

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.151)

УДК 339

*Г. О. Жихарева-Толстік,
аспірант кафедри державних, місцевих та корпоративних фінансів,
викладач кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму,
Університет митної справи та фінансів, медіа-експерт Media Scientific Hub
ORCID ID: 0000-0003-0322-2859
В. В. Даценко,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, маркетингу та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів, експерт з бізнес-аналітики Media Scientific Hub
ORCID ID: 0000-0002-4670-6848*

ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПЕРЕРОЗПОДІЛ ТРАФІКУ ТОРГОВО-РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ В 2019-2020 РОКАХ

*H. Zhikhareva-Tolstik
Postgraduate student of the Department of State, Local and Corporate Finance,
Lecturer of the Department of International Economic Relations, Regional Studies and Tourism,
University of Customs and Finance
V. Datsenko
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Marketing and
Business Economics, University of Customs and Finance*

THE INFLUENCE OF COMPETITIVE STRATEGIES ON THE REDISTRIBUTION OF TRAFFIC OF SHOPPING AND ENTERTAINMENT CENTERS OF UKRAINE IN 2019-2020

У статті розглянуто теоретично-методологічні підходи щодо формування конкурентних стратегій маркетингу торговельно-розважальних центрів (ТРЦ) України. Сформовано тренди розвитку маркетингових стратегій ТРЦ України за 2018-2020 роки. Розкрито сутність впливу тенденцій розвитку торгово-розважальних центрів на рітейл-маркетинг України. Зазначено важливість підходів обирання конкурентної стратегії маркетингу для керуючих компаній та рітейл-операторів. Були розглянуті основні конкурентні стратегії: три виграшні і одну програшну. З'ясовано, що до виграшних стратегій відносяться: лідерство по витратах; диференціювання; концентрація. За результатами дослідження окреслені основні тенденції перерозподілу трафіку торгових центрів Києва та регіонів. Проаналізовано приклади ефективних маркетингових рішень провідних торгово-розважальних центрів світу. З'ясовано, що основними факторами, які впливають на конкурентоспроможність торгово-розважальних центрів, є: місце розташування, асортимент, цінова політика, спеціальні пропозиції, інтер'єр і атмосфера, планування, імідж компаній-резидентів. Розроблено рекомендації щодо ефективності роботи відділу маркетингу торговельно-розважальних центрів в сучасних умовах України.

The article considers theoretical and methodological approaches to the formation of competitive

marketing strategies of shopping and entertainment centers (malls) in Ukraine. Trends in the development of marketing strategies of shopping malls of Ukraine for 2018-2020 have been formed. The essence of the influence of trends in the development of shopping and entertainment centers on retail marketing in Ukraine is revealed.

Competitive strategies are embodied in business plans and illustrate how the company will compete in a particular product market, to whom, at what prices it will sell goods, how it will advertise them, how it will win the competition. For example, the strategy of choosing markets, the strategy of competition in the selected market, and then in the selected market: achieving competitive advantages based on price leadership, market specialization, market cooperation, and so on. Competitive strategy allows you to get specific indicators (indicators) to compare the position of the enterprise. Each company follows its own competitive strategy to gain a better position and benefit from competitive advantage.

The importance of approaches to choosing a competitive marketing strategy for management companies and retail operators is noted. The main competitive strategies were considered: three winning and one losing. It was found that the winning strategies include: cost leadership; differentiation; concentration. According to the results of the study, the main trends in the redistribution of traffic of shopping centers in Kyiv and the regions are outlined. Examples of effective marketing solutions of the world's leading shopping and entertainment centers are analyzed. It was found that the main factors that affect the competitiveness of shopping and entertainment centers are: location, range, pricing, special offers, interior and atmosphere, planning, image of resident companies. It is determined that the main trends in regional markets will be: further expansion of new brands; implementation of new formats in regional centers: simplicity and speed of construction, ease of visiting, independence of working hours of individual tenants have made the retail park a popular and popular format for developers. Recommendations for the effectiveness of the marketing department of shopping and entertainment centers in the modern conditions of Ukraine have been developed. Thus, we note that for the successful management of the shopping and entertainment center, the formation of the right competitive strategy is one of the main business tools.

Ключові слова: маркетинг торгово-розважального центру; конкурентні стратегії маркетингу; рітейл-маркетинг; перерозподіл трафіку ТРЦ.

Key words: shopping and entertainment center marketing; marketing communications; marketing policy in retail; retail marketing; marketing strategy.

Постановка проблеми та зв'язок з науковими та практичними завданнями. На сьогоднішній день існує величезна кількість підходів формування маркетингових стратегій торгово-розважальних центрів. Відкриття нових об'єктів, однозначно, спричиняє перерозподіл потоків в існуючих ТРЦ. Давно працюючи на ринку ТРЦ, щоб успішно конкурувати за відвідувача, повинні змінюватися. Надзвичайно важливо чітко формулювати тренди розвитку сфери рітейл-маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок в аналітику трафіку відвідувачів торгово-розважальних центрів України та світу зробили відомі вітчизняні та зарубіжні маркетологи та науковці. Зокрема, слід відзначити Філіпа Котлер, Г. Мінцберг [1], Майкл Портер [2], Н.С. Беляєва [3], Ламбен Жан-Жак [4] та ін.

Метою статті в структуруванні чинників, які впливають на динаміку перерозподілу трафіку відвідувачів торгово-розважальних центрів України.

Виклад основного матеріалу. Компанії, що конкурують на тому чи іншому цільовому ринку, мають різні цілі і ресурси. Одні мають великі внутрішні ресурси, інші відчувають нестачу коштів.

Одні компанії - старі і стійкі, інші нові і недосвідчені. Одні борються за швидке збільшення частки ринку інші за отримання довгострокового прибутку. І всі ці компанії займають на цільовому ринку різні конкурентні позиції. Таким чином, кожна компанія повинна піклуватися й враховувати свій рівень конкурентоспроможності, як здатність об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод, переваг. [1]

Майкл Портер запропонував чотири основні конкурентні стратегії, яким можуть слідувати компанії: три виграшні і одну програшну. До виграшних стратегій відносяться такі: [2]

- Лідерство по витратах. Стратегія лідерства щодо витрат – стратегія, що дає фірмі змогу отримати

конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. [3]

Компанія наполегливо працює над максимальним зниженням витрат виробництва і розподілу, щоб встановити ціну, яка менше, ніж у конкурентів, і завдяки цьому заволодіти значною часткою ринку. Економічні та технологічні зміни в Євросоюзі, що відбулися після довгих років стабільності галузевих структур, стимулювали процеси злиття і поглинання. Компаніям, колишнім домінували на внутрішніх ринках європейських країн, доводиться боротися за свою частку більшого загальноєвропейського ринку. Одним з найбільших подій в цій сфері стало поглинання фірми Mannesmann компанією Vodafone AirTouch. Ще одна галузь, яка переживає екстенсивну консолідацію, аерокосмічна промисловість. Мета консолідації використовувати великомасштабне виробництво для зниження витрат.

- Однак, як відомо, більше не завжди краще. У сталеливарній промисловості невеликі підприємства, що використовують електричні печі для плавки відходів металу, збиває ціни великим інтегрованим постачальникам, а крупні підприємства роздрібною торгівлі щосили борються з дрібними і більш спеціалізованими конкурентами. Великомасштабне виробництво може сприяти зниженню витрат, але саме по собі воно не є обов'язковим або достатньою умовою для досягнення найоптимальнішої позиції в сфері загальних витрат.

- Диференціювання. Компанія зосереджує основні зусилля на створенні надзвичайно диференційованого продуктового асортименту і маркетингової програми, стаючи завдяки цьому лідером галузі в даній категорії продуктів. [4] Велика частина споживачів воліє купувати її торгову марку за умови, що ціна не надто висока. Компанія Bose використовує цю стратегію при виробництві мініатюрних гучномовців, а компанії Dualit і Alissi - при випуску стильних і зручних кухонного приладдя.

- Концентрація. Компанія зосереджує зусилля на якісному обслуговуванні декількох ринкових сегментів, а не на обслуговуванні всього ринку. У застосуванні цієї стратегії досягли успіху багато фірм, що працюють на півночі Італії. Серед них - компанії Luxottica (виробник оправ для окулярів) і Barilla (виробник томатної пасты), а також невеликі динамічно розвиваються фірми в місті Прато неподалік від Флоренції (виробники виробів з текстилю). На ринку товарів виробничого призначення компанія Domnick Hunter домоглася збільшення своїх прибутків удвічі, сконцентрувавшись на виготовленні новітніх матеріалів для фільтрації повітря, які необхідні для виробництва багатьох товарів - від нано-технологій до інкубаторів для недоношених дітей.

Компанії, які чітко дотримуються однієї з перерахованих стратегій, як правило процвітають.

Ті ж принципи стосуються й сфері торгово-розважальних центрів. Необхідно визначити свої конкурентні позиції, і на підставі обраної стратегії розробляти маркетингові активності. Розглянемо короткі підсумки сфери рітейл-маркетингу 2018 року. Одним з найбільш очікуваних подій на ринку став вихід світових рітейлерів, переговори з якими велися роками: H&M, Zara Home, DeFacto, Koton. За даними департаменту стратегічного консалтингу компанії UTG, підписання договорів оренди з зазначеними орендарями сприяло значному зменшенню вакантності в діючих торгових об'єктах. Середньозважена вакантність станом на грудень 2018 року склала 6,1%.

Орендні ставки буквально врізали вгору, досягнувши історичного максимуму за останні п'ять років. З'явилися нові формати - рітейл-парк і мікс торгових і житлових комплексів. Після довгого затишшя активно стали виводитися на ринок нові якісні торгові площі.

«У 2018 відкрили свої двері для відвідувачів ТЦ: Rive gauche (20000 м²), Ритейл-парк «Петрівка», «Smart Plaza Політех» (15000 м²), «МегаМаркет Нивки» (22000 м²), «Епіцентр» (56000 м²), Good Life (7500 м²), «EUROПАРК». За даними NAI Ukraine, загальна пропозиція торгових площ в місті в кінці 2019 року склало 1,359 тис. м². [5]

Посилення конкуренції. На 2019-2020 в Києві, заданими UTG, і найближчому передмісті заявлено до відкриття: ТРЦ Ocean Mall (100000 м²); Blockbuster Mall (120000 м²); Retroville (91864 м²); River mall (62200 м²); Smart Plaza Obolon (12000 м²); «Оазис» (8000 м²); «Небо Center» (11000 м²); Cherry MaLL (12000 м²). І це без урахування Respublika (135000 м²), «Лук'янівка» (47052 м²) і Kyiv mall (58000 м²). [5]

За даними компанії NAI Ukraine, всього в 2019-2020 році очікується введення в експлуатацію близько 400 тис. м² нових торгових площ. За умови відкриття в цьому році всіх заявлених об'єктів показник вакантності орієнтовно складе понад 10%. Найбільш вагомими новими гравцями стануть Blockbuster Mall, Ocean Mall, River Mall, Retroville». [5]

Введення в експлуатацію заявленого на найближчі роки пропозиції впритул наблизить показник забезпеченості торговими площами жителів Києва до значень розвинених міст Європи, призведе до профіциту торгових приміщень і первинного насичення ринку торгової нерухомості.

Виходи на ринок нових ТРЦ істотно змінюють карту Києва, змусивши як споживачів, так і рітейлерів переглядати пріоритети. В першу чергу, слід зазначити відкриття в надвигідно локації Blockbuster Mall. Новий торгово-розважальний центр буде конкурувати з Ocean Plaza за північну частину центру міста і північну частину Києва. Але Ocean Plaza не залишиться в слабкій позиції завдяки відкриттю Ocean Mall. Вони в сукупності утворюють гігантський торговий кластер в центрі міста, з 900 магазинами і всіма видами розваг. Сильним якорем в Ocean Mall є перший магазин ІКЕА. River Mall претендує на легке лідерство на лівому березі Києва при низькому рівні конкуренції. Retroville - об'єкт, який будувався довгий час, і тепер пробує конкурувати за частину потоків Lavina Mall. [5]

Конкуренція за рітейлерів. Вибір якісних торгових площ збільшується, але це не означає, що рітейлери

тільки і чекають чергового відкриття ТРЦ, щоб зайти туди. Критерії вибору стають більш жорсткими.

У більшості з нових об'єктів вони хотіли б бути присутнім. Але парадокс ситуації в тому, що практично у всіх рітейлерів є магазини в об'єктах, які потрапляють в конкурентну вплив нових ТРЦ. Тому брендам доводиться обирати і протягом 1-2 років після відкриття приймати рішення, які магазини залишити, а які закрити.

Перерозподіл трафіків. Відкриття нових об'єктів, однозначно, спричиняє перерозподіл потоків в існуючих ТРЦ. Навіть при значному зростанні населення Києва (за даними Головного управління статистики Києва, за 11 місяців 2019 року населення столиці зросло на 15 тис. осіб), немає гарантії, що діючим операторам вдасться наростити або утримати відвідуваність на колишньому рівні без особливих зусиль. Зокрема, в авторській колонці на Property Times співзасновник і керуючий партнер Українського клубу нерухомості (URE Club) Ольга Соловей розповідає про те, що давно працюючи на ринку ТРЦ, щоб успішно конкурувати за відвідувача, повинні змінюватися. Тим же ТРЦ, які відкрилися нещодавно, теж не варто розслаблятися.

Відкриття ТРЦ - подія, яка привертає великі потоки не тільки завдяки появі нових магазинів, але також маркетинговим активностям, подіям, які в них відбуваються. У споживачів розширюється поле вибору головного об'єкта для шопінгу і дозвілля. Наївно припускати, що відвідувачі з діючих об'єктів рівномірно «розійдуться» по новим ТРЦ. Зазвичай їм потрібен тільки один об'єкт, який зможе запропонувати їм все. Такий, де вони зможуть задовольнити всі свої потреби в шопінгу, розвагах та їжі.

Симбіоз з ЖК. Стріт-рітейл в складі ЖК поступається місцем повноцінним ТРЦ. У 2018 відкрились торговельні центри Smart Plaza Polytech, Smart Plaza Obolon в ЖК White Lines. «Mixed-used комплекси набувають все більшого поширення в світі, і наявність торгових площ в них забезпечує комерційну успішність таких об'єктів».

Цікавий також формат невеликих ТРЦ, які відкриваються на противагу великим об'єктам. Наприклад, ТЦ Good Life не входить до складу ЖК, але при цьому його локація дозволяє охопити відразу кілька житлових комплексів в престижному районі столиці. Цей формат набирає обертів на ринку. Для нього першорядним є локація, а потім вже tenant mix. У той час як для великих ТРЦ ці фактори практично рівнозначні. Такий формат не передбачає конкурентних війн. Він створювався під готову задачу і цільову аудиторію і конкурувати з будь-ким абсолютно немає сенсу. З огляду на інноваційність, розташування, інтерес рітейлерів до об'єкту вже зараз можна говорити, що він буде флагманом моди на міні-формат.

Коливання орендних ставок. У 2020-2021 році орендні ставки поведуть себе інакше, ніж в минулому. У затребуваних об'єктах буде спостерігатися зростання. «А менш затребувані торговельні центри будуть змушені знижувати ціни, щоб зупинити вихід орендарів. Однак, середня ціна на оренду торгових площ може залишитися на колишньому рівні.

За даними компанії Articano Real Estate Plc можна виділити 5 основних трендів, які будуть характерні для київського ринку торгової нерухомості:

- Перетворення торгових площ з «складських» квадратних метрів в «медійні» - вартість яких вже треба відносити ні до витрат на дистрибуцію, а до вартості залучення і завоювання споживача через досвід взаємодії з брендом, тобто brand experience.

- Обмін даними в екосистемі «оператор-продавець-покупець».

- «Розумні» цифрові рішення для приміщень - smart space solutions - від BMS до чат-ботів і автоматизації рутинних процесів, в тому числі безпеки, прибирання.

- Збір даних про органічне трафіку, як мінімум споживчі профілі.

- Додавання інфраструктури, відповідної стилю життя органічного трафіку: онлайн і офлайн послуги, різні формати їжі, нові розваги, медичні послуги і т.д.

Вихід нових брендів. Експерти впевнені, що після знакових відкриттів багато відомих операторів абсолютно по-іншому стали розглядати український ринок. NAI Ukraine причетна до гучних відкриттів останніх двох років, наприклад, H & M, Koton, DeFacto, IKEA (відкриття в 2019 році). Невдовзі на український ринок заходять Debenhams, Galeries Lafayette, Uniqlo, Starbucks, Flo, G.L.A, Medicine, Pepco, 4F, Stella McCartney, Coach, Deichmann. Все це посилює конкурентні переваги ТРЦ, та потребує детального аналізу щодо обрання своєї конкурентної стратегії.

Зростання роздрібних товарообігів. Приплив населення в столицю і передмістя, підвищення рівня доходів сприятимуть зростанню роздрібного товарообігу.

Шоп-туризм. В 2019 році намітилася цікава тенденція, яка напевно буде активно розвиватися: внутрішній і міжнародний шоп-туризм.

Поява в Києві операторів, які відсутні на регіональних ринках, столичні ТРЦ залучають споживачів з регіонів. Магнітом для відвідувачів з регіонів є такі бренди як H&M і ZARA, звітує NAI Ukraine. Також набирають популярності шоп-тури в Україну з Білорусі та Молдови - такі туристи часті гості в ТРЦ Lavina Mall.

Відпочинок та розваги. Продовжить посилюватися розважальна і соціальна складова ТРЦ. Люди йдуть не тільки, і не тільки за покупками, скільки за емоціями. Вперше дослідження зафіксували, що більше половини киян називають ТРЦ головним місцем для проведення часу у вихідний день. У будній день цей показник досягає 30%. ТРЦ реагують на запити відвідувачів розширенням розважальних зон, зміною концепцій магазинів. Фуд-рітейл також змінюється, ресторани впроваджують нові формати. Наприклад, в Lavina Mall відкривається food-hall, який дозволяє їсти, відпочивати і розважатися. При цьому стандартні ресторани оператори, наприклад фастфуду, вважають за краще відкриватися в традиційних форматах, тому звичні фудкорті нікуди не подінуться. «Будуть існувати і ресторани зони, де оператори мають приміщення з унікальним дизайном, власною кухнею. Але є бренди стріт-фуду, нові оператори, які завдяки фуд-холах виростають. Яскравий приклад в Україні - «Чорноморка», яка

вперше була представлена на «Міському ринку їжі». Таким чином, фуд-хол має потенціал «інкубатора» для країн, що розвиваються.

Е-commerce. Інтенсивне використання е-commerce продовжує змінювати формати оффлайн-торгівлі. Наприклад, суттєвих змін зазнає формат гіпермаркету. Гіпермаркети затребувані там, де недостатньо торговельної пропозиції. На розвинених ринках, особливо на найбільш перевантажених, вони менш актуальні. Формат гіпермаркету як і раніше необхідний. Але зменшуються його площі, і цьому супроводжують кілька факторів. Поліпшується логістика, збільшується частка продажів з інтернету. Необов'язково зберігати товар в магазині - для цього є склади. Певні товарні групи випадають з споживчого інтересу в оффлайн-торгівлі.

Домінуючі ТРЦ. Об'єкти, які зможуть максимально задовольнити потреби відвідувачів в шопінгу, розвагах і насиченому проведенні часу, зосередять навколо себе основні потоки.

За даними департаменту стратегічного консалтингу компанії UTG, основними трендами на регіональних ринках будуть: подальша експансія нових брендів в ТЦ України - перш за все в міста-мільйонники; імплементація нових форматів в регіональні центри: простота і швидкість будівництва, зручність відвідування, незалежність часу роботи окремих орендарів зробили рітейл-парк затребуваним і популярним форматом у девелоперів, і в найближчі кілька років очікується відкриття відразу кількох таких об'єктів.

Оригінальність ідеї і популярність формату Smart Plaza зробили концепт затребуваним в обласних і районних центрах, де на порівняно невеликій ділянці можна реалізувати головний торговий центр міста з максимальним об'ємом забудови. Багато ритейл-мережі шукають можливості для збільшення продажів за рахунок відкриття нових магазинів в регіонах. Активно розвиваються бренди групи LPP, LC Waikiki і т.д. З одного боку, вони використовують дефіцит пропозиції, з іншого - прагнуть знайти кращі локації до можливого виходу їх основних конкурентів з Києва в регіони.

Незважаючи на попит на торговельну нерухомість в регіонах, рітейлери не готові відкривати більше одного магазину в обласних центрах. Тому для них важливо вибрати головний в місті торговий об'єкт, який залучає основні потоки споживачів. А якщо в майбутньому планується відкриття ТРЦ, який перевершить нинішнього лідера, то доцільно відкласти вихід на даний ринок до моменту відкриття.

Висновок. Підводячи підсумки, зазначимо, що для успішного управління торгово-розважальним центром, формування правильної конкурентної стратегії є одним з головних бізнес-інструментів. Адже, від правильного позиціонування та конкурентної стратегії торгово-розважального центру залежить його ефективність, репутаційна надійність та нарощування прибутковості в цілому. Окрім цього формування грамотної спільної маркетингової політики ключовими рітейл-операторами разом з керуючими компаніями торгово-розважальних центрів – запорука сталого розвитку рітейл-маркетингу в Україні.

Література.

1. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. - СПб.: Питер, 2000. - 336с
2. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.— 390с
3. Беляева Н.С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах [Electronic resource] / <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/39.pdf>
4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб. : Наука, 1996. – 589с.
5. Commercial property EP Аналітика. Маркетинг ТРЦ [Electronic resource] / 16.06.2017: <http://concept-development.ru/index.php/marketing>

References.

1. Minzberg, G. Al'strend, B. and Lempel, Dzh. (2000), *Strategicheskij process* [Strategic process], Piter, SPb., Russia, P. 336.
2. Porter, M. (1998), *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine, P. 390.
3. Bieliaieva, N.S. " Adaptation of the concept of strategic cost management in domestic industrial enterprises", available at: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/39.pdf>
4. Lamben Zhan-Zhak (1996), *Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva* [Strategic marketing. European perspective], Nauka, SPb., Russia, P. 589.
5. Commercial property ER Analitika, Marketing of the mall, [Online], available at: <http://concept-development.ru/index.php/marketing>

Стаття надійшла до редакції 17.12.2020 р.