

УДК 657.286:331.556.46:330(477)

**Козуб В.О.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Харківського державного університету харчування та торгівлі***Чернишова Л.О.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Харківського державного університету харчування та торгівлі***Кот О.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародної економіки  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄВРОПИ

### THE COMPARATIVE ANALYSIS OF DEVELOPMENT OF THE RETAIL TRADE IN UKRAINE AND COUNTRIES OF EUROPE

#### АНОТАЦІЯ

У статті виокремлено етапи розвитку європейського та українського ринків роздрібною торгівлі. Відзначено особливості європейської моделі роздрібною торгівлі та дистрибуції. Визначено характерні особливості трансформацій роздрібною торгівлі України. Охарактеризовано тенденції розвитку спільного ринку роздрібною торгівлі країн ЄС та вітчизняного ринку. Проведено аналіз доходів від роздрібною торгівлі найбільших європейських торговельних компаній за 2013–2015 рр. Проаналізовано обсяг товарообігу та визначено частку на українському ринку найбільших операторів роздрібною торгівлі. Визначено основні відмінності між українським та європейським ринками роздрібною торгівлі. Запропоновано реальні стратегічні орієнтири для подальшого зростання вітчизняної галузі роздрібною торгівлі.

**Ключові слова:** ринок, формат, оператор, рітейл, роздрібною торгівля, торговельна мережа, стратегічні орієнтири.

#### АННОТАЦИЯ

В статье выделены этапы развития европейского и украинского рынков розничной торговли. Отмечены особенности европейской модели розничной торговли и дистрибуции. Определены характерные особенности трансформаций розничной торговли Украины. Охарактеризованы тенденции развития общего рынка розничной торговли стран ЕС и отечественного рынка. Проведен анализ доходов от розничной торговли крупнейших европейских торговых компаний за 2013–2015 гг. Проанализирован объем товарооборота и определена часть на украинском рынке крупнейших операторов розничной торговли. Определены основные отличия между украинским и европейским рынками розничной торговли. Предложены реальные стратегические ориентиры для дальнейшего роста украинской отрасли розничной торговли.

**Ключевые слова:** рынок, формат, оператор, ритейл, розничная торговля, торговая сеть, стратегические ориентиры.

#### ANNOTATION

In the article stages of development of the European and Ukrainian markets of retail trade are allocated. Features of the European model of retail trade and distribution are noted. Characteristics of transformations of Ukrainian retail trade are defined. The characteristic of tendencies of development of the common market of retail trade of EU countries and the domestic market is given. The analysis of income from the retail trade of the greatest European trading companies for 2013–2015 is carried out. The volume of commodity turnover is analysed and part in the Ukrainian market of the greatest operators of the retail trade is defined. In conclusion the main differences between the Ukrainian and European market of retail trade are defined. Real strategic reference points for the further growth of domestic branch of retail trade are offered.

**Keywords:** market, format, operator, retail, retail trade, retail chain stores, strategic reference points.

**Постановка проблеми.** Особливостями сучасного розвитку роздрібною торгівлі (рітейлу) в країнах Європейського Союзу (ЄС) є глибокі структурні трансформації, спрямовані на підвищення рівня соціально-економічної ефективності її функціонування та конкурентоспроможності. З початку ХХІ ст. роздрібною торгівля в Україні також зазнала значних змін, зокрема на місце традиційних гастрономів і універмагів прийшли сучасні формати торгівлі, а застарілі торговельні точки, що продовжують функціонувати, приходять до ідеї модифікації методів роботи або закриваються як неефективні та поглинаються успішнішими конкурентами. Глобалізація товарних ринків, посилення міжнародної конкуренції, інтернаціоналізація та ускладнення функцій вітчизняної роздрібною торгівлі об'єктивно зумовлюють необхідність структурних трансформацій у системі роздрібною торгівлі України.

Безпосередня близькість до ринків країн ЄС, а також визнання євроінтеграційного напрямку як пріоритетного у зовнішній політиці нашої держави актуалізують необхідність визначення основних тенденцій розвитку та впливу європейського ринку роздрібною торгівлі на вітчизняний торговельний простір.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Торгівля відрізняється від інших галузей економіки своїми функціями та місцем у системі відтворення, оскільки забезпечує збалансованість виробництва та споживання, матеріальний і культурний рівні споживачів, підтримку вітчизняних товаровиробників. Різні аспекти трансформаційних процесів у сфері роздрібною торгівлі знайшли відображення в численних наукових публікаціях. Роботи зарубіжних учених Б. Вейтца, Т. Кента, Д. Даусона, Дж. Еванса, М. Краффта, М. Леві, К. Мура, В. Тейлора присвячено, головним чином, теоретичним концепціям розвитку, організації та

управління у сфері торгівлі. Вітчизняні вчені В. Апопій, О. Азарян, І. Бланк, П. Балабан, О. Іляш, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Б. Мізюк, І. Міщук, Н. Власова, М. Чорна та ін. зосередили свою увагу переважно на методологічних підходах до соціально-економічного розвитку торгівлі та її трансформації до умов ринкових відносин [1–5].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Надаючи належне наявним розробкам, відзначимо, що в організації як європейської, так і вітчизняної роздрібно торгівлі залишається чимало проблем, які потребують дослідження. Однією з них є необхідність виявлення та розроблення заходів щодо подолання структурних диспропорцій у сфері роздрібно торгівлі різних країн світу.

**Мета статті** полягає у проведенні порівняльного аналізу розвитку роздрібно торгівлі в Україні й країнах Європи та визначенні стратегічних орієнтирів для подальшого зростання вітчизняного ринку ритейлу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Порівняння стану розвитку ринку вітчизняної роздрібно торгівлі та країн ЄС дає змогу визначити наявність спільних і відмінних тенденцій, реальні стратегічні орієнтири для подальшого зростання цієї галузі.

Провідні ритейлери створили європейську модель роздрібно торгівлі та дистрибуції, яка орієнтована насамперед на інтернаціоналізацію діяльності компаній, а не на внутрішній ринок. Окрім того, європейська модель обертається не навколо ланцюга постачань, а навколо інтегрованого ланцюга попиту, основою якого є ринкова новація, а не копіювання.

У своєму розвитку європейський ринок роздрібно торгівлі пройшов три етапи (табл. 1). Велике значення в організації торгівлі в Європі має монополія основних операторів на території країни, що свідчить про концентрацію мережі, єдиний стиль управління і технології в обслуговуванні населення, можливості застосування інновацій у торгівлі.

На відміну від європейського ринку характерними особливостями трансформаційних змін,

які відбуваються у сфері роздрібно торгівлі України, є зміни в структурі роздрібно товарообігу, поява нових сучасних структур підприємницької діяльності, зміни в соціальних форматах торгівлі та процеси її інтеграції. У своєму розвитку ринок роздрібно торгівлі України також пройшов декілька етапів (табл. 2).

Світові тенденції у роздрібно торгівлі формують особливості розвитку сфери роздрібно торгівлі країн світу. Так, нині для спільного ринку роздрібно торгівлі країн ЄС характерні тенденції, що відображають природу їх змін на сучасному етапі (табл. 3).

В умовах дії Угоди про асоційоване членство України з ЄС для вітчизняних операторів ринку роздрібно торгівлі надзвичайно важливо враховувати зазначені тенденції ринку країн ЄС. Для максимальної адаптації структурної та територіальної організації мережі підприємств роздрібно торгівлі України до умов кон'юнктури європейського ринку необхідно виокремити сучасні характерні тенденції трансформаційних змін вітчизняної роздрібно торгівлі (табл. 4).

Ураховуючи зазначені тенденції, проведемо аналітичне порівняння специфіки розвитку торговельних мереж на європейському та вітчизняному ринках роздрібно торгівлі.

Так, за даними звітів «Світові тенденції розвитку сектору роздрібно торгівлі» у 2015–2017 рр., підготовлених компанією Deloitte Touche Tohmatsu Limited, сектор роздрібно торгівлі демонструє зростання доходів [6–8]. Серед 250-ти торговельних роздрібно торгівлі світу, представлених у звітах компанії Deloitte, виділимо топ-5 торговельних компаній зі штаб-квартирою в Європі, які мають найбільші показники фінансових результатів (табл. 5).

З представлених європейських компаній роздрібно торгівлі чотири здійснюють найбільший обсяг продажів саме на зовнішніх ринках, зокрема: Schwarz (61,3% у 2015 р.), Carrefour (52,9% у 2015 р.), Aldi (66,2 % у 2015 р.) і Metro (59,3% у 2015 р.). Темпи приросту доходів від іноземних операцій у 2015 р. порівняно з 2013 р. мали компанії Schwarz Unternehmens Treuhand KG (5,0%) та Aldi Einkauf GmbH &

Таблиця 1

**Характеристика етапів розвитку європейського ринку роздрібно торгівлі [1, с. 47–64]**

Етапи	Характеристика
Перебудова ринку	Відбулася перебудова організаційної і фізичної структури ритейлу під впливом тенденцій, характерних для роздрібно торгівлі США. У цей час у Європі розпочали роботу кілька американських компаній
Формування спільного ринку роздрібно торгівлі країн ЄС	Роздрібно ринки європейських країн почали консолідуватися, у зв'язку зі зростанням споживчого попиту почали створюватися нові формати торгівлі. У 70–80-х роках ХХ ст. з'явилися одноповерхові магазини самообслуговування на околицях великих міст – це були перші гіпермаркети, де продавали товари широкого вжитку, які згодом стали більш вузькоспеціалізованими (гіпермаркети продовольчих товарів, DIY-товарів, іграшок, електроніки, меблів тощо)
Формування нових функцій роздрібно торгівлі продавців	На цьому етапі роздрібно торговці стали провідними гравцями в економіці європейських країн. Так, Metro, Carrefour та Tesco за обсягами ринкової капіталізації входять до двадцятки найбільших компаній Німеччини, Франції та Великобританії. За обсягами продажу такі європейські ритейлери, як Carrefour S.A., Tesco PLC, Metro AG, Schwarz Unternehmens Treuhand KG, Aldi Einkauf GmbH&Co.oHG, увійшли до переліку десяти найбільших ритейлерів світу

Таблиця 2

**Характеристика етапів розвитку українського ринку роздрібно торгівлі [2; 3]**

Етапи	Характеристика
1992–1995 рр. – комерційно-приватизаційний	Перехід до ринкового механізму господарювання, приватизація та акціонування державних підприємств торгівлі, закріплення в торгівлі приватної та колективної форми власності, створення перших приватних супермаркетів та продовольчих магазинів
1996–2003 рр. – інтеграційний	Зростання кількості торгових підприємств, розвиток магазинів типу «супермаркет», створення нових сучасних національних мереж супермаркетів, збільшення кількості торгових об'єктів діючих мереж, вихід на внутрішній український ринок іноземних роздрібних торгових мереж та відкриття перших дискаунтерів та магазинів Cash&Carry, які займаються дрібнооптовою та роздрібною торгівлею (Metro, Billa)
2004–2009 рр. – екстенсивний розвиток та регіональна експансія	Розвиток магазинів нового типу гіпермаркетів, диверсифікація типів магазинів існуючими операторами ринку (магазини на заправках, торговельні центри), освоєння нових регіональних ринків, поглинання місцевих роздрібних торгових мереж для розширення мережі супермаркетів та гіпермаркетів
2010 р. – дотепер – активний розвиток та диверсифікація	Інтенсивний розвиток продовольчого сегменту, великих торгових об'єктів та електронної торгівлі, введення та апробація нових сучасних технологічних процесів у сфері торгівлі, активний розвиток нових технологій у торгівлі, розвиток міні-маркетів «біля дому», інтеграція класичної торгівлі із сучасними технологіями торгівлі

Таблиця 3

**Сучасні тенденції спільного ринку роздрібно торгівлі країн ЄС [1, с. 47–64; 5]**

Тенденції	Характеристика
Темпи зростання великих компаній є вищими за темпи зростання сектора	Темпи зростання провідних гравців суттєво перевищують середній показник галузі за рахунок збільшення своєї продуктивності завдяки виходу на нові ринки, диверсифікації своєї пропозиції та реалізації процесів злиття і поглинання (Zara, IKEA, Douglas, H&M, Kaufland)
Стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень	Компанії розробляють загальну бізнес-стратегію, яка втілюється на операційному рівні через функціональні стратегії (маркетингу, торгівлі, закупівлі, брендингу, логістики, управління кадрами та фінансами)
Ускладнення організаційної структури	Розширення міжнародної діяльності роздрібних продавців призвело до ускладнення організаційної структури ритейлерів унаслідок диверсифікації їхньої діяльності; появи посади віце-президента або міжнародної ради директорів в окремих країнах. Компанії адаптують організаційну структуру своїх магазинів до вимог різних культур, щоб ефективно реагувати на потреби місцевих споживачів; передають на аутсорсинг окремі функції, які раніше виконували самі; надають послуги, зокрема з організації дозвілля
Координація окремих процесів ланцюга створення цінності	Сьогодні день ритейлери все тісніше координують свої стосунки з постачальниками. Таким чином, створення цінності відбувається на різних етапах ланцюга, а не лише на етапі продажу товару чи послуги кінцевому споживачу

Таблиця 4

**Сучасні тенденції трансформаційних змін роздрібно торгівлі в Україні [2; 3]**

Тенденції	Характеристика
Роздрібна торгівля монополізована та функціонує у конкурентному середовищі	Як головний елемент ринкової інфраструктури роздрібна торгівля в Україні активно розвивається в процесі переходу до ринково орієнтованої економіки
Спостерігається зростання товарообігу, збільшення посередників	Ринкові трансформації супроводжуються бурхливим розвитком стихійної торгівлі, що призводить до збільшення посередників між товаровиробниками та підприємствами торгівлі. Спостерігається активний розвиток неальтернативних за культурою та якістю обслуговування дрібнороздрібних підприємств та ринків, де реалізуються споживчі товари
Формування сучасної торговельної інфраструктури, адаптованої до світових стандартів	Трансформація ринків у торговельно-сервісні комплекси, розширення мережі сучасних закладів торгівлі (супермаркетів, гіпермаркетів, дискаунтів), розвиток Інтернет-магазинів, поліпшення товарно-структурних характеристик торгівлі
Гармонізація законодавчих норм ведення торговельної діяльності з міжнародними стандартами	Виявлення суперечностей та неузгодженостей у діючих нормативно-правових актах, сприяння уніфікації діяльності вітчизняних підприємств роздрібно торгівлі, відповідна професійна підготовка кадрів

Со.о HG (12%); компанія Carrefour S.A. не мала приросту доходу, а компанії Tesco PLC та Metro Ag показали зниження доходів від іноземних операцій на 41% та 5% відповідно [1, с. 20; 2, с. 23; 3, с. 14–15].

У підсумку слід зазначити, що сектор роздрібно торгівлі європейських країн ускладнюється, прискорюються темпи його розвитку, а також відбувається орієнтація основних операторів на глобальну перспективу.

Таблиця 5

**Доходи від роздрібної торгівлі найбільших європейських торговельних компаній  
за 2013–2015 рр. [6–8]**

Компанія	Країна базування	Країни оперування	Виручка, млн. дол. США			Приріст, %	Доходи роздрібної торгівлі від іноземних операцій, %			Приріст, %
			2013 р.	2014 р.	2015 р.	2015р./2013р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2015р./2013р.
1. Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	26	98,662	102,694	94,448	96	58,2	59,2	61,3	105
2. Tesco PLC	UK	10	98,631	99,713	81,019	82	32,3	30,0	19,1	59
3. Metro Ag	Germany	32	86,393	85,570	–	–	62,3	59,3	59,3	95
4. Carrefour S.A.	France	35	98,688	98,497	84,856	86	52,7	52,7	52,9	100
5. Aldi Einkauf GmbH & Co.o HG	Germany	17	81,090	86,470	82,164	101	59,2	57,1	66,2	112

В Україні з 250-ти компаній роздрібною торгівлі світового рівня на ринку представлені Metro Cash&Carry, Groupe Aushan, Billa, Novus, Inditex, Marks and Spencer, GAP, Groupe Adeo тощо. Крім того, у сегменті HoReCa присутні іноземні компанії: Subway (американська мережа фаст-фудів), Burger King та KFC [7; 9]. Окрім відомих світових, на українському ринку представлені мережі національних операторів роздрібною торгівлі, зокрема Fozzy group (мережі «Сільпо», «Фора», «Fozzy Cash&Carry»), «АТБ-маркет» (супермаркети й магазини «біля дому»), «Фуршет» (супермаркети «Фуршет»), «Рітейл Груп» (супермаркети «Велика кишеня», магазини «біля дому», «Просто маркет»); «ЕКО» (супермаркети «Еко-Маркет») тощо.

Слід зазначити, що вітчизняний торговельний бізнес переважно розвивається на основі створення спеціалізованих торговельних мереж:

- будівельні матеріали (мережі «Епіцентр», «Буді Бум», «Нова лінія» та ін.);
- продовольчі товари (мережі «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Мега Маркет», «Велика кишеня», «Novus» та ін.);
- парфюмерно-косметичні товари, засоби гігієни та побутова хімія («Космо», «Сва», «Watsons», «Pro Stor» та ін.);
- аудіо-, відео- та побутова техніка і електроніка (мережі «Фокстрот», «Технополіс», «Comfy», «Фокс Март» та ін.);
- взуття (мережі «Монарх», «Чобіток», «Інтер-топ» та ін.);
- одяг (мережі «Спорт Майстер», «Bershka Україна», «Argo-trade», «O'stin» та ін.);
- засоби мобільного зв'язку (мережі «Алло», «Мобілочка», «Евросеть» та ін.);
- книжкова торгівля (мережі «Книгарня Є», «Книжковий супермаркет», «Емпік» та ін.);
- нафтопродукти (мережі «ОККО», «Wog», «ТНК-ВР» та ін.);
- фармацевтичні засоби (мережі аптекних супермаркетів, аптек, оптик, аптек «Доброго дня», «Вета», «Люкс Оптика», «TAS», «Віталюкс» та ін.);
- дитячі товари (мережі «Антошка», «Chicco», «Дім іграшок», «Mothercare», «Smyk» та ін.);

– декоративні рослини та квіти (мережі садових центрів «Greensad», «Святязь», «Сакура», «Камелія» та ін.) [4; 5].

За звітами компанії Deloitte, яка готує щорічний рейтинг «Топ-500 компаній Центральної та Східної Європи» за динамікою розвитку та доходами підприємств, у підгалузі «Роздрібна торгівля» визначено три українські роздрібні торговельні компанії: Fozzy Group (95-е місце), «АТБ-маркет» (101-е) та «Епіцентр К» (280-е) [6–8]. Серед представлених торговельних мереж на вітчизняному ринку виділимо топ-5 рітейлерів, які мають найбільші показники фінансових результатів (табл. 6).

Так, мережа «АТБ» за 2013–2015 рр. збільшила виручку на 39,0% і займає найбільшу частку вітчизняного ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами (9,8%). Fozzy Group, представлена мережею магазинів «Fozzy Cash&Carry», «Сільпо», «Фора», зайняла 2-е місце. За 2013–2015 рр. обсяг її товарообігу збільшився на 52%, а частка вітчизняного ринку роздрібною торгівлі продовольчими товарами зросла до 9,7%.

Окрім компаній «АТБ-маркет» та Fozzy Group за підсумками 2015 р. у п'ятірці найбільших за товарообігом залишилися компанії Metro Cash&Carry – 10,3 млрд. грн., «Auchan-Україна» – 8,9 млрд. грн. і «Рітейл Груп» – 6,1 млрд. грн.

Таким чином, вітчизняна роздрібна торгівля протягом 2013–2015 рр. почала нарощувати темпи розвитку, окреслилася стійка тенденція до зростання фізичного обсягу роздрібною товарообігу. Розвиток роздрібною торговельною мережі є перспективною сферою, адже підвищує рівень обслуговування пересічних громадян, надаючи послуги, які позитивно впливають на структурні перетворення в економіці, сприяють зростанню доходів суб'єктів господарювання та залученню капіталу. Україна має великий потенціал для подальшого зростання сучасних форматів роздрібною торгівлі.

Як зазначають експерти, важливими чинниками, що стримують активну експансію великих міжнародних рітейлерів в Україні, є порівняно низький рівень доходів населення, складний

Таблиця 6

## Найбільші мережеві ритейлери на ринку роздрібної торгівлі в Україні [5; 9]

Назва компанії	Місце офісу	Товарообіг, млрд. грн.			Приріст товарообігу, % 2015/2013 рр.	Частка на ринку, %		
		2013 р.	2014 р.	2015 р.		2013 р.	2014 р.	2015 р.
АТБ-маркет	Дніпро	33,71	38,90	46,70	139	7,8	8,9	9,8
Fozzy Group	Київ	30,50	36,10	46,50	152	7,0	8,2	9,7
Metro Cash & Carry	Київ	9,56	8,80	10,30	108	2,2	2,0	2,2
Auchan-Україна	Київ	6,50	6,40	8,90	137	1,5	1,5	1,9
Рітейл Груп	Київ	6,20	6,80	6,10	98	1,4	1,6	1,3

інвестиційний клімат, істотні проблеми з отриманням землі та реалізацією девелоперських проєктів, дефіцит професійних торговельних приміщень і високі орендні ставки на них. Активізація процесів злиття та поглинання на вітчизняному ринку торговельних послуг призводить до подальшого ускладнення управління торговельними мережами, що ставить нові завдання до системи їх інформаційного забезпечення, тому іноземні ритейлери, які не готові вирішувати зазначені проблеми, працюють на більш стабільних ринках Болгарії, Польщі, Чехії [10].

Підсумовуючи, зазначимо, що відмінність вітчизняного та європейського ринків роздрібної торгівлі проявляється у таких тенденціях:

- невисока частка національних операторів на ринку мережевої торгівлі (в Україні цей показник становить близько 25%, тоді як у Великобританії – 80%, Німеччині – 65%, Франції – 85%) [10];

- частковий перехід європейських виробників і постачальників продукції на інші канали збуту продукції (дискаунтери, міні-дискаунтери, магазини «біля дому», лінійна роздрібна торгівля, традиційні ринки, виїзна торгівля, створення фірмових магазинів) [2, с. 310];

- недостатність якісних торговельних площ в Україні;

- обмежений доступ до закордонних ринків (вітчизняні мережі роздрібної торгівлі діють зазвичай на внутрішньому ринку, тоді як європейським належить першість в освоєнні закордонних ринків, особливо це стосується французьких, британських і голландських мереж (87% загального обсягу товарообігу від іноземних операцій у Tesco)) [10];

- збереження позицій традиційних форматів роздрібної торгівлі (українські споживачі на відміну від європейських надають перевагу купівлі продовольчої продукції на ринку) [10];

- обмежений доступ вітчизняних операторів до кредитних ресурсів, необхідних для розвитку підприємств роздрібної торгівлі;

- невисока ефективність рекламних матеріалів. У країнах Європи 60% респондентів здійснюють покупки за рекламними листівками роздрібних мереж, отриманих поштою, а в Україні цей показник становить лише 9% (за результатами досліджень Shopping Monitor CSE у 2015 р.) [10];

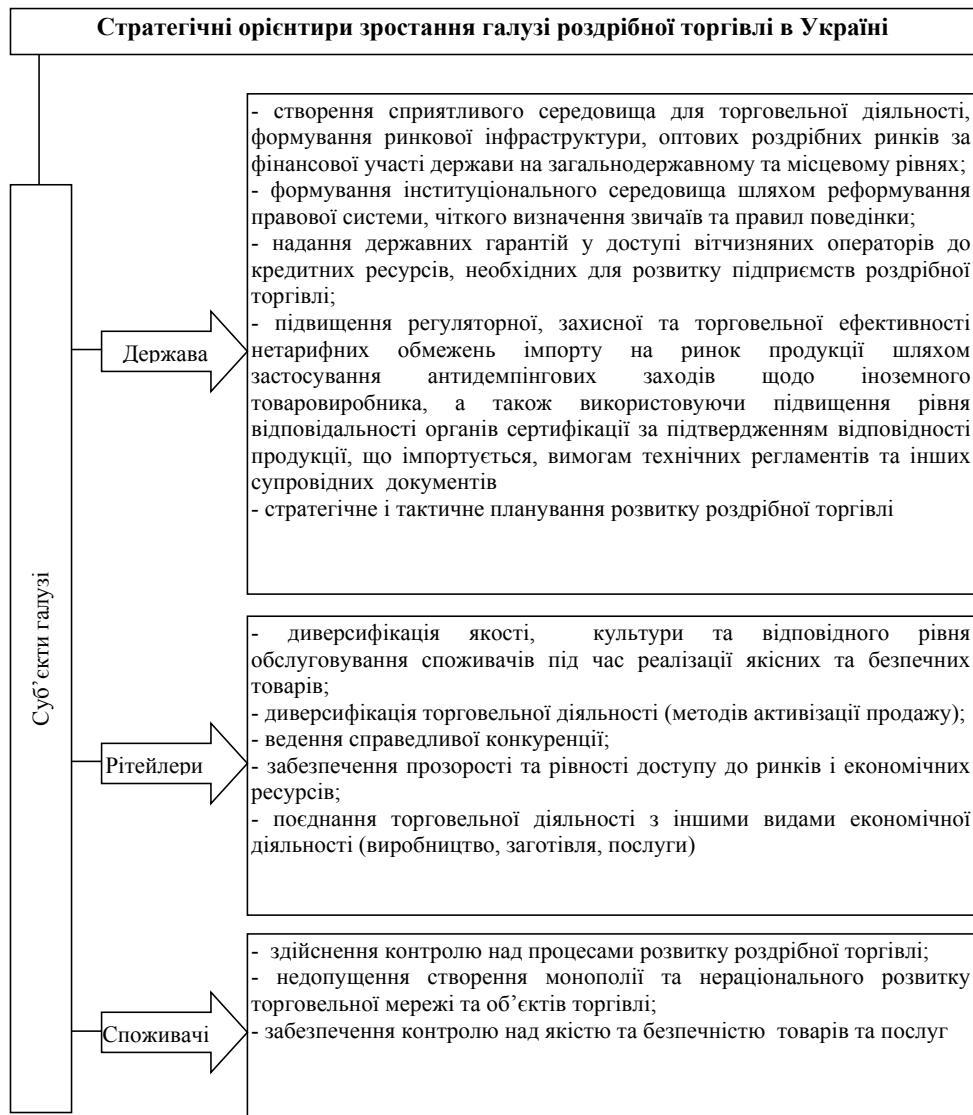
- переміщення суттєвої кількості споживачів з традиційної оффлайн-торгівлі до онлайн-каналів придбання товарів і послуг.

Порівняння стану розвитку вітчизняної роздрібної торгівлі та європейських країн дає змогу визначити також реальні стратегічні орієнтири для подальшого зростання цієї галузі, які згруповано на рис. 1.

Ефективний стратегічний розвиток роздрібної торгівлі дасть змогу сформувати чіткі правила торговельної діяльності, надавати нові види послуг, інтенсифікувати товарні потоки, оптимізувати потребу в об'єктах роздрібної торгівлі, підвищити ефективність функціонування роздрібної торговельної мережі.

**Висновки.** У підсумку зазначимо, що європейський та вітчизняний сектори роздрібної торгівлі ускладнюються, прискорюються темпи їх розвитку, а також відбувається переорієнтація основних операторів на глобальну перспективу. Велике значення в організації торгівлі має монополія основних операторів на території як європейських країн, так і України, що свідчить про концентрацію мережі, єдиний стиль управління та технології в обслуговуванні населення, можливості застосування інновацій у торгівлі. Разом із тим на українському ринку міжнародні ритейлери знижують свою присутність через низьку ефективність підприємств. Незважаючи на відносно позитивну динаміку, яка спостерігається у вітчизняному секторі роздрібної торгівлі, більшість потенційних інвесторів зайняла вичікувальну позицію щодо входження на роздрібний ринок через збереження високих внутрішніх і зовнішніх ризиків.

З огляду на це, вітчизняним ритейлерам необхідно розвивати власне підприємницьке середовище у сфері роздрібної торгівлі за рахунок диверсифікації торговельних послуг, упровадження сучасних технологій у сфері торгівлі, формування інтелектуального капіталу як чинника розвитку підприємницької активності в роздрібній торгівлі, вдосконалення методів продажу та обслуговування покупців, розвитку нових форм продажу товарів, запровадження та вдосконалення електронної комерції, або Інтернет-торгівлі, як важливого чинника розвитку роздрібної торгівлі, пошуку резервів, підвищення результативності торговельних операцій, розширення та забезпечення територіальної доступності роздрібної торговельної мережі, вдосконалення логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут».



**Рис. 1. Стратегічні орієнтири подальшого зростання галузі роздрібно́ї торгівлі в Україні (складено авторами)**

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Мантрала М.К., Краффт М. Роздрібно́я торгівля у XXI ст. Тендерні та майбутні тренди / М.К. Мантрала, М. Краффт ; пер. з англ. за ред. Л. Савицької. – К. : Видавництво О. Капусти (підрозділ агенції «Стандарт»). – 2008. – 462 с.
- Внутрішня торгівля України : проблеми і перспективи розвитку : [монографія] / І.М. Копич [та ін.]; за заг. ред. В.В. Аполія, П.Ю. Балабана. – Львів : Новий світ – 2000, 2014. – 565 с.
- Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : [монографія] / Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський [та ін.]; за ред. Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 334 с.
- Аполій В. Ринки в системі внутрішньої торгівлі України : [монографія] / В. Аполій, І. Міщук, С. Рудницький та ін. – Львів : ЛКА, 2012. – 416 с.
- Бакунов О.О. Роздрібно́я торговельна мережа: стратегії розвитку : [монографія] / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. – Донецьк : Ноулідж, 2012. – 184 с.
- Deloitte Touché Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2015. Analysis of financial performance using company annual reports other public sources of Top 250 global retailers for fiscal years ended through June 2014 [Electronic resource]. – Available at : [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness).
- Deloitte Touché Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2016. Analysis of financial performance using company annual reports other public sources of Top 250 global retailers for fiscal years ended through June 2015 [Electronic resource]. – Available at : [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness).
- Deloitte Touché Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2017. Analysis of financial performance using company annual reports other public sources of Top 250 global retailers for fiscal years ended through June 2016 [Electronic resource]. – Available at : [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness).
- «АТБ» і «Фоззі» посилити позиції лідерів на ринку продовольчого рітейлу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agravery.com/uk/posts/show/atb-i-fozzi-posilili-pozicii-lideriv-na-rinku-prodovolcogo-ritejlu>.
- World retail data and statistics [Electronic resource]. – Available at : [http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book\\_WRDAS\\_Ed70.pdf](http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_WRDAS_Ed70.pdf).