

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООСПЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ» (ПУЕТ)**

# **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ІННОВАЦІЇ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

*За редакцією В. В. Лісіци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко*

**Полтава  
ПУЕТ  
2020**

УДК 339.3(477)  
Ф79

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в освітньому процесі вченою радою Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 11 від 25 листопада 2020 р.

### **Колектив авторів**

#### **Рецензенти:**

**Х. З. Махмудов**, д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва і права Полтавської державної аграрної академії;

**І. П. Міщук**, д. е. н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торгово-економічного університету;

**Ж. В. Дерій**, д. е. н., професорка, завідувачка кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Чернігівська політехніка».

**Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації** : колективна монографія / за ред. В. В. Лісци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 232 с.

ISBN 978-966-184-385-0

У монографії досліджено проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України, проаналізовано актуальні аспекти діяльності підприємств сфери внутрішньої торгівлі в реаліях поточної економічної ситуації. Розглянуто особливості функціонування мережевого ритейлу, зокрема в кооперативній торгівлі. Значну увагу приділено проблемам і перспективам розвитку електронної комерції в Україні та світі.

Розраховано на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців-практиків і всіх, хто займається дослідженнями у сфері внутрішньої торгівлі.

**УДК 339.3(477)**

*За зміст і достовірність інформації відповідальні автори.*

© Колектив авторів, 2020  
© Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі», 2020

ISBN 978-966-184-385-0

## ЗМІСТ

Передмова .....	5
Розділ 1. Напрями та пріоритети розвитку системи внутрішньої торгівлі України. Організаційно-економічні та управлінські аспекти розвитку підприємств сфери внутрішньої торгівлі.....	7
1.1. Внутрішня торгівля у системі підприємництва України: ретроспективний аналіз тенденцій розвитку (О. О. Кавун-Мошковська) .....	7
1.2. Макроекономічні індикатори розвитку економіки та тенденції трансформації малого і середнього підприємництва у сфері торгівлі (А. М. Овсієнко) .....	18
1.3. Становлення, сучасний стан та перспективи розвитку внутрішньої торгівлі органічними харчовими продуктами в Україні (А. С. Ткаченко).....	36
1.4. Бізнес-модель роздрібною компанії та її трансформація за сучасних умов (В. В. Лісіца, О. М. Михайленко, А. О. Брацун) .....	46
1.5. Антикризове управління підприємствами роздрібною торгівлі за умов пандемії COVID-19 (О. В. Боровиков) .....	60
Розділ 2. Роздрібні торговельні мережі: стратегії, економіка, управління .....	75
2.1. Зародження і розвиток мережевої торгівлі в Україні (І. В. Юрко) .....	75
2.2. Особливості розвитку роздрібних торговельних мереж у регіонах України (Н. І. Сарай, Н. Я. Сапотницька, Н. І. Кучерук).....	93
2.3. Конкурентоспроможність кооперативного ритейлу: торгівля споживчої кооперації як мережева структура (П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Ю. В. Іванов) .....	104

Розділ 3. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку електронної комерції в Україні та світі .....	117
3.1. Формування нової моделі електронної комерції в Україні (В. В. Апопій, О. І. Шалева) .....	117
3.2. Електронна комерція: сутність, функції та періодизація розвитку (О. В. Артюх-Пасюта, Я. О. Полтава) .....	139
3.3. Електронна комерція у глобальному цифровому просторі: нові виклики та напрями розвитку (В. І. Місюкевич, Н. В. Трушкіна, Ю. О. Шкригун) .....	150
3.4. Врахування демографічних і споживацьких поведінкових факторів при аналізі трендів розвитку світової електронної комерції (М. В. Макарова) .....	162
3.5. Пріоритети та бюджетно-податкові стимули розвитку цифрового підприємництва в Україні (Н. Б. Демчишак, Н. В. Паламар) .....	177
3.6. Інтернет-маркетинг – основа електронної комерції (Н. Р. Кордзая) .....	195
Розділ 4. Тенденції розвитку товарознавства за сучасних умов функціонування системи внутрішньої торгівлі України .....	207
4.1. Виявлення та аналіз критеріїв ідентифікації квітів (О. В. Калашник, С. Е. Мороз, О. Ю. Дмитренко, Ю. О. Басова) .....	207
Розділ 5. Проблеми підготовки фахівців для сфери внутрішньої торгівлі .....	220
5.1. Виклики та можливості сучасного ринку праці в умовах автоматизації виробництва і цифровізації економіки: футурологічний аспект (О. В. Манжура, К. М. Краус, Н. М. Краус) .....	220

## РОЗДІЛ 2

### РОЗДРІБНІ ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ: СТРАТЕГІЇ, ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Зародження і розвиток мережевої торгівлі в Україні

*І. В. Юрко, к. е. н., доцент (ПУЕТ, м. Полтава)*

На сучасному етапі роздрібна торгівля є найбільш динамічним сектором української економіки. Їй притаманні найбільші темпи зростання товарообороту, що супроводжуються структурними змінами і щорічним збільшенням обсягів інвестицій в цю галузь.

Якщо ще тридцять років тому торгівля відігравала менш важливу роль у порівнянні з іншими галузями економіки України, то з перебігом часу сектор роздрібної торгівлі здобуває усе більш значущу роль як найважливіший вид економічної діяльності. Її вплив на все суспільство загалом вже широко визнано. Це обумовлено низкою факторів: роздрібна торгівля займає важливе місце в економіці, вона залучає й використовує значну частину робочої сили, компанії роздрібної торгівлі впевнено зайняли вагоме місце серед найбільших організацій з великим досвідом роботи. Високі темпи зростання торгівлі пов'язані насамперед зі стрімким поширенням мережевої торгівлі.

В Україні процес глобалізації в роздрібній торгівлі розпочався наприкінці 90-х років з відкриттям перших супермаркетів та гіпермаркетів відомих тепер роздрібних торгових мереж у столиці та містах-мільйонниках, з подальшим їх розповсюдженням у великих регіональних центрах. Цьому сприяв позитивний клімат для їх розвитку. Основними факторами, що сприяли розвитку мережевої торгівлі, стали збільшення реальних доходів населення та можливість отримання покупцями споживчих кредитів.

Основними перевагами мережевої торгівлі перед іншими формами торгівлі стали: економія на масштабах, можливість суттєвого зниження цін закупівлі товарів, економія адміністративно-управлінських і трансакційних витрат, лобювання своїх

інтересів у державних і місцевих колах, фінансова спроможність до постійних технологічних інновацій, удосконалення всіх бізнес-процесів, накопичення торгового капіталу. В той же час стрімкий розвиток роздрібно́ї торгівлі став каталізатором розвитку виробництва, зокрема легкої та харчової промисловості, появи вітчизняних мегатоваровиробників, підвищенню інвестиційної привабливості внутрішнього ринку України для іноземних інвесторів, зростання попиту населення

Оцінка розвитку української роздрібно́ї торгівлі не може бути повною без прогнозування подальшого функціонування її суб'єктів у динамічному зовнішньому середовищі, зважаючи на потужний вплив глобалізаційних та інтеграційних процесів світового розвитку і пов'язане з ними загострення конкурентної боротьби між потужними торговельними мережами країн Західної Європи та США, а також високий ступінь динамічності розвитку ринку Росії та представлених на ньому суб'єктів мережевого типу. Для дослідження тенденцій розвитку мережевої торгівлі нами було простежено еволюцію розвитку світових продовольчих торговельних мереж Wal-Mart, Carrefour, Metro C&C, Fozzy Group, SPAR, Auchan, які на сьогодні входять в першу п'ятірку світового ритейлу за розповсюдженням та оборотом.

Початком розвитку мережевої торгівлі в розвинутих країнах світу можна вважати 50-ті роки минулого століття. Хоча перші корпоративні мережі були створені ще в 30-ті роки, але вони мали обмежений радіус дій. Одна з найбільших в Європі мережа SPAR (Голландія) була заснована ще у 1932 р. Адріаном Ван Веллом, але лише 50-ті роки стали етапом бурхливого розвитку компанії. Експансія SPAR за межі Голландії розпочалась з Бельгії. Протягом 50-х років SPAR стає однією із провідних мереж супермаркетів у Європі, до якої входять супермаркети в Бельгії (1947 р.), Німеччині (1953 р.), Данії, Австрії (1954 р.), Франції (1955 р.), Англії (1956 р.), Іспанії, Італії (1959 р.). Розвиток мережевої торгівлі пов'язаний з тим, що в Європі та США закінчилася епоха післявоєнного нормування продуктів і продажів по картках та відкрилися перші супермаркети, у яких була

введена система самообслуговування. Через тенденцію серед населення відмови від надмірностей і дефіциту товарів, прояв обачності у видатках і прагнення не робити боргів кількість торгових мереж у масштабах країн була обмежена. Виробники самі встановлювали роздрібні ціни на свою продукцію, наприклад, указуючи ціну на упаковці. Рекламу по телебаченню була спрямована на збільшення продажів продуктів провідних товарних марок.

1960-ті роки характеризуються збільшенням добробуту європейських та американських споживачів; скасуванням Закону про встановлення й підтримку цін, що надало роздрібним торговцям більше можливостей конкурувати в області цін; будівництво перших автострад, що дозволило більш економічно транспортувати товари на більші відстані. Відбулися зміни в поглядах суспільства, що призвело до формування суспільства споживання – особливо відчутними ці зміни стали серед молоді. Компанії роздрібної торгівлі стають достатньо великими, щоб напругу мати справу з виробниками товарів, міняючи оптових торговців. Розвиваються індустрія моди й розваг. З цим періодом пов'язано зародження трьох глобальних торговельних мереж Wal-Mart, Auchan та Carrefour.

Так, перший магазин Wal-Mart відкрився 2 липня 1962 р. у містечку Роджерс (штат Арканзас). Засновником Wal-Mart став американець Сем Уолтон, який зміг побудувати свою імперію шляхом надання широкого асортименту якісних товарів за низькими цінами. Усі наступні супермаркети компанії було побудовано також у приміських зонах та в сільській місцевості, подалі від потенційних конкурентів. Вони були заповнені товарами відомих фірм за цінами на 15 % нижчими, ніж у звичайних сільських магазинчиках. У 1967 р. магазинів налічувалось 24, а обсяг продаж досягнув 24 млн дол. Усього за десятиріччя (1962–1972 рр.) компанія заповнила американський Південь своїми супермаркетами, які розміщувались на відстані приблизно 70–80 км один від одного, приваблюючи до себе клієнтів зі всього округу.

У 1963 р. у паризькому передмісті Сент-Женевьев де Буа відкрився перший магазин майбутньої торговельної мережі Carrefour, засновниками були Марсель Фурньє та Дені Дефоре. Магазин мав площу 2 500 м<sup>2</sup>, паркінг на 400 місць. У ньому можна було придбати будь-які продукти. Ціни в новій торговельній точці були на 10–15 % дешевше, ніж у звичайних роздрібних магазинах того часу. За твердженням французьких дослідників, саме цей Carrefour став першим у світі гіпермаркетом, оскільки ідеально відповідав головній концепції магазинів «non-stop shopping» (усі покупки в одному місці), передбачав наявність безкоштовного паркінгу, гнучку систему цін та регулярних знижок. Величезний магазин у передмісті сподобався покупцям, завдяки чому компанія змогла відкривати нові гіпермаркети за межами міст біля великих транспортних магістралей. Вартість відкриття таких магазинів була досить невисокою внаслідок невеликої орендної плати за землю, а зручні під'їзні шляхи, безкоштовні автостоянки, низькі ціни сприяли тому, що не тільки автомобілісти, а й мешканці навколишніх районів були готові витратити зайвий час на дорогу до нього.

З 1965 до 1971 рр. комерційне зростання Carrefour перевищило 50 % на рік. Але магазинам великого формату треба було реагувати на зміни у структурі споживчого споживання та доходів, що обумовлювало необхідність включення у перелік продажів нових і нових товарів. Розширення асортименту почалося з продажу бензину. У 1963 р. перший магазин Carrefour почав продавати бензин за нижчою ціною, що не сподобалось енергетичним компаніям. Протистояння тривало до 1985 р. і закінчилось не тільки перемогою гіпермаркетів, а й повною лібералізацією цін на бензин.

Свій перший гіпермаркет дискаунтного типу Auchan відкрила в місті Ронк-Туркуен (Франція) у 1967 р., засновниками була сім'я Мюльє.

У 60-ті роки SPAR розширює свою присутність на світовому ринку шляхом створення національних відділень: SPAR – Фінляндія (1962 р.), SPAR – Південно-Африканська Республіка,



SPAR – Ірландія (1963 р.), SPAR – Зімбабве (1966 р.), SPAR – Греція (1969 р.).

У 1970-ті роки тривав розвиток і вдосконалення ринку молодіжних товарів, роздрібні торговці відповідним чином удосконалили свої стратегії сегментації. У магазинах уперше була введена технологія сканування, що прийшла на зміну традиційним цінникам (зчитування штрих-кодів, розміщених на товарах). Торговельні мережі починають розширювати асортименти, доповнюючи традиційний ряд фасованої продукції свіжими продуктами: м'ясом, рибою, молочними продуктами, свіжими фруктами й овочами.

У 1970 р. компанія Wal-Mart побудувала поряд зі своєю штаб – квартирою у Бентонвілі (штат Арканзас) свій перший дистриб'юторський центр. Потім створила найдосконалішу в галузі систему розподілу, яка дозволяла скоротити до мінімуму витрати на постачання магазинів товарами. При цьому Wal-Mart один з перших у світі почав широко використовувати комп'ютерну техніку, оснащувати магазини і дистриб'юторські центри персональними комп'ютерами, сканерами, електронними касовими апаратами, засобами зчитування кодів товарів. Крім того, Wa-Mart активно розвивав імідж компанії, максимально дружньо настроєною до споживачів. Цей образ забезпечувався не тільки низькими цінами, але й діяльністю персоналу компанії. Наприкінці 70-х років компанія почала експансію й на околиці великих міст, де їй довелося зіткнутись з реальною конкуренцією з боку достатньо потужних місцевих торговельних компаній. Однак завдяки своїй базі у сільських районах Wa-Mart уже мав достатню силу, щоб витримати будь-яке суперництво. У 1970 р. акції корпорації було виставлено на Нью-Йоркській фондовій біржі. Вливання капіталу дозволило компанії розширитись до 276 магазинів до кінця десятиріччя і досягти у 1980 р. прибутку в 1 млрд дол.

Незважаючи на те, що в 1969 р. компанія Carrefour вийшла на новий ринок – у Бельгію, де відкрився магазин, подальший процес зовнішньоекономічної діяльності проходив повільно.

У 1977 р. компанія Auchan стає зі своїми 30 магазинами мережею національного масштабу. З цього моменту співробітники отримали можливість придбати її акції. Магазины з емблемами компанії з'являються за межами Франції.

У 70-ті роки SPAR розширює свою присутність на світовому ринку шляхом створення національного відділення SPAR – Японія (1977 р.). Вже наприкінці 70-х SPAR включала до себе відділення 15 країн.

Для 1980-х років характерною особливістю стає те, що кооперативні продовольчі магазини здали свої лідерські позиції роздрібних продавців продовольчих товарів, відбувся масовий занепад місцевих спеціалізованих магазинів (м'ясних крамниць, булочних, крамниць, які торгують зеленню й овочами, і т. п.) у міру того, як населення усвідомило вигоди разових закупівель великої кількості продуктів в одному великому приміському магазині, де можна було відразу купити все необхідне. Гіпермаркети (з торговельною площею понад 10 тис. м<sup>2</sup>) прийшли на зміну більш дрібним супермаркетам, оскільки цей головний формат роздрібної торгівлі вже дав старт конкурентній гонці лідерів роздробу в пошуку найкращих місць для розташування гіпермаркетів. Компанії роздрібної торгівлі сконцентрували процес закупівель (діючи через головні офіси) і розподілу (товари поставлялися на регіональні склади компаній). Зріс сектор ресторанів швидкого обслуговування. Різко збільшилася частка продуктів, що маркувалися власними брендами роздрібних торговців. Загальна світова тенденція глобалізації економіки особливо стала помітна в роздрібній торгівлі. У розвинутих країнах кількість торговельних підприємств стала скорочуватися при значному збільшенні їх торговельних площ. Це стало відбуватися за рахунок укрупнення магазинів, створення гіпермаркетів та приєднання окремих торговельних підприємств та невеликих національних мереж до глобальних торговельних мереж.

У цей період Wal-Mart швидко зростав у 11 штатах США і став у 80-х роках однією із найбільш успішних роздрібних торговельних мереж Америки. Обсяг продажів підвищився у 1989 р. до 26 млрд дол., кількість магазинів становила вже 1 440.

В зазначений проміжок часу компанія Auchan стрімко розвивалася. Так, у 1981 р. в Іспанії відкрився перший гіпермаркет під торговою маркою Alcampo. Наприкінці 80-х років експансія розширилася в США, Італію, Мексику, Португалію, Люксембург, Аргентину, Таїланд. З відкриттям магазинів у Польщі, Угорщині, Марокко, Китаї і Росії число країн, у яких присутня торгова група Auchan, збільшилася до 14.

Протягом 80-х років зростання компанії SPAR йшло особливо швидко, і до сім'ї SPAR увійшли ще такі країни як Аргентина (1982 р.), Норвегія (1984 р.), Корея (1986 р.), Швейцарія (1989 р.).

У 1990-ті роки великі корпоративні роздрібні мережі досягають загальнонаціонального охоплення ринку; практично однакові вивіски й зовнішню рекламу цих магазинів можна зустріти на центральних вулицях всіх великих міст. Роздрібні компанії європейських країн та США взаємопроникають на територію одна одної. Законодавство тепер дозволяє магазинам працювати по неділях. Розширюється база послуг, пропонувані роздрібною торгівлею: супермаркети стають провідними роздрібними торговцями бензином, вони поширюють свою діяльність і на інші області роздрібних операцій, включаючи сектор фінансових послуг. Подовжуються години роботи магазинів, деякі переходять на цілодобовий режим. На ринок виходять роздрібні торговці з великими категоріями товарів. Відбувається інтернаціоналізація діяльності роздрібних торговельних мереж.

У 1990 р. Wal-Mart випередив роздрібною торгівлю Kmart і став найбільшою у США роздрібною торговельною мережею. У 1991 р. компанія створила спільне підприємство з мексиканською Cifra і відкрила свій перший супермаркет за межами США. У 1997 р. корпорація досягла рівня продаж 100 млрд дол. на рік і стала, згідно із рейтингом журналу «Fortune», однією з найпривабливіших компаній у світі.

Млява світова експансія Carrefour тривала до 1992 р. У 1992 р. гіпермаркети Carrefour працювали вже в 10 країнах за межами Франції та забезпечували компанії близько 30 % обороту. У 1992 р. вперше Carrefour з'явилися у Греції і Португалії,

у 1993 р. – Туреччини та Італії, у 1995 р. – Китаї, у 1996 р. – Таїланді, Кореї, Гонконгу, у 1997 р. – Сінгапурі, Польщі, у 1998 р. – Чехії.

Як за кордоном, так і у Франції Auchan застосовує гнучку практику поглинань і об'єднань – купівля підприємств проблемних у фінансовому плані партнерів та союз із сильним суперником. У 1996 р. відбулось поглинання групи Docks de France, якій належали гіпермаркети Mammoth та супермаркети Atac у Франції. В результаті Auchan стає другою (після Carrefour) найбільшою мережею у Франції. Тоді ж була куплена й компанія Raо de Асусаг, яка мала сильні позиції в Португалії та Іспанії. У 1997 р. відбувся альянс з італійською групою IFL, яка зміцнила позиції Auchan у цих країнах і зробила її однією з найбільших європейських мереж.

Подібна тактика використовувалась компанією й за межами Європи: на Тайвані було укладено партнерську угоду з другим за величиною ритейлером – компанією RT Mart, що володіла 17 гіпермаркетами RT Mart та Арік, у Марокко – з потужною мережею ONA.

Протягом 90-х років SPAR відкрив представництва в Швеції (1990 р.), Словенії, Угорщині (1992 р.), Австралії, Туреччини (1994 р.), Польщі (1995 р.), Естонії (1996 р.), Литві (1997 р.).

На початку XXI століття з'являються «розумні» кредитні картки (з мікропроцесорами); вводяться нові методи оплати покупок; електронна торгівля стає більше злагодженою. Традиційні торговельні мережі дають відсіч новим електронним роздрібним торговцям, розробляючи власні сайти в Інтернеті. Підсилюється увага до цінності грошей і брендів. Однією з головних вимог до магазинів стає зручність, оскільки час набуває важливого значення. Зростає цінність витраченого на покупки часу.

У цей період американська компанія Wal-Mart Stores стає найбільшим у світі оператором роздрібних мереж. В усьому світі налічується 4,3 тис. магазинів цієї компанії. Постійна кількість продавців – 1,3 млн чоловік. Кожний тиждень супермаркети Wal-Mart відвідують 100 млн осіб. Формати магазинів:

гіпермаркети, дискаунтери, великі ексклюзивні оптові магазини – склади клубного типу (клуби Сема), магазини товарів для дому.

Компанія Carrefour SA – найбільший у Європі і другий за величиною у світі (після Wal-Mart) ритейлер. Її прибуток в 2006 р. сягнув 400 млн євро. Кількість магазинів компанії перевищила 9 200, з них гіпермаркети – 59,2 %, супермаркети – 19,8 %, дискаунтери – 6,4 %.

Торгова мережа Metro AG посідає п'яте місце у світі за обсягом продаж і третє місце в Європі. Штаб-квартира розміщується у Дюссельдорфі. Штат співробітників концерну – майже 230 тис. осіб у 25 країнах. Кількість постачальників – 2 300.

SPAR – велика торгова мережа, до якої входить 1 800 супермаркетів у 32 країнах світу. Щорічно SPAR обслуговує біля 8 млн покупців. Кількість SPAR – магазинів: у Німеччині – 3 400, Австрії – 1537, Англії – 2 600, Японії – 1 700, Італії – 1 780, Південній Африці – 700, Іспанії – 1 469, Чехії – 173, Угорщині – 109, Зімбабве – 74, Аргентині – 40, Польщі – 34, Австралії – 30.

Проте в останні п'ять років у зв'язку із розвитком електронної торгівлі змінилася тенденція в середовищі корпоративних мереж. Walmart, Macy's, Walgreens, GAP та інші гіганти: згідно з даними Business Insider, у 2019 р. ритейлери в США оголосили про закриття рекордної кількості магазинів. Приголомшлива швидкість закриття офлайн-магазинів, яка потрясла роздрібну торгівлю Сполучених Штатів за останні пару років, зберіглася і в 2019 р.: закрито понад 9 100 магазинів. Так, мережі Sears, Kmart, Party City, Walgreens і Barneys недавно оголосили про закриття своїх торгових точок. А Charlotte Russe, Family Dollar і Chico's оголосили про закриття понад 1 100 магазинів. Як впливає зі списку, складеного Business Insider, найчастіше закривалися магазини-дискаунтери, а також мережі з продажу одягу і взуття, індустрії краси, спортінвентарю і т.п. Більш стійкими виявилися FMCG-ритейлери і продавці товарів для чоловіків. Така тенденція посилилася в 2020 р. у зв'язку із пандемією.

Як реакція онлайн форматів на нові споживчі тенденції почав розвиватися новий формат Dark Stores: темні або сліпі магазини. У цьому сенсі електронна комерція розробила нову модель складу: темні магазини, призначені для підготовки замовлень, що заміщають покупців операторами-збирачами. Зазвичай Dark Stores розташовуються навколо великих міських центрів, щоб забезпечити більш ефективну логістичну реакцію на електронну торгівлю. Хоча більшість супермаркетів все ще формують покупки в магазині через Інтернет, стандарт цілодобової доставки і нові споживчі тенденції, все більше орієнтовані на мережу, змушують компанії в цьому секторі заново створювати себе для надання послуг. Модель формату Dark Stores дозволяє ефективно реагувати на збільшення онлайн-замовлень. Такі компанії, як Carrefour, Amazon, Mercadona, вже прийняли цю логістичну тенденцію.

Торгівля України за 29 років незалежності пройшла низку випробувань та експериментів. Відбулася еволюція торгівлі від планового механізму виконання простих функцій розподілу товарів та продуктів харчування до ринкової економіки з функцією каталізатора розвитку виробництва, зокрема легкої та харчової промисловості. Через роздрібну торгівлю відбувається підвищення інвестиційної привабливості внутрішнього ринку України для іноземних інвесторів.

Проаналізувавши процеси та явища з моменту набуття незалежності України, що відбувалися в економіці в цілому та торгівлі зокрема, ми виділили декілька періодів розвитку торгівлі.

Кінець 80-х років. Період, що безпосередньо передував набуттю незалежності України. Характеризується тим, що в умовах панування в економіці командно-адміністративних засад партнерські стосунки між торгівлею і виробництвом підтримувались штучно. Щорічний приріст роздрібного товарообороту державної та кооперативної торгівлі скоротився. Дефіцит товарів змушував потенційного покупця зберігати грошову масу. Погіршилося постачання населення продовольством, вирости черги покупців, що негативно впливало на настрій населення,

створювало соціальну напругу, торгівля виконувала прості функції розподілу товарів та продуктів харчування. Як наслідок вона була неспроможна реалізувати свої природні комерційні засади.

У 90-ті роки, у так званій «перехідний період», продовжувався хронічний товарний дефіцит, деформація ринкових відносин, пасивність до розвитку підприємництва і цивілізованої конкуренції. На момент проголошення незалежності і переходу до ринкової економіки торгівля розвивалася під негативним впливом щорічного скорочення промислового і сільськогосподарського виробництва та товарного дефіциту.

Першим кроком на шляху до ринкової економіки була приватизація підприємств. На підставі Закону «Про приватизацію майна державних підприємств» та інших нормативних документів в Україні 60 % державних підприємств, зокрема торгових організацій і установ, було передано в оренду трудовим колективам. В результаті замість державної торгівлі виникли колективні підприємства, які з часом трансформувалися в господарські товариства і приватні торговельні організації. Зберіглася, хоча й в значно меншому обсязі, кооперативна торгівля.

Загальна тенденція спаду виробництва в усіх галузях промисловості, криза в сільському господарстві, процеси інфляції призвели до скорочення споживчого ринку, відсутності попиту на товари через низьку якість і високі ціни.

Перехід від командно-адміністративної до ринкової економіки, від загальносоюзного економічного комплексу до власної економічної системи не міг бути безболісним. Але економічна криза, що спостерігалася в Україні, не має історичних аналогів. З 1990 по 1994 рр. валовий національний продукт скоротився на 44 %, обсяг промислової продукції на 41 %, національний дохід – на 54 %. Спад промислового виробництва досяг 27,7 % на рік. Таке падіння спостерігалось в СРСР лише під час другої світової війни. Навіть за роки великої депресії в США щорічний спад виробництва не перевищував 2 %.

Звісно, що таке становище негативно вплинуло на торгівлю, як головне джерело задоволення потреб населення, призвело до скорочення обсягів реалізації товарів, погіршення їх якості, зменшення сукупного попиту споживачів, що було зумовлене зниженням їх реальних грошових доходів.

Однією з найболючіших проблем перехідного періоду була неконтрольоване зростання цін і гіперінфляція.

Але саме в цей період розпочався перший етап розвитку мережевої торгівлі – її зародження. Цей етап пов'язаний із первинним накопиченням капіталу підприємцями в сфері торгівлі. Після комерціалізації і приватизації державної торгівлі, занепаду торгівлі системи споживчої кооперації, на початку 90-х років швидкими темпами стала розвиватися ринкова торгівля, яка носила стихійний характер, була пов'язана зі значним зниженням культури обслуговування, звуженням асортименту товарів, торгівлею «з коліс». Найбільш вдалі підприємці, які змогли отримати значні прибутки в умовах напівлегального торгового бізнесу тих часів, відкрили перші магазини в м. Києві та містах-мільйонниках. Перші мережеві магазини почали розвиватися з торгівлі комп'ютерною та побутовою технікою, в подальшому – будівельними матеріалами, мобільними телефонами та продовольчими товарами. Так, у 1990 р. в м. Харкові відкрито перший магазин мережі комп'ютерних супермаркетів і гіпермаркетів МКС, в 1996 р. в м. Дніпропетровську (нині м. Дніпро) з'явився перший магазин мережі магазинів побутової техніки «АБВ-техніка», в 1993 р. в м. Дніпропетровськ відкрито перший магазин «АТБ-маркет», в 1995 р. в Києві відкрилися перші магазини мережі салонів мобільного зв'язку «Юкон-мобіл» і «АЛЮ», в 1997 р. в м. Київ відкрився перший склад-магазин «Будмакс».

Необхідність збільшення ринкової ніші для використання переваг мережевої торгівлі спонукало торговельні підприємства виходити в нові міста.

Сучасний період розвитку торгівлі України пов'язаний зі зміною тенденції в зростанні обсягів роздрібного товарообороту, який розпочався з кінця 90-х років і продовжується сьогодні.



Продаж споживчих товарів населенню почав зростати майже на 6 % щорічно. Виникли нові організаційні форми оптової торгівлі – товарні та універсальні біржі, ярмарки, аукціони, товаророзподільні бази тощо.

Проте у структурі роздрібного товарообігу залишалися серйозні диспропорції – збільшення питомої ваги продовольчих товарів при різкому зниженні промислових. Водночас спостерігалася парадоксальна ситуація, коли збільшення частки у загальному товарообігу продтоварів не призвело до реального зростання їх продажу.

Пояснюється це передусім падінням вітчизняного виробництва продовольчих товарів. Звідси – скорочення обсягу пропозицій власних товарів і наповнення ринкової ніші продуктами харчування іноземного виробництва. Відбувався посилений процес засилля внутрішнього споживчого ринку імпортними продовольчими товарами, який супроводжувався витісненням вітчизняного товаровиробника. Імпортні надходження збільшилися у 3,6 раза, тоді як експорт харчової промисловості значно скоротився.

З одного боку, зростання імпорту посилило конкуренцію на внутрішньому ринку, що стимулювало підвищення якості і розширення асортименту товарів, сприяло повнішому забезпеченню попиту населення і ліквідації дефіциту за багатьма видами товарів. З іншого боку, в результаті витіснення зі споживчого ринку вітчизняних товарів, національне виробництво змушене було скорочувати свої обсяги, внаслідок чого відбулося зменшення числа зайнятих на виробництві, знижувався рівень реальних грошових доходів населення, а отже обмежувався споживчий попит. Подібна тенденція спостерігалася і на ринку промислових товарів.

Ретроспективний аналіз стану внутрішньої торгівлі засвідчив, що з 1997 р. почало відбуватися поступове зростання роздрібного товарообігу. Саме на цей період припадає подальший розвиток корпоративних торговельних мереж.

З цим періодом пов'язаний **другий етап** розвитку корпоративних торговельних мереж – **формування мережевої торгівлі**

**в містах-мільйонниках.** Такий розвиток пояснюється тим, що наприкінці 90-х років продовжувалося зменшення реальних доходів населення, що змушувало ритейлерів вибірково підходити до розвитку мереж. Тому основну увагу роздрібні торгові мережі приділяли містам з мільйонним населенням.

Відбулося взаємопроникнення торговельних мереж у міста їх формування. За даними Держкомстату на початок 2000 р. товарооборот з розрахунку на одну особу в м. Київ, а також у таких містах, як Донецьк, Дніпропетровськ, Львів, Одеса, Харків значно перевищував аналогічні показники інших регіонів України.

Але поступово зростаюча конкуренція між роздрібними торговими мережами та активне зростання цін на землю (за оцінками самих ритейлерів, 10–15 % витрат від загальних інвестицій в новий магазин займає купівля землі), змусило торгові мережі звернути свою увагу на обласні центри і міста з дещо меншою кількістю населення. У цей час починається наступний етап розвитку роздрібних торгових мереж.

**Третій етап** – розвиток роздрібною мережі в обласних центрах України – характеризується виходом роздрібних мереж у міста з населенням 200–500 тис. мешканців. Він розпочався в 2002 р. і пов'язаний зі значним збільшенням реальних доходів населення усіх регіонів України. За десять років свого розвитку мережі практично сформувалися в загальнонаціональні. На домінуючі позиції на ринку України поступово виходять три найбільші торгові мережі. У 2006 р. оборот Fozzy Group («Сільпо») перевищив 1 млрд дол. (у 2005 р. – 700 млн дол.). У ПрАТ «Фуршет» оборот мережі склав близько 600 млн дол. (у 2005 р. 413 млн дол.). Обсяг продажів «Великої Кишені» 2006 р. виріс до 440 млн дол. (у 2005 р. – 233 млн дол.).

Також стрімко розвиваються і менші мережі. Так, наприклад, у теперішній час торгова мережа «АЛЮ» на території України представлена 363 салонами в 102 містах. За 2006 р. компанія «АТБ-маркет» розширила географію магазинів ще на 15 міст і загальна кількість магазинів становить 53. Мережа «Юкон» налічує 40 салонів мобільного зв'язку в 24 містах України.

Київське ТОВ «Будмакс», яке спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі будівельними матеріалами, має 19 складів-магазинів у найбільших містах України.

Загальносвітові тенденції розвитку ритейла вказують на те, що насиченість торговою мережею крупних міст України змушує роздрібні мережі виходити на новий етап – просування мережевої торгівлі у великі районні центри та транспортні вузли.

**Четвертий етап** характеризується просуванням торговельних мереж у районні центри і невеликі населені пункти з населенням від 50 до 200 тис. мешканців. Початок другого десятиріччя характеризується тенденцією зростання сучасних торгових форматів. За матеріалами компанії «Торгова Справа» (джерело даних – ACNielsen Ukraine) найбільше зростання було зафіксоване в таких форматах, як гіпермаркет, супермаркет і cash&carry.

Водночас слід зазначити, що в деяких регіонах серйозну конкуренцію мережам національного масштабу складають місцеві мережі, які по ринковій долі не відстають від столичних. Зосереджені вони у великих обласних центрах і поступово охоплюють малі міста в своїй області і сусідніх регіонах. Так, наприклад, розвивалися львівський «Інтермаркет» (супермаркети «Арсен»), магазини самообслуговування «Барвінок»), луцька корпорація «ПАККО» (мережа «Вопак»), кременчуцький «Маркетопт» та багато інших.

Поряд з цим, у всіх містах України ведеться боротьба місцевої влади проти стихійних ринків, відкритих наметів, контейнерів, ларьків. Також закривається безліч відкритих легальних ринків, на місці яких, як правило, будуються торгові центри. Кількість ринків в Україні в 2012 р. зменшилася на 8 %.

**П'ятий етап** пов'язаний із роботою в умовах економічної кризи. Загальну тенденцію, що спостерігається на ринку роздрібною торгівлі України неможливо охарактеризувати як позитивну. Через такий вагомий економічний фактор, як курс іноземних валют, а саме його неконтрольоване підвищення, роздрібні торговельні мережі були вимушені підвищити рівень

цін на товари та послуги, що відобразилося негативно на обсязі товарообороту торговельних мереж. У 2015 р. сталося вагоме скорочення продажу у більшості сегментів роздрібно́ї торгівлі, роздрібний товарооборот у грошовому виразі зменшився на 17 %.

Лідером останніх років за обсягами товарообороту залишається мережа «АТБ-маркет», друге місце рейтингу, серед роздрібних корпоративних торговельних мереж, займає «Fozzy Group».

Нарощування товарообороту мережею «АТБ-маркет» стало результатом як розширення торговельної мережі компанії, що станом на 1.01.2019 р. налічувала 1 077 магазинів, так і впровадження нових технологій, вдосконалення виробничих, логістичних і маркетингових процесів.

Корпоративні роздрібні торговельні мережі орієнтуються на споживача та його можливості, тому переважну кількість відкритих магазинів складають магазини формату «біля будинку», які стали більш привабливими для покупця. Динаміка купівельної поведінки в період кризи змінилася: споживачі стали менше відвідувати магазини для того, щоб зробити більшу закупівлю продуктів про запас (раз на місяць або рідше). За останні п'ять років акцент змістився більше на покупки за щоденними потребами або для приготування їжі. Водночас, у порівнянні з попереднім етапом, помітно зріс відсоток покупців, що здійснюють термінові покупки.

Вважаючи на кризу, торговельні мережі почали більш активну оптимізацію асортиментної політики, особливо асортиментної матриці. Значну увагу приділяють ефективному підходу до управління покупцем не тільки за допомогою масового маркетингу, а повертаються до індивідуальних комунікацій за допомогою баз даних, CRM-систем, включаючи такі комунікації в бізнес-процеси управління роздрібною торговельною мережею.

Таким чином, проаналізувавши стан розвитку світової торгівлі за останні шістьдесят років і відзначивши основні тенденції у розповсюдженні торговельних мереж, можна стверджувати, що світова глобалізація насамперед проявилася у роздрібній

торгівлі, внаслідок чого значно зменшилася кількість магазинів при збільшенні товарообороту. На долю п'яти світових торговельних мереж припадає 28 % від обороту світового ритейлу. Світові мережі все більше проникають в економіку України і цей процес відбувається досить високими темпами.

Зростаюча міць українських корпоративних торговельних мереж (зараз їхні розміри порівняльні й навіть обганяють розміри багатьох компаній-виробників) призвела до зміцнення позицій на ринку й домінуванню їх у ланцюзі поставок. Щорічні обороти корпоративних торговельних мереж досягли оборотів найбільших компаній в інших секторах сфери послуг.

Корпоративні торговельні мережі України набувають ще більшого значення в ролі керуючих каналами розподілу. Використовуючи ефективність і широту ефекту масштабу й розгалуженості, вони почали диктувати постачальникам свої умови й вибирати тільки ті бренди, які вони бажають продавати, залежно від застосовуваної ними загальної стратегії роздрібних продажів. У результаті споживачі можуть вибирати тільки з того, що вже було відібрано для них раніше й пропонується їм корпоративними торговельними мережами, а не виробниками.

Роздрібна торгівля є не тільки складовою частиною в структурі економіки, але й формується під впливом нашого способу життя і, в свою чергу, впливає на наше життя. Торгівля товарами завжди була частиною традицій суспільства. З кожним роком процес продажу й покупки стає усе більше формалізованим видом діяльності, у якому домінуючу роль грають бренди.

Крім того, тенденція розвитку торгівлі товарами під власними торговельними марками корпоративних торговельних мереж надалі знайде широке застосування, так як власні торгові марки можна використовувати як ефективний інструмент конкуренції.

Жоден з існуючих видів бізнесу не може почувати себе комфортно в конкурентній атмосфері роздрібною торгівлі. Великі корпоративні торговельні мережі постійно шукають нові можливості або нові області для розвитку й росту свого бізнесу. Найближчим часом стратегія розширення бізнесу корпоративних торговельних мереж буде характеризуватися відходом від

ключового бізнесу у бік більш широкого набору роздрібних послуг, наприклад зсув асортиментів від продовольчого сектора до товарів серії «зроби сам» або до сектору одягу, або диверсифікованість за рахунок надання фінансових послуг. Багато компаній фактично вже здійснюють перехід від іміджу роздрібного торговця до усвідомлення себе відповідальними за розробку й просування бренду. Подібний ринково-орієнтований підхід зажадає ретельної розробки маркетингових програм. Корпоративні торговельні мережі з великою ймовірністю збільшать продажі за рахунок упевненого позиціонування брендів і створення іміджу, зосереджуючи свій бізнес лише на торгівлі. Посилення конкурентного тиску в галузі призведе до нескінченного пошуку конкурентних переваг, що ґрунтуються на переважному в цей час твердженні, що утримати вже наявних клієнтів набагато дешевше, ніж залучати нових.

Сьогодні, більш ніж коли-небудь раніше, ми стаємо свідками появи нових форм роздрібної торгівлі, що є наслідком зростання попиту з боку усе більш вимогливих і досвідчених покупців. Зростає сегментація ринку, увага різних форматів роздрібної торгівлі фокусується на потребах конкретних груп споживачів. Наслідком цих процесів стане формування більше складного середовища, у якому буде функціонувати роздрібна торгівля.

Стає очевидним, що поступальний розвиток корпоративних торговельних мереж буде здійснюватися шляхом активізації інвестиційної політики і стимулювання інноваційної діяльності. Орієнтирами для них стають розширення бази інвестиційних ресурсів, формування і використання різноманітних джерел фінансування, поліпшення їх структури, стимулювання залучення зовнішніх інвестицій з переважним спрямуванням їх на розвиток матеріально-технічної бази. Торговельні мережі вирішують питання залучення кредитних ресурсів для перспективного інвестування у нові основні засоби, технології, високотехнологічні проекти, спрощення доступу зовнішніх інвесторів, зокрема зарубіжних.

Корпоративні торговельні мережі будуть активно розширювати свій бізнес за рахунок українського й закордонного ринків.

Таким чином, якщо в минулому роздрібна торгівля була зайнята переважно операціями на внутрішньому ринку, хоча й мала справу із транснаціональними постачальниками, то найближчим часом, декілька найбільш потужних українських корпоративних торговельних мереж самі можуть перетворитися в багатонаціональні компанії, зміцнивши свої позиції за кордоном.

Новим явищем для української торгівлі є входження на ринок нових форм через розповсюдження інноваційних технологій. Швидкими темпами в останні п'ять років розвивається електронна комерція з її електронними та автоматичними магазинами, інтернет-вітринами. У наступні п'ять років цей напрям буде перспективним і впливовим на галузь. Тому можна прогнозувати, що саме торговельні мережі будуть досить активно використовувати багатоканальний реально-віртуальний підхід до продажу товарів.

## **2.2. Особливості розвитку роздрібних торговельних мереж у регіонах України**

***Н. І. Сарай, к. е. н., доцентка (ХКТЕІ, м. Хмельницький);***

***Н. Я. Сапотницька, к. е. н., ст. викладачка  
(ХКТЕІ, м. Хмельницький);***

***Н. І. Кучерук, ст. викладачка (ХКТЕІ, м. Хмельницький)***

Торгівля є однією з основних складових ринку споживчих товарів, прямим відображенням стану економічного розвитку країни та координатором системи міжгалузевих і регіональних зв'язків. Як найважливіший вид економічної діяльності у сфері товарного обігу торгівля виступає завершальною стадією руху товарної продукції та сферою реалізації економічних інтересів споживачів і виробників товарів, забезпечує задоволення потреб населення у товарах і послугах через підтримання балансу між попитом і пропозицією. Вона дає імпульс для формування уподобань споживачів, розробки нових товарів і нарощення обсягів виробництва, наповнює бюджети усіх рівнів, забезпечує населення робочими місцями, сприяє зміцненню фінансової системи

Наукове видання

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ  
УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ,  
ПРАКТИКА, ІННОВАЦІЇ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

Редактор *Н. М. Захарова*  
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 13,5.  
Тираж 300 пр. Зам. № 145/1631.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
к. 115, вул. Коваля, 3, м. Полтава, 36014; ☎(0532) 50-24-81

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.