вже існуючих подібних марок. Товари під власними марками позиціонуються як дешевші (в межах 10–15 %) без втрати якості. Власна марка – це можливість для торгової мережі посісти вигідне місце у незайнятому сегменті у роздрібній мережі.
- Збільшення бюджетів на маркетингові дослідження споживчих трендів.
- Розгортання масштабних ПР кампаній внаслідок зменшення розцінок в мас-медіа. На нашу думку, у періоди кризи чи нестабільності не потрібно обмежувати маркетингові бюджети та скорочувати маркетингові заходи. Якраз навпаки, саме у цей період доцільно активніше реалізовувати маркетингову стратегію. Приклад можна взяти з американської торговельної мережі “Wal-Mart”, яка у період значного погіршення економічної ситуації розгорнула масштабну ПР-кампанію [10, с. 76]. Ця мережа взагалі знизила ціни на товари, попередивши покупців про те, що компанія зважилася на цей крок, розуміючи, що у період кризи важко всім.
- Збільшення емоційного капіталу працівників.
- Посилення акценту на корпоративній відповідальності.
- Формування лояльності до персоналу, згладжування соціальної напруги в трудових колективах.

Саме персонал вважається найголовнішою складовою успіху роботи торговельного закладу. Персонал формує у покупців ставлення до конкретної компанії. А тому боротьба у ритейлі буде вестися насамперед за кваліфікованих працівників.

**Висновки.** Згідно з теорією еволюції Ч. Дарвіна – у боротьбі за існування перемагає не сильніший, а адаптованіший. Це правило діє і в бізнесі. Функції маркетологів у компанії в період негараздів повинні тільки посилюватися. Більшість керівників розглядають на маркетинг з позиції цифр – частки ринку або витрат на рекламу тощо. Але маркетингова стратегія сьогодні – це не тільки малобюджетні акції чи просте зниження цін на товари. Сьогодні маркетингова стратегія повинна охопити навіть найменші дрібниці, які можуть у майбутньому перетворитися на стратегічні переваги. Практика свідчить про те, що навіть з гігантами маленькі компанії можуть боротися завдяки реалізації нестандартних ходів, які можна створювати шляхом впровадження тих самих інновацій. А для цього необхідно контактувати з співробітниками, мотивуючи їх на самостійну роботу, оскільки вони передусім є носіями основних цінностей і ідей компанії, зокрема і маркетингових.

1. Гончарук Н. Вразливі точки // *Контракти*. – 2008.- № 47. 2. Гончарук Н. Голосування гаманцем // *Контракти*. – 2008.- № 47. 3. Гончарук Н. Метри роздробу // *Контракти*. – 2008. – № 31–32. 4. Гончарук Н. Торг недоречний // *Контракти*. – 2008. – № 42. 5. Демченко Д. У держання // *Бизнес*. – 2008. – № 49. 6. Дружсерученко К. Мільйон у кошику // *Контракти*. – 2008. – № 41. 7. Компанії // *Контракти*. – 2008. – № 40. 8. Компанії. /*Контракти*. – 2008. – № 41. 9. Компанії // *Контракти*. – 2008. – № 48. 10. Курчая Е. Любой кризис делает нас сильнее и выносливее // *Бизнес*. – 2008. – № 42. 11. Николаева Т. Поторгуемся // *Бизнес*. – 2008. – № 44. 12. Попова О. Ориентирование на местности // *Бизнес*. – 2008. – № 33. 13. Попова О. Развитой специализм // *Бизнес*. – 2008. – № 36. 14. Попова О. Сбытовые отходы // *Бизнес*. – 2008. – № 47. 15. Попова О., Дикаленко М. Освобождение столицы // *Бизнес*. – 2008. – № 20. 16. Реализация. “Большая ложка” действует по плану // *Компанийон*. – 2008. – № 52–53. 17. Роик Т. Ценный багаж // *Инвестгазета*. – 2008. – № 10. 18. Рынок ритейла // *Деловой*. – 2008. – сентябрь. 19. Тенденції номера // *Контракти*. – 2008. – № 50. 20 Тенденції // *Контракти*. – 2008. – № 40. 21. Тенденції // *Контракти*. – 2008. – № 41.