

**Е.О.Грицюк**, к.е.н., **Н.Д.Гнатишина**, **Н.М.Данілова**,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## **МЕРЕЖЕВИЙ ПРИНЦИП РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ГІПЕРМАРКЕТІВ ТА МАГАЗИНІВ-ДИСКАУНТЕРІВ)**

У статті досліджується сучасний стан розвитку вітчизняних торговельних мереж та надаються рекомендації щодо підвищення ефективності їхнього функціонування.

The author makes a research of the current status of the national trade network development and gives recommendations as for increasing their performance.

Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі в Україні, у тому числі продовольчими товарами, характеризується структурними змінами, що пов'язані з появою нових торговельних форматів і об'єктів – торговельних мереж. Дані мережі мають різноманітну структуру, обсяги товарообороту, методи просування товару до кінцевого споживача. Власниками цих мереж є вітчизняні й іноземні підприємницькі структури.

Дослідженням проблем розвитку торговельних мереж займалися вітчизняні і зарубіжні вчені і практики, серед яких необхідно згадати таких як: В.Апопій, І.Бланк, А.Мазаракі, Н.Голошубова, О.Кавун, О.Тимофєєва, І.Ансофф, Ф.Котлер, В.Леві, Е.Карпова, Р.Скуба та ін. Проте комплексно аспекти ефективного управління розвитком торговельних мереж ще недостатньо досліджені.

Метою даної статті є вивчення основних особливостей роздрібних торговельних форматів, дослідження сучасного стану розвитку торговельних мереж, що функціонують на теренах України та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їхнього функціонування.

Для розкриття даної мети у проведеному нами дослідженні були поставлені і виконані такі завдання:

Ї критичне вивчення класифікаційних груп окремих торговельних форматів, що функціонують в Україні;

Ї дослідження нових форм торговельних форматів з визначенням їх сильних і слабких сторін;

Ї дослідження відмінностей у підходах вітчизняних і іноземних підприємницьких структур у подальшому розвитку нових торговельних форматів;

Ї формування пропозицій для вітчизняних підприємницьких структур щодо подальшого розвитку нових торговельних форматів в Україні.

Торговельна мережа визначається як сукупність однотипних або різнотипних бізнес-одиниць, які здійснюють роздрібну торгівлю під однією торговельною маркою, мають корпоративну стратегію діяльності, єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільчий склад, з якого здійснюється товаропостачання бізнес-одиниць, що входять до складу об'єднання [4].

Дослідження компанії **Gfk-USM** свідчать, що з **42%** всіх роздрібних покупок в Україні, що припадають на стаціонарну торгівлю, тільки **7%** здійснюються у торговельних мережах. Тоді як на частку торговельних мереж у зарубіжних країнах припадає близько **60-90%** загального обсягу товарообігу. Винятком є лише столичний роздрібний ринок, що реально наблизився до середньоєвропейського показника (близько **50%**). У містах-мільйонниках цей показник ледве дотягує до **15-20%**, в інших становить у середньому **9%** [7].

На підставі цих цифр деякі аналітики роблять висновок, що раніше ніж у **2010** році первинного насичення ринку не відбудеться.

Отже, інвестування в український рітейл виглядає вельми привабливо. Важливим є і той факт, що, як свідчать консалтингові дослідження, постійних відвідувачів мережевих магазинів уже не влаштовують асортимент і рівень сервісу. Неминучим є повний перехід на світові торговельні стандарти, які й може запропонувати міжнародний рітейл.

Оскільки основним об'єктом торговельної мережі є торговельна точка (магазин), то у першу чергу нами детальніше буде розглянута класифікація та деякі основні характеристики роздрібних торговельних форматів.

Варто зазначити, що зараз використовують різні варіанти класифікації та визначення торговельних форматів, які можуть дублюватись за значенням: мінімаркет, супермаркет, дискаунтер, дисконтний магазин, магазин біля дому, магазини „крокової доступності”, кеш-енд-кері та ін. На наш погляд, найбільш повною та оптимальною є класифікація магазинних форматів, запропонована Р.В.Скубою (табл. 1) [3].

В Україні зараз наявні усі наведені формати роздрібною торгівлі. Детальніше зупинимося на розгляді особливостей функціонування в Україні гіпермаркетів та магазинів-дискаунтерів.

Класифікація роздрібних торговельних форматів

Роздрібний торговельний формат	Основні характеристики роздрібногo торговельного формату	Основні методи просування роздрібногo торговельного формату
1	2	3
Універсальні магазини	Даний формат, як правило, має декілька рівнів, що відокремлені у самостійні, чітко позначені зони чи відділи за категоріями товарів, що продаються. Тут пропонується широкий і глибокий асортимент, що дозволяє задовольнити майже будь-які потреби покупців, однак існують і такі, які зосереджуються на декількох категоріях товарів, забезпечуючи тим не менше значний вибір у межах цих категорій.	Перелік способів просування досить різноманітний. Так само, як і пропонований товарний асортимент: від різних видів реклами і стимулювання збуту, до багаточисленних прийомів особистого продажу і мерчендайзингу.
Багатопрофільні магазини	У даному форматі продають в одному приміщенні найрізноманітніші товари – як продовольчих, так і непродовольчих. Вони відрізняються від універсальних магазинів відносно невеликим вибором товарів та цінами, невибагливим оформленням вітрин і більш низьким рівнем обслуговування.	Просування даного формату здійснюється за допомогою інформативної реклами в ЗМІ та методом директ-мейл.
Спеціалізовані магазини	Цей формат роздрібногo торгівлі характеризується обмеженим асортиментом товарів, який обслуговує певну цільову аудиторію, на яку вони орієнтовані. Вони переважно мають менші розміри, ніж універсальні, що відповідає ширині їх асортименту.	Просування базується на інформативній рекламі в ЗМІ, методі директ-мейл, особистих продажах і різноманітних акціях стимулювання, спрямованих на формування лояльних клієнтів.
"Вбивці категорій" (термін зародився у США)	Це спеціалізований магазин роздрібногo торгівлі, розташований зазвичай за містом або в торговому центрі на околиці міста. Асортимент товарних категорій тут обмежений, однак великі розміри магазину дозволяють пропонувати відвідувачам дуже широкий вибір брендів у межах цих категорій. Економія, викликана широким масштабом діяльності таких магазинів, та невисока вартість орендованих приміщень дозволяють продавцям пропонувати ціни, обумовлені тільки цінністю самих товарів.	Методи просування в цілому схожі на методи спеціалізованих магазинів.
"Чергові" магазини (магазини біля дому, магазини крокової доступності)	Цей формат зазвичай характеризується наступними критеріями: торговельна зона площею 20-200 м <sup>2</sup> , щоденний багатогодинний графік роботи, широкий асортимент товарів, але обмежений вибір брендів. У таких магазинах продаються продовольчі товари, побутові речі, ліки, що відпускаються без рецепта, алкогольні напої та канцелярські товари. Можуть пропонуватися й інші товари та послуги – „їжа на винос", товари типу „зроби сам", іграшки, відеопрокат, фотодрук. Даний формат зазвичай сприяє здійсненню невідкладних та імпульсних покупок.	Просування таких магазинів здійснюється за допомогою інформативної реклами в ЗМІ та методом директ-мейл. Досить часто за окремими видами товарів проводяться акції по стимулюванню збуту.

1	2	3
Супермаркети, суперстори і гіпермаркети	<p>Ці магазини належать до одного і того ж „сімейства” форматів роздрібно́ї торгівлі: це магазини самообслуговування, як правило, одноповерхові, з безлічно прилавків і проходів всередині. Великі площі та економія на робочій силі дозволяють пропонувати ширший асортимент товарів за нижчими цінами, внаслідок чого супермаркети є основним місцем здійснення „повсякденних покупок”.</p> <p>Супермаркет – найменший магазин з цього „сімейства” (від 500 м<sup>2</sup>). Зазвичай він розташовується в центрі міста або недалеко від нього, а асортимент товарів складають продукти харчування і предмети домашнього вжитку. Суперстори займають площу близько 8 тис. м<sup>2</sup>, а то і більше.</p> <p>Гіпермаркет – це величезний (площею понад 3,0 км<sup>2</sup>) центр роздрібно́ї торгівлі, розміщений за містом, який пропонує широкий асортимент товарів.</p>	<p>Просування тут засноване на різноманітних акціях по стимулюванню збуту, прийомах мерчандайзингу і точкових рекламних кампаніях.</p>
Оптові клуби	<p>Це формат, що пропонує обмежений асортимент продовольчих товарів і товарів для дому, деякі товари домашнього вжитку і одяг. Відмінною особливістю оптового клубу є те, що для здійснення в ньому покупки покупець повинен стати його членом. Ціни в таких торгових точках низькі, торгова обстановка досить проста. Принцип роботи – „плати і забирай” (товари доводиться закуповувати у великих кількостях).</p>	<p>Просування таких торгових точок пов’язане в основному з друкованою рекламою і ціновим стимулюванням.</p>
Магазини, які торгують за каталогами (виставки каталогів)	<p>Особливістю даного формату є те, що в самому торговому залі товарів виставляється зовсім небагато – порівняно з повним їх асортиментом, однак споживач може скористатися каталогами, проглянути їх, якщо у нього є таке бажання. Це економічно вигідний спосіб утримання торгової точки, яка розміщена на „головній вулиці”. Однак цей формат створює деякі проблеми, пов’язані з демонстрацією товарів, оскільки він спирається не стільки на „реальні” товари, скільки на їхнє зображення в каталозі.</p>	<p>Просування в таких торгових точках спрямоване на те, щоб залучити покупця, а отже, без реклами в ЗМІ не обійтись, а також на те, щоб переконати його на основі методів особистого продажу, друкованої реклами роздаткового характеру і цінового стимулювання здійснити покупку.</p>
Магазини-дискаунтери	<p>Це роздрібно́ торгівельна точка, в якій продаються товари за ціною нижчою, ніж у „типовому магазині головної вулиці”. Такий магазин проводить повсякденну політику низьких цін, за якої вони залишаються низькими постійно, на відміну від політики високих цін, за якої ціни знижуються тільки на час проведення промо-акцій. Асортимент магазину-дискаунтера або орієнтований на потреби покупців, або планується виходячи з того, які товари доцільно продавати з низьким прибутком.</p>	<p>В межах просування застосовується зазвичай інформативна реклама в ЗМІ і метод директ-мейл.</p>
Заводські магазини	<p>В такому магазині споживачам пропонується асортимент неактуальних для даного сезону і/або не дуже якісних товарів. Заводський магазин дозволяє виробникам розпродавати товари, які не користуються попитом, не приносячи при цьому шкоди іміджу основного товару чи бренду компанії роздрібно́ї торгівлі.</p>	<p>При просуванні продукції такі магазини застосовують в основному зовнішню рекламу та методи особистих продажів.</p>

Гіпермаркет – магазин самообслуговування загальноміського значення, торговою площею більш 3000 м<sup>2</sup> із широким асортиментом (більше 15 тисяч асортиментних позицій) продовольчих і непродовольчих товарів. Основною метою відкриття гіпермаркетів є досягнення нижчих закупівельних цін внаслідок безпосередньої співпраці з постачальниками та виробниками. Гіпермаркети працюють з низькою маржею і низькими цінами. Вони складають серйозну конкуренцію існуючим мережам супермаркетів, тому що ціни в гіпермаркетах нижче на 15-20%.

Ціни у гіпермаркетах є дещо нижчими за рахунок того, що вони намагаються співпрацювати безпосередньо з виробниками продукції. Особливо це характерно для продуктів харчування. У інших же торговельних закладах ринок продовольчих товарів знаходиться під контролем посередників. Проте в Україні немає класичного мережевого гіпермаркета, тому що підприємці роблять прибуток в основному за рахунок націнки. А у класичному європейському гіпермаркеті акцент робиться на великому обороті.

За експертними оцінками, частка гіпермаркетів в Україні становить близько 5%. У форматі гіпермаркетів працюють такі компанії, як „Караван”, „Інтермаркет” (гіпермаркети „Арсен” і „Аматор”), „Fozzy Group” (супермаркети „Сільпо”, „Фора”, „Фоззі”, „Дніпрянка”), „Фуршет”, „Billa” (REWE), „Metro Cash & Carry”, „Рітейл Груп” (ТМ „Велика Кишеня”), „АТБ-Маркет”, ТМ „Rainford”, „Вопак”, „Пакко” (корпорація „Пакко”), „Таврія-В” (ТОВ „Таврія-В”) та інші. При цьому як зарубіжні, так і вітчизняні гіпермаркети мають на меті охопити всю територію України.

Гіпермаркети замінюють відкриті ринки, оскільки пропонують широкий асортимент, а магазини-дискаунтери – універсами радянського зразка.

Класичні дискаунтери – це швидше склад, ніж магазин. У деяких випадках покупець самостійно розпаковує товар, виймає його з коробки.

Наш споживач налаштований на вищий рівень обслуговування і може не пробачити магазину, якщо той нагадує йому ненав'язливий радянський сервіс – це одна з причин, через яких дискаунтерам складно завойовувати український ринок.

Види класичних дискаунтерів (за міжнародною класифікацією) наведено в табл. 2.

Види класичних дискаунтерів (міжнародна класифікація)

Формати дискаунтерів	Жорсткий	М'який
Середня торгова площа, м <sup>2</sup>	250-400	450-1060
Середні складські площі, м <sup>2</sup>	140-300	140-300
Форма обслуговування	100% самообслуговування	продаж гастрономії і кондитерських виробів через прилавок
Середня вартість однієї покупки, \$	2-4	5-7
Середня кількість покупок	900-1400	1350-1700
Кількість найменувань в асортименті	700-1000	1250-2500
Чисельність персоналу у магазині	22-34	22-34
Час роботи	8.00-23.00	8.00-23.00
Вартість обладнання 1 м <sup>2</sup> , \$	70-120	140-200

Дискаунтери зародились у Німеччині завдяки двом основним умовам: дешевій нерухомості і дорогій робочій силі. В Україні все навпаки. Формат сучасного європейського дискаунтера з'явиться в Україні лише тоді, коли ринок буде достатньо насичений і у результаті конкуренції цінова пропозиція дискаунтера почне суттєво відрізнятися від пропозиції супермаркетів. Невеликі площі і вузький асортимент дискаунтерів зумовлює їхнє розміщення у регіонах з низькою купівельною спроможністю.

У більшості випадків дискаунтери розташовують у спальних районах з високою щільністю населення. Однією з причин швидкого росту магазинів економ-класу може бути те, що для них відносно просто підібрати площу (це може бути вузький зал або навіть підвал). Основну частину товарів, що продаються в дискаунтерах, становлять товари власного виробництва (**privat lable**). В Україні важко знайти виробника, який згодний і спроможний робити якісний товар для магазинів-дискаунтерів. Спостерігається симпатія українських споживачів до відомих брендів, що є перепорою для просування дискаунтерів на ринку. Так, якщо в Європі заможний споживач може купити товари подешевше і потім хизуватися перед друзями скільки він зекономив, то в Україні, якщо у споживача з'являються зайві гроші, він переходить до магазину, де сервіс вище і є нові західні бренди.

Всі магазини-дискаунтери економлять на чомусь. Так, американський **Wal-Mart** нишпорить по всьому світу і забиває

полиці низькоякісними китайськими товарами, німецький **Aldi** виставляє на полиці місцевих виробників та економить на обслуговуючому персоналі і складських приміщеннях, брендові дискаунтери виставляють на дорозпродаж товари з минулих сезонів (старі колекції). Одна і та сама українська компанія Інтермаркет володіє і супермаркетами „Арсен”, і дискаунтерами „Барвінок”, при цьому кожен має свої засоби для зменшення цін. Ціни в магазиних-дискаунтерах нижчі, бо чогось не вистачає в товарах або послугах. Досягається це в різних умовах у різних країнах неоднаковими шляхами. В Україні найбільшою мережею дискаунтерів є „АТБ-Маркет” – підрозділ роздрібної торгівлі корпорації „АТБ”, заснованої в 1993 році. Компанії належить 316 магазинів у 93 містах України. 90% магазинів – дискаунтери [6].

Також відомою мережею дискаунтерів є торговельна мережа „Фора” (корпорація „**Fozzy Group**”), яка найбільше розповсюджена у Києві. Відкриття першого магазину відбулося у грудні 2002 року, у 2003 році кількість гастрономів складала 30 магазинів, а у 2006 році було відкрито більше 50 магазинів „Фора”. Середня торговельна площа – 400 м<sup>2</sup>. Пропозиція: товари щоденного попиту, товари групи А (найбільший попит), свіжі продукти, не більше 4 виробників у кожній категорії.

Незважаючи на нестабільну політичну ситуацію у країні, що знижує інвестиційну привабливість України, іноземні ритейлери роблять заяви про експансію на вітчизняний ринок. Так, французький роздрібний гігант „**Auchan Group**” оголосив про придбання 20% акцій ЗАТ „Фуршет”, що управляє 69 магазинами в Україні та Молдові. Найближчим часом **Auchan** і **Фуршет** збираються створити в Україні два спільні підприємства, одне з яких займеться розвитком мережі гіпермаркетів **Auchan**, а друге – створенням мережі торгово-розважальних центрів **Immochan**. До цього часу зі своєю стратегією в Україні має визначитися російська група „**X5 Retail Group**” (магазини „Пятерочка” і „Перекресток”), яка оголосила, що протягом наступних 5 років зробить ставку на розвиток дискаунтерів і гіпермаркетів. При цьому „X5” не виключає альянсу з американським ритейлером „**Wall-Mart**”, який після 5 років вивчення російської роздрібної торгівлі, схоже, зважився пустити коріння в Росії. Якщо американсько-російський союз все ж таки відбудеться, „**Wall-Mart**” обов’язково з’явиться і в Україні. Причина, з якої російські мережі не дуже успішно

розвиваються в Україні – величезний розвиток у самій Росії. Російським компаніям не вистачає грошового і менеджерського ресурсу, їм складно правильно оцінювати наш ринок, розв'язувати проблеми з нашим законодавством і владою.

Українські споживачі дуже консервативні щодо звичок і набагато охоче купують продукти харчування українського походження. І варто вітчизняним виробникам освоїти новий для себе вид товару, покупці з легкістю відмовляються від придбання імпортних аналогів. Не дивно, що на прилавках супермаркетів дуже рідко зустрічається продуктивний імпорту. Практика свідчить, що асортимент зарубіжних продовольчих мереж, що закріпилися в Україні, на **80-90%** складається з товару українських виробників. Але, надаючи перевагу місцевому виробнику, іноземці втрачають основний козир – великі знижки у постачальників. На відміну від мереж-аборигенів, їм важко домовитися з виробником на свою користь. Вітчизняних постачальників мало хвилює, скільки всього магазинів входить до транснаціональної мережі. Для нього важливо, скільки з них працює в Україні. Гучні заяви про те, що у разі постачання до міжнародної мережі перед українськими виробниками „відкривається весь світ”, на ділі мало що означають.

При цьому іноземці, вочевидь, втратили сприятливий момент для виходу на український ринок. Без підтримки місцевих компаній, у яких є і земля, і приміщення під магазини, і зв'язки з чиновниками, західні ритейлери вже не можуть самотійно будувати мережі. Приміром, шведська „ІКЕА” уже два роки безуспішно намагається отримати ділянку в столиці під будівництво торгово-розважального центру. Тепер вона розв'язує проблему за допомогою української компанії. Наразі можна назвати лише два справді успішних проекти входження в Україну — це мережі „Billa” і „Metro Cash & Carry”. Але Billa прийшла, коли вітчизняні мережі тільки-но зароджувалися, зняла вершки і практично зупинилася в розвитку. А Metro для того, щоб закріпитися на ринку України, довелося розв'язувати проблеми навіть на президентському рівні. В успішних іноземців постійно виникали тертя з українською владою. Новачки ж сьогодні потрапили у цілковиту залежність від місцевих ритейлерів. Кандидатів у партнери, здатних зацікавити іноземців, небагато – „Fozzy Group” (супермаркети „Сільпо”), „Рітейл Груп” (ТМ „Велика Кишеня”), „АТБ-Маркет”. Вони, напевно, будуть не проти

співпраці, щоправда, на своїх умовах. Як показала практика, не враховують іноземці і форматні особливості українського ринку. Найбільш стійким виявився формат відносно невеликого супермаркету. Водночас гіпермаркети, на які зазвичай роблять ставку міжнародні мережі, в українців поки що не користуються підвищеним попитом. Надмірна прихильність зарубіжного ритейлу до власних стандартів призвела до того, що формат, який користується найбільшим попитом споживачів – невеликі супермаркети – залишається парафією українських мереж [7].

Данина традиціям заважає іноземним мережам навіть у дрібницях. Наприклад, дослідження мерчандайзерів свідчать про те, що українцям не подобаються торговельні зали, де овочі розташовані праворуч, а алкогольні напої знаходяться в кінці маршруту покупця. Однак навіть у таких дрібницях зарубіжні ритейлери поступатися не збираються. Стандарт – і крапка [7].

Серед основних тенденцій розвитку вітчизняного ритейлу можна визначити такі:

Ї центр розвитку роздрібної торгівлі зміщується в регіони. Амбітні плани озвучені компаніями „Український ритейл” (відкрила близько 20 магазинів „Брусниця”), „MD Group” (30 нових „магазинів біля будинку”, тобто магазинів-дискаунтерів). Саме через регіони в український роздріб увійшли українсько-естонська мережа гіпермаркетів „О’кей” (окрім Києва – Кривий Ріг і Запоріжжя) і російський „Вестер” (Сімферополь і Тернопіль). З невеликого містечка – Керчі починає програму розвитку нова мережа „Фреш” корпорації „Євротек”;

Ї регіональні мережі виходять на національний рівень. У березні 2007 року луцький холдинг „ПАККО” придбав дві мережі магазинів у Хмельницькому, мережу магазинів у Харкові, в 2008 році вже відкрився „Вопак” у Черкасах. Київський „ЕКО-маркет” реалізує програму експансії на сході країни;

Ї у регіонах продовжують домінувати місцеві та регіональні гравці. Незважаючи на те, що на роздрібних ринках чи не кожного обласного центру сьогодні представлені всі основні національні мережі, вони не поспішають заходити в невеликі міста. Це прерогатива регіональних мереж, таких як чернігівський „Союз” або львівський „Інтермаркет”. Винятком є „АТБ”, яка не боїться відкривати магазини в 20-тисячниках, в основному – на сході України [5].

За прогнозами експертів, 2009 року український ритейл розвиватиметься за минулорічними тенденціями. Причому вітчизняні ритейлери йтимуть у розвитку на рівні з іноземними гравцями, а подекуди – випереджатимуть у завоюванні регіонів. Частина ритейлерів планують входити в Україну не самостійно, а у рамках торговельних центрів (ТЦ) (як якірні орендарі). Основна перевага входження через ТЦ для ритейлера – економія капітальних витрат. Торговельний центр створюється зазвичай на акціонерній основі, до розробки концепції і будівництва залучаються місцеві фахівці, що орієнтуються в національних особливостях смаків, законодавстві тощо. Фінансуються такі об'єкти здебільшого під невеликі відсотки через іноземні банки. У найближчі роки через торговельні центри очікується вихід на ринок іспанської „ZARA”, французьких „Carrefour” і „Auchane”, німецьких „Kaufhoff” і „OBI”. Ці мережі надають перевагу роботі через підрядників і девелоперів. До вже здійснюваних планів можна віднести відкриття у Києві шведською компанією „ІКЕА” торговельного центру „Мега”. Як якірний орендар ТЦ в Україну входить мережа „Рамстор”. Гіпермаркет „Рамстор” стане найбільшим продовольчим магазином в Україні – 12 тис. кв. м.

У світлі вищеназаних тенденцій вважаємо необхідним:

• створення асоціацій та об'єднань з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку;

• підвищення ефективності діяльності вітчизняних мереж гіпермаркетів за рахунок збільшення товарообороту, а не за рахунок зростання торговельної націнки;

• створення централізованих баз зберігання товарів, що дасть змогу зменшити ціни на товари;

• збільшення кількості нових магазинів-дискаунтерів, але не класичного зразка, а з урахуванням особливостей українського ринку. У період економічної кризи дискаунтери є більш доцільними, ніж гіпермаркети, адже купівельна спроможність населення суттєво знижується і у найближчий час споживачі будуть прагнути купувати дешевші товари.

Розвиток мереж гіпермаркетів та дискаунтерів дасть змогу збільшити роздрібний товарообіг, відкрити нові робочі місця, залучити інвестиції, що позитивно вплине на розвиток країни у цілому й у майбутньому дасть змогу вітчизняним компаніям вийти на міжнародний ринок.

Експерти вважають, що в Україні може бути реалізований будь-який з трьох сценаріїв розвитку світового ритейлу.

По-перше, ймовірним є повторення польського або чеського досвіду, коли внутрішні мережі виявилися неспроможними конкурувати зі світовими гігантами. Такий сценарій можливий, якщо інтернаціональні ритейлери викуплять провідні вітчизняні мережі (тому чи не першочерговим завданням українських мережевиків є максимальне збільшення вартості бізнесу).

По-друге, ритейл може розвиватися за китайсько-індійським сценарієм, коли за участі держави національні мережі були консolidовані й успішно протистояли зарубіжній експансії.

Можливий розвиток подій і по-російськи – до провідної п'ятірки ритейлерів належать як національні, так і зарубіжні мережі. Вони на рівних беруть участь у тендерах з оренди і забудови площ. Місцеві гравці об'єднуються у спілки, щоб протистояти іноземцям.

Проте є й четвертий, виключно український сценарій: якщо великі іноземні оператори не з'являться в Україні найближчим часом, потім вони можуть вже не приходити – ринок буде щільно охоплений національними мережами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк И.А. Торговий менеджмент. – К.: УФІМБ, 2004.
2. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2007.
3. Скуба Р.В. Современные типы организаций розничной торговли и методы их продвижения на локальные рынки // Экономика региона. Владимирский государственный университет. – 2007. – №18. – [Электронный ресурс]. – Доступ. – <http://journal.vlsu.ru/>.
4. Тимофеева О.В. Розвиток українських торговельних мереж на сучасному етапі // Економіка і регіон. – 2007 р. – №2 (13). – С.68-72.
5. [Електронний ресурс]. – Доступ. – <http://www.4post.com.ua/economics/84083.html>.
6. [Електронний ресурс]. – Доступ. – <http://ukr.rynok.biz>.
7. [Електронний ресурс]. – Доступ. – <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/34/4820056514.html>.