

УДК 658.87: 339.137

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-153-158

КРИКАВСЬКИЙ Є. В., КУЗЬО Н. Є., КОСАР Н. С.  
Національний університет "Львівська політехніка"

## ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

*У роботі досліджено тенденції розвитку роздрібноЇ торгівлі України. Визначено, що незважаючи на загальне скорочення кількості об'єктів роздрібноЇ торгівлі, найбільші торгові мережі продовжують розвиватися, особливо активізуючи свою діяльність у Західних регіонах України. На основі використання інформації з відкритих джерел та спостережень авторів щодо окремих торгових мереж у Львові визначено їх конкурентоспроможність з використанням функції споживчої корисності.*

*Ключові слова: роздрібна торгівля України, торгові мережі, конкурентоспроможність підприємства, функція споживчої корисності.*

KRYKAVSKYY Ye., KUZON., KOSAR N.  
Lviv Polytechnic National University

## THE RESEARCH OF RETAIL TRADE COMPETITIVENESS IN UKRAINE

*Retail is one of the most important sectors of the economy of any country, both in terms of activity and the number of staff employed. The importance of this area of the economy is due to the fact that the activity of resellers is aimed at meeting the needs of each person in a variety of goods. But increasing competition in the market, active development of Internet commerce forces retailers to constantly explore their competitiveness and determine the direction of its increase.*

*In the research explored the development tendency of retail trade in Ukraine. In spite of general reduction in the number of retail trade defined that the largest trade networks continue to develop, especially promoting in Western Ukraine. Their competitiveness with using functions of consumer's utility is defined basing on information application from open sources and authors' observation of certain trade networks in Lviv. Basing on the calculations there are the most competitive trade networks in Lviv retail trade market, such as "Ashan", "Silpo" and "ATB". The local trade networks like "Arsen" and "Rukavychka" are required to explore the regional markets specification and use market policy by offering for clients consumer value. The different methods application is essential for objective rating of manufacture competitiveness with some results which can complement each other and help to get the complex representation about current level of the indicator.*

*The key words: Ukraine retail trade, trade networks, manufacture competitiveness, function of consumer's utility.*

**Постановка проблеми.** Роздрібна торгівля є однією з найважливіших сфер економіки будь-якої країни як за обсягами діяльності, так і за чисельністю зайнятого в ній персоналу. Важливість цієї сфери економіки обумовлена тим, що діяльність торгових посередників спрямована на задоволення потреб кожної людини у різноманітних товарах. Але посилення конкуренції на ринку, активний розвиток Інтернет-торгівлі змушує роздрібних посередників постійно досліджувати свою конкурентоспроможність та визначати напрями її підвищення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні у науковій літературі використовується безліч методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств, спільною рисою яких є використання комплексного підходу для проведення оцінки. Конкурентоспроможність підприємства відображає його привабливість для споживачів порівняно з пропозиціями аналогічних підприємств на ринку. Науковці пропонують різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, розглядаючи її як [1, с. 13]:

– процес, де усі учасники ринку хочуть досягнути своїх цілей внаслідок пропозиції споживачам найбільш вигідних умов для закупівлі продуктів, їх цінкових та якісних параметрів, рівня та складу сервісу, що впливають на прийняття рішення про закупівлю товарів;

– здатність організації до подальшого врівноваженого розвитку у тривалій перспективі та прагнення нею утримати існуючу та збільшити частку ринку;

– здатність до покращання ефективності внутрішнього функціонування підприємства через посилення його ринкових позицій;

– здатність до пропозиції товарів, цінові та якісні характеристики яких є більш привабливими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів;

– вміння здобути та у подальшому утримувати конкурентні переваги на ринку.

У подальшому ми будемо дотримуватися першого визначення конкурентоспроможності підприємства, яка при цьому визначається порівнянням його переваг стосовно інших підприємств даної галузі у межах регіонального, національного чи світового ринків [2].

У наукових джерелах велика кількість публікацій присвячується методам оцінки конкурентоспроможності підприємств. Зокрема з цією метою різні автори пропонують використовувати як графічні та матричні методи, методи оцінювання конкурентних переваг підприємства, так і методи, що базуються на оцінюванні конкурентоспроможності товарів компанії тощо [3]. Кожен із вище наданих

методів передбачає використання індивідуальних критеріїв визначення конкурентоспроможності підприємств, а також групових та інтегральних. У [4, с. 112-113] автором проведено групування методів оцінки конкурентоспроможності підприємств за способом оцінювання (кількісні та якісні); формою подання результатів (матричні, індексні, графічні); показниками і змінними, що використовуються під час аналізу (методи, що оцінюють ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічну діяльність); мірою охоплення та ступенем різних аспектів функціонування підприємства (спеціальні, комплексні, стратегічні, тактичні).

Проте оцінка конкурентоспроможності підприємств має свою специфіку для виробничих та торгових підприємств. Організаційно-економічні складові формування конкурентоспроможності торгових підприємств розглянуті у [5], проте поза увагою автора залишилися основні складові конкурентоспроможності підприємств у даній сфері та показники, які при цьому можуть бути використані. У [6] на підставі використання матричних методів проведено сегментування підприємств роздрібною торгівлі, визначено систему показників, які доцільно використовувати під час оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі, що належать до різних груп. Проте ця оцінка базується на аналізі фінансових показників діяльності роздрібних торгових посередників, які часто є недоступними для споживачів та інших торгових підприємств. Саме на необхідності врахування зовнішніх аспектів оцінки конкурентоспроможності торгових підприємств, а не на лише внутрішніх змінних їх комерційної діяльності, автори роблять наголос у [7], проте в ході проведення такої оцінки ними рекомендується використовувати метод біологічних аналогій та такі фінансові показники, як валовий дохід та витрати обігу, які для кінцевих споживачів товарів є малодоступними. Методика оцінки конкурентоспроможності роздрібних торгових підприємств надана і у [8]. З цією метою автором запропоновано порівнювати економічні, соціальні, екологічні показники діяльного торгового підприємства з аналогічними показниками конкурентів у межах окремих стратегічних груп – мережних та немережних підприємств роздрібною торгівлі. З використанням методів компаративного аналізу Черною М. виділено три основні групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, такі як аналітично-розрахункові, графічні та комбіновані. Проте дуже часто під час оцінки власної конкурентоспроможності підприємства не завжди володіють достовірною інформацією про фінансово-економічні показники діяльності своїх конкурентів. Тому актуальним питанням для торгових підприємств є оцінювання їх конкурентоспроможності з використанням якісних методів та тих показників, які можна реально оцінити.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є аналіз ринку роздрібною торгівлі України, його тенденцій та дослідження конкурентоспроможності на ньому окремих торгових мереж на основі показників, які є доступними з відкритих джерел.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансово-економічна криза, значне зростання цін на товари внаслідок знецінення української валюти у 2014-2015 рр. негативно вплинули на сферу роздрібною торгівлі України (рис. 1), що позначилося на скороченні величини роздрібного товарообороту порівняно з показниками 2011-2012 рр.

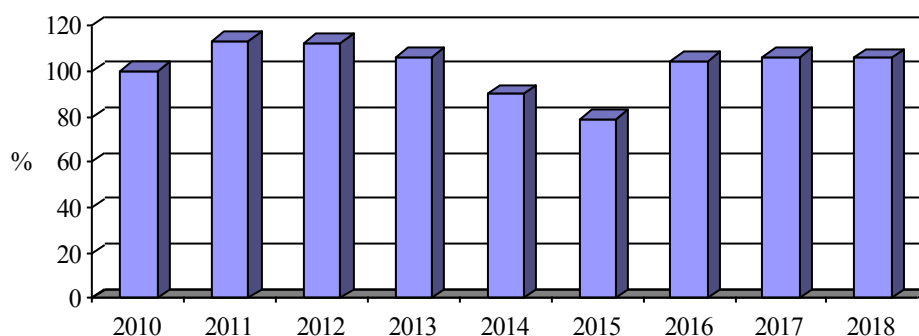


Рис. 1. Динаміка індексів роздрібного товарообороту через торгові мережі в Україні за 2010–2018 рр. (у порівнянних цінах)

Джерело: [9]

В сучасних умовах в Україні у роздрібній торгівлі відбуваються значні зміни щодо форматів магазинів та їх кількості. Зокрема, протягом 2014 р. відбулося скорочення кількості усіх роздрібних магазинів, крім спеціалізованих. Протягом 2015-2016 рр. спостерігалось незначне зростання кількості більшості видів магазинів, проте у 2017 р. знову відбулося скорочення всіх видів магазинів. Найбільше – на 30,34% – зменшилась кількість спеціалізованих продовольчих магазинів [9].

Незважаючи на скорочення загальної кількості об'єктів роздрібною торгівлі, найбільші торгові мережі продовжують розвиватися (див. табл. 1).

Найбільше до позначки 1000 магазинів в Україні наближається ТОВ "АТБ- маркет". Деякі лідери ринку роздрібною торгівлі України – компанія Fozzy Group, Volwest Group, ТОВ "Еко" – роблять акцент не

на зростанні кількості своїх торгових точок, а на їх оновленні, використанні нових форматів, розширенні асортименту товарів. ТОВ "АТБ-маркет" та Fozzy Group мережею своїх магазинів охопили територію усієї України, у той час як Volwest Group та ТзОВ ТВК "Львівхолод" присутні лише у Західній Україні.

Таблиця 1

**ТОП-5 продовольчих мереж України за кількістю магазинів**

Компанія	Торгова мережа	Кількість магазинів, 2016 р.	Кількість магазинів, 2017 р.	Кількість магазинів, 2018 р.	Приріст 2018 р. до 2016 р.
ТОВ "АТБ- маркет"	АТБ, АТБ express	898	910	990	92
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore	530	534	540	10
Volwest Group	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	214	245	248	34
ТзОВ ТВК "Львівхолод"	Рукавичка, Під боком, Рукавичка S	114	131	141	27
ТОВ "Еко"	Еко маркет, Симпатик	114	114	114	0

Джерело: складено авторами на основі [10, 11]

Відкриття нових магазинів роздрібною торгівлі має чітко визначений регіональний аспект – Західна Україна. У 2017 р. тут відкрилося близько 30 % від загальної кількості магазинів по Україні, а у 2018 р. – 23,1%. Останніми роками торгівлі мережі значну увагу зосереджують на оптимізації власних бізнес-процесів, переформатуванні своїх магазинів, впровадженні нових технологій та розширенні рівня сервісу для утримання уваги клієнтів [11].

Важливим показником для розвитку торгових мереж України є темпи зростання площ, інформація про які наведена у табл. 2.

Таблиця 2

**ТОП-5 продовольчих мереж України за сумарною площею**

Компанія	Торгова мережа	Сумарна торгова площа, 2016 р., м <sup>2</sup>	Сумарна торгова площа, 2017 р., м <sup>2</sup>	Сумарна торгова площа, 2018 р., м <sup>2</sup>	Приріст 2018 р. до 2016 р., м <sup>2</sup>
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore	537200	544650	543000	5800
ТОВ "АТБ- маркет"	АТБ, АТБ express	400100	410650	455000	54900
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	Ашан, Мій Ашан	102600	170940	197200	94600
Metro Cash& Carry Ukraine	МЕТРО, Бери-Вези	183000	183000	183000	0
ТОВ "Таврія В"	Таврія В, Космос	137865	140800	142375	4510

Джерело: складено авторами на основі [12, 13]

Аналіз табл. 2 свідчить, що у 2018 р. великі торгові мережі як розширювали свої торгові площі (ТОВ "АТБ-маркет", ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет", ТОВ "Таврія В"), так і скорочували (Fozzy Group). При цьому найбільше (на 27 %) збільшилися торгові площі роздрібних посередників у Західній Україні внаслідок її активного освоєння торговими мережами з інших регіонів України.

Як уже відзначалося, постійне розширення потреб споживачів, поява нових конкурентів на ринку змушує торгові мережі визначати напрями підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Для визначення конкурентоспроможності торгових мереж можна використати функцію споживчої корисності наданих послуг [14, с. 114]. Математично її можна записати у вигляді:

$$f = \frac{1}{e^{x\sqrt{e}}}, \quad (1)$$

де  $x$  – приведені значення параметра конкурентоспроможності певної торгової мережі.

Функція  $f$  визначається в межах 0...1,00 і називається шкалою корисності. Спочатку необхідно визначити всі значення наведеного параметру, які відповідатимуть вузловим точкам цієї шкали корисності. Під час визначення значень  $f$  доцільно використовувати такі правила [14, с.117]:

1) якщо  $f = 1,00$ , то параметр конкурентоспроможності перевищує максимально можливий рівень, поліпшувати який вже не має змісту;

2) якщо  $f = 0,80$ , то приймається значення параметру, найкраще серед усіх конкурентів, які розглядаються;

3) якщо  $f = 0,20$ , то приймається значення параметру, найнижче серед усіх конкурентів, які розглядаються;

4) якщо  $f=0,00$ , то приймається найнижчий рівень значення параметру, яке тільки можна собі уявити;

5) інтервал 0,20...0,80 на шкалі параметрів, варто поділити, при цьому значення параметра конкурентоспроможності у точках, що відповідають значенням  $f=0,37$  і  $f=0,63$ , можна розрахувати за допомогою рівняння апроксимації

$$p = \frac{x - b}{a}. \quad (2)$$

На основі отриманих оцінок рівнів окремих параметрів конкурентоспроможності, розраховують рівень конкурентоспроможності торговельних мереж за допомогою узагальненої функції споживчої корисності  $F$ , що визначається за формулою:

$$F = \sqrt[n]{f_1 \cdot f_2 \cdot \dots \cdot f_n}, \quad (3)$$

де  $f_i$  – значення функції споживчої корисності для  $i$ -го параметра конкурентоспроможності торговельних мереж;  $n$  – кількість параметрів конкурентоспроможності.

Проаналізуємо конкурентоспроможність окремих торговельних мереж на території м. Львів. Для цього авторами визначено певні критерії та проведено їх оцінку за 10-бальною шкалою на підставі інформації з офіційних сайтів та власних спостережень (табл. 3).

Таблиця 3

## Критерії оцінки торговельних мереж у Львові

Критерії	"Арсен"	"АТБ"	"Ашан"	"Вопак"	"Рукавичка"	"Сільпо"	"Фуршет"
Кількість магазинів	6	19	3	6	20	12	2
Середня площа магазинів, м <sup>2</sup>	1050	650	1680	600	530	1100	650
Рівень цін товарів (бали)	Середній (6)	Низький (9)	Низький (9)	Середній (6)	Середній (6)	Середній (6)	Середній (6)
Мінімальна кількість асортиментних позицій, найменувань	20000	10000	30000	6000	5000	17000	20000
Рівень програм лояльності (бали)	Відсутній (1)	Відсутній (1)	Високий (9)	Середній (6)	Середній (6)	Високий (9)	Середній (6)
Періодичність оновлення основних акційних пропозицій, дні	14	7	7	14	7	7	7
Рівень зручності пересування споживачів (бали)	Високий (9)	Середній (6)	Високий (9)	Низький (3)	Низький (3)	Середній (6)	Середній (6)
Швидкість обслуговування (бали)	Середній (6)	Середній (6)	Високий (9)	Низький (3)	Низький (3)	Середній (6)	Низький (3)
Інформативність сайту (бали)	Середня (6)	Середня (6)	Висока (9)	Низька (3)	Середня (6)	Висока (9)	Низька (3)
Активність у соціальних мережах, кількість	1	4	3	1	3	4	2

Джерело: складено авторами на основі [15–21]

Порівнюючи значення функції споживчої корисності різних торговельних мереж, визначається торгова мережа, яка має найкращу сукупність споживчих властивостей. Для виконання подальших розрахунків необхідно одержати значення приведенного параметру  $x$  для торговельних мереж, які відповідають вузловим точкам шкали корисності.

Значення параметрів функції споживчої корисності  $f$  для вузлових точок та розраховані відповідні значення  $p$  наведені у табл. 4.

Таблиця 4

## Значення параметрів конкурентоспроможності торговельних мереж у вузлових точках функції споживчої корисності

№	Критерії конкурентоспроможності	Значення $f$					
		0,00	0,20	0,37	0,63	0,80	1,00
	Відповідні значення наведеного параметру $x$	-2,5	-0,48	0,01	0,77	1,5	0,00
1.	Кількість магазинів	1	2	6,45	13,36	20	25
2.	Середня площа магазинів	100	530	814,6	1256,01	1680	2500
3.	Рівень цін товарів	1	3	4,48	6,79	9	10
4.	Мінімальна кількість асортиментних позицій	500	5000	11186,87	20782,83	30000	50000
5.	Рівень програм лояльності	0	1	2,98	6,05	9	10
6.	Періодичність оновлення основних акційних пропозицій	21	14	12,27	9,58	7	5
7.	Рівень зручності пересування споживачів	1	3	4,48	6,79	9	10
8.	Швидкість обслуговування	1	3	4,48	6,79	9	10
9.	Інформативність сайту	1	3	4,48	6,79	9	10
10.	Активність у соціальних мережах	0	1	1,74	2,89	4	6

Джерело: власна розробка авторів

У табл. 5 наведені результати розрахунку функції споживчої корисності для торгових мереж.

Таблиця 5

**Розрахунок функції споживчої корисності для торгових мереж у м. Львові**

Критерій	"Арсен"	"АТБ"	"Ашан"	"Вопак"	"Рукавичка"	"Сільпо"	"Фуршет"
Кількість магазинів	0,35	0,78	0,24	0,35	0,80	0,58	0,20
Середня площа магазинів	0,61	0,33	0,87	0,30	0,25	0,64	0,33
Рівень цін товарів	0,55	0,80	0,80	0,55	0,55	0,55	0,55
Мінімальна кількість асортиментних позицій	0,72	0,41	0,89	0,27	0,23	0,64	0,72
Рівень програм лояльності	0,20	0,20	0,80	0,63	0,63	0,80	0,63
Періодичність оновлення основних акційних пропозицій	0,21	0,80	0,80	0,21	0,80	0,80	0,80
Рівень зручності пересування споживачів	0,80	0,55	0,80	0,20	0,20	0,55	0,55
Швидкість обслуговування	0,55	0,55	0,80	0,20	0,20	0,55	0,20
Інформативність сайту	0,55	0,55	0,80	0,20	0,55	0,80	0,20
Активність у соціальних мережах	0,20	0,80	0,65	0,20	0,65	0,80	0,43
Узагальнене значення	0,420	0,531	0,708	0,283	0,423	0,662	0,407

Джерело: власна розробка авторів

Отже, з проведених розрахунків можна зробити висновки, що найбільш конкурентоспроможною на ринку роздрібної торгівлі Львова є торгова мережа "Ашан", на другому місці – торгова мережа "Сільпо", а на третьому – торгова мережа "АТБ". Результати дослідження конкурентоспроможності торгових мереж, присутніх на ринку Львова, показують, що найкращі позиції навіть на регіональних ринках займають загальнонаціональні торгові мережі. Для того, щоб посилити свої конкурентні позиції локальним торговим мережам, таким як "Арсен" та "Рукавичка", необхідно досліджувати специфіку регіональних ринків та використовувати стратегію ринкової ніші за рахунок пропозиції особливої споживчої цінності для клієнтів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Конкурентоспроможність мережних підприємств роздрібної торгівлі – це відносне поняття, її можна визначити тільки на основі співставлення їх характеристик з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Для проведення такої оцінки можна використати різні групи методів, які поділяються за способом оцінювання на кількісні та якісні; за формою подання результатів – на матричні, індексні (аналітичні), графічні; за показниками і змінними, що використовуються під час аналізу – на такі, що оцінюють ринкові позиції підприємства, рівень його менеджменту чи фінансово-економічну діяльність організації; за мірою та ступенем охоплення різних аспектів функціонування підприємства – на спеціальні, комплексні, стратегічні та тактичні.

У роботі з метою дослідження конкурентоспроможності торгових мереж Львова, таких як "Арсен", "АТБ", "Ашан", "Вопак", "Рукавичка", "Сільпо", "Фуршет", було використано функцію споживчої корисності. При цьому враховувалися такі фактори, як кількість підприємств роздрібної торгівлі, їх середня площа, рівень цін на товари, мінімальна кількість асортиментних позицій, рівень програм лояльності, періодичність оновлення основних акційних пропозицій, рівень зручності пересування споживачів, швидкість обслуговування, інформативність сайту та активність у соціальних мережах. Ці параметри оцінювалися авторами на підставі інформації з офіційних сайтів та власних спостережень. Отримані результати свідчать, що найбільш конкурентоспроможною на ринку роздрібної торгівлі Львова є торгова мережа "Ашан", на другому місці – торгова мережа "Сільпо", а на третьому – торгова мережа "АТБ". Локальним торговим мережам, таким як "Арсен" та "Рукавичка" для того, щоб посилити свої конкурентні позиції необхідно досліджувати специфіку регіональних ринків та використовувати стратегію ринкової ніші за рахунок пропозиції особливої споживчої цінності для клієнтів.

Проведене дослідження конкурентоспроможності торгових мереж Львова базується лише на даних поточного стану, проте у сучасних умовах необхідно за можливістю спрогнозувати їх стратегії на перспективу з використанням методів експертних оцінок. Для більш об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства найбільш ефективно одночасно використовувати різні методики, результати яких можуть доповнити одна одну та дозволяють отримати комплексне уявлення про існуючий рівень цього показника.

### Література

1. Кубрак Н.Р. Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств : монографія / Н.Р. Кубрак, С.В. Крикавський, Н.С. Косар. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 204 с.
2. Пучкова С.І. Конкурентоспроможність як основа ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі [Електронний ресурс] / С.І. Пучкова, П.П. Сергєєв. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2114/1/%D0%89%D1%96.pdf> (дата звернення 15.10.2019).
3. Осипчук А.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.П. Осипчук. – Режим доступу : <http://intkonf.org/osipchuk-a-p-otsinka-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (дата звернення 15.10.2019).
4. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В. Кваско // Наукові записки. Економічні науки. – 2017. – № 1(54). – С. 111–118.
5. Сергєєва О. Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства / О. Р. Сергєєва // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 204–210.
6. Гуштан Т. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі / Т. В. Гуштан // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 26(1). – С. 119–123.

7. Азарян О. М. Специфіка конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі: термінологія та процедури оцінки / О. М. Азарян, Т. О. Загорна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 266–270.
8. Чорна М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 426 с.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 16.10.2019).
10. ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyyh-setej-3> (дата звернення 16.10.2019).
11. Топ-5 продуктових мереж України за кількістю магазинів і темпам відкриттів в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovyyh-setej> (дата звернення 16.10.2019).
12. ТОП-10 найбільших торговельних мереж України за сумарною торговельною площею [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-krupnejshih> (дата звернення 16.10.2019).
13. Топ-10 FMCG-ритейлерів України: у кого більше площі і де відкривали магазини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-fmcg-ukrayiny-ploshhi> (дата звернення 16.10.2019).
14. Лютий І.О. Банківський маркетинг : підручник / І.О. Лютий, О.О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 776 с.
15. Офіційний сайт торгової мережі "Арсен" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.evrotek.com/ua/arsen/o-seti> (дата звернення 18.10.2019).
16. Офіційний сайт торгової мережі "АТБ" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.atbmarket.com> (дата звернення 18.10.2019).
17. Офіційний сайт торгової мережі "Ашан Україна" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.auchan.ua/uk/auchan-world/auchan-ukraine1> (дата звернення 18.10.2019).
18. Офіційний сайт торгової мережі "Вopak" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vopak.ua> (дата звернення 18.10.2019).
19. Офіційний сайт торгової мережі "Рукавичка" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rukavychka.ua/Pro\\_Rukavichku\\_9.html](http://www.rukavychka.ua/Pro_Rukavichku_9.html) (дата звернення 18.10.2019).
20. Офіційний сайт торгової мережі "Сільпо" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://silpo.ua/ua/about/giftcard> (дата звернення 18.10.2019).
21. Офіційний сайт торгової мережі "Фуршет" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://furshet.ua/ua/buyers/action/leaflets> (дата звернення 18.10.2019).

## References

1. Kubrak N.R. Potensial elastychnosti u formuvanni konkurento-spromozhnosti promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia / N.R. Kubrak, Ye.V. Krykavskiy, N.S. Kosar. – Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2013. – 204 s.
2. Puchkova S.I. Konkurentospromozhnist yak osnova efektyvnoho funktsionuvannya pidpriemstva v rynkovomu seredovyschi [Elektronnyi resurs] / S.I. Puchkova, P.P. Serhieiev. – Rezhym dostupu : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2114/1/%D0%89%D1%96.pdf> (data zvernennia 15.10.2019).
3. Osypchuk A.P. Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / A.P. Osypchuk. – Rezhym dostupu : <http://intkonf.org/osipchuk-a-p-otsinka-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (data zvernennia 15.10.2019).
4. Kvasko A.V. Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva / A.V. Kvasko // Naukovi zapysky. Ekonomichni nauky. – 2017. – № 1(54). – S. 111–118.
5. Serhieieva O. R. Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia konkurentospromozhnosti torhovelnoho pidpriemstva / O. R. Serhieieva // Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky. – 2014. – № 2. – S. 204–210.
6. Hushtan T. V. Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv rozdribnoi torhivli / T. V. Hushtan // Prychomomorski ekonomichni studii. – 2018. – Vyp. 26(1). – S. 119–123.
7. Azarian O. M. Spetsyfyka konkurentospromozhnosti v rozdribnii torhivli: terminolohiia ta protsedury otsinky / O. M. Azarian, T. O. Zahorna // Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii Ekonomichni nauky. – 2013. – № 1. – S. 266–270.
8. Chorna M.V. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv rozdribnoi torhivli: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii : monohrafiia / M. V. Chorna. – Kharkiv : KhDUKhT, 2010. – 426 s.
9. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua> (data zvernennia 16.10.2019).
10. TOP-10 produktovykh merezh Ukrainy za kilkistiu mahazyniv [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-produktovyyh-setej-3> (data zvernennia 16.10.2019).
11. Top-5 produktovykh merezh Ukrainy za kilkistiu mahazyniv i tempam vidkryttiv v 2018 rotsi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovyyh-setej> (data zvernennia 16.10.2019).
12. TOP-10 naibilshykh torhovelnykh merezh Ukrainy za sumarnoiu torhivelnoiu ploshcheiu [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://rau.ua/uk/novyni/top-10-krupnejshih> (data zvernennia 16.10.2019).
13. Top-10 FMCG-riteileriv Ukrainy: u koho bilshie ploshchi i de vidkryvaly mahazyny [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-fmcg-ukrayiny-ploshhi> (data zvernennia 16.10.2019).
14. Liutyi I.O. Bankivskiy marketynh : pidruchnyk / I.O. Liutyi, O.O. Solodka. – K. : Tsentri uchbovoi literatury, 2009. – 776 s.
15. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "Arsen" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.evrotek.com/ua/arsen/o-seti> (data zvernennia 18.10.2019).
16. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "ATB" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.atbmarket.com> (data zvernennia 18.10.2019).
17. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "Ashan Ukraina" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.auchan.ua/uk/auchan-world/auchan-ukraine1> (data zvernennia 18.10.2019).
18. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "Vopak" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.vopak.ua> (data zvernennia 18.10.2019).
19. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "Rukavychka" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.rukavychka.ua/Pro\\_Rukavichku\\_9.html](http://www.rukavychka.ua/Pro_Rukavichku_9.html) (data zvernennia 18.10.2019).
20. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "Silpo" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://silpo.ua/ua/about/giftcard> (data zvernennia 18.10.2019).
21. Ofitsiyni sait torhovoii merezhi "Furshet" [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://furshet.ua/ua/buyers/action/leaflets> (data zvernennia 18.10.2019).

Рецензія / Peer review: 26.09.2019

Надрукована / Printed: 06.11.2019