

Наталія С. Косар, Наталія Є. Кузьо

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

*У статті досліджено ринок роздрібно́ї торгівлі України з точки зору зміни її організаційних форм та динаміки. У напрямі посилення концентраційних процесів встановлено зростання ролі вітчизняних та зарубіжних торговельних мереж. Визначено, що з метою побудови власної моделі управління доцільним є проведення аналізу конкурентоспроможності роздрібно́го посередника на ринку. Досліджено конкурентоспроможність окремих торговельних мереж в м. Львові шляхом побудови ієрархії критеріїв за Т. Сааті та подано рекомендації щодо її підвищення.*

*Ключові слова:* роздрібна торгівля; торговельні мережі; конкурентоспроможність; аналіз ієрархій за Т. Сааті.

*Рис. 2. Табл. 9. Літ. 23.*

Наталія С. Косар, Наталія Е. Кузьо

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ В УКРАИНЕ

*В статье исследован рынок розничной торговли Украины с точки зрения изменения ее организационных форм и динамики. В направлении усиления концентрационных процессов установлен рост роли отечественных и зарубежных торговых сетей. Определено, что с целью построения собственной модели управления целесообразным является проведение анализа конкурентоспособности розничного посредника на рынке. Исследовано конкурентоспособность отдельных торговых сетей в г. Львове путем построения иерархий критериев по методу Т. Саати, разработаны рекомендации относительно ее повышения.*

*Ключевые слова:* розничная торговля; торговые сети; конкурентоспособность; анализ иерархий по Т. Саати.

Nataliya S. Kosar<sup>1</sup>, Nataliia Je. Kuzo<sup>2</sup>

## DEVELOPMENT PROSPECTS OF TRADE NETWORKS IN UKRAINE

*The retail market of Ukraine is studied in this article in terms of changes in its organizational forms and dynamics. The growing role of domestic and foreign trade networks towards enhancing concentration processes is determined. It is shown that in order to build own management model it is appropriate to analyze the retail agents' competitiveness at the market. Competitiveness of certain retailers in Lviv city is investigated by means of building the criteria hierarchy by T. Saaty method, recommendations on its improvement are given.*

*Keywords:* retail; retailers; competitiveness; hierarchy analysis by Saaty's method.

**Постановка проблеми.** Роздрібна торгівля – це сфера економіки, яка функціонує в будь-яких умовах, у т.ч. кризових. Вона забезпечує населення необхідними вітчизняними та іноземними товарами, впливаючи таким чином на його життєвий рівень.

Протягом останніх двадцяти років у галузі роздрібно́ї торгівлі відбулися значні зміни, насамперед, за рахунок появи нових організаційних форм, розширення асортименту товарів та оптимізації рівня обслуговування споживачів. Зокрема, універмаги, універсами, гастрономи та кіоски замінили супермаркети, гіпермаркети та торговельні мережі, як вітчизняні, так і іноземні, з широким асортиментом товарів та системою самообслуговування. Конкуренцію для традиційних магазинів роздрібно́ї торгівлі складають і Інтернет-магазини.

<sup>1</sup> National University "Lviv Polytechnics", Ukraine.

<sup>2</sup> National University "Lviv Polytechnics", Ukraine.

У докризових умовах функціонування обсяги роздрібного товарообороту в Україні постійно збільшувалися. Високі темпи зростання цього показника були характерні для 1995–2008 рр. – у середньому вони склали 27% до попереднього року [6, 110]. Проте фінансово-економічна та політична кризи, які супроводжуються скороченням доходів кінцевих споживачів та їх невпевненістю в майбутньому, обумовлюють зменшення обсягів закупівлі товарів населенням. Зокрема, аналіз вторинної маркетингової інформації свідчить, що у 2014 р. величина роздрібного товарообороту в Україні зменшилася на 8,6% порівняно з 2013 р. – до 903,535 млрд грн, а у 2015 р. оборот скоротився – на 20,7% порівняно з 2014 р. (у порівнянних цінах) до 1,02 трлн грн (без урахування АР Крим та зони АТО) [19].

Негативно на обсягах продажу товарів у роздрібній торгівлі позначилося суттєве зростання цін, як на продукти харчування, так і на непродовольчі товари, внаслідок знецінення української валюти. У таких складних умовах діяльності підприємства роздрібної торгівлі стикаються з проблемою визначення перспектив подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Особливо ця проблема є актуальною для торговельних мереж, адже в умовах глобалізації мережеві структури з розвиненими вертикальними та горизонтальними зв'язками є дуже поширеними у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами, переважають у більшості країн світу, часто визначаючи характер конкурентної боротьби на ринку [8, 25].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем та перспектив функціонування роздрібної торгівлі України присвячено значну кількість наукових публікацій. Проте більшості з них бракує єдиного підходу до класифікації магазинів роздрібної торгівлі.

У [22, 114] досліджено ринок роздрібної торгівлі України, його структуру. У [2] розглядаються питання оптимізації витрат підприємств роздрібної торгівлі з метою підвищення ефективності їх функціонування. Втім, поза увагою науковців часто лишаються питання подальшого розвитку підприємств роздрібної торгівлі шляхом аналізу їх конкурентоспроможності на ринку та визначення напрямів її підвищення. У [14] подано класифікацію підприємств роздрібної торгівлі, проаналізовано існуючі формати магазинів торговельної мережі, висвітлено теоретико-прикладні положення ціноутворення, яке суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку, та проаналізовано чинники, які впливають на прийняття цінових рішень у роздрібній торгівлі, але поза увагою автора лишилися нецінові чинники конкурентоспроможності роздрібного посередника. У [23, 39] розглянуто проблему управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі з використанням концепції ланцюжка цінностей, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів за основними та допоміжними видами діяльності, але ці дослідження носять чисто теоретичний характер, не подано конкретну методику оцінювання конкурентоспроможності та відповідно відсутні практичні розрахунки.

**Мета дослідження.** Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку роздрібної торгівлі України, ролі на ньому торговельних мереж, аналіз їх конкурентоспроможності та визначення напрямів подальшого розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності (на прикладі м. Львів).

**Основні результати дослідження.** Сьогодні у сфері роздрібної торгівлі України посилюються концентраційні процеси, характерні для розвинених європейських країн. Світова практика свідчить, що концентрація торгівлі приводить до того, що 65–85% роздрібного обороту країни припадає на три провідні компанії [1, 37]. Економічна ефективність торговельних мереж обумовлена використанням ефекту синергії у сфері управління, фінансів та техніко-технологічній з використанням концепцій маркетингу та логістики.

Конкуренція в роздрібній торгівлі України посилюється за рахунок іноземних торговельних мереж. Сьогодні можна говорити про наявність двох основних груп роздрібних торговців: тих, які заходять в Україну через партнерів (за франшизою) – український ринок на 90% є франшизним, та таких, які мають власну материнську компанію (це, як правило, компанії з Росії – «Спортмастер», «O'stin», «Incity», «Gloria Jeans», «Centro»; Туреччини – «Collezione», «LC Waikiki») [3, 10]. Невеликі вітчизняні роздрібні торговці не витримують конкуренції з великими мережами. Це призвело до того, що лише протягом 2005–2012 рр. кількість об'єктів роздрібної торгівлі України зменшилася майже на 20%, тобто припинили свою діяльність не менше 10 тис. магазинів [3, 13].

Протягом 2014 р. відбулося скорочення кількості усіх роздрібних магазинів в Україні (як великих, так і дрібних), рис. 1.

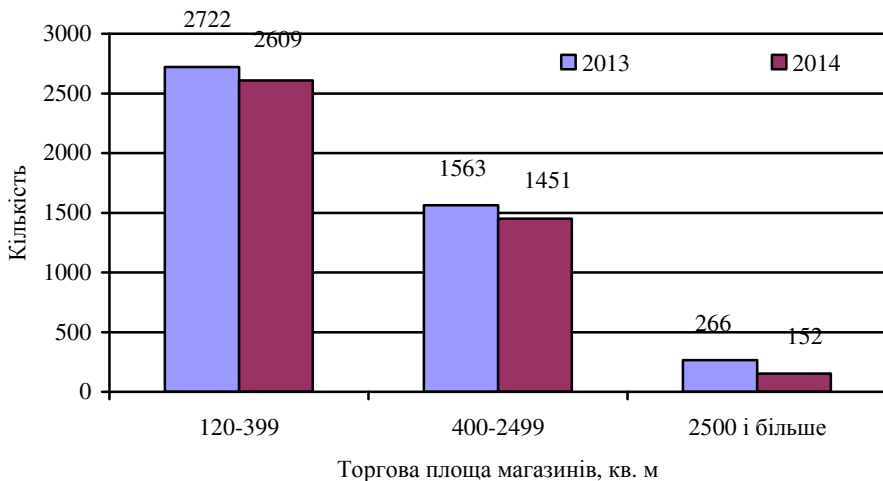


Рис. 1. Динаміка кількості продовольчих магазинів в Україні, побудовано на основі даних [9]

Деякі торговельні мережі здійснюють свою діяльність у межах України та є загальнонаціональними, зокрема ГК «Фоззі» (мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Дніпрянка», «Фоззи»), ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа супермаркетів «АТБ»), ГК «Фуршет» (мережа «Фуршет»), ГК «Велика кишеня» (мережі «Велика кишеня», «ПростоМаркет») тощо [13, 18]. Серед регіональних торговельних мереж можна виділити ТОВ «ПАККО-Холдинг» (мережа супермаркетів «Вопак»), ГК «Євротек» («Союз», «Фреш», «Арсен», «Квартал»), ТД «Аванта» (супермаркети «555», «Колібрис», дискаунтери

«Наш!»), ТОВ «Закарпатська продовольча група» (мережа супермаркетів «Барва»), ТК «Львівхолод» (мережа «Рукавичка»). Місцеві торговельні мережі розвивають власні формати – магазини біля дому, наприклад, мережа «Близенько», «Два кроки від хати».

Водночас такий формат роздрібної торгівлі, як дискаунтери, в Україні не мають належного розповсюдження. У 2012 р. в Україні вони становили лише 6% від загальної кількості супермаркетів, а, наприклад, у Німеччині – 18% від усіх продовольчих магазинів, де німці щороку витрачають близько 50 млрд євро (за даними Асоціації торгівлі Німеччини) [7]. Сьогодні у світі дискаунтери позиціонують себе не як магазини для бідних, а як магазини для економних і ощадливих. Найбільшими мережами українських дискаунтерів сьогодні є «АТБ», «Фора» та «Брусничка» (близько 94% ринку), проте вони не є поширеними у Західному регіоні України. Характерною особливістю дискаунтерів є незначні витрати на рекламу та оптимізація логістичних витрат.

Досить низькі ціни характерні для гіпермаркетів-дискаунтерів «Ашан». Сьогодні такі магазини знаходяться у Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, Львові та Одесі [4].

Як уже відзначалося, внаслідок зменшення доходів споживачів, торговельні мережі зіткнулися з проблемою зменшення обсягів реалізації. Зокрема, оборот роздрібної торгівлі на Львівщині у січні-вересні 2015 р. склав 40,9 млрд грн, що на 13,2% менше, ніж за аналогічний період 2014 р. При цьому у структурі роздрібної торгівлі половину обсягів (49,5%) становив оборот торгової мережі підприємств (юридичних осіб), 50,5% – оборот фізичних осіб-підприємців [20].

Скорочення обсягів реалізації товарів характерне також і для міжнародних торговельних мереж. Зокрема, обсяги продажу компанії «Metro Group» за результатами першого кварталу 2015–2016 фінансового року (квартал закінчився 31 грудня 2015 р.) скоротилися на 1,5% порівняно з показниками аналогічного періоду минулого року, насамперед внаслідок зміни курсу валют, зокрема падіння російського рубля і на фоні «ефекту портфеля» [11]. При цьому виручка «Metro Cash & Carry» за вказаний період скоротилася на 2,4% та склала 8 млрд євро.

Останніми роками суттєво змінилися і споживчі мотиви закупівлі товарів українцями. Споживачі готові потратити більше часу, відвідуючи декілька торгових точок, шукаючи товари за прийнятними для них цінами. Покупці також проводять більше часу у одній торговій точці, роблячи декілька кругів по магазину, спочатку знайомлячись з товарами та цінами, а лише згодом купуючи необхідні товари [5, 8].

З метою залучення споживачів та підвищення власної привабливості супермаркети активно використовують різноманітні методи стимулювання попиту споживачів, зокрема, знижки з ціни – 36,4%, гарантії повернення грошей – 36,4%, розповсюдження пробних зразків – 36,4%, купони на придбання товарів зі знижками – 27,3%, лотереї купонів на коштовні призи – 9,1%, безкоштовне обслуговування – 18,2%, залікові талони для отримання знижки наступного разу – 9,1%, премії (товар зі знижкою або безкоштовний) – 9,1% [22, 112].

В умовах гострої конкуренції на ринку формування конкурентних переваг роздрібних посередників повинно базуватися на власній моделі управління, важливими складовими якої є формування унікальності, неповторності іміджу підприємства, орієнтація на задоволення потреб споживачів та застосування сучасних підходів до організації торговельного процесу [12, 33], яка сприятиме формуванню лояльності клієнтів. Проте розроблення такої моделі повинно базуватися на визначенні конкурентоспроможності роздрібногo посередника на ринку та пошуку його відмінних особливостей (позиціонуванні).

Визначимо конкурентоспроможність окремих торговельних мереж на території м. Львова. У табл. 1 наведено коротку характеристику основних торговельних мереж міста.

Таблиця 1. Дані про торговельні мережі м. Львова\*

Торговельні мережі	Загальна характеристика
«Арсен»	8 супермаркетів у Львові, Івано-Франківську та Рівному. Пропонуються продукти харчування українських та європейських виробників; товари власних торгових марок «Для Вас», «Supero»; товари для дому, одяг (обмежений асортимент).
«Ашан»	Мережа представлена в Києві, Кривому Розі, Запоріжжі, Львові та Одесі. Пропонуються продукти харчування, товари для дому, меблі полегшеної конструкції, широкий асортимент побутової техніки, товари для відпочинку, комп'ютери та телевізори, широкий вибір книжок та іграшок, одяг, сезонні товари, святкові товари, а також широкий асортимент товарів під власною торговою маркою «Кожен День».
«Вопак»	85 торгових закладів, з них 73 супермаркети «Вопак», 12 гуртівень самообслуговування «ПАККО». Магазили розташовані в 9 областях Західної та Центральної України. Пропонуються продукти харчування, товари широкого вжитку.
«Рукавичка»	91 магазин самообслуговування та гіпермаркет «Рукавичка», які розташовані в центрі густонаселених районів Львова, Івано-Франківська та Тернополя, в районних центрах і великих містах областей. Пропонуються продукти харчування. Власні торгові марки «Кухарочка» та «Традиція».
«Сільпо»	263 супермаркетів у 60 містах України. Пропонуються продукти харчування, товари власних торгових марок «Премія», «Повна чаша», товари власного імпорту, товари для дому, одяг (обмежений асортимент).
«Фуршет»	104 магазини у всіх регіонах України, у т.ч. 5 супермаркетів «Гурман-Фуршет». Близько 80% асортименту магазинів «Фуршет» становлять товари вітчизняного виробництва. Пропонуються продукти харчування та товари широкого вжитку, товари під власними торговими марками «Фуршет» і «Народна».

\* складено за даними [4; 10; 15–18].

Визначимо конкурентоспроможність торговельних мереж за допомогою побудови ієрархій критеріїв за методом Т. Сааті. Сутність цього підходу полягає в аналізі ієрархій, що будуються щодо певного об'єкта через попарне порівняння відповідно до можливого вибору. Для визначення конкурентоспроможності торговельних мереж визначено наступні критерії та проведено оцінювання за ними (табл. 2).

Таблиця 2. Критерії оцінювання торговельних мереж у Львова, авторська розробка

Критерії	«Арсен»	«Ашан»	«Волакс»	«Рукавичка»	«Сільпо»	«Фуршет»
	Кількісні критерії					
Кількість магазинів	6	2	8	22	10	3
Площа магазинів, м <sup>2</sup>	1000–1100	Від 1500	300–800	200–1000	До 1200	300–1000
Рівень цін товарів	Середній	Низький	Середній	Високий	Середній	Середній
Асортимент, найменувань	Понад 20000	Понад 30000	6000–12000	2000–9000	6000–15000	≈ 20000
Використання акційних пропозицій	Понад 100 товарів що два тижні, 4–6 товарів щотижня	Понад 200 товарів що два тижні, часткове оновлення щодня	50–60 товарів що два тижні, 10–15 товарів щотижня	4–15 товарів що два тижні, додаткові передсвяткові акції	30–60 товарів що два тижні, 20–50 товарів щотижня	3–10 товарів щотижня
Наявність камери зберігання	Є	Немає	Є	Є	Є	Є
	Якісні критерії обслуговування споживачів					
Кваліфікація персоналу	Середній	Високий	Низький	Низький	Середній	Низький
Викладка товарів	Горизонтальна	Вертикальна	Горизонтальна	Комбінована	Горизонтальна	Вертикальна
Рівень зручності пересування споживачів	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній	Середній
Програми лояльності	Немає	Немає	Є	Є	Є	Є
	Критерії інформаційного забезпечення					
Інформативність сайту	Містить 6 розділів, 8 підрозділів, детальна інформація про акції	Містить 6 розділів, 24 підрозділи, відсутня інформація про акції	Містить 8 розділів, 10 підрозділів, детальна інформація про акції	Містить 7 розділів, 24 підрозділи, детальна інформація про акції	Містить 8 розділів, 42 підрозділи, детальна інформація про акції	Містить 6 розділів, 29 підрозділів, детальна інформація про акції
Активність у соціальних мережах	-	Вконтакте, Facebook, LinkedIn	Facebook	Вконтакте, Facebook	Вконтакте, Facebook	-
Використання креативних елементів у комунікаціях із споживачами	-	Можливість самостійно перевірити шпунт, безкоштовний трансфер	-	-	-	-
Наявність друкованої реклами	Є	Немає	Є	Є	Немає	Є

Визначити конкурентоспроможність торговельної мережі можна за допомогою ієрархії, що подана на рис. 2.

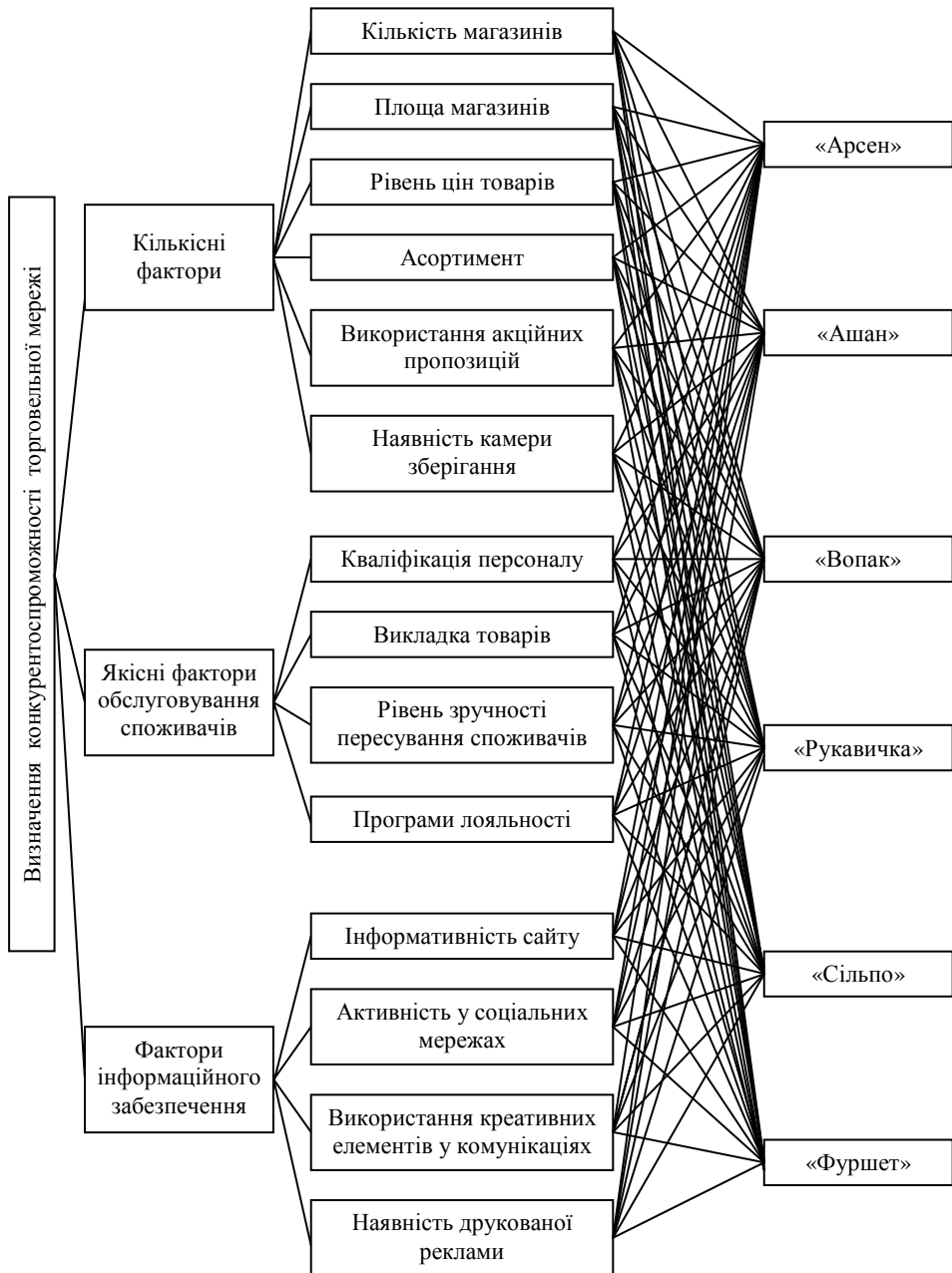


Рис. 2. Ієрархія критеріїв визначення конкурентоспроможності торговельної мережі, авторська розробка



Для розрахунку конкурентоспроможності торговельної мережі було використано 9-ти бальну шкалу, запропоновану Т. Сааті [21, 53]:

- 1 бал – критерій рівноважливий;
- 3 бали – один критерій дещо переважає інший;
- 5 балів – один критерій переважає інший;
- 7 балів – один критерій суттєво переважає інший;
- 9 балів – один критерій абсолютно переважає інший;
- 2, 4, 6, 8 балів – компромісні рішення.

Побудуємо матрицю для попарного оцінювання критеріїв для визначення конкурентоспроможності, результати подано в табл. 3.

Таблиця 3. Оцінювання критеріїв для визначення конкурентоспроможності, авторська розробка

Фактори	Кількісні критерії	Якісні критерії обслуговування споживачів	Критерії інформаційного забезпечення	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Кількісні критерії	1,00	3,00	5,00	2,47	0,64
Якісні критерії обслуговування споживачів	0,33	1,00	3,00	1,00	0,26
Критерії інформаційного забезпечення	0,20	0,33	1,00	0,41	0,10

Аналогічно визначимо оцінку кількісних критеріїв, якісних критеріїв обслуговування споживачів та критеріїв інформаційного забезпечення, результати подано в табл. 4–6.

Таблиця 4. Оцінювання кількісних критеріїв, авторська розробка

Критерії	Кількість магазинів	Площа магазинів	Рівень цін	Асортимент	Використання акційних пропозицій	Наявність камери зберігання	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Кількість магазинів	1,00	3,00	0,33	0,33	0,33	5,00	0,91	0,11
Площа магазинів	0,33	1,00	0,14	0,20	0,14	3,00	0,40	0,05
Рівень цін	3,00	7,00	1,00	0,33	3,00	7,00	2,30	0,27
Асортимент	3,00	5,00	3,00	1,00	3,00	7,00	3,13	0,37
Використання акційних пропозицій	3,00	7,00	0,33	0,33	1,00	3,00	1,38	0,16
Наявність камери зберігання	0,20	0,33	0,14	0,14	0,33	1,00	0,28	0,03

Оцінюємо кожен критерій для всіх торговельних мереж, у табл. 7 наведено результат оцінювання критерію «кількість магазинів».

Для проведених розрахунків за всіма критеріями визначимо власне значення, індекс узгодженості та відношення узгодженості (табл. 8). Результат вважається прийнятним, якщо відношення узгодженості – не більше 0,1 [21, 25].



Таблиця 5. Оцінювання якісних критеріїв обслуговування споживачів, авторська розробка

Критерії	Кваліфікація персоналу	Викладка товарів	Зручність пересування споживачів	Програми лояльності	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Кваліфікація персоналу	1,00	5,00	3,00	3,00	2,59	0,50
Викладка товарів	0,20	1,00	0,33	0,20	0,34	0,07
Зручність пересування споживачів	0,33	3,00	1,00	0,33	0,76	0,15
Програми лояльності	0,33	5,00	3,00	1,00	1,50	0,29

Таблиця 6. Оцінювання критеріїв інформаційного забезпечення, авторська розробка

Критерії	Інформативність сайту	Активність в соцмережах	Використання креативних елементів	Наявність друкованої реклами	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
Інформативність сайту	1,00	5,00	7,00	5,00	3,64	0,63
Активність у соцмережах	0,20	1,00	3,00	0,33	0,67	0,11
Використання креативних елементів	0,14	0,33	1,00	0,33	0,35	0,06
Наявність друкованої реклами	0,20	3,00	3,00	1,00	1,16	0,20

Таблиця 7. Оцінювання критерію «кількість магазинів», авторська розробка

Торговельні мережі	«Арсен»	«Ашан»	«Вопак»	«Рукавичка»	«Сільпо»	«Фуршет»	Вектор пріоритетів	Нормований вектор
«Арсен»	1,00	3,00	0,33	0,14	0,20	3,00	0,66	0,07
«Ашан»	0,33	1,00	0,20	0,11	0,14	1,00	0,32	0,03
«Вопак»	3,00	5,00	1,00	0,14	0,33	5,00	1,24	0,12
«Рукавичка»	7,00	9,00	7,00	1,00	7,00	9,00	5,50	0,54
«Сільпо»	5,00	7,00	3,00	0,14	1,00	5,00	2,05	0,20
«Фуршет»	0,33	1,00	0,20	0,11	0,20	1,00	0,34	0,03

Враховуючи дані табл. 8, можна зробити висновки, що результати розрахунків є адекватними. Наведені критерії та оцінку їх важливості можна використовувати для інших торговельних мереж.

У табл. 9 подано узагальнені результати дослідження конкурентоспроможності торговельних мереж.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що найкращу позицію у м. Львові займає торговельна мережа «Ашан», що пов'язане із використанням іноземного досвіду функціонування у сфері роздрібної торгівлі та підтримкою іноземного інвестора.

Таблиця 8. Визначення адекватності розрахунків, авторська розробка

Критерії	Власне значення λmax	Індекс узгодженості	Відношення узгодженості
Критерії визначення конкурентоспроможності	3,039	0,019	0,033
Кількісні критерії	6,621	0,124	0,100
Якісні критерії обслуговування споживачів	4,197	0,066	0,073
Критерії інформаційного забезпечення	4,228	0,076	0,084
Кількість магазинів	6,565	0,113	0,091
Площа магазинів	6,246	0,049	0,040
Рівень цін товарів	6,039	0,008	0,006
Асортимент	6,607	0,121	0,098
Використання акційних пропозицій	6,599	0,120	0,097
Наявність камери зберігання	6,000	0,000	0,000
Кваліфікація персоналу	6,058	0,012	0,009
Викладка товарів	6,058	0,012	0,009
Рівень зручності пересування споживачів	6,039	0,008	0,006
Програми лояльності	6,000	0,000	0,000
Інформативність сайту	6,230	0,046	0,037
Активність у соціальних мережах	6,156	0,031	0,025
Використання креативних елементів у комунікаціях із споживачами	6,000	0,000	0,000
Наявність друкованої реклами	6,000	0,000	0,000

На підставі проведеного аналізу торговельних мереж м. Львова можна подати наступні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж:

- з метою збільшення територіальної доступності торговельних мереж для клієнтів та ширшого охоплення ринку доцільним є їх розширення шляхом відкриття нових магазинів (обмежена кількість магазинів характерна насамперед для мережі «Ашан»);
- оптимізація площі магазинів. Велика площа створює можливості для збільшення викладки товарів, розширення їх асортименту, проте зростають витрати за оренду (найменшу площу мають магазини торговельних мереж «Вопак», «Рукавичка» та Фуршет»);
- зменшення цін на товари за рахунок зменшення величини торговельної надбавки (найнижчі ціни на товари – у мережі «Ашан»);
- розширення кількості акційних пропозицій, що вимагає налагодження у цьому напрямі партнерських відносин з виробниками. Це дозволить залучити більшу кількість клієнтів, для яких у кризових умовах зростає значення цінового фактору при купівлі товарів;
- з метою зниження цін для постійних клієнтів, формуванням їх лояльності доцільним є використання програм лояльності (сьогодні вони відсутні у мережах «Арсен» та «Ашан»);
- для збільшення зручності клієнтів при закупівлі товарів, спрощення їх пересування доцільним є наявність камер схову (вони відсутні у магазинах торговельної мережі «Ашан»);

Таблиця 9. Узагальнені результати дослідження конкурентоспроможності торговельних мереж у м. Львові, авторська розробка

Критерії оцінки	Важливість	«Арсен»		«Ашан»		«Вопак»		«Рукавичка»		«Сільпо»		«Фуршет»	
		Оцінка	Зважен.	Оцінка	Зважен.	Оцінка	Зважен.	Оцінка	Зважен.	Оцінка	Зважен.	Оцінка	Зважен.
Кількість магазинів	0,069	0,07	0,005	0,03	0,002	0,12	0,008	0,54	0,037	0,2	0,014	0,03	0,002
Площа магазинів	0,030	0,2	0,006	0,44	0,013	0,05	0,002	0,03	0,001	0,18	0,005	0,09	0,003
Рівень цін товарів	0,175	0,14	0,025	0,38	0,067	0,14	0,025	0,05	0,009	0,14	0,025	0,14	0,025
Асортимент	0,239	0,19	0,045	0,49	0,117	0,04	0,010	0,02	0,005	0,07	0,017	0,19	0,045
Використання акційних пропозицій	0,105	0,25	0,026	0,51	0,054	0,09	0,009	0,03	0,003	0,09	0,009	0,03	0,003
Наявність камери зберігання	0,021	0,19	0,004	0,06	0,001	0,19	0,004	0,19	0,004	0,19	0,004	0,19	0,004
Кваліфікація персоналу	0,130	0,19	0,025	0,42	0,055	0,07	0,009	0,07	0,009	0,19	0,025	0,07	0,009
Викладка товарів	0,017	0,11	0,002	0,31	0,005	0,11	0,002	0,05	0,001	0,11	0,002	0,31	0,005
Рівень зручності перебування споживачів	0,038	0,14	0,005	0,38	0,014	0,14	0,005	0,05	0,002	0,14	0,005	0,14	0,005
Програми лояльності	0,075	0,07	0,005	0,07	0,005	0,21	0,016	0,21	0,016	0,21	0,016	0,21	0,016
Інформативність сайту	0,063	0,04	0,003	0,08	0,005	0,08	0,005	0,19	0,012	0,45	0,028	0,17	0,011
Активність у соціальних мережах	0,011	0,04	0,000	0,42	0,005	0,09	0,001	0,2	0,002	0,2	0,002	0,04	0,000
Використання креативних елементів у комунікаціях із споживачами	0,006	0,13	0,001	0,38	0,002	0,13	0,001	0,13	0,001	0,13	0,001	0,13	0,001
Наявність друкованої реклами	0,020	0,21	0,004	0,07	0,001	0,21	0,004	0,21	0,004	0,07	0,001	0,21	0,004
Сума	1,000	-	0,156	-	0,347	-	0,100	-	0,106	-	0,154	-	0,133

- для того, щоб забезпечити належну якість обслуговування клієнтів, доцільним є підвищення кваліфікації персоналу (найменш кваліфікованим є персонал магазинів торговельних мереж мережі «Вопак» та «Фуршет») шляхом проведення тренінгів та стажування персоналу;

- забезпечення потенційних та реальних клієнтів необхідною інформацією вимагає збільшення інформативності сайтів (найменша – в магазинах торговельної мережі «Арсен» та «Вопак»); для інформування клієнтів старшого віку важливою є наявність друкованої реклами;

- з метою виділення торговельної мережі серед конкурентів необхідним є використання креативних елементів у комунікаціях із споживачами (сьогодні вони наявні у мережі «Ашан»). Мова може йти про віртуальні прилавки та віртуальних промоутерів.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

На підставі дослідження ринку роздрібною торгівлі України встановлено скорочення величини роздрібного товарообороту України, посилення ролі на ньому вітчизняних та зарубіжних торговельних мереж. Визначення напрямів їх подальшого розвитку вимагає проведення аналізу конкурентоспроможності. За допомогою побудови ієрархій критеріїв за методом Т. Сааті з використанням 9-бальної шкали визначено конкурентоспроможність таких торговельних мереж як «Арсен», «Ашан», «Вопак», «Рукавичка», «Сільпо», «Фуршет» на території м. Львова та подано рекомендації щодо її підвищення. Проте пропозиції щодо вдосконалення моделі управління торговельними мережами вимагають належного фінансування, що стане предметом наших подальших досліджень.

1. *Азарян О., Соболев В.* Генезис трансформації роздрібною торгівлі в Україні та формування сучасної парадигми її розвитку // Маркетинг в Україні.– 2009.– №5. – С. 34–37.

*Azarian O., Soboliev V.* Henezys transformatsii rozdrubnoi torhivli v Ukraini ta formuvannia suchasnoi paradyhmy yii rozvytku // Marketynh v Ukraini.– 2009.– №5. – С. 34–37.

2. *Азарян О.М., Соболев В.О.* Шляхи підвищення ефективності розвитку підприємств у роздрібній торгівлі // Вісник ДонНУЕТ.– Серія: Економічні науки.– 2008.– №3. – С. 175–180.

*Azarian O.M., Soboliev V.O.* Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti rozvytku pidpriemstv u rozdrubnii torhivli // Visnyk DonNUeT.– Serii: Ekonomichni nauky.– 2008.– №3. – С. 175–180.

3. *Анопій В.В., Криган Р.В., Процишин О.Р.* Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України // Торговля, комерція, підприємництво: Збірник наук. праць Львівської комерційної академії.– 2014.– Вип. 16. – С. 7–13.

*Анопій В.В., Криган Р.В., Протисшин О.Р.* Hlobalizatsiini protsesy i novi tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy // Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo: Zbirnyk nauk. prats Lvivskoi komertsiiinoi akademii.– 2014.– Vyp. 16. – С. 7–13.

4. Ашан Рітейл Україна / Офіційний сайт Ашан Україна // [www.auchan.ua](http://www.auchan.ua).

Ashan Riteil Ukraina / Ofitsiinyi sait Ashan Ukraina // [www.auchan.ua](http://www.auchan.ua).

5. *Бухалова Н.* Быть украинцем сегодня: мода, вынужденность или новая ценность // Маркетинг в Україні.– 2015.– №4. – С. 4–11.

*Bukhalova N.* Byt ukraincem segodnia: moda, vynuuzhdennost ili novaia tcehnost // Marketing v Ukraini.– 2015.– №4. – С. 4–11.

6. *Дериведмідь О.С.* Аналіз ринку роздрібною торгівлі України // Вісник Запорізького національного університету.– Серія: Економічні науки.– 2011.– №1. – С. 108–115.

*Deryvedmid O.S.* Analiz rynku rozdrubnoi torhivli Ukrainy // Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu.– Serii: Ekonomichni nauky.– 2011.– №1. – С. 108–115.

7. «Дешевих» супермаркетів в Україні поки не буде // [www.dw.com](http://www.dw.com).

«Deshevyykh» supermarketiv v Ukraini poky ne bude // [www.dw.com](http://www.dw.com).

8. *Кавун О.О.* Світова роздрібна торгівля продовольчими товарами: сучасні тенденції розвитку і прогнозовані зміни // *Економіка та держава*.— 2010.— №11.— С. 25—29.
- Кавун О.О.* Svitova rozdrubna torhivlia prodovolchymy tovaramy: suchasni tendentsii rozvytku i prohnozovani zminy // *Ekonomika ta derzhava*.— 2010.— №11.— С. 25—29.
9. Мережа роздрібної торгівлі підприємств на 1 січня 2015 р. // Державна служба статистики України // [ukrstat.org](http://ukrstat.org).
- Merezha rozdrubnoi torhivli pidpriemstv na 1 sichnia 2015 r.* // *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* // [ukrstat.org](http://ukrstat.org).
10. Мережа супермаркетів «Вопак» / Офіційний сайт «Вопак» // [www.vopak.ua](http://www.vopak.ua).
- Merezha supermarketiv «Vopak» / Ofitsiynyi sait «Vopak»* // [www.vopak.ua](http://www.vopak.ua).
11. Метро сообщает о падении продаж на 1,5% // [allretail.ua](http://allretail.ua).
- Metro soobshchaet o padenii prodazh na 1,5%* // [allretail.ua](http://allretail.ua).
12. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі: Монографія / І.П. Мішук, Н.Г. Міщенко, В.Т. Лозинський, О.О.Хамула; За ред. І.П. Мішука. — Львів: Українська академія друкарства, 2015. — 516 с.
- Mekhanizmy aktivizatsii prodazhu tovariv pidpriemstvamy torhivli: Monohrafiia / I.P. Mishchuk, N.H. Mishchenko, V.T. Lozynskiy, O.O.Khamula; Za red. I.P. Mishchuka.* — Lviv: Ukrainka akademiia drukarstva, 2015. — 516 s.
13. *Мішук І.П., Горін Т.Є.* Мережеві торговельні компанії: перспективи розвитку та передумови ефективного функціонування // *Торгівля, комерція, підприємництво: Збірник наук. праць Львівської комерційної академії*.— 2014.— Вип. 16. — С. 17—19.
- Mishchuk I.P., Horin T.Ie.* Merezhevi torhovelni kompanii: perspektyvy rozvytku ta peredumovy efektyvnoho funktsionuvannya // *Torhivlia, komertsiiia, pidpriemnytstvo: Zbirnyk nauk. prats Lvivskoi komertsiinoi akademii*.— 2014.— Vyp. 16. — S. 17—19.
14. *Окландер М.А.* Ціноутворення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі // *Економіка: реалії часу*.— 2013.— №1. — С. 65—70.
- Oklander M.A.* Tsinoutvorennia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv rozdrubnoi torhivli // *Ekonomika: realii chasu*.— 2013.— №1. — S. 65—70.
15. Про компанію / Офіційний сайт «Фуршет» // [furshet.ua](http://furshet.ua).
- Pro kompaniiu / Ofitsiynyi sait «Furshet»* // [furshet.ua](http://furshet.ua).
16. Про мережу / Офіційний сайт «Арсен» // [www.evrotek.com](http://www.evrotek.com).
- Pro merezhu / Ofitsiynyi sait «Arsen»* // [www.evrotek.com](http://www.evrotek.com).
17. Про мережу / Офіційний сайт «Сільпо» // [silpo.ua](http://silpo.ua).
- Pro merezhu / Ofitsiynyi sait «Silpo»* // [silpo.ua](http://silpo.ua).
18. Про Рукавичку / Офіційний сайт «Рукавичка» // [www.rukavychka.ua](http://www.rukavychka.ua).
- Pro Rukavychku / Ofitsiynyi sait «Rukavychka»* // [www.rukavychka.ua](http://www.rukavychka.ua).
19. Роздрібна торгівля в Україні з початку року знизилася майже на 21% // [vhoru.com.ua](http://vhoru.com.ua).
- Rozdrubna torhivlia v Ukraini z pochatku roku znyzylasia maizhe na 21%* // [vhoru.com.ua](http://vhoru.com.ua).
20. Роздрібна торгівля за 9 місяців скоротилась на понад 13% // [loda.gov.ua](http://loda.gov.ua).
- Rozdrubna torhivlia za 9 misiatsiv skorotylas na ponad 13%* // [loda.gov.ua](http://loda.gov.ua).
21. *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1993. — 278 с.
- Saati T.* Priniatie reshenii. Metod analiza ierarkhii / Per. s angl. — M.: Radio i sviaz, 1993. — 278 s.
22. *Трохимець О.І.* Вплив попиту споживачів на виникнення інноваційних форм стаціонарних торговельних форматів в Україні // *Економіка та підприємництво*.— 2014.— №1. — С. 111—118.
- Trokhymets O.I.* Vplyv popytu spozhyvachiv na vynyknennia innovatsiinykh form statsionarnykh torhovelynykh formativ v Ukraini // *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*.— 2014.— №1. — S. 111—118.
23. *Чорна М.* Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі // *АгроСвіт*.— 2010.— №20. — С. 34—40.
- Chorna M.* Kontseptsiia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv rozdrubnoi torhivli // *AhroSvit*.— 2010.— №20. — С. 34—40.

Стаття надійшла до редакції 1.03.2016.