

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

БУГРІМЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ

УДК 338.583:339.372.84(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

*Примірник дисертації  
ідентичний за змістом  
з іншими примірниками  
неодаткованою до спеціалізованої  
вченої ради*

*Бугр* Бугріменко Р.М.



Науковий консультант: **Гросул Вікторія Анатоліївна**,  
доктор економічних наук, професор

*Уг*  
*се*

Харків – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Бугріменко Р.М. Інфраструктурний розвиток мережі роздрібно́ї торгівлі.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі, Харків, 2021.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої наукової проблеми, що полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо управління інфраструктурним розвитком мереж роздрібно́ї торгівлі.

Досліджено генезис розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі та доведено, що процес управління інфраструктурним розвитком мереж роздрібно́ї торгівлі передбачає інтеграцію моделей і методів управління, заснованих на маркетинговому підході, взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та інфраструктурного забезпечення в цілому, що дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на розвиток мереж роздрібно́ї торгівлі, найбільш ефективно формувати взаємодію з суб'єктами інфраструктурного забезпечення і підвищити ступінь адаптації розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі. Виявлено, що інфраструктурний розвиток мереж роздрібно́ї торгівлі – це процес зміни галузевої та/або об'єктної структури в напрямку реалізації її основних характеристик, а саме удосконалення територіальної локалізації; покращення суб'єктної та об'єктної структури; концентрації результатів функціонування згідно інтересам споживача, що забезпечує розвиток потенціалу роздрібно́ї торгівлі та зростання якості життя населення.

Обґрунтовано теоретичні засади інфраструктурного розвитку сучасної роздрібно́ї торгівлі, що, на відміну від існуючих, передбачають застосування комплексного підходу, який поєднує методологію системного, еволюційного

та синергетичного підходів до визначення особливостей і характеристик суб'єктів та об'єктів інфраструктури, що дозволяє визначити рівні ефективності їх взаємодії. Запропоновано визначення дефініції «інфраструктурний розвиток», що являє собою процес, спрямований на зміну характеру функціонування підприємницьких структур складного рівня ієрархії, який відображає зростання рівня складності інфраструктурних взаємодій, кількісне зростання результатів діяльності підприємств, якісне покращення структури продукції/послуг та створює умови для підвищення рівня адаптивності розвитку ринкових суб'єктів.

Встановлено, що для оцінки параметрів підприємств роздрібною торгівлі доцільно використовувати кількісно-формалізовані та інтуїтивно-експертні методи, а використання системного підходу як методології дослідження функціонування підприємств роздрібною торгівлі дозволяє здійснювати пошук напрямків підвищення ефективності діяльності мереж роздрібною торгівлі. Доведено необхідність створення інтегрованої системної моделі організації мереж роздрібною торгівлі.

Запропоновано концепцію інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі, яка заснована на використанні інструментарію інфраструктурного маркетингу та спрямована на підвищення конкурентоспроможності інноваційно-орієнтованих мереж роздрібною торгівлі. Обґрунтовано організаційні, аналітичні, інвестиційні та економічні механізми формування інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі. Удосконалено модель інфраструктурного розвитку, яка базується на використанні інструментів інфраструктурного маркетингу та технологій управління мережами роздрібною торгівлі, що дозволяє на основі інфраструктурної взаємодії формувати та розвивати маркетингове середовище на базі інфраструктурної складової.

Обґрунтовано, що доцільно впроваджувати стратегію «блакитних океанів» в умовах створення нового ринкового простору саме в діяльність ринків непродуктованої групи, оскільки спеціалізована та оформлена торгівля

є більш маневреною з точки зору стратегічної гнучкості, а саме – кадрового й управлінського потенціалів та домінантності технологічної складової. Запропоновано матрицю оцінки можливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі, яка заснована на використанні двох показників – частки непродовольчих товарів в товарній групі та частки роздрібного товарообігу мережі інтернет.

Доведено, що особливістю трансформації внутрішньої роздрібної торгівлі є перехід до цілісних технолого-економічних систем високої ефективності. Виявлено, що найважливішим фактором розвитку мереж роздрібної торгівлі є цифровізація, яка заснована на впровадженні високотехнологічних продуктів-технології віртуальної і доповненої реальності, Bigdata в розрізі аналітики і вивчення споживчого попиту штучного інтелекту. Розроблено науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі, який заснований на комплексному підході до визначення тенденцій розвитку. Практична імплементація запропонованого підходу дозволяє визначати тенденції розвитку інфраструктури мережної торгівлі та виявляти роль і характер інфраструктурних взаємодій, простежити характер можливих змін в системі чинників розвитку роздрібної торгівлі, виявити причини і результати можливих модернізаційних змін.

Розроблено науково-практичний підхід до ресурсного забезпечення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі мобілізації нереалізованого потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на запропонованій моделі проведення бенчмаркінгу та дозволяє забезпечити реалізацію цілей розвитку, досягти ефективності та конкурентоспроможності діяльності мереж роздрібної торгівлі. Запропоновано системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, яка, на відміну від існуючих, базується на використанні системного підходу, передбачає врахування результатів розвитку роздрібної торгівлі та розробку



діагностичного інструментарію оцінки темпів і результативності інфраструктурного розвитку споживчого ринку та його сегментів.

Розроблено науково-теоретичний підхід до інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, в основу якого покладено запропоновану систему принципів, методів, форм забезпечення, джерел інформації, інструментарію досягнення цілей з використанням Smart-технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі. Удосконалено науково-методичний підхід до застосування інструментів маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібної торгівлі, який, на відміну від наявних, передбачає розробку та оцінку ефективності використання інструментів маркетингового менеджменту; побудову системи оцінки якості використання інструментів маркетингового менеджменту. Практична імплементація запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення мереж роздрібної торгівлі.

Запропоновано науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на декомпозиції задач та включає чітку послідовність дій з визначенням інструментів/методів і результатів реалізації кожного з етапів та дозволяє забезпечити конкурентоспроможність суб'єктів інфраструктурного розвитку. Удосконалено концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі, які ґрунтуються на принципах інноваційності та інтегрованості, базових процесах ухвалення маркетингових рішень та дозволяють забезпечити моніторинг взаємодії між суб'єктами інфраструктури роздрібної торгівлі, своєчасне коригування тактичних та оперативних планів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Доведено, що впровадження заходів щодо удосконалення інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі впровадження Smart-технологій сприятимуть формуванню ефективної стратегії розвитку

діяльності мереж роздрібної торгівлі. Удосконалено науково-методичний підхід щодо оптимізації векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексну оцінку темпів і результативності інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі. Розроблено науково-методичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі, який відрізняється від відомих, урахуванням результатів маркетингової оцінки просторової локалізації попиту та пропозиції, діагностики показників, що характеризують інфраструктурні об'єкти на основі сегментації й кластеризації територій. Удосконалена концептуалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, що дозволяє формувати стратегію інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі ефективного впровадження маркетингу взаємовідносин з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та інструментів маркетингу інфраструктури.

Розроблено науково-методичний підхід до стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору, який відрізняється від існуючих запропонованим методичним забезпеченням оцінювання ринкового важелю за встановленими критеріями та дозволяє на основі визначення ринкового стану та відповідного типу стратегії приймати адекватні й ефективні рішення щодо захисту новоствореного ринкового простору. Обґрунтовано систему показників оцінювання ринкового важеля підприємства роздрібної торгівлі, яка заснована на формуванні критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії, що окреслює змістову сутність кожного з критеріїв, має архітектуру показників уніфікованого типу виміру та є доступною з позиції отримання вихідної інформації для розрахунку.

*Ключові слова: інфраструктурний розвиток, мережі роздрібної торгівлі, ресурсний потенціал, концепція, маркетинг, просторове розміщення, управління, інтеграція.*

## SUMMARY

**Buhrimenko R. M. infrastructure development of the retail network.** – Qualifying scientific work on the manuscript rights.

The doctoral thesis of economic sciences on specialty of 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by types of economic activity). – Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, 2021.

The dissertation is devoted to the solution of an important scientific problem, which consists in the development and scientific substantiation of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the management of infrastructural development of retail chains.

The genesis of the development of retail networks is studied and it is proved that the process of infrastructure development of retail networks involves the integration of management models and methods based on marketing approach, interaction with infrastructure entities and infrastructure in general, which allows to identify the degree of influence of infrastructure projects for the development of retail trade networks, the most effective way to form interaction with the subjects of infrastructure and increase the degree of adaptation of the development of retail trade networks. It is revealed that infrastructural development of retail trade networks is a process of change of branch and / or object structure in the direction of realization of its basic characteristics, namely improvement of territorial localization; improving the subject and object structure; concentration of results of functioning according to interests of the consumer that provides development of potential of retail trade and growth of quality of life of the population.

Theoretical principles of infrastructural development of modern retail trade are substantiated, which, in contrast to the existing ones, involve the application of an integrated approach that combines the methodology of systemic, evolutionary and synergetic approaches to determining the characteristics of infrastructure entities and objects interaction. The definition of "infrastructural development" is proposed, which is a process aimed at changing the nature of business structures of

a complex level of hierarchy, which reflects the growing complexity of infrastructural interactions, quantitative growth of enterprise results, qualitative improvement of products / services and creates conditions for improvement adaptability of development of market subjects.

It is established that to assess the parameters of retail enterprises it is advisable to use quantitatively formalized and intuitive expert methods, and the use of a systematic approach as a methodology for studying the functioning of retail enterprises allows to search for ways to improve the efficiency of retail networks. The necessity of creating an integrated system model of organization of retail trade networks is proved.

The concept of infrastructural development of retail trade networks is proposed, which is based on the use of infrastructure marketing tools and is aimed at increasing the competitiveness of innovation-oriented retail trade networks. Organizational, analytical, investment and economic mechanisms of formation of infrastructural development of retail trade networks are substantiated. The infrastructure development model has been improved, which is based on the use of infrastructure marketing tools and retail network management technologies, which allows to form and develop a marketing environment based on the infrastructure component on the basis of infrastructural interaction.

It is substantiated that it is expedient to implement the strategy of "blue oceans" in creating a new market space in the markets of non-food groups, as specialized and formalized trade is more maneuverable in terms of strategic flexibility, namely - human and managerial potential and dominance of the technological component. A matrix for assessing the possibilities of strategic development of retail enterprises is proposed, which is based on the use of two indicators - the share of non-food products in the product group and the share of retail turnover of the Internet.

It is proved that the peculiarity of the transformation of domestic retail trade is the transition to integrated technological and economic systems of high efficiency. It was found that the most important factor in the development of retail

networks is digitalization, which is based on the introduction of high-tech products-technology of virtual and augmented reality, Bigdata in terms of analytics and consumer demand for artificial intelligence. A scientific and methodological approach to identifying trends in the development of network trade infrastructure, which is based on a comprehensive approach to identifying trends. The practical implementation of the proposed approach allows to identify trends in network infrastructure and identify the role and nature of infrastructure interactions, to trace the nature of possible changes in the system of factors of retail development, to identify causes and results of possible modernization changes.

A scientific and practical approach to resource provision of infrastructural development of retail networks based on mobilization of unrealized potential of enterprises is developed, which, unlike existing ones, is based on the proposed model of benchmarking and allows to achieve development goals, achieve efficiency and competitiveness of retail networks. A system-integrated model of management diagnostics in the system of infrastructural development of the retail network is proposed, which, unlike the existing ones, is based on the use of a systematic approach, takes into account the results of retail development and develops diagnostic tools to assess the pace and effectiveness of consumer market infrastructure and its segments.

A scientific and theoretical approach to the infrastructural development of retail networks has been developed, which is based on the proposed system of principles, methods, forms of support, sources of information, tools to achieve goals using Smart technologies, which will increase the competitiveness of retail networks. Improved scientific and methodological approach to the use of marketing management tools in the management system of the retail network, which, in contrast to the existing ones, involves the development and evaluation of the effectiveness of the use of marketing management tools; building a system for assessing the quality of use of marketing management tools. The practical implementation of the proposed approach helps to increase the efficiency of spatial placement of retail chains.

A scientific and methodological approach to the formation of competitive advantages of retail enterprises, which, unlike existing ones, is based on decomposition tasks and includes a clear sequence of actions with definition of tools / methods and results of each stage and allows to ensure competitiveness of infrastructure development entities. The conceptual bases of application of marketing tools of interaction of subjects of infrastructure of retail trade which are based on principles of innovation and integration, basic processes of decision-making of marketing and allow to provide monitoring of interaction between subjects of infrastructure of retail trade, timely adjustment of development and trade.

It is proved that the implementation of measures to improve the infrastructural development of retail trade on the basis of the introduction of Smart-technologies will contribute to the formation of an effective strategy for the development of retail networks. The scientific and methodological approach to optimizing the vector interactions of the infrastructural development of the retail trade network has been improved, which, in contrast to the existing ones, provides a comprehensive assessment of the pace and effectiveness of the infrastructural development of the retail trade. A scientific and methodological approach to the formation of a model of spatial location of retail infrastructure, which differs from the known, taking into account the results of marketing assessment of spatial localization of supply and demand, diagnostics of indicators that characterize infrastructure based on segmentation and clustering. Improved conceptualization of infrastructural development of retail trade networks, which allows to form a strategy of infrastructural development of retail trade networks on the basis of effective implementation of marketing of relations with subjects of infrastructure provision and infrastructure marketing tools.

A scientific and methodological approach to the strategic development of retail chains in terms of creating a new market space, which differs from the existing proposed methodological support for assessing market leverage according to established criteria and allows to determine adequate and effective decisions to

protect the newly created market space. The system of indicators for estimating the market leverage of a retail trade enterprise is substantiated, which is based on the formation of a criterion base for choosing the optimal competitive strategy, outlines the content of each criterion, has an architecture of unified measurement indicators and is available from the standpoint of calculation information.

Key words: infrastructure development, retail networks, resource potential, concept, marketing, digitalization, spatial location, management, integration, blue oceans strategy.

## **НАУКОВІ ПРАЦІ В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Управління оборотними активами в підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія ; Н. О. Власова та ін. Харків : ХДУХТ, 2014. 258 с. (заг. обсяг 16,13 друк. арк., особисто автора 1,3 друк. арк.; проведено оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання основних елементів оборотних активів в підприємствах роздрібно́ї торгівлі (підрозділ 2.2)).

2. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія ; М. В. Чорна та ін. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с. (заг. обсяг 23,31 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.; обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства (підрозділ 5.3)).

3. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства : монографія ; за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 520 с. (заг. обсяг 32,5 друк. арк., особисто автора 0,8 друк. арк.; досліджено сучасний стан розвитку ринків роздрібно́ї торгівлі; розроблено матрицю можливостей стратегічного перетворення підприємств роздрібно́ї торгівлі (підрозділ 8.1)).

4. Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів : монографія ; за наук. ред. Л. Г. Квасній, І. Л. Татомир. Трускавець : Посвіт, 2020. 338 с. (заг. обсяг 21,13 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; досліджено діяльність роздрібних торговельних мереж на основі інноваційних рішень, тенденції розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств (підрозділ 2.4)).

5. Бугріменко Р. М. Інфраструктурний розвиток мережі роздрібно́ї торгівлі: теорія та практика: монографія. Харків: ФОП Іванченко І. С. 2020. 352 с. (заг. обсяг 20,5 друк. арк.).



6. Бугріменко Р. М., Безгінова Л. І. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2009. Вип. 1. С. 449–455. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методичний підхід до оцінки фінансового стану підприємства).

7. Бугріменко Р. М., Безгінова Л. І., Обуховська Г. І. Управління формуванням капіталу підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2012. Вип. 1. С. 361–368. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено комплексну технологію формування оптимальної структури капіталу торговельного підприємства).

8. Бугріменко Р. М. Концептуалізація інфраструктурного розвитку розничної торгівлі. *Актуальні проблеми економічного розвитку: зовнішньоекономічні, виробничі та екологічні аспекти. Серія «Економіка»*. Донецьк: ДонДУУ, 2013. Т. XIV. Вип. 265. С. 242–250. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (0,5 друк. арк.).

9. Бугріменко Р. М. Методологія дослідження інфраструктури розничної торгівлі в регіоне. *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства. Серія «Економіка»*. Донецьк: ДонДУУ, 2013. Т. XIV. Вип. 274. С. 36–46. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (0,6 друк. арк.).

10. Бугріменко Р. М. Понятійний апарат розвитку концепції інфраструктурних досліджень в економіці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. №6 (62). С. 14–19. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,6 друк. арк.).

11. Бугріменко Р. М. Маркетингова парадигма інфраструктурного розвитку підприємств розничної торгівлі. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. Вип. 37. С. 105–113. (включено до: Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services, Crossref,

Ulrichsweb Global Serials Directory) (0,6 друк. арк.).

12. Бугріменко Р. М. Особливості інфраструктурних взаємодій мережної економіки в сучасних умовах. *Вісник ДонНУЕТ. Серія «Економічні науки»*. Донецьк, 2014. №3(63). С. 35–45. (включено до: Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services) (0,8 друк. арк.).

13. Бугріменко Р. М. Инструменты регионального маркетинга в развитии инфраструктуры потребительского сектора в регионе. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. №1 (63). С. 59–63. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,5 друк. арк.).

14. Бугріменко Р. М. Проблеми інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі: зарубіжний досвід. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ: НУХТ, 2014. №4. С. 37–47. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,6 друк. арк.).

15. Buhrimenko R. M., Shinkar S. M., Smirnova P.V. Current status and trends in retail Ukraine. *Economics, management, law: problems and prospects: Collection of scientific articles*. Coventry, United Kingdom: Agenda Publishing House, 2015.Vol. 1. P. 307–310. (включено до: E-library, Science Index, Thomson Reuters) (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; здійснено аналіз обсягу, структури та динаміки роздрібного товарообігу за регіонами України).

16. Чорна М. В., Бугріменко Р. М. Сучасні тенденції розвитку регіонів України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків; ХДУХТ, 2016. Вип. 1 (23). С. 18–27. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методика розподілу регіонів України за обсягом ВРП).

17. Buhrimenko R. M., Timchenko O. D., Smirnova P. V. The formation competitive advantages enterprise. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, Slovenia, 2017. Volume 5, №4. P. 23–25. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,2 друк.

арк.; розроблено методику формування нових конкурентних переваг).

18. Chorna M. V., Buhrimenko R. M., Zonvire O. Technology of forming competitive advantages of a trading enterprise. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2018. Вип. 1 (27). С. 47–55. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; розроблено технологію формування конкурентних переваг підприємства торгівлі).

19. Buhrimenko R. M., Smirnova P. V., Zonvire O. Features of activities of trade enterprises in modern conditions. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2018. Вип. 2 (28). С. 77–88. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,75 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; досліджено напрями розвитку локальних торгових мереж).

20. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Особливості формування нового ринкового простору на вітчизняному споживчому ринку. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 241–248. (включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено систему оцінювання впливу чинників на вітчизняний споживчий ринок).

21. Chorna M., Buhrimenko R., Smirnova P., Shynkar S., Zhuvahina I. Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: methodological aspect. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019, Vol. 8, No.4. P. 1350–1368. URL: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4\(20\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4(20)). (включено до: Scopus, Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 1,1 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; здійснено економетричне моделювання використання стратегічного підходу в корпоративній консолідації бізнес-структур).

22. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібної

торгівлі. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2019. Вип. 3 (204). С. 51–56. (включено до: E-library, Science Index, Google Scholar, RepEc, IndexCopernicus, Socionet) (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено методичний підхід на принципах матричного методу).

23. Бугріменко Р. М. Smart-технології в системі інфраструктурного маркетингу роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2019. Вип. 2 (30). С. 59–67. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (0,5 друк. арк.).

24. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Система стратегічного маневрування підприємств роздрібної торгівлі зі створення нового ринкового простору й його економічного захисту. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 241–248. (включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,75 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено розгалужений комплекс дій з оцінювання та захисту ринкових бар'єрів, який створено на засадах моніторингу).

25. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Обґрунтування стратегічних засад з утворення вільного від конкуренції простору на вітчизняному споживчому ринку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1 (95). С. 33–45. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar, Eurasian Scientific Journal Index, International Citation Index Of Journal Impact Factor & Indexing) (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено комплексний підхід до визначення ступеню ущільнення ринкового середовища).

26. Бугріменко Р. М. Маркетингові принципи й функції мережного розвитку роздрібних торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: ХДУХТ, 2020. Вип. 1 (31). С. 63–75. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (0,6 друк. арк.).

27. Бугріменко Р. М. Перспективи адаптації маркетингових

інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. №41. С. 68–73. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar) (0,75 друк. арк.).

28. Бугріменко Р. М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 154–160. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar) (0,6 друк. арк.).

29. Бугріменко Р. М. Тенденції розвитку мережевої роздрібною торгівлі на основі інфраструктурного маркетингу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 30. С. 19–23. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar) (0,5 друк. арк.).

30. Бугріменко Р. М. Концепція інфраструктурного маркетингу розвитку роздрібною торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання*. 2020. Випуск 2 (25). С. 160–165. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,6 друк. арк.).

31. Бугріменко Р. М. Розвиток інфраструктури підприємств роздрібною торгівлі на основі нейромережевих технологій. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. 2020. Випуск 2 (19). С. 72–78. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,8 друк. арк.).

32. Бугріменко Р. М. Оптимізація інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі на основі концепції маркетингу. *Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво»*. 2020. Випуск 2 (113). С. 90–94. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,5 друк. арк.).

33. Бугріменко Р. М. Теоретичні основи розробки стратегії маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібною торгівлі. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ: НУХТ, 2020. Вип. 2. С. 155–160. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (0,7 друк. арк.).

34. Бугріменко Р. М. Сутність маркетингового управління розвитком роздрібних мереж. *Стратегічний маркетинг споживчого ринку: проблеми і тенденції в умовах турбулентності* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ.

конф., м. Ялта, 1–6 жовтня 2013 р. Ялта: МНФ «Нова економіка», 2013. С. 32–37. (0,28 друк. арк.).

35. Бугріменко Р. М. Умови інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі України. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 22 травня 2014 р. Харків: ХДУХТ, 2014. С.109–110. (0,12 друк. арк.).

36. Бугріменко Р. М. Комплекс підходів для вивчення інфраструктури роздрібно́ї торгівлі. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези доповідей IV Наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2014 р. Харків: АВВ МВС України, 2014. С.20–22. (0,1 друк. арк.).

37. Бугріменко Р. М. Організація роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 травня 2015 р. Харків: ХДУХТ, 2015. С. 81–82. (0,12 друк. арк.).

38. Бугріменко Р. М., Кравченко О. М. Особливості функціонування підприємств торгівлі в конкурентному середовищі. *Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 15 грудня 2016 р. Луцьк: ВНУ ім. Л. Українки, 2016. С. 29–30. (заг. обсяг 0,1 друк. арк., особисто автора 0,05 друк. арк.; проведено аналіз стану національної економіки).

39. Бугріменко Р. М. Інноваційний розвиток торгівлі в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 21 вересня 2017 р. Харків: ХДУХТ, С. 177–178. (0,12 друк. арк.).

40. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Сучасна концепція маркетингового менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах*

*розвитку ринку* : тези доповідей VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю. м. Харків, 1 листопада 2018 р. Харків: НФУ, 2018. С. 147–149. (заг. обсяг 0,19 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; обґрунтовано сучасну концепцію маркетингового менеджменту).

41. Бугріменко Р. М., Зонвіре О. Проблеми і перспективи розвитку інфраструктури ринку в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 травня 2019 р. Харків: ХДУХТ, 2019. Ч. 2. С. 49–50. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; визначено перспективи розвитку інфраструктури ринку в Україні).

42. Бугріменко Р. М., Зонвіре, О. Концепція інфраструктурного маркетингу: передумови формування і використання. *Фінансові механізми сталого розвитку України* : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 жовтня 2019 р. Харків: ХДУХТ, 2019. С. 197–198. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; розроблено концепцію інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі).

43. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Інфраструктурний вектор розвитку роздрібної торгівлі. *Сучасна парадигма публічного управління* : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 17–18 жовтня 2019 р. Львів: ЛНУ, 2019. С. 187–189. (заг. обсяг 0,13 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; досліджено інфраструктурний розвиток роздрібної торгівлі).

44. Chorna M., Buhrimenko R., Zonwire A. Economic protection system of new market space of retail enterprises. Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2020. P. 90–93. (заг. обсяг 0,18 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; розроблено стратегію створення нового ринкового простору).

45. Бугріменко Р. М. Маркетингові принципи розвитку мережевої роздрібної торгівлі. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в*

*умовах глобалізаційних процесів* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 березня 2020 р. Київ, 2020. С. 6–10. (0,19 друк. арк.).

46. Бугріменко Р. М. Організація дистрибуції в роздрібній торгівлі, як основа маркетингових рішень. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 р. Черкаси: СУЕМ, 2020. С. 159–161. (0,25 друк. арк.).

47. Бугріменко Р. М. Удосконалення інфраструктурного маркетингу роздрібною торгівлі на основі впровадження Smart-технологій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 23 квітня 2020 р. Харків: ХДУХТ, 2020. С. 33–34. (0,12 друк. арк.).

48. Бугріменко Р. М. Особливості розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 травня 2020 р. Харків: ХДУХТ, 2020. Ч. 1. С. I–II. (0,12 друк. арк.).

49. Бугріменко Р. М. Переваги використання інструментів маркетингу в сфері роздрібною торгівлі. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27–28 травня 2020 р. Харків: ХНУБА, 2020. С.33–34. (0,15 друк. арк.).

50. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Безгінова Л. І., Зонвіре О. Авторське право на твір «Методика формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі». Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір №79779 від 13.06.2018 р.

51. Чорна М. В., Безгінова Л. І., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Авторське право на твір «Методика оцінки ступеня кризового стану



підприємства роздрібної торгівлі в контексті реалізації конкурентних переваг». Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір №81007 від 16.08.2018 р.

52. Власова Н. О., Гармаш В. В., Шинкар С. М., Бугріменко Р. М., Смірнова П.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2007. 257 с. (заг. обсяг 15,0 друк. арк., особисто автора 3,8 друк. арк.; Теми 5-7).

53. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посібник. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2017. 166 с. (заг. обсяг 9,6 друк. арк., особисто автора 3,2 друк. арк.; Теми 6-8).

54. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Харків: ТОВ «Видавництво «Форт», 2021. 244 с. (заг. обсяг 14,2 друк. арк., особисто автора 9,0 друк. арк.; Теми 3-8).

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	24
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	37
1.1. Теоретичні аспекти інфраструктурного розвитку мереж роздрібноЇ торгівлі.....	37
1.2. Особливості інфраструктурного розвитку роздрібноЇ торгівлі.....	61
1.3. Концептуальні засади формування інфраструктурного розвитку роздрібноЇ торгівлі.....	76
Висновки до розділу 1.....	90
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕРЕЖНОЇ ТОРГІВЛІ.....	92
2.1. Тенденції розвитку мережі роздрібноЇ торгівлі.....	92
2.2. Передумови трансформації внутрішньої роздрібноЇ торгівлі України.....	127
2.3. Сучасний стан та тенденції розвитку інфраструктури мережноЇ торгівлі.....	149
Висновки до розділу 2.....	168
РОЗДІЛ 3 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	170
3.1. Ресурсний потенціал інфраструктурного розвитку мереж роздрібноЇ торгівлі.....	170
3.2. Управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібноЇ торгівлі.....	197
3.3. Науково-методологічний базис забезпечення інфраструктурного розвитку мережі роздрібноЇ торгівлі.....	212
Висновки до розділу 3.....	228
РОЗДІЛ 4 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	230
4.1. Маркетинговий менеджмент в системі управління мережею	

роздрібної торгівлі.....	230
4.2. Науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.....	244
4.3. Концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі.....	273
Висновки до розділу 4.....	282
<b>РОЗДІЛ 5 ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....</b>	<b>284</b>
5.1. Оптимізація векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі.....	284
5.2. Формування нового ринкового простору діяльності мереж роздрібної торгівлі.....	293
5.3. Стратегічний розвиток мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору.....	311
Висновки до розділу 5.....	356
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>358</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>365</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>396</b>
Додаток А. Статистичні дані щодо розвитку підприємств торгівлі	397
Додаток Б. Суб'єкти господарювання за видами економічної діяльності України	447
Додаток В. Капітальні інвестиції	448
Додаток Г. Структура роздрібної торгівлі	453
Додаток Д Список публікацій здобувача	454
Додаток Е Документи про впровадження результатів дослідження	464
Додаток Ж Копії свідоцтв авторського права на твір	479

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Модернізаційний і динамічний розвиток національної економіки передбачає удосконалення функціонування галузі роздрібною торгівлі. За сучасних умов ефективне й стійке функціонування мереж роздрібною торгівлі неможливо без використання методології управління підприємством, заснованої на маркетинговому підході, впровадженні нових діагностичних інструментів і методів управління мережним розвитком. Ефективність діяльності мереж роздрібною торгівлі значною мірою визначається інфраструктурним розвитком.

Поряд із застосуванням маркетингового підходу, використання інструментів діагностики розвитку інфраструктури торгівлі в процесі управління розвитком мереж роздрібною торгівлі вимагає інтеграції моделей і методів регіонального маркетингу, маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктурного забезпечення й маркетингу інфраструктури. Переваги даного синтетичного підходу для підприємств роздрібною торгівлі полягають у тому, що він дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на мережний розвиток, найбільш ефективно формувати взаємодію із суб'єктами інфраструктурного забезпечення й підвищити ступінь адаптації мережного розвитку на основі урахування територіальних особливостей інфраструктурної складової.

Разом з тим, впровадження маркетингового підходу в сфері інфраструктурного забезпечення роздрібною торгівлі вимагає розвитку його методології й діагностичного інструментарію для цілей розробки й удосконалення цілісної концепції інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі.

В економічній літературі теоретико-методологічні аспекти проблеми розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі висвітлювали у своїх працях: О. Азарян, А. Альбеков, В. Апопій, Б. Краснопольский, В. Медведєва, Л. Саркісян, Т. Семенова, В. Федько, А. Шаріпов, О. Шубін й інші автори.

Основні теоретико-еволюційні підходи, принципи, концепції розвитку маркетингу, запропоновані в роботах Г. Асселя, Т. Амблера, Я. Гордона, Ф. Котлера, М. Портера, Дж. Еванса та ін., можуть бути використані як базові під час обґрунтування концептуальних основ і прикладних аспектів інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі. Значний внесок у розвиток маркетингового інструментарію дослідження характеру розвитку роздрібної торгівлі внесли Г. Багієв, І. Березін, В. Гросул, Є. Голубков, С. Ілляшенко, Н. Ільченко, Н. Карпенко, І. Маркіна, Н. Моїсеєва, М. Окландер, В. Павлова, А. Панкрухін, О. Трет'як, Р. Фатхутдінов, Є. Хруцький, Л. Шимановська-Діанич та інші.

Сукупний науковий потенціал розробок, що сформувався у вітчизняній і закордонній науковій літературі, забезпечив високий теоретико-методологічний рівень дослідження діяльності мереж роздрібної торгівлі. Проте, незважаючи на наявність розробок з даної проблеми, існує потреба в доповненні й поглибленні науково-методичних підходів щодо розробки концепції інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, яка ставить за мету оцінити вектор розвитку мережі роздрібної торгівлі з урахуванням інфраструктурної складової у процесах адаптації мережі до територіальних особливостей розвитку.

На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування й вимагають докладного вивчення умови й параметри інфраструктурного розвитку, що впливають на діяльність мережі роздрібної торгівлі, а також розробка науково-методичних підходів, що дозволяють оцінити ефективність взаємодії із суб'єктами інфраструктури. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її аспектів і практична значимість визначили постановку мети й завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського державного університету харчування та торгівлі:

– за держбюджетними темами: «Ціннісно-орієнтоване управління

реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства» (№ держреєстрації 0113U000157), де автором розроблено систему оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства, обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства;

– за бюджетними темами: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі» (№ держреєстрації 0118U007216), де автором виявлено передумови формування та використання концепції інфраструктурного маркетингу; розглянуто еволюційні аспекти процесів формування інфраструктури роздрібно́ї торгівлі; надано інструментарій інфраструктурного маркетингу в системі розвитку роздрібно́ї торгівлі; «Управління торговельною інфраструктурою регіонального споживчого ринку» (№ держреєстрації 0113U001073), де автором розроблено концепцію управління торговельною інфраструктурою регіонального споживчого ринку, обґрунтовано концептуальний підхід до створення споживчої цінності торговельної послуги підприємств торговельної інфраструктури та напрями удосконалення системи управління розвитком торговельної інфраструктури регіонального споживчого ринку. «Управління оборотними активами в підприємствах роздрібно́ї торгівлі» (№ держреєстрації 0110U006625), де автором проведено оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання основних елементів оборотних активів в підприємствах роздрібно́ї торгівлі; «Управління потенціалом торговельного підприємства» (№ держреєстрації 0106U012033), де автором досліджено стан та тенденції змін у структурі потенціалу торговельних підприємств України; «Формування конкурентних переваг підприємств торгівлі в турбулентному середовищі» (№ держреєстрації 0116U0084375), де автором вивчено вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств торгівлі в умовах турбулентності: проведено аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств торгівлі; надано оцінку впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємств торгівлі в умовах турбулентності;

встановлено сучасні особливості діяльності підприємств торгівлі; «Забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах інноваційної економіки» (№ держреєстрації 0114U006535), де автором досліджено особливості та проблеми функціонування підприємств роздрібною торгівлі України та м. Харкова на різних етапах економічного циклу;

– за госпдоговірними темами: «Комплексна оцінка реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства» (№ держреєстрації 0114U004990), де автором обґрунтовано систему показників та розроблено технологію проведення оцінки реалізації ресурсного потенціалу підприємств торгівлі з використанням методики бенчмаркінгових досліджень; «Оцінювання результативності реалізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі» (№ держреєстрації 0113U002906), де автором систематизовано методи оцінювання потенціалу підприємств торгівлі, обґрунтовано систему показників і розроблено матричну модель оцінки ефективності реалізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі; «Обґрунтування вибору постачальників з позиції підвищення конкурентоспроможності підприємства» (№ держреєстрації 0115U005939), де автором обґрунтовано систему показників та вдосконалено методику оцінки постачальників; «Забезпечення економічної безпеки як складова формування і реалізації конкурентних переваг підприємства ритейлу» (№ держреєстрації 0118U006790), де автором обґрунтовано систему показників оцінки конкурентних переваг підприємства торгівлі; «Розробка технології виробництва напоїв з додаванням ДГК та їх оцінка конкурентоспроможності на споживчому ринку» (№ держреєстрації 0115U004426), де автором удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності нової продукції, обґрунтовано критерії оцінювання та здійснено оцінку конкурентоспроможності нової продукції; «Консультації підприємців м. Харкова щодо економічних питань розвитку підприємницької діяльності в умовах євроінтеграції» (№ держреєстрації 120318-01), де автором проведено аналіз та систематизацію проблем, з якими стикаються підприємці в

практичній діяльності; «Формування конкурентних переваг підприємства на основі теорії оптимізації товарних запасів» (№ держреєстрації 0116U005778, де автором розглянуто специфіку функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в торговельній галузі; виокремлено особливості формування конкурентних переваг в підприємствах торгівлі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка та наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі.

Для досягнення визначеної мети поставлено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- обґрунтувати теоретичні аспекти інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі;
- визначити особливості інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати концепцію інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі;
- проаналізувати тенденції розвитку мережі роздрібною торгівлі;
- визначити передумови трансформації внутрішньої роздрібною торгівлі України;
- розробити науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі та здійснити діагностику інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі;
- запропонувати науково-практичний підхід до ресурсного забезпечення інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі;
- розробити системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати науково-методологічний базис забезпечення інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі;
- удосконалити науково-методичний підхід до застосування



інструментів маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібною торгівлі;

- розробити науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібною торгівлі;
- розробити науково-методичний підхід щодо оптимізації векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі;
- запропонувати науково-практичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до стратегічного розвитку мереж роздрібною торгівлі в умовах створення нового ринкового простору.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку мереж роздрібною торгівлі та її модернізації в сучасних умовах.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні аспекти інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення економічної теорії, інституціональної та сучасної теорій управління, теорії стратегічного управління, теорії процесного управління, наукові праці зарубіжних і вітчизняних науковців щодо інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі.

Для досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених у роботі завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів і прийомів дослідження: спостереження, вибірки та групування (для теоретичного обґрунтування під час визначення проблем і тенденцій за темою дослідження); логічного узагальнення та порівняльного аналізу і синтезу (для визначення суті, змісту, еволюції теоретичних підходів до інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі); інституційного підходу (для розгляду економічних, соціальних, організаційних,

інституціональних, концептуальних трансформацій); статистики (під час обстеження тенденцій розвитку мереж роздрібної торгівлі); кластерного аналізу (дослідження мереж роздрібної торгівлі); експертної та рейтингової оцінки (для оцінки пріоритетності функціональних груп критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії); програмного забезпечення на основі ІТ-технологій (для впровадження нейронних технологій в діяльність мереж роздрібної торгівлі); економіко-математичного моделювання (для формування системи стратегічного маневрування з утворення нового ринкового простору ); SWOT і PEST-аналізу (для визначення напрямків розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі); графічні та матричні методи (для систематизації та візуалізації результатів дослідження).

Інформаційною та теоретико-методологічною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємств торгівлі, монографії, періодичні видання, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців щодо фундаментальних положень розвитку мережі роздрібної торгівлі загалом та стосовно інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі зокрема, публікації рейтингових агентств, інтернет-ресурси, результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних основ і методологічних підходів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі. Основні наукові результати полягають у наступному:

*Уперше:*

– обґрунтовано концепцію інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, яка ґрунтується на принципах синтезу діагностичного й маркетингового підходів та в основу якої покладено використання інструментів регіонального маркетингу, маркетингу взаємодії й маркетингу об'єктів інфраструктури, що дозволяє забезпечити розробку ефективних управлінських рішень, спрямованих на посилення ролі інфраструктурних

взаємодій з метою розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі;

– науково-методичний підхід до стратегічного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі в умовах створення нового ринкового простору, який базується на запропонованому методичному забезпеченні оцінювання ринкового важелю за встановленими критеріями та дозволяє на основі визначення ринкового стану та відповідного типу стратегії приймати адекватні й ефективні рішення щодо захисту новоствореного ринкового простору.

*Удосконалено:*

– науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає формування діагностичного інструментарію на основі синтезу аналітичних процедур, оцінних параметрів і прогнозних моделей, що дозволяє виявити роль і характер інфраструктурних взаємодій в умовах пріоритетності розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі;

– науково-практичний підхід до ресурсного забезпечення інфраструктурного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі на основі мобілізації нереалізованого потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на запропонованій моделі проведення бенчмаркінгу та дозволяє забезпечити реалізацію цілей розвитку, досягти ефективності та конкурентоспроможності діяльності мереж роздрібно́ї торгівлі;

– системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібно́ї торгівлі, яка, на відміну від існуючих, базується на використанні системного підходу, передбачає врахування результатів розвитку роздрібно́ї торгівлі та розробку діагностичного інструментарію оцінки темпів і результативності інфраструктурного розвитку споживчого ринку та його сегментів, що дозволяє вирішити проблеми інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі;

– науково-методичний підхід до застосування інструментів

маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібною торгівлі, який, на відміну від наявних, передбачає розробку та оцінку ефективності використання інструментів маркетингового менеджменту; побудову системи оцінки якості використання інструментів маркетингового менеджменту;

– науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на декомпозиції задач та включає чітку послідовність дій з визначенням інструментів/методів і результатів реалізації кожного з етапів та дозволяє забезпечити конкурентоспроможність суб'єктів інфраструктурного розвитку;

– науково-методичний підхід щодо оптимізації векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексну оцінку темпів і результативності інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі та дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку роздрібних торговельних мереж;

– науково-практичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібною торгівлі, який відрізняється від відомих, урахуванням запропонованої концептуалізації інфраструктурного розвитку, що включає модельний рівень і складається з моделі географічної просторової експансії мережі, стратегії та моделі агентної взаємодії, нейромережевої моделі інфраструктурної адаптації, що дозволяє створити умови для територіального і просторового стратегічного розвитку мереж роздрібною торгівлі з урахуванням особливостей споживчих переваг.

*Набуло подальшого розвитку:*

– теоретичні засади інфраструктурного розвитку сучасної роздрібною торгівлі, що, на відміну від існуючих, передбачають застосування комплексного підходу, який поєднує методологію системного, еволюційного та синергетичного підходів до визначення особливостей і характеристик

суб'єктів та об'єктів інфраструктури, що дозволяє визначити рівні ефективності їх взаємодії;

– науково-теоретичний підхід до інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, в основу якого покладено запропоновану систему принципів, методів, форм забезпечення, джерел інформації, інструментарію досягнення цілей з використанням Smart-технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі;

– концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі, які ґрунтуються на принципах інноваційності та інтегрованості, базових процесах ухвалення маркетингових рішень та дозволяють забезпечити моніторинг взаємодії між суб'єктами інфраструктури роздрібної торгівлі, своєчасне коригування тактичних та оперативних планів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

**Практичне значення одержаних результатів і висновків** полягає в доведенні основних науково-теоретичних результатів дисертаційного дослідження до рівня практичного інструментарію. Найбільшу практичну цінність мають результати, що підтверджуються впровадженням у діяльність:

– на регіональному рівні – у діяльності Департаменту економіки та міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 10-11.2180 від 09.06.2020 р.) в контексті реалізації авторського підходу до оцінки ефективності взаємодій роздрібних мереж і об'єктів інфраструктури Харківської області на основі принципів агентного моделювання, який ґрунтується на комплексній оцінці параметрів системи взаємодій, дозволяє оцінити ефективність прийнятих маркетингових рішень у системі інфраструктурного розвитку та використання науково-методичного підходу до оцінки потенціалу розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі на основі інтегральної оцінки комплексу загальних і локальних факторів, дозволяє оцінити перспективи формування й розвитку інфраструктури роздрібної

торговельної мережі з урахуванням принципів системності, комплексності й адаптивності; у діяльності Харківської міської ради Харківської області, виконавчого комітету Департаменту економіки та комунального майна, Управління комунального майна та приватизації (довідка № 4874 від 05.06.2020 р.) в контексті реалізації науково-практичних рекомендацій щодо використання концепції інфраструктурного маркетингу розвитку роздрібною торгівлі на принципах синтезу діагностичного й маркетингового підходів;

– на рівні суб'єктів господарювання – у діяльність ТОВ «Восторг» (довідка №137/5 від 18.05.2020 р.) впроваджено модель просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібною торгівлі з урахуванням характеристик процесу маркетингового управління розміщенням роздрібною торговельною організацією, а також сегментація та кластеризація територій для цілей підвищення ефективності просторового розміщення об'єктів інфраструктури; ТОВ «УКР-ТРЕЙД» (довідка від 22 червня 2020 р.) – адаптаційний механізм розвитку інфраструктури роздрібних торговельних підприємств із використанням нейромережевих технологій; ТОВ «Маяк» (довідка від 01 липня 2020 р.) – методологія діагностичного дослідження інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі, яка передбачає формування діагностичного інструментарію з вивчення напрямків інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі на основі синтезу аналітичних процедур, оцінних параметрів і прогнозних моделей; ТОВ «Промінь Коротич» (довідка від 13 травня 2020 р.) – науково-методичний підхід до оцінки потенціалу інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі на основі інтегральної оцінки комплексу загальних і локальних факторів;

– в організації навчального процесу кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, для удосконалення науково-методичного забезпечення викладання дисциплін «Економіка та прогнозування споживчого ринку», «Конкурентоспроможність підприємства» (акт впровадження від 27.05.2020 р.), «Стратегія

підприємства» (акт впровадження від 15.06.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею автора, у якій розкрито теоретичні засади становлення мереж роздрібної торгівлі, методологічні підходи та практичні рекомендації щодо визначення ефективності інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі. Викладено та обґрунтовано авторські розробки щодо перспектив інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, особливостей їх ресурсного забезпечення та запропоновано авторський підхід до удосконалення системи стратегічного управління мережами роздрібної торгівлі.

Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалу. Особистий внесок здобувача у працях написаних у співавторстві, зазначено у списку опублікованих праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати досліджень обговорювались на 13 міжнародних, 3 всеукраїнських науково-практичних конференціях, що відображено в публікаціях [34-49].

**Публікації.** Результати дисертаційної роботи опубліковано у 54 працях, серед яких: одноосібна монографія (загальним обсягом 20,5 друк. арк.), 4 розділи в колективних монографіях (загальним обсягом 93,07 друк. арк., особисто автору належить 3,6 друк. арк.), 28 статей у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз (загальним обсягом 17,55 друк. арк., де особисто автору належить 14,45 друк. арк.), 2 авторських прав на твір, 16 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях (загальним обсягом 2,41 друк. арк., де особисто автору належить 2,16 друк. арк.); 3 навчальних посібники (загальним обсягом 38,8 друк. арк., де особисто автору належить 16,0 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 172,33 друк. арк., з яких особисто автору належить 56,71 друк. арк. У публікаціях повною мірою відображені всі основні результати дисертаційної роботи.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'ятьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації складає 364 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 50 рисунків, 40 таблиць (займають 25 сторінки) та 21 формула. Дисертація містить список використаних джерел із 301 найменування, розміщених на 31 сторінках та 7 додатків на 93 сторінках.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Теоретичні аспекти інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі

У сучасних умовах ефективне і стійке функціонування підприємств роздрібної торгівлі та мереж роздрібної торгівлі неможливе без використання методології управління підприємством, впровадження нових діагностичних інструментів і методів управління розвитком мереж роздрібної торгівлі. Ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі та мереж роздрібної торгівлі значною мірою визначається інфраструктурним розвитком мереж роздрібної торгівлі. Поряд із використанням інструментів діагностики інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі в процесі управління передбачає інтеграцію моделей і методів управління в цілому, заснованих на маркетинговому підході, взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та інфраструктурного забезпечення в цілому.

Переваги синтетичного підходу для мереж роздрібної торгівлі полягають в тому, що він дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на розвиток мереж, найбільш ефективно формувати взаємодію з суб'єктами інфраструктурного забезпечення і підвищити ступінь адаптації розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі врахування територіальних і регіональних особливостей інфраструктурного забезпечення (Бугріменко, 2013а).

В економічній літературі теоретико-методологічні аспекти проблеми інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі висвітлювали у своїх роботах відомі вчені: Азарян О., Альбеков А., Апопій В., Білопольський М., Максимова Т., Мочерний С., Сорока І., Тридід О., Федько В., Шубін О.

(Азарян, & Загорная, 2013; Альбеков, 2012; Апопій, 2012; Білопольський, & Гончаренко, 2010; Максимова, 2008; Мочерний, 2001; Сорока, 2020; Тридід, 2002; Федько, Альбеков, & Комарова, 1996; Шубін, 2018).

Важливі теоретико-еволюційні підходи, принципи, концепції та методики розвитку маркетингового підходу, запропоновані в роботах Гаркавенко С., Котлера Ф., Коттс Д., Портера М., Эванса Дж., Бендат, Дж., Пирсол А., Глес Р., Лейкерт Б. (Гаркавенко, 2006; Котлер, Армстронг, Сондерс, & Вонг, 2006; Коттс, 2001; Портер, 2007; Бендат, & Пирсол, 1974; Глэсс, & Лейкерт, 2017) та інших, можуть бути використані як базові під час обґрунтування концептуальних основ і прикладних аспектів інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі.

Значний внесок у розвиток маркетингового інструментарію вивчення характеру розвитку роздрібної торгівлі зробили Багієв Г., Балан В., Данкеєва О., Губський Б., Єременко-Григоренко О., Кіпа Д., Лігоненко Л., Окландер М., Павлова В., Пакулін С., Равлик Н., Решетнікова І., Садеков А., Стасюк Н., Третьяк О. (Єременко-Григоренко, & Багієв, 2001; Балан, & Тимченко, 2016; Данкеєва, 2016; Губський, 1998; Єременко-Григоренко, 1999; Кіпа, 2014; Лігоненко, Богославець, & Піратовський, 2009; Окландер, & Замлинська, 2013; Павлова, 2017; Пакулін, 2005; Равлик, 2014; Решетнікова, 2015; Садеков, 2006; Стасюк, 2008; Третьяк, & Румянцева, 2003).

В економічній літературі теоретико-методологічні аспекти проблеми інфраструктурного розвитку висвітлювали у своїх роботах: Дмітренко І., Карачина Н., Курбацька Л., Мазаракі А. (Дмітренко, 2010; Карачина, & Вітюк, 2011; Курбацька, 2013; Мазаракі, 1999).

Необхідно особливо відзначити дослідників, які внесли істотний вклад у проблематику формування і розвитку підприємств роздрібної торгівлі, серед яких: Апопій В., Багієв Г., Балабанова Л., Балабаниць А., Гросул В., Голошубова Н., Ілляшенко С., Ільченко Н., Краснокутська Н., Кендюхов О., Парасюк І., Проскурніна Н., Фісуненко П., Шимановська-Діанич Л., Кавун-Мошковська О., Фатхутдинов Р., Хруцький В. (Апопій, 2007; Багієв, 2001;

Балабанова, & Кривенко, 2014; Балабаниць, 2010; Гросул & Бугріменко, 2020; Голошубова, 2015; Ілляшенко, & Біловодська, 2010; Ільченко, & Войнілович, 2019; Краснокутська, 2011; Кендюхов, 2011; Парасюк, 2009; Проскурніна, 2018; Фісуненко, 2013; Шимановська-Діанич, & Іщейкін, 2016; Кавун-Мошковська, 2018; Фатхутдинов, 2002; Хруцький, 2004) та інші.

Сукупний науковий потенціал розробок, що сформувався у вітчизняній і закордонній науковій літературі, забезпечив високий теоретико-методологічний рівень дослідження діяльності мереж роздрібної торгівлі. Проте, незважаючи на наявність розробок із даної проблеми, існує потреба в доповненні й поглибленні науково-методичних підходів щодо розробки концепції інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, яка ставить за мету оцінити вектор розвитку мережі роздрібної торгівлі з урахуванням інфраструктурної складової у процесах адаптації мережі до територіальних особливостей розвитку.

У сучасних умовах існує потреба в доповненні і поглибленні науково-методологічних підходів із вивчення вектора інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі з урахуванням виділення інфраструктурної складової в процесах адаптації мережі роздрібної торгівлі до регіональних і територіальних особливостей. На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування і вимагають докладного вивчення теоретичні засади інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, сучасний стан розвитку інфраструктури мережної торгівлі, методологічні засади інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, методичні засади розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі, прикладні засади моделювання інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі. Актуальність проблеми, недостатньо розроблені окремі її сторони і практична значимість визначили мету наукового дослідження.

Початковою фазою дослідження є розвиток теоретичних засад із комплексного вивчення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі загальних положень інфраструктурного розвитку

роздрібної торгівлі. На нашу думку, базовими концепціями вивчення процесів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі можуть стати маркетингова, територіальна та власна концепція інфраструктурного забезпечення. Разом із тим, впровадження маркетингового підходу в сфері інфраструктурного забезпечення роздрібної торгівлі вимагає розвитку його методології й діагностичного інструментарію для цілей розробки й удосконалення цілісної концепції інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі.

Існуючі на сучасному етапі економічного розвитку держави структурні диспропорції в розвитку мереж роздрібної торгівлі, фрагментарність і низька ефективність процесів адаптації учасників споживчого сектора до прояву кризових факторів у цілому негативно позначаються на результативності проведених соціально-економічних перетворень в країні в цілому.

Концептуалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі дозволить з одного боку істотно розвинути положення теорії маркетингу в частині виділення об'єктів інфраструктури як нового так і недостатньо вивченого напрямку дослідження і, з іншого боку, в практичному аспекті вирішити проблему територіального і просторового розвитку мереж роздрібної торгівлі з урахуванням особливостей споживчих переваг. Може виникнути питання – чому базовою концепцією вивчення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі виступає саме маркетингова. Вважаємо, що маркетинг як філософія управління відповідає за розвиток і не обмежується рамками підприємницьких структур, а скоріше навпаки, орієнтує останніх на постійну взаємодію із зовнішнім середовищем (Keller, 1993).

Саме тому проблеми розвитку мереж роздрібної торгівлі та шляхи їх вирішення лежать в площині інфраструктурного маркетингу, а роздрібна торгівля виступає сектором для апробації методів і моделей управління складними об'єктами (до їх кількості, безсумнівно, належать роздрібні

мережі та інші мережеві форми розвитку бізнесу) з урахуванням інфраструктурних параметрів і обмежень.

Термінологічна складова є відправним моментом під час вирішення питань розвитку і становлення економічного явища. Тому для пізнання конкретної категорії, а саме «інфраструктурний розвиток», «інфраструктура» необхідно розкриття понятійного апарату, що дозволяє ідентифікувати сутність явища і виявити взаємозв'язки з іншими об'єктами і явищами економічної науки. Поняття інфраструктури утворено від двох латинських слів: *infra* – «нижче» і «*struktura*» – «будова».

Спочатку термін використовувався для позначення об'єктів і комплексів, що забезпечують стійке функціонування збройних сил (склади матеріалів, полігони, військові бази, системи комунікацій) (Комаров, 2000). Вважається, що вперше в економічну науку дане поняття було введено П. Розенштейном-Роданом, який визначав інфраструктуру як комплекс, що створює базисні умови для можливості розвитку приватної промисловості (Михайлов, 2007). При цьому до інфраструктури він відносив три галузі економіки: транспорт, енергетику і зв'язок. Інший дослідник, що стояв біля витоків зародження даного терміна, а саме Х. Зінгер, відносив інфраструктуру до «накладного капіталу», що сприяє сукупному розвитку економіки (Федько, 1996).

Значний внесок у розвиток поняття інфраструктури та визначення інфраструктури як економічної категорії, на думку багатьох авторів (Трегубович, 2000; Джафарова, 2012), запропонував німецький діяч та дослідник Р. Йохімсен. У науковій праці «Теория инфраструктуры» (Йохімсен, 2002) він визначав термін «інфраструктура» як сукупність матеріальних, інституційних та індивідуальних умов, необхідних для створення господарської цілісності та вирівнювання доходів при рівновеликих вкладах доцільно витрачених ресурсів.

Дані класифікаційні характеристики інфраструктури використовувалися надалі в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних

вчених. Окремий внесок у розвиток терміна «інфраструктура» запропонував Д. Коттс (Коттс, 2001), який по-новому розглядає підхід до господарського забезпечення діяльності організації.

У своїх дослідженнях він виділяє інфраструктурний менеджмент в окрему категорію управління, позиціонуючи його як одну з бізнес-функцій підприємства з гармонійного розвитку адміністративно-господарських служб (Коттс, 2001). Проте подібний підхід належить до господарського забезпечення невиробничих організацій, і в меншій мірі зачіпає інфраструктуру підприємств роздрібної торгівлі.

При цьому варто відзначити, що різні підходи іноземних дослідників до вивчення даної проблемної галузі пов'язані з наявністю різних дефініцій поняття «інфраструктура». Розглянемо зміст понять та визначимо загальні характеристики терміна «інфраструктура».

В англійській мові існує кілька термінів, які часто пов'язуються з російським терміном «інфраструктура». Крім «infrastructure», що визначається як комплекс фізичних і організаційних умов розвитку соціальної, економічної або виробничої діяльності, виділяють також поняття «facility management» (Cigolini, Abhijit, & Fedele, 2009).

У вітчизняній економічній літературі спочатку поняття «інфраструктура» розглядалося в двох аспектах: як сукупність необхідних об'єктів для функціонування та розвитку підприємств, діяльність яких направлена на формування та постійне виконання завдань з надання послуг, виконання робіт та продажу товарів (Бондаренко, 2006). Надалі другий підхід досліджувався деякими авторами з позиції застосування понять і категорій логістики в управлінні інфраструктурою. Варто відзначити, що з 90-х років ХХ століття фокус дослідження інфраструктури в працях російських вчених зміщується з вивчення її функцій забезпечення промисловості і сільськогосподарських галузей у бік забезпечення розвитку ринкової економіки і руху товарно-грошових потоків. Проте, загальним у всіх дослідженнях інфраструктури є те, що вона не належить до виробничої

категорії, а відтворює певні умови для забезпечення виробництва і відтворення об'єктів у матеріально-речовій формі.

Ще однією характерною ознакою інфраструктури, на думку Т. Єгорової, є «мережевий ефект». Інфраструктурним комплексом надаються однакові послуги для багатьох користувачів, і відповідно, чим їх більше, тим вигідніше використання цих послуг для окремого користувача. На думку автора такий підхід буде сприяти формуванню вигідного мережевого ефекта (Егорова, & Игнатъев, 1983).

Але при цьому інфраструктура розглядається автором і як структурний елемент виробництва, і як система виробничого обслуговування. Проте в умовах глобалізації економіки виробнича функція інфраструктури поступово стала втрачати своє значення, і основною стає обслуговування або забезпечення діяльності підприємства.

Поняття інфраструктури в масштабах економіки країни або конкретного підприємства може залежати від організаційного аспекту, в якому вона розглядається. Так, А. Кузнецова досліджує у своїй роботі основоположні тенденції в становленні та розвитку інфраструктурної сфери на базі геоекономічного підходу, що отримав свою назву від геоекономічної парадигми Кочетова (Кузнецова, 2006).

В основі геоекономіки лежить теза, що конкурентну перевагу в сучасному світі отримує той, хто здатний створити новий економічний простір і трансформувати під нього свою діяльність. При цьому розвиток інфраструктури на базі розроблених автором теоретичних і методологічних основ позиціонується як один із способів підвищення конкурентоспроможності як суб'єктів мікрорівня, так і національної економіки в цілому. Автор також підкреслює роль інфраструктурного менеджменту, який на основі застосування теоретичних розробок має забезпечити економічну інфраструктурну політику і відповідну модель управління (Кузнецова, 2006).

Одні автори як галузь виділяють обслуговування або забезпечення, що

формують процес і умови відтворення, інші – вільний обіг товарів, треті – функціонування галузей нематеріального виробництва і забезпечення умов життєдіяльності суспільства, четверті – розвиток галузей економіки, п'яті – сталий розвиток і функціонування поселень та територіальний аспект. У результаті виникає велика кількість понять, пов'язаних із різними галузями господарства. За різними ознаками поділяють ринкову інфраструктуру, банківську, фінансову, інноваційну, виробничу, соціальну, правову, зовнішньоекономічну. Відповідно, склад підсистем інфраструктурного комплексу також не має чіткої структури (Першина, 2011). Центральним елементом авторського визначення можна вважати категорію «інфраструктурна взаємодія», яка виникла не випадково, а відображає авторське бачення ключових ознак класифікації ринкової інфраструктури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація ринкової інфраструктури за основними ознаками

Ознака класифікації	Види інфраструктури
Функціональне призначення	Торгово-посередницька, фінансово-кредитна, економіко-інформаційна, економіко-правова, виробнича, постачальницько-побутова.
Просторова ознака	Міжнародна, національна, міжрегіональна, регіональна.
Обслуговування ринку	Загальноринкова (універсальний характер), інфраструктура, обслуговуюча декілька різних ринків, інфраструктура, обслуговуюча окремі ринки (наприклад, споживчий ринок, ринки окремих товарів та ін.)
За видами діяльності*	Фінансова, інформаційна, інвестиційна, інноваційна, збутова, маркетингова.
Взаємодія з об'єктами інфраструктури інших рівнів*	Внутрішньовиробнича інфраструктура, зовнішньоорієнтована інфраструктура, інфраструктура мережі, змішана інфраструктура.

*Джерело: розроблено автором*

Класифікаційні ознаки ринкової інфраструктури вченими розглядаються та змінюються згідно з ринкових вимог, сучасних



перетворень, трансформаційних процесів. Наприклад, розглядаючи інноваційну інфраструктуру, яка забезпечує функціонування ринкової інфраструктури, виділяються кадрові підрозділи (установи з підготовки та перепідготовки кадрів в галузі наукового та інноваційного менеджменту, виробничого та організаційного аудиту), експертно-консалтингові структури (організації, зайняті здійсненням послуг із вирішення проблем у галузі інтелектуальної власності, стандартизації, сертифікації, а також центри загального і спеціалізованого консалтингу) (Бугріменко, 2013с). Таким чином, при підходах до визначення інфраструктури немає єдності в трактуванні приналежності їй забезпечуючого впливу на діяльність підприємства. Більшість авторів розглядають її стосовно виробничої сфери, деякі дослідники відносять її лише до зовнішнього середовища підприємства, інші пов'язують її з функціонуванням галузей економіки. На наш погляд, найбільш повне визначення, що вказує на від'ємний характер інфраструктури і не пов'язане з конкретним рівнем функціонування економіки, приводять О. Мокроносів і Є. Чучкалова: «інфраструктура – комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, що забезпечують умови для функціонування виробництва та обігу товарів, а також життєдіяльності людей» (Мокроносів, & Чучкалова, 2006).

Для повного та детального вивчення теоретичних положень концепції інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі необхідно визначити теоретичні положення інфраструктурного маркетингу, представити визначення та характеристику регіонального маркетингу, як складової інфраструктурного маркетингу. Регіональний маркетинг характеризується такими властивостями, як модифікація управління регіоном на основі реалізації маркетингових програм (Бугріменко, 2014с). Він покликаний реалізовувати в регіоні загальнозначимі ідеї, але з обов'язковим урахуванням специфіки і особливостей даного регіону. Трансформація концепції регіонального маркетингу наведена в табл. 1.2.

Особлива роль відводиться стратегіям маркетингу, поряд з класичними: диверсифікації, сегментування і позиціонування, диференціації, фокусування; розглянуті нові: нішева, неймінгу й іміджу. Проблеми інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі мають бути предметом глибокого системного аналізу, тому що відсутні чітко сформульовані теоретичні та методологічні підходи, неефективні управлінські рішення, слабо використовується інструментарій інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Таблиця 1.2

## Трансформація концепції регіонального маркетингу

Модифікація управління регіоном на основі реалізації маркетингових програм	Продукція та послуги за регіональними програмами	Позиціонування товарної пропозиції на основі врахування місцевих можливостей і національних рис
Інфраструктура торгівлі, її гармонійне сполучення з потребами регіону	Сегменти ринків населення регіону та локалізація цільових соціальних груп покупців з метою їх прискореної адаптації до ринкових новацій	Стимулювання реалізації товарів і послуг
Регіональний розвиток мережевих форматів, який буде враховувати специфіку побудови систем торгівлі регіону і ментальність населення		Післяпродажне сервісне обслуговування
Інвестиційні програми		Ціни, тарифи, податки
		Пільги та преференції
		Штрафні санкції
Регіональна система телекомунікацій та статистичних баз даних як базис для формування концепції маркетингу		Регіональна система громадської інформації
		Канали розподілу
		Реклама

*Джерело: складено автором на основі (Дудакова, 2007; Лавров & Сурнин, 1994)*

Вивчення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі передбачає виділення ключових характеристик процесу з урахуванням концептуальних підходів до вивчення регіональних процесів. У науковому дослідженні ставиться завдання запропонувати методологічну основу дослідження формування, впровадження інфраструктурного розвитку мереж

роздрібної торгівлі, що відрізняється комплексністю аналізу, заснована на використанні системного, еволюційного і синергетичного підходів, що дозволить розширити уявлення про сутність, роль та особливості розвитку роздрібної торгівлі.

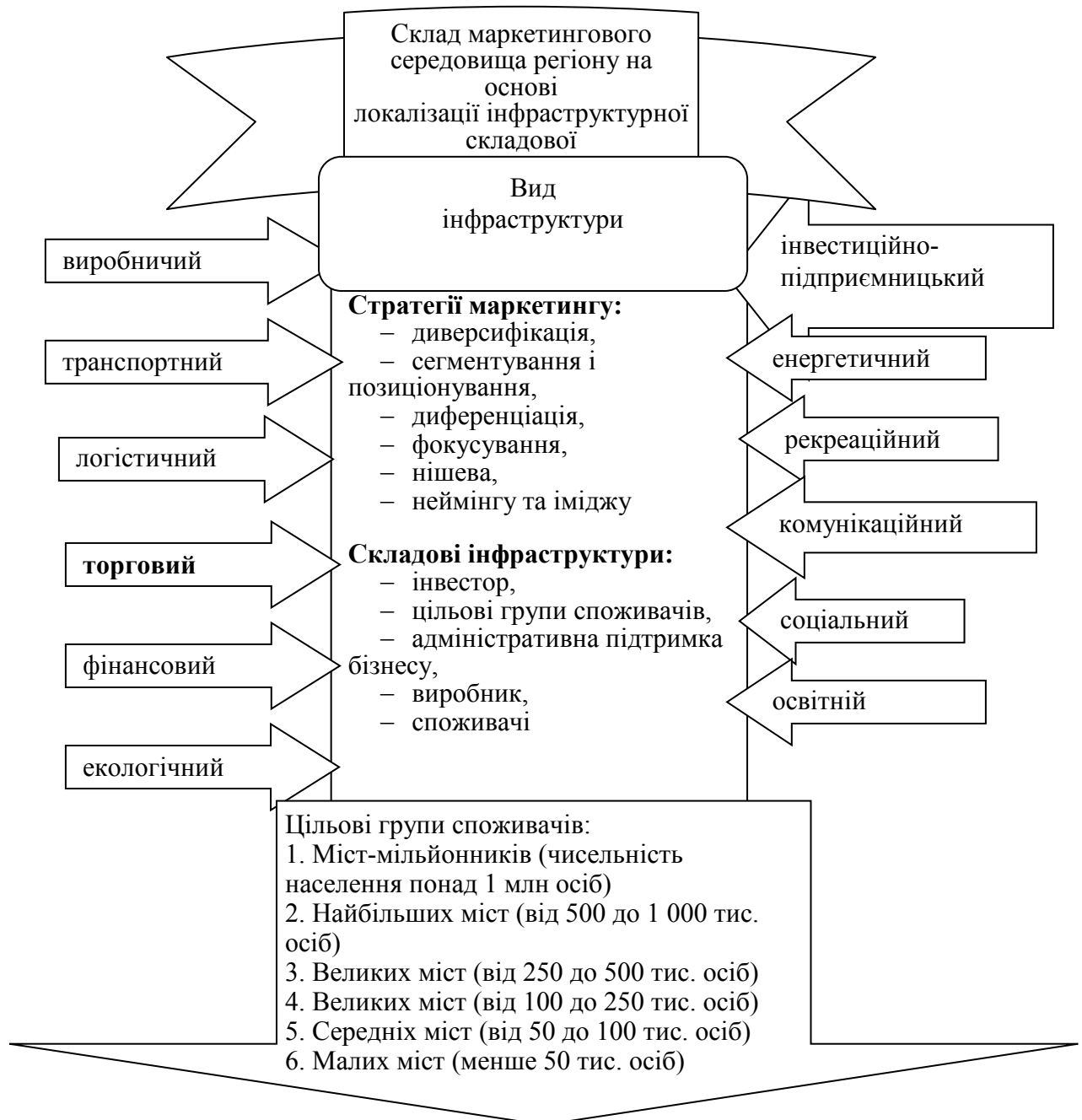


Рис. 1.1. Склад маркетингового середовища регіону на основі локалізації інфраструктурної складової

Джерело: розроблено автором на основі (Kotler, 1994; Дудакова, & Федько, 2007).

З метою подальшого вивчення теоретичних та методологічних положень інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на рисунку 1.1 наведено зміст внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища, зокрема, як один із напрямків виділено інфраструктурний блок, розвиток якого охоплює всі напрямки регіонального економічного механізму.

Під «інфраструктурним розвитком мереж роздрібної торгівлі» розуміємо підсистему споживчого ринку, що формує адаптивні умови функціонування та розвитку внутрішньої торгівлі, що характеризується територіальною локалізацією (просторове розміщення мереж роздрібної торгівлі), суб'єктною та об'єктною структурою (інфраструктурне забезпечення), орієнтацією на інтереси споживачів (маркетингова концепція).

В рамках авторського трактування територіальна локалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі як одна з її характеристик розкривається в наступних теоретичних положеннях:

- інфраструктура роздрібної торгівлі як підсистема споживчого ринку, обмеженого умовами і специфікою використання товарів і послуг, має властивість територіальної відповідності;

- внутрішня координація роздрібної торгівлі, виходячи з принципів ефективного просторового розміщення, включає регулювання стратегічної діяльності з урахуванням сильних і слабких сторін регіону з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх можливостей локальних торгових підсистем інфраструктури;

- динаміка регіональної експансії торговельних мереж залежить від природних умов і ресурсів; розміру відносних витрат на різних територіях; мінімальної відстані до споживачів як основи створення відносних переваг перед конкурентами; прив'язки до безпосередніх місць зосередження споживачів (Дудакова, & Федько, 2007).

Суб'єктна та об'єктна структура як характеристика інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі розглядається в наступному контексті:

– інфраструктура роздрібно́ї торгівлі є частково самостійною сукупністю суб'єктів, що задовольняють потреби роздрібно́го оператора, і виконує роль комплексу забезпечує процеси і функції з урахуванням характеру потреб роздрібно́ї торгівлі;

– об'єкти інфраструктури роздрібно́ї торгівлі формують матеріальну базу, як основу функціонування як оптової так і роздрібно́ї торгівлі, що істотно ускладнює методичні аспекти оцінки її ролі для окремих підприємств;

– послуги, які формуються та впроваджуються в систему інфраструктури роздрібно́ї торгівлі мають важливе значення для реалізації програми розвитку інфраструктури роздрібно́ї торгівлі і тому мають поєднувати загальні процеси, в яких функціонують суб'єкти та об'єкти інфраструктурного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі.

Орієнтація на споживача послуг інфраструктурного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі є характеристикою, яка визначає динамізм розвитку сфери роздрібно́ї торгівлі в цілому:

– зміна потреб (у тому числі за рахунок дифузії інновацій) з плином часу приводить до розширення видового різноманіття об'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі;

– розвиток потенціалу роздрібно́ї торгівлі, як мережевого так і немережевого типу, зумовлює розширення набору послуг, що надаються інфраструктурою роздрібно́ї торгівлі, і підвищення ефективності міжфункціональної взаємодії.

У рамках авторської методології інфраструктурний розвиток мереж роздрібно́ї торгівлі трактується як процес зміни галузевої та/або об'єктної структури в напрямку реалізації її основних характеристик: удосконалення територіальної локалізації; поліпшення суб'єктної та об'єктної структури; концентрація результатів функціонування на адекватність інтересам споживача, що забезпечує розвиток потенціалу роздрібно́ї торгівлі та зростання якості життя населення (Бугріменко, 2013b).

В основі функціонування нової економіки лежать принципи традиційної ринкової економіки, істотно трансформуються в нових умовах:

– принцип альтернативності вибору в умовах обмеженості ресурсів. У новій економіці склад факторів виробництва розширюється за рахунок нового стратегічного ресурсу – інформації, яка купує властивість компліментарності стосовно решти чинників, таким чином, доповнюючи їх можливості і знижуючи ринкову невизначеність. Крім того, виникає синергетичний ефект взаємодії інформації з іншими факторами виробництва, що виражається у збільшенні обсягів випуску. Таким чином, інформація в новій економіці стає тим «сировиною», наявність якого лежить в основі економічного зростання та суспільного прогресу.

– принцип цілісності та самодостатності економічних суб'єктів. Розвиток мережної економіки призводить до того, що кожен економічний суб'єкт, який є частиною мережі, лише в тому випадку здатний ефективно виконувати свої функції, якщо він є носієм певного ресурсу (знань, досвіду, технологій), використання якого має економічний інтерес для інших учасників мережі. Ресурс, що є предметом обміну між мережевими партнерами, має властивість несуперечності, тобто бізнес-партнери можуть включати цей ресурс одночасно кожен у свою індивідуальну виробничу функцію без шкоди один для одного, в результаті результативність кожного зростає. Граничні витрати надання додаткового економічному суб'єкту права отримати вигоду від мережевого ресурсу дорівнюють нулю.

– принцип раціональності – співвідношення «витрати-вигоди» трансформується наступним чином. В умовах нової економіки взаємозалежність поведінки економічних суб'єктів призводить до зміни розрахунку витрат і вигод. Індивідуальні вигоди окремих учасників доповнюються вигодами від реалізації загальних цілей в результаті їх взаємодії. У свою чергу індивідуальні витрати скорочуються за рахунок зниження трансакційних витрат взаємодії.

– конструктивний принцип організації різних видів підприємницької

діяльності. Відбувається формування мережевої організаційної структури, в якій принцип жорсткої вертикальної інтеграції компаній замінюється новими конкурентноорієнтованими формами організації бізнесу, в основі яких лежить спеціалізація на високопрофесійному виконанні окремого бізнес-процесу і володіння найбільшим інтелектуальним капіталом у своїй ніші.

– принцип «кастомізації», тобто орієнтації на споживача. Споживачем у новій економіці є індивідуальний клієнт, тому масове виробництво, що переважало в ХХ столітті, приймає персоніфіковану форму. У цьому випадку кейнсіанське вчення про «ефективний попит» проектується на мікрорівень, висуваючи на перший план не лише першорядну значимість споживача як суб'єкта нової економіки, але і змінюючи індивідуальну споживчу функцію шляхом включення до неї інформаційної складової (Балабанова, Кривенко, & Балабанова, 2006).

– принцип балансу інтересів в умовах нової економіки зводиться до підвищення регулятивної функції держави, під якою розуміється: чітка специфікація і безумовне виконання державою її соціально-економічних функцій; інституціоналізації нових правил економічної гри, що забезпечують підтримку балансу інтересів усіх економічних учасників шляхом обмеження монополістичних тенденцій на ринку і забезпечення добросовісної конкуренції; створення необхідної інфраструктури нової економіки на умовах державно-приватного партнерства (Keller, 1993).

Таким чином, набула подальшого розвитку систематизація принципів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, які, на відміну від існуючих, виділені з позицій синтезу розвитку мереж роздрібної торгівлі та концепції щодо формування інфраструктури підприємств роздрібної торгівлі, що дозволяє в умовах нестабільних ринкових відносин адаптувати систему управління підприємств роздрібної торгівлі до змін у зовнішньому середовищі.

У результаті інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі як підсистеми споживчого ринку виникає нова якість стану системи, що сприяє

формуванню синергетичних ефектів, що проявляються при впливі на підвищення забезпеченості об'єктами інфраструктури на розвиток потенціалу роздрібної торгівлі та їх спільному впливі на економічні умови в регіоні, прискоренні його соціально-економічного розвитку.

З метою розкриття теоретичного змісту і ролі інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі розроблена методологія дослідження, що полягає в застосуванні комплексу підходів: системного, еволюційного, синергетичного (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристики методологічних підходів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі

Характеристики інфраструктури роздрібної торгівлі	Методологічні підходи		
	еволюційний	системний	синергетичний
Територіальна локалізація	Розвиток інфраструктури роздрібної торгівлі (концентрація і нарощування)	Врахування особливостей конкретного регіону – інфраструктура торгівлі-підсистема споживчого ринку)	Збільшення внеску процесів і функцій інфраструктури роздрібної торгівлі в економічний розвиток споживчого сектору регіону та створення ВРП
Суб'єктна та об'єктна структура	Систематичність виконання завдань та процесів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, виконання функцій суб'єктами та об'єктами розвитку інфраструктури	Розвиток сукупності суб'єктів і об'єктів на основі класичних принципів взаємодії, з метою формування мереж роздрібної торгівлі та їхнього інфраструктурного забезпечення	Необхідність отримання показників динамічного розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі з метою задоволення споживачів та покупців
Орієнтація на інтереси споживача	Задоволення потреб споживачів згідно інноваційних перетворень	Систематизація потреб операторів ринку та населення на послуги інфраструктури роздрібної торгівлі	Розширення можливостей для розвитку потенціалу роздрібної торгівлі в умовах конкурентних обмежень та економічних процесів

Джерело: розроблено автором



Міждисциплінарне походження маркетингового управління інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі інтегрує безліч функціональних аспектів маркетингу, менеджменту, стратегічного управління, інтегративного маркетингу/менеджменту, логістики, організаційної культури та організаційної поведінки.

Проте при цьому не виключає необхідності розробки комплексу діагностичних процедур, спрямованих на виділення умов і факторів оцінки перспективності просторового розміщення підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням рівня доходів населення і динаміки конкуренції.

Застосування еволюційного підходу дозволило виявити особливі характеристики інфраструктури роздрібної торгівлі, а саме територіальну локалізацію, суб'єктну та об'єктну структуру, яка передбачає безперервність розвитку процесів і об'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі, обумовленість трансформаційними системними перетвореннями, і також орієнтацію на інтереси споживача, і слід враховувати, що зміна потреб споживачів у часі, а саме створення запиту на нові об'єкти або на рівень розвитку інфраструктурного забезпечення, є вагомим фактором інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Системний підхід враховує особливості конкретного регіону, направлений на розвиток сукупності суб'єктів і об'єктів на основі класичних принципів взаємодії, з метою формування мереж роздрібної торгівлі та їх інфраструктурного забезпечення, заснований на систематизації потреб операторів ринку та населення на послуги інфраструктури роздрібної торгівлі.

Створення інфраструктури роздрібної торгівлі буде сприяти розвитку міжрегіональних зв'язків, оптимізації витрат обігу і товарної політики; є сучасною парадигмою розвитку роздрібної торгівлі. Доведено, що особливості інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі зумовлюють з позиції організації, необхідність створення і функціонування трирівневої системи, що реалізує функціонально-структурний принцип

організації інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, створення якої, на відміну від інших, буде сприяти розвитку міжрегіональних зв'язків, оптимізації витрат обігу і товарної політики; є сучасною парадигмою розвитку роздрібно́ї торгівлі (рис. 1.2).

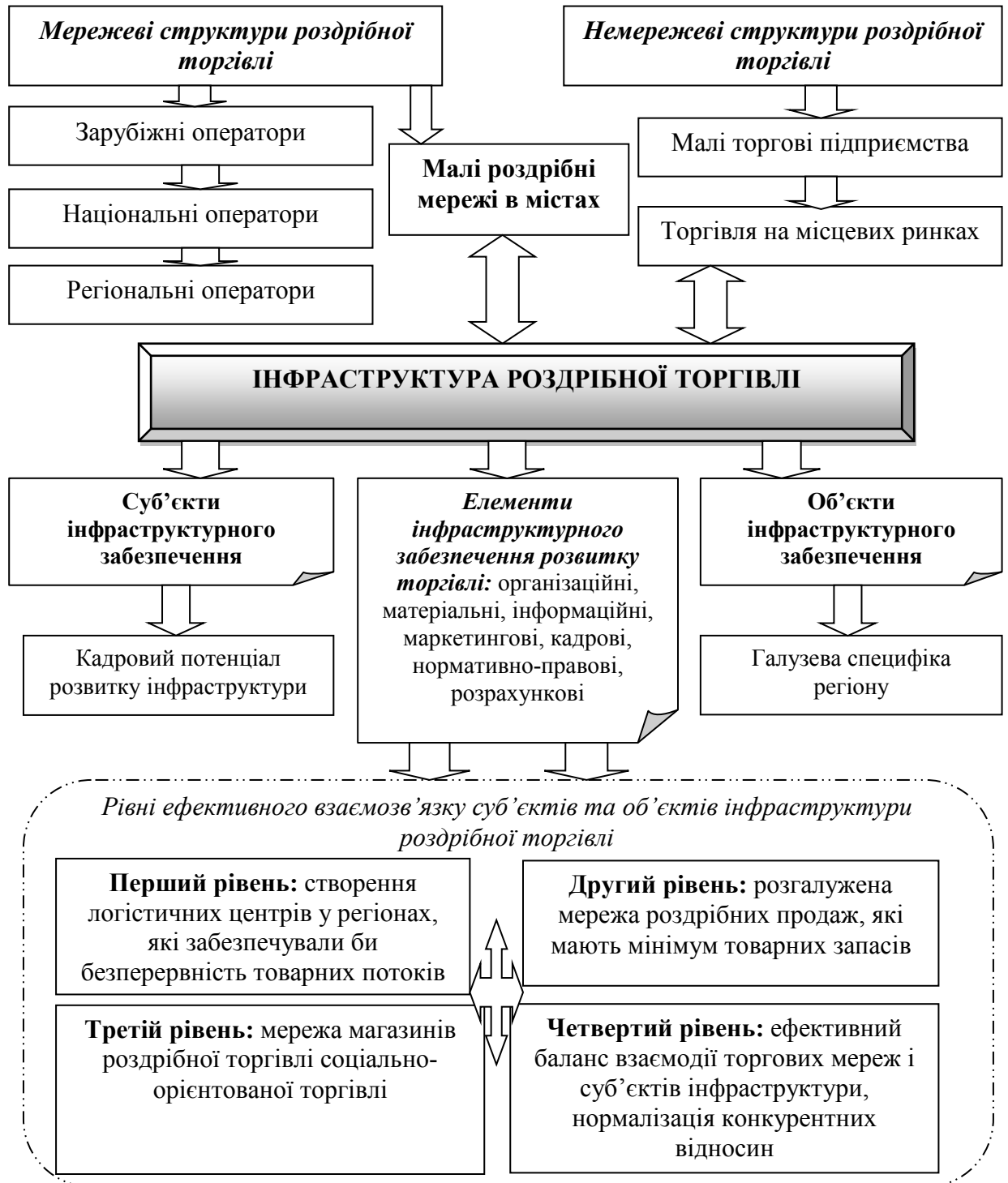


Рис. 1.2. Система взаємозв'язків інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі

Джерело: розроблено автором

Синергетичний підхід дозволив довести теоретичне положення, згідно з яким інфраструктурний розвиток мереж роздрібної торгівлі відбувається за умов виконання найважливіших функцій (інформаційної, логістичної, маркетингової, інвестиційної) і їх збалансований розвиток створює кумулятивний ефект, поліпшуючи економічні можливості територій регіону та умови розвитку споживчого сектора, а саме виконуючи підвищення якості обслуговування населення за рахунок розширення можливостей мереж роздрібної торгівлі та локальноорієнтованих операторів роздрібної торгівлі.

Таким чином, за результатами дослідження систематизовано комплекс підходів для вивчення та виявлено комплексні характеристики інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Ефективність функціонування мереж роздрібної торгівлі значною мірою залежить від рівня розвитку, використання та розміщення інфраструктурних елементів торгівлі. Виходячи з цього, трансформація існуючих підприємств роздрібної торгівлі в містах має базуватися на маркетингових концепціях, адекватно відображати рівень досягнутого потенціалу розвитку багаторівневих мереж роздрібної торгівлі, їх інфраструктури в різних містах.

Резюмуючи вищевикладене можна зробити висновок, що при формуванні інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі розглядаються об'єкти макrorівня: пам'ятка, імідж, інфраструктура, підтримка з боку громадян, реклама і комунікації, при цьому акцентується увага на проблемах території в глобальному аспекті.

На рис. 1.3 наведена інформаційна структура розвитку регіону, яка акцентує увагу на концепціях розвитку регіону в рамках реалізації національних проектів; визначає основні складові регіонального маркетингу та проводить оцінку його потенціалу. Це дозволяє визначити цілі розвитку регіону, склад його маркетингового середовища і на основі позиційного аналізу розробити маркетингові рішення.

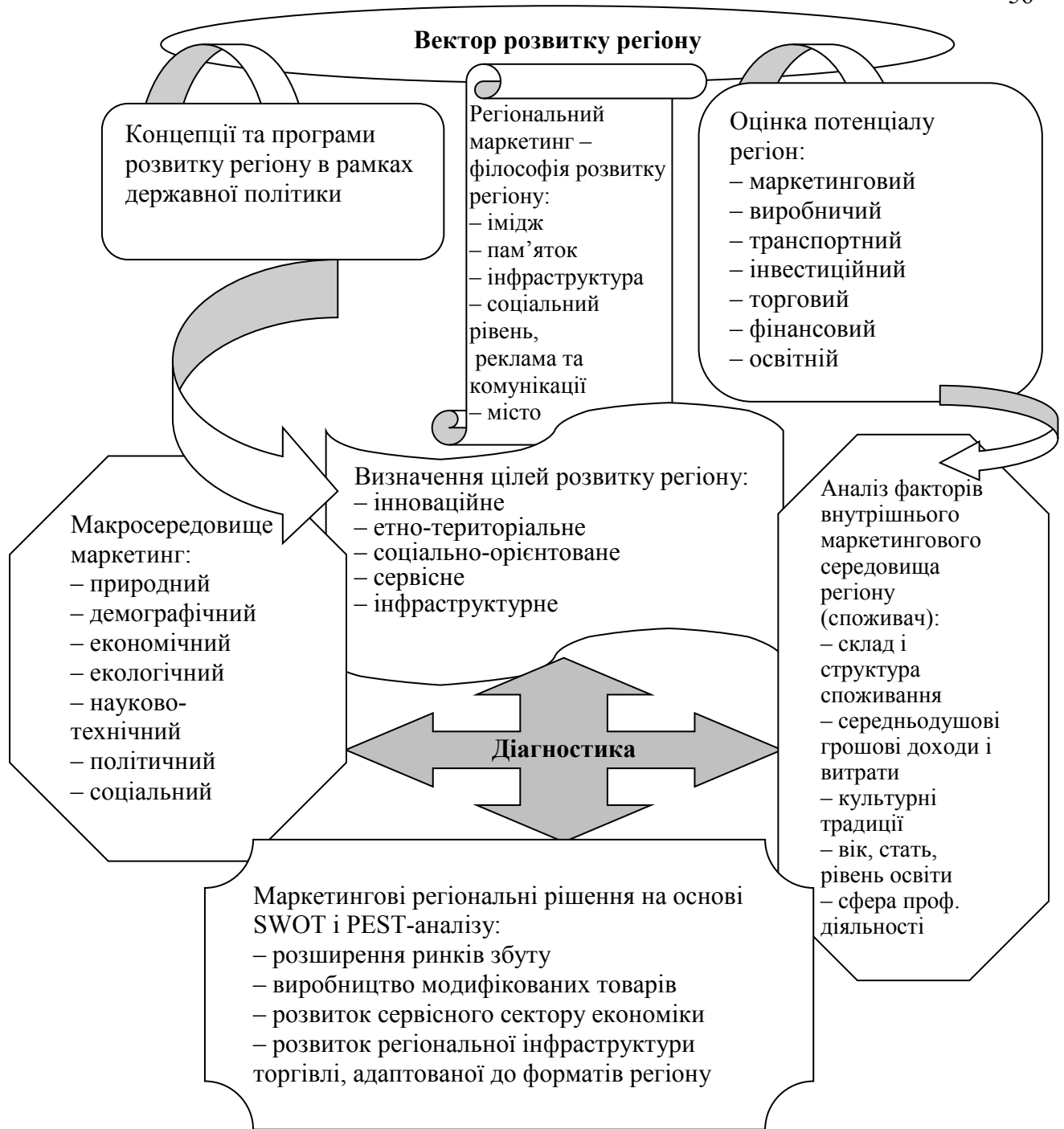


Рис. 1.3. Інформаційна структура розвитку регіону

Джерело: розроблено автором на основі (Ілляшенко, Біловодська, 2010)

Розглядаючи передумови формування та використання концепції інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі маркетингового підходу з метою подальшого вивчення теоретичних

положень та методологічних підходів щодо інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі пропонуємо визначення інформаційної структури.

На наш погляд це буде сприяти підвищенню результативності діяльності мереж роздрібної торгівлі в місцях локалізації і концентрації населення, яка може бути поліпшена на основі потенціалу маркетингу в умовах трансформації просторово-територіальної конфігурації торгівлі, виходячи з динамічних умов розвитку споживчого ринку і зовнішнього середовища в цілому.

Для забезпечення ефективного розвитку ринку товарів та послуг важливо постійно вдосконалювати та розширювати напрямки впливу з боку державних органів та державне регулювання процесів розвитку діяльності мереж роздрібної торгівлі. Тому в модель продовольчого комплексу, розглянуту, зокрема, Черновою О. (Чернова, 2008), необхідно додати маркетингову складову, яка дозволить визначити ємність регіонального ринку продовольчих товарів і стратегічні пріоритети розвитку, а також складову інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, що визначає взаємодії мереж роздрібної торгівлі та споживачів.

Формується нова парадигма суспільного розвитку, основна мета якої – побудова соціально орієнтованої економіки, в якій структура споживання малого міста і великого мегаполісу не матиме принципових відмінностей.

Сучасні мережі роздрібної торгівлі розвиваються під впливом сукупності економічних, технічних, виробничих, екологічних, організаційних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Своєчасне реагування на їх зміни і використання наявних можливостей дозволяє домагатися поставлених цілей і завдань.

Розвинена інфраструктура підприємства та забезпечення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі в сукупності формують основу активізації процесів розвитку з урахуванням зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечує цілісність і

єдність підсистем мереж роздрібної торгівлі як його елементів, а також дозволяє взаємодіяти з об'єктами інфраструктури інших (Бугріменко, 2014а).

На рисунку 1.4 наведена модель комплексу підприємств роздрібної торгівлі як економічної системи.

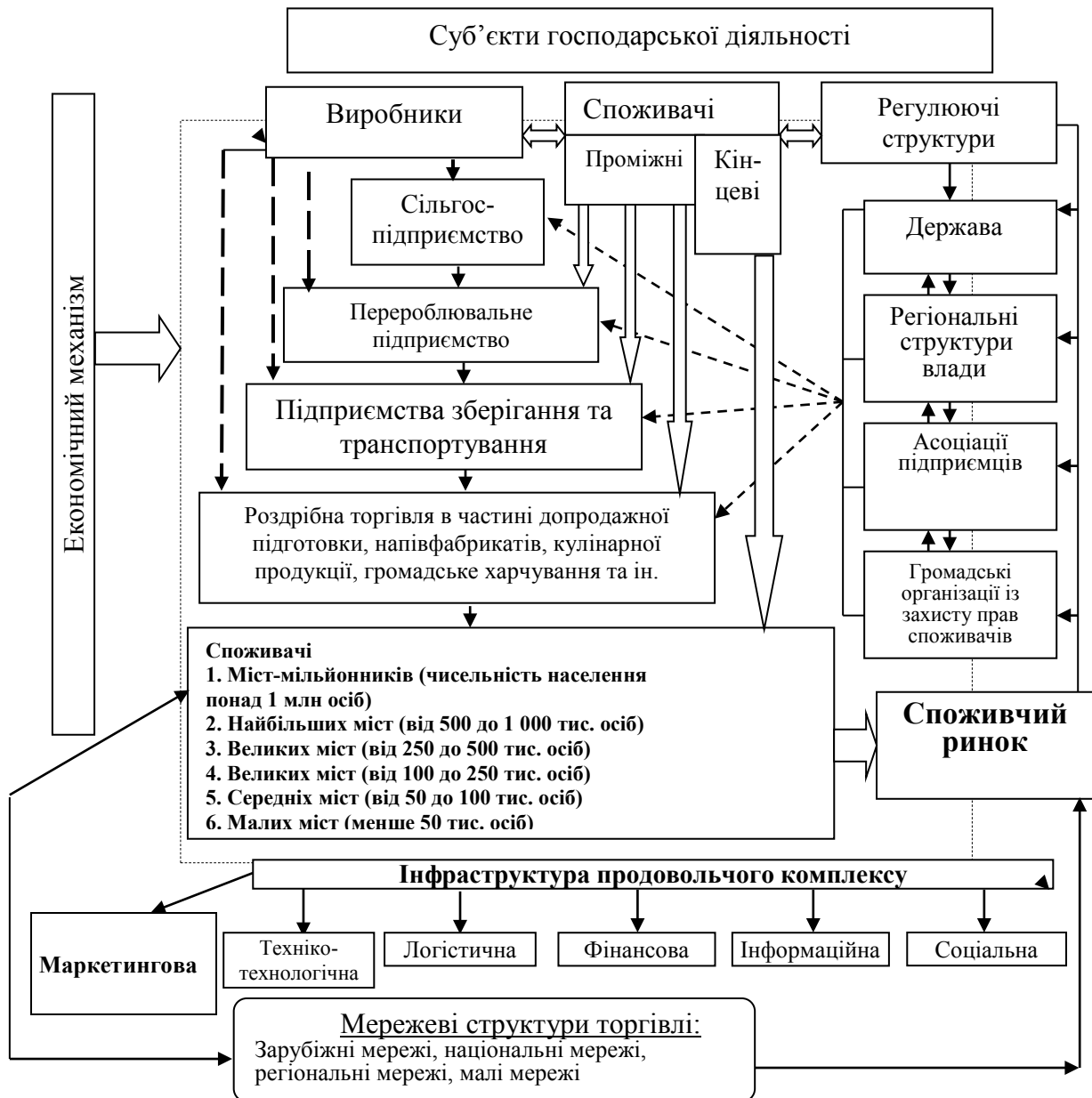


Рис. 1.4. Модель комплексу підприємств роздрібної торгівлі як економічної системи

Джерело: розроблено автором на основі (Азарян, & Загорная, 2013; Чернова, 2008)

Резюмуючи тенденції інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі можна зробити наступні висновки:

- неминучий територіальний розвиток на ринку продовольчих товарів при формуванні роздрібно-торговельної мережі;
- недолік торговельних площ робить найбільш привабливими інвестиції в торговельну нерухомість при формуванні роздрібно-торговельної мережі;
- в периферійних регіональних центрах через відсутність дозвільної інфраструктури отримали популярність місця покупок і одночасно розваг: шопінг став засобом проведення дозвілля, він безпосередньо пов'язаний із зростанням доходів населення;
- підприємства роздрібно-торгівлі запропонували високий рівень торгівельного сервісу;
- мережеві структури використовуючи ефект масштабу мають можливість укладати договори з виробниками на поставку індивідуального (ексклюзивного) асортименту;
- в регіонах відбувається формування власних торговельних марок, в результаті чого відбувається капіталізація довірчих взаємин між мережевою структурою і споживачем;
- для просування і реалізації товарів мережі роздрібно-торгівлі розробляють комунікаційні програми залучення клієнтів, що базуються на констатації реальності того, що сучасне перенасичення інформаційного поля масовими рекламними і PR-акціями негативно впливає на поведінку споживачів, директ-маркетингові заходи мають бути спрямовані на конкретного споживача.

Розвиток концепції інфраструктурного розвитку в останні десятиліття відбувався за такими основними напрямками: виділення глобального, національного, регіонального та локального (фірмового) рівнів – мега, макро, мезо-, мікроінфраструктури; розширення уявлення про інфраструктуру як загальної умови виробництва не лише матеріальних продуктів, а й різноманітних в т. ч. соціальних послуг.

При цьому інфраструктура в сучасних умовах може розглядатися як особливий суспільно-ринковий інститут, відіграє ключову роль у формуванні єдиного економічного простору з вільним переміщенням товарів, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Проте питання інфраструктурних досліджень на рівні міжгалузевих взаємодій дозволяють змістити акценти в бік маркетингової парадигми, тому що ключовим об'єктом подібних досліджень стає саме система інфраструктурної взаємодії суб'єктів і процесів у системі інфраструктурного маркетингу.

При цьому виникає питання про специфіку інфраструктурних досліджень з урахуванням необхідності формування і конкретизації структури маркетингового середовища на основі локалізації інфраструктурної складової розвитку мережі роздрібної торгівлі. У зв'язку з цим пропонується зупинитися на сфері обігу, тобто розробити теоретичні та методологічні аспекти інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Слід відзначити, що процес інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі це дуже складний та тривалий процес, який постійно залежить від трансформаційних процесів, які відбуваються на споживчому ринку.

З урахуванням вищезазначеного об'єктивним є наступне визначення категорії «інфраструктура роздрібної торгівлі – це складна економічна категорія, що являє собою підсистему ринкової економіки і включає сукупність підприємств, зв'язків між ними та інституційних умов, що забезпечують здійснення певних видів діяльності, процесів і процедур, які виражаються в послугах, що задовольняють конкретні потреби господарюючих суб'єктів та населення і, тим самим, сприяють конкуренції і безперервному функціонуванню ринкового господарства» (Ахтарієва, 2007).



Важливо відзначити, що інфраструктура роздрібної торгівлі сприяє успішній діяльності не лише юридичних осіб (як часто вважалося раніше), а й окремих громадян, сімей, груп спільноти в процесі ринкових відносин.

Основою досліджень інфраструктури роздрібної торгівлі може виступати оцінка ділової активності існуючих підприємств роздрібної торгівлі й аналіз загальних тенденцій розвитку торгівлі з урахуванням рівня інфраструктурного забезпечення.

Формування розвинених мереж роздрібної торгівлі – досить складний і тривалий процес, що включає структурні зміни у виробництві, обігу та споживанні товарів. Ринкову інфраструктуру доцільно вивчати на основі маркетингового підходу, що дозволяє визначати основні елементи системи, найбільш істотні зв'язки і взаємозалежності між ними, виявляти процеси, тенденції, протиріччя і проблеми функціонування системи в цілому.

Також підсумком даного дослідження є обґрунтовані автором теоретичні аспекти інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, в результаті набуло подальшого розвитку теоретичні засади інфраструктурного розвитку сучасної роздрібної торгівлі, що, на відміну від існуючих, передбачають застосування комплексного підходу, який поєднує методологію системного, еволюційного та синергетичного підходів до визначення особливостей і характеристик суб'єктів та об'єктів інфраструктури, що дозволяє визначити рівні ефективності їх взаємодії.

## **1.2. Особливості інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі**

Роздрібна торгівля традиційно є однією з найбільш динамічно зростаючих сфер сучасної економіки. Разом із тим політичні та економічні фактори внаслідок реінтеграції спричинили значне падіння промислового виробництва, скорочення інвестицій в економіку, зростання безробіття й

зниження грошових доходів населення, що в свою чергу призвело до того, що динаміка фізичного обсягу продажів набула негативної спрямованості.

Із усіх господарюючих суб'єктів, що здійснюють діяльність у сфері роздрібної торгівлі, лише мережні торгівельні структури змогли втримати масштаби свого бізнесу на відносно стабільному рівні.

У цей час мережний бізнес у роздрібній торгівлі є такою формою ринкової взаємодії, що активно розвивається, але і йому в кризових умовах необхідні нові, сучасні інструменти, методи й технології, що розробляються в рамках маркетингового управління, що забезпечує ринкову стабільність бізнесу в конкурентному середовищі.

Це обумовлює значимість пошуку конкретних напрямків удосконалення управління роздрібною торгівлі з можливістю надалі виявити умови й параметри, що забезпечують стабільність мережних форм організації торгівлі, а саме розглянути умови інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі.

Незважаючи на безліч робіт із проблематики маркетингу (Балабаниць, 2010; Гаркавенко, 2006; Котлер, Армстронг, Сондерс, & Вонг, 2006) слід визнати, що проблема маркетингового управління розвитком роздрібною торгівлі дотепер є недостатньо розробленою, як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Вимагає конкретизації теоретичне обґрунтування сутності й змісту інструментарію інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі, особливостей реалізації при управлінні мережним бізнесом у роздрібній торгівлі з урахуванням інфраструктурних обмежень. Суб'єкти діяльності мереж роздрібною торгівлі відчують потребу в корпоративній моделі маркетингового управління, розробці відповідної її стратегії розвитку мережного бізнесу, методиці маркетингового моніторингу бізнес-процесів із метою створення стійких конкурентних переваг та їх реалізації в маркетинговому середовищі.

Впровадження маркетингового підходу в сфері інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі вимагає розвитку його методології й діагностичного інструментарію для цілей розробки й удосконалення цілісної концепції інфраструктурного розвитку роздрібних підприємств.

Виникає потреба з наукової точки зору виявити специфіку маркетингових принципів й функцій мережного розвитку мереж роздрібної торгівлі з метою підвищення ефективності їх діяльності.

На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування й вимагають докладного вивчення принципи й функції розвитку мереж роздрібної торгівлі, що впливають на діяльність роздрібної торговельної мережі. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її аспектів і практична значимість визначили постановку мети й завдань дослідження.

Необхідно на даному етапі наукового дослідження визначити маркетингові принципи й виділити функції розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Загальновизнаним у науковому економічному середовищі є той факт, що основу маркетингового управління становлять маркетинг, що дозволяє сприяти узгодженню інтересів зовнішнього й внутрішнього середовища; стратегічне управління, що впливає на створення та одержання стійкої конкурентної переваги; менеджмент, що забезпечує ефективну взаємодію між стратегією розвитку підприємства й організаційними процесами.

Розділяючи дану точку зору, вважаємо, що ефективність маркетингових операцій залежить від ступеня інтегрованості маркетингової функції в загальну систему управління підприємствами роздрібної торгівлі, де конкурентні переваги розглядаються крізь призму конкуренції окремих бізнес-одиниць, а проактивний стиль управління підприємством – як характерний лише для умов ефективного функціонування підприємств роздрібної торгівлі.

З урахуванням викладеного, в авторській інтерпретації маркетингове управління є новим проактивним стилем управління підприємством, що

забезпечують процес постійного відтворення стійких конкурентних переваг з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін шляхом формування корпоративної моделі маркетингового управління, маркетингового моніторингу й планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці.

Дослідження еволюції маркетингового управління дозволило виділити його етапи з відокремленням доаналітичного етапу, етапів становлення маркетингового інструментарію, розвитку концепцій управління маркетингом, формування маркетингового управління як особливого управлінського стилю, на основі чого важливо сформулювати висновок про зсув змістовних пріоритетів маркетингового управління від керування маркетингом на підприємстві до комплексного маркетингового управління підприємством із підвищення ролі зовнішніх чинників, зокрема інфраструктурного характеру.

Проте, на нашу думку, особливе місце в даній еволюції повинна займати діагностична стадія оцінки найбільш значимих умов розвитку підприємства. Саме зовнішні обмеження виділяються як базова складова діагностичних прогностичних досліджень, що дає змогу адаптувати мережі роздрібної торгівлі відповідно до характеру зовнішніх змін.

Викликане це тим, що активні запозичення ідей і концепцій теорій менеджменту й стратегічного управління розширили зміст маркетингового управління питаннями внутрішніх організаційних механізмів створення й утримання конкурентних переваг.

Відповідно до цього трансформувався зміст завдань маркетингового управління, які автором розподілено на ті, що забезпечують їхнє рішення відповідними інструментами (табл. 1.4), з виділенням характерних їм переваг і недоліків.

Під інструментом маркетингового управління автор розуміє сукупність засобів активного впливу на процес керування взаємозв'язками підприємства з потенційними учасниками ринку для створення конкурентної переваги шляхом інтеграції з іншими бізнес-структурами, що є партнерами.

## Завдання маркетингового управління й інструменти їх вирішення

Завдання маркетингового управління	Інструменти вирішення поставлених завдань
Забезпечення постійного обліку й контролю над змінами зовнішнього середовища з метою пошуку, розпізнавання й задоволення потреб конкретних і потенційних покупців	Сегментація ринку
Одержання стійкої конкурентної переваги	Стратегічне планування
Удосконалювання внутрішніх бізнес-процесів підприємства з метою пристосування до мінливих зовнішніх умов, забезпечення ефективної взаємодії між стратегією й організаційними процесами	Бенчмаркінг
Забезпечення збалансованості ключових параметрів розвитку підприємства, бюджетування маркетингової діяльності, економічне обґрунтування вибору маркетингової стратегії	Система збалансованих показників
Удосконалювання форм взаємодії між суб'єктами ринку з метою більш повного охоплення організаційних і стратегічних проблем, пов'язаних з партнерськими відносинами	Розвиток відносин із клієнтами
Розвиток організаційних здатностей розпізнавання й освоєння нових маркетингових можливостей і механізмів їх присвоєння, отримання економічної вигоди з маркетингових знань	Розвиток маркетингових знань

*Джерело: розроблено автором*

На нашу думку, лише комплексне використання інструментарію маркетингового управління в діяльності підприємств роздрібної торгівлі здатне забезпечити досягнення його мети, що полягає в забезпеченні процесу постійного відтворення стійких конкурентних переваг і одержанні особливого доходу, створюваного винятково в процесі обміну відносинами.

Пріоритетною концепцією маркетингового управління роздрібної торгівлі повинна стати концепція інфраструктурного маркетингу, заснована на концепції маркетингу взаємин, що дозволяє досліджувати проблеми розвитку й конкуренції таких організаційних форм, як мережні організації, консорціуми й стратегічні альянси.

Під час формування системного підґрунтя маркетингового управління мережним бізнесом у роздрібній торгівлі необхідно виходити із завдання

визначення його структуроутворюючих основ: історичних, концептуальних, методологічних, інструментальних, організаційних.

Особливості маркетингового управління підприємствами роздрібною торгівлі визначаються специфікою їх функціонування в умовах глобалізації економіки. З позицій об'єкта дослідження головними із цих особливостей вважаємо можливість колективного використання активів декількох структур, розташованих на різних рівнях утворення ланцюжка взаємодії, і проактивний характер поведінки взаємозалежних організацій усередині мережі з метою поліпшення кінцевого продукту.

Кінцевий продукт у цьому випадку визначається нами як найбільш повне задоволення диференційованого споживчого попиту. Із цих позицій маркетингове управління мережним бізнесом у роздрібній торгівлі визначається як складне системне утворення, в якому можна виділити не три, а чотири взаємозалежні базові рівні взаємодії й взаємин: зі споживачами, постачальниками, суб'єктами інфраструктури, усередині мережі.

Слід визначити основні принципи маркетингу та маркетингові функції мереж роздрібною торгівлі, головні завдання концепції маркетингу мереж роздрібною торгівлі.

Як результат наукового дослідження необхідно визначити та представити головні завдання концепції маркетингу мереж роздрібною торгівлі, ефективна реалізація якої має стати основою успішного мережного розвитку роздрібних торговельних підприємств.

Такими завданнями концепції маркетингу є визначення потреб, запитів та смаків споживача та повноцінна орієнтація на головного покупця мереж роздрібною торгівлі; використання принципів, функцій та повного комплексу маркетингу в системі мереж роздрібною торгівлі, націленого на отримання ефективних результатів від упровадження інноваційних технологій.

Вважаємо, що в системі маркетингу визначними принципами є: цілеспрямованість, безперервність, збалансованість, інформаційна та методична єдність, науковість, соціальність, адаптивність, ефективність,

мінімізація ризику, демократичність, інноваційність, контрольованість, стратегічність, комплексність, системність, об'єктивність, дієвість, оперативність, плановість, цілеспрямованість.

Маркетингові функції мереж роздрібної торгівлі вважаємо можливим об'єднати в наступний перелік: інструментальна, пізнавальна, комунікативна, організаційно-технологічна, інтеграційна, технічна, інформаційно-технологічна, оціночно-пояснювальна, прогнозна, контрольна, інформаційна, координаційна, управлінська, рекомендаційна.

Сучасні тенденції розвитку економіки – глобалізація та інтернаціоналізація, інформаційно-комунікаційні технології, співпраця на всіх рівнях – породжують нові мотиви і стимули діяльності економічних суб'єктів, що приводять їх до взаємозалежності і взаємозумовленості поведінки, в результаті чого формується нове господарське оточення, що припускає особливий спосіб координації суб'єктів ринкових відносин.

Мережева економіка – оточення, в якому довгострокові та успішні контакти економічних суб'єктів дають їм можливість ефективніше реагувати на взаємні запити, цінність взаємодії зростає експоненціально числу учасників спільної господарської діяльності, а довірчі відносини дозволяють знизити ризики взаємодії.

Новою представляється економіка, в якій відбуваються значні зміни в способі життя функціонування економічних учасників, характеризується більшою динамікою змін, підвищенням ролі глобалізаційних та інтеграційних тенденцій, акцентом на взаємодії.

Під «інфраструктурою роздрібної торгівлі» розуміємо підсистему споживчого ринку, що формує адаптивні умови функціонування та розвитку внутрішньої торгівлі, що характеризується територіальною локалізацією (просторове розміщення торговельних мереж), суб'єктною та об'єктною структурою (інфраструктурне забезпечення), орієнтацією на інтереси споживачів (маркетингова концепція).

Дослідження еволюційних поглядів дозволили визначити, що

враховуючи існуючі проблеми щодо формування категоріального апарату інфраструктурних досліджень в економіці необхідно надати авторське бачення категорії «інфраструктурний розвиток» в економіці, яке являє собою процес спрямований на зміну характеру функціонування підприємницьких структур складного рівня ієрархії, який відображає зростання рівня складності інфраструктурних взаємодій, кількісний ріст результатів діяльності підприємств, якісне покращення структури продукції/послуг та створює умови для підвищення рівня адаптивності розвитку ринкових суб'єктів.

Досліджувати вплив таких змін на процеси розвитку роздрібною торгівлі за допомогою традиційної методології пізнання неможливо, тому що основою її виступає диференціація й спеціалізація знань про об'єкт, у той час як глобальні процеси вимагають їхньої інтеграції.

Узагальнюючи наведені різними вченими-економістами методичні підходи до класифікації мереж роздрібною торгівлі, подана наступна класифікація мереж за напрямками взаємодії (залежно від різних критеріїв) з метою формування особливих заходів і механізмів для побудови ефективної системи управління ними (табл. 1.5).

Підприємства роздрібною торгівлі трансформуються під впливом процесів глобалізації, що викликає якісні й кількісні зміни в системі організації й управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Це є результатом дії наступних факторів:

- збільшення розмірів і складності функціонування торговельних структур;
- розширення й поглиблення суспільного й міжнародного поділу праці;
- формування єдиного відтворювального процесу на новій інформаційній основі;
- розвиток адаптаційних механізмів в умовах конкурентного середовища, що динамічно розвивається в глобальному векторі, з елементами



жорсткої фінансової монополізації ринку й панування глобальних інноваційних інформаційних технологій.

Таблиця 1.5

## Класифікація мереж роздрібної торгівлі за напрямками взаємодії

№ п/п	Критеріальна ознака	Види мережевих структур
1.	Види економічної діяльності	Галузеві (промислові, торговельні, інформаційні, банківські, наукові та ін.)
		Міжгалузеві
2.	Напрями взаємодії	Вертикальні
		Горизонтальні
		Змішані
3.	Ініціатор створення	Виробники
		Споживачі
		Інші ініціатори
4.	Конфігурація об'єднання	Мережі, організовані на основі вертикальної інтеграції
		Мережі, організовані на основі горизонтальної інтеграції
		Мережі з центральною компанією (фокальна мережа)
		Мережі компаній, рівних за економічною силою (конкурентної позиції)
5.	Можливості розширення мережі	Закриті (об'єднує дискретне число партнерів)
		Відкриті (необмежене число учасників мережі)
6.	Характер взаємовідносин партнерів	Мережі з взаємодоповнюючими партнерами
		Мережі з конкуруючими партнерами
		Змішані
7.	Ступінь внутрішньої конкуренції	Зі слабкою внутрішньою конкуренцією
		З помірною внутрішньою конкуренцією
		З сильною внутрішньою конкуренцією
8.	За територіальним розміщенням	Регіональні
		Національні
		Транснаціональні
9.	Формалізація взаємодії	Формалізовані
		Частково формалізовані
		Неформальні
10.	Використання інформаційно-комунікативних технологій	Технологія бізнесу заснована на єдиній інформаційній системі
		Локальні інформаційні системи партнерів
11.	Підстава взаємодії	Інфраструктурні
		Технологічні

Джерело: розроблено автором

Динамічний розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі в сучасних умовах можливий на основі впровадження інноваційних технологій, запровадження та удосконалення електронної торгівлі, пошук ефективних технологій продажу товарів.

Наступним підсумком наукових досліджень є визначення автором основних переваг використання інструментів маркетингу в сфері роздрібно́ї торгівлі на основі електронної торгівлі:

- обслуговування клієнта: обслуговування клієнта може значно бути збільшено швидкому пошуку інформація он-лайн на основі технологій In-Memory, автоматизованих методів оптимізації стратегії продажів і більш ефективної організації процесів продажів;

- імідж бренда: новачки можуть дуже швидко створити імідж бренда або компанії за рахунок чистої і доступної вартості;

- реклама: у традиційній рекламі використовується масова або пряма реклама-один із способів-комунікація, використовується для того, щоб переконати клієнтів купувати їх товари і послуги;

- процес створення замовлення: прийом замовлень від клієнтів може бути значно покращений, якщо це робиться в електронному вигляді, це економить час і скорочує витрати, тому у продавців є більше часу, щоб продати свої продукти або послуги;

- посередники: у традиційному маркетингу передбачається, що посередники забезпечують кінцевому споживачеві швидкість і час, але розвиток інформаційних технологій перетворює посередництво в усунення інтермедіації;

- цінність для клієнта: традиційний маркетинг намагається максимізувати цінність транзакцій і тут залучення клієнтів є великою метою.

Із усіх господарюючих суб'єктів, що здійснюють діяльність у сфері роздрібно́ї торгівлі, лише мережні торгівельні структури змогли втримати масштаби свого бізнесу на відносно стабільному рівні.

Роздрібна торговельна мережа є такою формою ринкової взаємодії, що активно розвивається, але і йому в кризових умовах необхідні нові, сучасні інструменти, методи й технології, що розробляються в рамках маркетингового управління, що забезпечує ринкову стабільність бізнесу в конкурентному середовищі.

Це обумовлює значимість пошуку конкретних шляхів удосконалення маркетингового управління мережним бізнесом у роздрібній торгівлі з можливістю надалі виявити умови й параметри, що забезпечують стабільність мережних форм організації торгівлі, а саме розглянути умови інфраструктурного розвитку роздрібній торгівлі.

Потрібні перетворення в методології й методиці формування оптимальних динамічних систем інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі, що дозволить не протиставляти реінжиніринг – інжинірингу, еволюційність – революційності розвитку, а дасть можливість знайти баланс між ними, виходячи із прийнятої стратегії економічного розвитку країни.

Дослідження цих проблем вимагає пошуку нового інструментарію, що сприяє розгляду торгівлі як відкритої системи, описуючи відповідним чином її склад, структуру, внутрішні відносини, процеси організації обміну з навколишнім середовищем, зокрема інфраструктурними підсистемами.

Резюмуючи тенденції розвитку роздрібною торгівлі можна зробити наступні висновки:

- мережеві формати запропонували високий рівень торговельного сервісу, що забезпечує високий рівень лояльності та довіри;
- мережеві структури використовуючи ефект масштабу мають можливість укладати договори з виробниками на поставку індивідуального (ексклюзивного) асортименту;
- в регіонах відбувається формування власних торговельних марок, в рамках чого проводиться капіталізація довірчих взаємовідносин між мережевою структурою і споживачем.

У процесі інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі підприємства для споживачів надається дуже широкий перелік послуг, які формуються залежно від обґрунтованих обставин розвитку території, виробничих можливостей, наявності сировини, попиту споживачів, конкретної позиції та великої кількості інших важливих факторів.

Повний перелік видів послуг, які формують інфраструктуру мереж роздрібної торгівлі вважаємо доцільним надати в наступному виді, систематизувавши загальні положення відносно формування та розвитку сучасної інфраструктури мереж роздрібної торгівлі:

- маркетингові, консультаційні, консалтингові, лізингові;
- послуги в сфері ІТ-послуг та комп'ютерного забезпечення, формування та впровадження програмного забезпечення та технічний супровід підприємств роздрібної торгівлі з обслуговування програмного забезпечення (впровадження, імплементація, оновлення, настройка під параметри підприємства);
- послуги у просуванні підприємства в цифровому просторі (інформаційні послуги, комунікаційні послуги);
- формування нових послуг у сфері електронної торгівлі (формування електронних площадок для інтернет продажів та інтернет закупівель);
- юридичні та консультаційні послуги (формування дозвільних документів, юридичного супроводу, вирішення юридичних питань функціонування мереж роздрібної торгівлі, вирішення в судовому порядку суперечних питань);
- послуги з транспортування, зберігання та розподілу товарів та продукції серед продавців (логістичні, франчайзингові, дистриб'юторські, брокерські, посередницькі послуги, інжинірингові);
- послуги з проведення наукових та дослідницьких робіт та програм, інноваційних проектів, соціальних проектів;

- послуги з формування брэнда та іміджу мереж роздрібної торгівлі, формування рекламних кампаній, формування дизайнерських проектів, які мають індивідуалізацію та специфічні ознаки;
- фінансові послуги, які включають послуги з розрахунково-касовим обслуговуванням, наданням кредитів, страховими виплатами, бухгалтерськими та аудиторськими послугами, інвестиційні та інноваційні технології розрахунків з банками та фінансовими установами;
- послуги з питань експертизи, стандартизації та метрології, контролю якості; послуги з питань забезпечення кадрові підприємства соціальними гарантіями, відповідними програмами підготовки та перепідготовки кадрів;
- послуги з охорони та безпеки підприємств роздрібної торгівлі, екологічної безпеки (Иншаков, & Русакова, 2005).

Послуги, які виконуються підприємствами та організаціями й надаються в мережі роздрібної торгівлі, формують ефективне функціонування інфраструктури мереж роздрібної торгівлі, мають свої специфічні характеристики, постійно трансформуються згідно з потребами ринку та споживачів, впровадження інноваційних технологій продажу та збуту товарів та послуг.

Функціонування роздрібної торговельної мережі дозволяє створювати нові можливості та вдосконалювати діяльність підприємств роздрібної торгівлі, тому що напрямків для удосконалення дуже багато і завжди вони потребують перетворень.

Ефективність функціонування підприємств роздрібної торгівлі значною мірою залежить від рівня розвитку, використання та розміщення інфраструктурних елементів торгівлі.

Виходячи з цього, трансформація існуючих торгових елементів сфери обігу в містах має базуватися на концепціях маркетингу, адекватно відображати рівень досягнутого потенціалу розвитку багаторівневих торгових мереж, їх інфраструктури в різних містах.

Результативність діяльності підприємств роздрібної торгівлі в місцях локалізації і концентрації населення може бути поліпшена на основі потенціалу маркетингу до процесу еволюційної трансформації просторово-територіальної конфігурації торгівлі, виходячи з динамічних умов розвитку споживчого ринку і зовнішнього середовища в цілому.

Слід відзначити, що результати наукового дослідження виявили наступну характеристику діяльності підприємств роздрібної торгівлі, яка вказує на те, що підприємства роздрібної торгівлі в своєму розвитку залежать від територіальних ознак, які впливають на функціонування та розвиток підприємств роздрібної торгівлі.

Територіальні ознаки формують загальну концепцію створення мереж роздрібної торгівлі, тому що вони окреслюють перелік суб'єктів господарювання, потенційних споживачів відповідних територій, характеристики регіонів тих чи інших територій.

Тому синтез інструментів регіонального та інфраструктурного маркетингу в системі інфраструктурних досліджень можна вважати абсолютно виправданим.

Системно-еволюційний підхід дозволяє розглядати торгівлю як систему, еволюційний розвиток якої характеризується в таких системних характеристиках як саморегулювання, рівновага, стабільність, хаос, про що свідчать показники розвитку роздрібної торгівлі.

Впровадження ідей і принципів системно-еволюційного підходу дозволяє врахувати складність функціонування підприємств роздрібної торгівлі, їх зв'язок із матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними потоками, кожен з яких може виступити в ролі системотворчого фактору, який буде мати вплив на кінцевий результат.

Вважаємо, що на відміну від існуючих наукових та дослідницьких робіт із системного, еволюційного, інституціонального підходів дослідження систем, увага має бути сконцентрована на використанні кількісно-

формалізованих й інтуїтивно-експертних методів оцінки параметрів підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Потреба залучення системного підходу як методології дослідження функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі пояснюється не тим, що вичерпані можливості інших підходів, а тим, що він як кінцева мета має можливість на комплексній основі здійснювати пошук підвищення ефективності досліджуваних торговельних процесів у конкурентному середовищі, шукати причини зміни системи, а не фрагментарно їх фіксувати.

На практиці на сучасних підприємствах роздрібно́ї торгівлі виникають нові вимоги до дослідження цих процесів, пов'язаних із сучасними особливостями їх прояву.

До таких особливостей слід віднести:

- збільшення розмірів і складність функціонування мереж роздрібно́ї торгівлі;
- розширення процесів поділу праці й на базі цього виникнення різних потоків робіт і їх комбінація в різні бізнес-процеси;
- виникнення різноманіття цілей функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- необхідність розвитку адаптаційного механізму до мінливих конкурентних умов зовнішнього й внутрішнього середовища;
- адаптація до глобальних процесів розвитку економіки.

Тому виникає необхідність створення інтегрованої системної моделі мереж роздрібно́ї торгівлі. Привертає увагу ідея використання системного підходу по вивченню підприємств роздрібно́ї торгівлі як систем із визначенням їх кількісних і якісних системних характеристик.

Метою застосування системного підходу мають бути не змістовні характеристики деякого об'єкта самого по собі, а аналіз дієвості й продуктивності, що застосовуються у вивченні даного об'єкта способів виявлення таких характеристик, факторів системних і системотворчих.

При цьому акцентується увага на вивченні об'єкта як деякої цілісності з наявністю системотворчих зв'язків, використовуючи в цьому випадку як кількісні, так і якісні способи їх виявлення.

Системний підхід виходить із необхідності виявлення характеру взаємин між елементами, а не виявлення особливостей елементів системи.

Тому що системний об'єкт вивчається різними науками, в яких свій ступінь зрілості застосовуваних кількісних і якісних дослідницьких засобів, то завдання системного підходу виявити його життєве функціонування за допомогою визначення системотворчих факторів.

### **1.3. Концептуальні засади формування інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі**

Становлення і розвиток ринкових відносин супроводжуються розвитком діяльності підприємств роздрібної торгівлі, їх техніко-технологічним оснащенням, впровадженням сучасних торговельних форматів, зростанням числа підприємств роздрібної торгівлі і торговельних площ. Динаміка споживання і високі темпи товарообігу вигідно виділяють їх споживчий ринок в роздрібній торгівлі, сприятливий для виробників товарів народного споживання та послуг.

У даний час важливим є не лише дослідження ситуації, що склалася в сфері роздрібної торгівлі, а й вироблення методичних рекомендацій щодо наукового забезпечення процесів організації та регулювання вивчення процесів формування інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі.

Діяльність підприємств роздрібної торгівлі стрімко розвивається, відбувається зростання національних, регіональних і малих роздрібних мереж, збільшується приплив інвестицій в цей сектор економіки, розширюється асортимент товарів, удосконалюється інфраструктура торгівлі, будучи сполучною ланкою між сферою виробництва і сферою обігу.



Інститути інфраструктури роздрібної торгівлі створюють робочі місця для 5,2% працездатного населення країни.

Однак найчастіше економічні перетворення в сфері роздрібної торгівлі проводяться без урахування численних факторів регіонального, інституційного та інфраструктурного характеру. Нерівномірність економічного розвитку регіонів, специфіка та інваріантність підходів до пошуку вектору економічного розвитку на місцях створюють основу для поглиблення наукового пошуку методів і моделей інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі. Базову роль в даному процесі відіграють умови інфраструктурного розвитку, їх систематизація та аналіз у рамках існуючих традиційних підходів і процедур.

Динамічний розвиток вітчизняного ритейлу і його регіональних підсистем, активне використання технологій бенчмаркінгу, опора на прогресивні маркетингові рішення в просуванні продуктів із застосуванням різноманітного креативного інструментарію стимулювання продажів істотно збагатили арсенал практичних алгоритмів і процедур зростання ефективності функціонування роздрібної торгівлі.

Проте істотною перешкодою на шляху розширення мережевого формату є низький рівень інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі, відсутність нормальних і ефективних конкурентних відносин, проблеми дисбалансу в розвитку ресурсної бази роздрібної торгівлі та інфраструктури в цілому.

Проблематика регулювання інфраструктурного забезпечення, територіального розміщення та розвитку мереж роздрібної торгівлі знаходить відображення як у роботах з оптимізації обслуговування на різних рівнях торгівлі та підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі в цілому (Азарян, & Загорная, 2013; Виноградова, 2005), так і в рамках окремих наукових напрямків: розміщення та ефективність діяльності підприємств сфери послуг (Апопій, 2007; Демирова, & Исалова,

2009), організації та управління сферою послуг (Білопольський, & Гончаренко, 2010; Мова, & Орищук, 2004).

Особливий внесок у вивчення проблем функціонування та розвитку роздрібної торгівлі був зроблений такими науковими діячами, як О. Азарян (Азарян, & Загорная, 2013), О. Віноградовою (Виноградова, 2005), М. Білопольским (Білопольський, & Гончаренко, 2010), І. Бушуєва, В. Гросул (Гросул, 2010), Г. Іванов, Л. Сульповар, О. Шубин.

Наступною фазою даного дослідження є уточнення еволюційних аспектів вивчення процесів формування інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі характеристики елементів функціональної системи розміщення підприємств роздрібної торгівлі відповідно до сучасних вимог до організації сучасних торговельних мереж.

Сучасний етап соціально-економічних перетворень показав, що головна конкурентна перевага підприємств, галузей і ринків пов'язана з кількістю інвестиційних і якістю людських ресурсів. У такій ситуації першорядного значення набуває питання створення умов, що забезпечують нормальне функціонування окремих секторів економіки з урахуванням можливих обмежень. У числі таких обмежень, істотно стримують розвиток роздрібної торгівлі можна віднести інфраструктуру.

У даному контексті особлива значимість інфраструктури роздрібної торгівлі (функціонування якої спрямоване на нормалізацію роботи споживчого ринку і задоволення найважливіших потреб населення) обумовлена її здатністю надавати і розширювати можливості для розвитку підприємств роздрібної торгівлі, у такий спосіб впливаючи на соціально-економічний розвиток регіону в цілому.

Проте протягом тривалого часу можливості підприємств роздрібної торгівлі в частині ефективної взаємодії з інфраструктурними об'єктами були обмежені, зростали ризики розширення й експансії національних мереж, змінювалася спрямованість використання об'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі, знижувалися обсяг і якість послуг які надаються. Дестимулювання

процесів оновлення інфраструктури споживчого ринку призвело до зниження потенціалу розвитку роздрібно́ї торгівлі. Така ситуація склалася в результаті таких обставин, як:

- по-перше, рівень якості та ступінь доступності послуг не цілком задовольняють потребам і можливостям мережевих операторів, наявність об'єктів інфраструктури торгівлі на території регіону не завжди гарантує високі рівень і якість надаваних послуг, а тому знижує конкурентні переваги учасників ринку (Максимова, 2008);

- по-друге, інфраструктура розвитку роздрібно́ї торгівлі в даний час не виконує основних функцій, а саме: формування постійних товарних потоків, нормальне фінансове та інформаційне забезпечення – в силу того, що темпи розвитку інфраструктури в регіонах відстають від темпів соціально-економічних змін, що відбуваються в країні;

- по-третє, місцеві органи влади не завжди здатні вирішувати проблеми розвитку інфраструктури розвитку роздрібно́ї торгівлі самостійно, оскільки розвиток інфраструктури детерміновано економічними можливостями споживчого сектору в цілому, тому що для України характерний високий ступінь неоднорідності економічних умов розвитку. У той же час інфраструктура розвитку роздрібно́ї торгівлі є частиною споживчого ринку як соціально-економічної системи, має територіальний характер розміщення, і, відповідно, проблеми її розвитку мають вирішуватися головним чином в рамках регіональної політики;

- по-четверте, назріла необхідність розробки політики розміщення мереж і об'єктів інфраструктури, спрямованої на розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі, як фактора, що впливає на якість життя населення і задоволення потреб споживачів (Павлова, 2011).

На нашу думку, обираючи формат магазину потрібно визначити: кількість та повноту асортиментних ліній; ціновий діапазон пропонованого асортименту; перелік сервісних послуг; план руху потоку споживачів у торговельному залі; торговельне обладнання, його кількість, розміри залежно

від асортименту магазину; атмосферу магазину (колір, освітлення, музикальний супровід, зручність під'їздів до магазину).

Традиційними формами мереж магазинів в Україні є гіпермаркети у торговельному центрі, супермаркет «біля дому». У таблиці 1.6 запропоновано характеристики форм мереж магазинів інфраструктури роздрібної торгівлі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика форм мереж магазинів інфраструктури роздрібної торгівлі

№ з/п	Параметри	Гіпермаркети	Супермаркети «біля дому»
1	Розмір	Від 1000	Від 300-1999
2	Місце знаходження	Центральні вулиці міст та великих районів	Вулиці міст, районів із великим потоком громадян та транспорту
3	Типові споживачі	Мешканці міста	Мешканці районів, працівники підприємств цих районів.
4	Товари та послуги	Широкий вибір товарів, продуктів харчування, одягу, господарських товарів, прикрас, побутової техніки	Значний набір товарів повсякденного попиту
5	Мета відвідування	Зробити комплексні покупки споживчих товарів на певний час, відпочити з сім'єю	Зробити покупки в обмежений час за списком (планові закупки товарів)
6	Ціновий діапазон	Ціновий діапазон різноманітний, система знижок сезонних та від виробників	Середній з спеціальними пропозиціями для крос-купівлі товарів
7	Час та термін відвідування	Протягом дня, тривалий час знаходження в магазині	Протягом дня та короткий термін відвідування

Джерело: розроблено автором на основі (Данкесєва, 2016)

За останнє десятиліття інфраструктура роздрібної торгівлі в зарубіжних країнах зазнала значних змін і продовжує швидко розвиватися (Forbes, 2018).

На чолі з досягненнями в галузі цифрових каналів, 2018 рік був динамічний згідно з темпами розвитку роздрібної торгівлі в США.

Але вимоги покупців у системі роздрібної торгівлі швидко змінюються, і роздрібні продавці мають адаптуватися до нових змін у демографії, відносинах і споживчих перевагах.

У нашому випадку ставиться завдання запропонувати методологічну основу дослідження інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, що відрізняється комплексністю аналізу, заснована на використанні системного, еволюційного і синергетичного підходів, які застосовані як до дослідження регіонів, так і до інфраструктури окремого сектора, що дозволило розширити уявлення про сутність, ролі та особливості розвитку роздрібної торгівлі на сучасному етапі.

У 2019 році інфраструктура роздрібної торгівлі визначилася новими технологіями, які змінили спосіб взаємодії споживачів з їх улюбленими брендами, зміною уподобань і появою нових напрямків боротьби за електронну комерцію. Таким чином, систематизовані тенденції розвитку інфраструктури розвитку роздрібної торгівлі та відзначені технології, які будуть формувати роздрібну торгівлю в майбутньому (табл. 1.7).

Розвиток інфраструктури мережі роздрібної торгівлі засновано на розвитку концепції маркетингу. Саме маркетинг включає в себе завдання по збільшенню продажів. Основна увага приділяється орієнтації на клієнта і ринок; всі продукти, послуги і процеси повинні бути узгоджені з потребами клієнтів і користувачів. Дослідження ринку включає в себе виявлення потреб клієнтів, з одного боку, поточних і майбутніх потреб ринку, а з іншого боку, вивчення можливих потенціалів ринку. Маркетинг також відіграє стратегічну роль у формуванні корпоративної стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

## Тенденції розвитку інфраструктури розвитку роздрібної торгівлі

Напрямки тенденцій	Переваги	Недоліки
Бренд	Мінливі уподобання та ставлення міленіалів щодо корпоративної відповідальності, суспільної свідомості, якості продукції призвели до того, що роздрібні бренди позиціонують себе з виробниками зовнішньої культури та перетворили їх на представників, які отримали назву «кодери культури»	Виробники та представники роздрібної торгівлі мають враховувати образ, який їх бренд передає світу, і працювати над створенням культур, відповідних мінливим цінностям і поглядам споживачів на світ, але такі тенденції мають дуже об'єктивний характер
Електронна торгівля	Електронна комерція стає найпопулярнішим торговельним середовищем у всьому світі. У вересні 2018 року сектор збільшився на 11,4%. Сьогодні більшість великих брендів мають онлайн-присутність. Вважаємо, що це новий етап у розвитку шерингової економіки	Розглядається питання розвитку доставки системою дронів, тому що скорочення терміну доставки стало пріоритетним напрямком розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. Але вважається, що це потребує додаткових витрат
Інноваційні технології	Поширення і розповсюдження впровадження інноваційних технологій: віртуальна реальність, мобільні технології, smart-технології, мобільні технології	Використання інноваційних технологій сприяє розвитку конкуренції, потребує достатньо великих витрат з дослідженнями, впровадженням та використанням

*Джерело: складено автором*

У роздрібній торгівлі на сучасному етапі розвитку сфери торгівлі використовуються наступні види інновацій: впровадження сучасних форм торгівлі, технологій самообслуговування, нових методів просування і продажів товарів, нововведень у сфері закупівель і логістики; використання нових методів формування асортименту товарів і управління товарними запасами; вдосконалення функцій тактичного маркетингу; використання нових видів реклами, нових цінових стратегій; розробка фірмового стилю.

Технології самообслуговування не лише прискорюють процеси в роздрібній торгівлі, а й стають важливим маркетинговим інструментом для просування продукції компаній, що призводить до збільшення лояльності споживачів і зростання продажів (Пецольдт, Коваль, & Григор'єва, 2012).

У роздрібній торгівлі використовуються маркетингові підходи під час формування бізнес-моделей, але технічний прогрес диктує підприємствам роздрібною торгівлі необхідність використання інноваційних підходів на основі маркетингу інновацій (Казаков, 2009).

Слід особливо відзначити, що інноваційна діяльність – це складний системний процес, в якому відбувається взаємодія і реалізація різних видів потенціалів, таких як науково-технічний, кадровий, управлінський і маркетинговий.

Це дозволяє розглядати категорію інноваційної діяльності як складне і багатовимірне поняття, що породжує різноманіття підходів до її трактування.

Впровадження інновацій зумовлює економічний розвиток мереж роздрібною торгівлі і всієї галузі в цілому. Результати наукового дослідження дозволили виявити особливі характеристики інновацій та представити наступне загальне бачення терміна, під яким розуміємо ефективне використання нових, раніш не використовуваних технологій та ідей, які за умов виконання всіх умов впровадження будуть задовольняти потреби споживачів та відображатися на доходних показниках діяльності підприємств.

Користуючись зарубіжним досвідом, підприємства роздрібною торгівлі мають можливість знижувати свої витрати і залучати інвестиції, що створює платформу для впровадження інновацій в діяльність інновацій у сфері роздрібною торгівлі. Нові технології та маркетингові ідеї формують імідж торговельної мережі, дозволяють стимулювати попит і управляти споживчою поведінкою. Просування торговельних мереж у соціальних мережах це одна з основних тенденцій розвитку роздрібною торгівлі, яка тісно пов'язана з

формуванням стратегії збуту, орієнтованої на взаємодію, на потребу і бажання встановити лояльні відносини зі споживачами і користувачами.

Дана тенденція зберігає можливість та умови впровадження маркетингу інновацій у роздрібній торгівлі для формування конкурентного потенціалу та надання споживачам стійких цінностей.

Роздрібні торговельні підприємства в Україні переживають складні часи існування через наступні фактори:

- тяжку геополітичну ситуацію в країні,
- знецінення національної валюти,
- зменшення доходів громадян та інші чинники, які негативно впливають на купівельну спроможність і змушують покупців переходити на малоцінні товари.

Як наслідок, спостерігаються наступні тенденції розвитку в системі підприємств роздрібною торгівлі:

- зменшення кількості нових магазинів, відкритих протягом попередніх років;
- переорієнтація на формати «магазин біля дому»;
- орієнтація споживачів на товари більш низького цінового сегменту;
- підвищення ефективності за рахунок логістики, установки кас самообслуговування тощо;
- заміщення імпорتنих товарів українськими аналогами; розвиток власних торговельних марок мережі.

Світові тенденції у роздрібній торгівлі формують особливості розвитку сфери роздрібною торгівлі країн світу. Так, нині для спільного ринку роздрібною торгівлі країн ЄС характерні тенденції, що відображають походження їх змін на сучасному етапі (табл. 1.8).

За даними Міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії Deloitte (Deloitte, 2020a), яка є міжнародною мережею компаній, що надають послуги в галузі консалтингу та аудиту, готує щорічний рейтинг «ТОП-500 компаній Центральної та Східної Європи (Данкеєва, 2016), на жаль, до рейтингу не



увійшли українські лідери роздрібної мережі, такі як Foxtrot, Roshen, Samsung Electronics Ukraine, Philip Morris Ukraine, Nestle Ukraine, Auchan Ukraine, Furshet, які протягом декількох років були в рейтингу компанії Deloitte. Зниження середнього прожиткового рівня змусили основну категорію купівельноспроможних споживачів перейти на придбання товарів більш низького сегменту.

Таблиця 1.8

## Сучасні тенденції спільного ринку роздрібної торгівлі країн ЄС

Тенденції	Характеристики
Темпи зростання великих компаній є вищими за темпи зростання сектора	Темпи зростання представників роздрібної торгівлі перевищують середній показник галузі за рахунок збільшення продуктивності завдяки виходу на нові ринку
Стратегічний підхід до прийняття управлінських рішень	Компанії розробляють загальну бізнес-стратегію, яка втілюється на операційному рівні на основі маркетингу, торгівлі, брендінгу, логістики
Ускладнення організаційної структури	Розширення міжнародної діяльності роздрібних продавців призвело до ускладнення організаційної структури ритейлерів унаслідок диверсифікації їхньої діяльності
Координація окремих процесів ланцюга створення цінності	Ритейлери все тісніше координують свої стосунки з постачальниками

*Джерело: розроблено автором на основі (Мантрала, & Краффт, 2008)*

В умовах дії Угоди про асоційоване членство України з ЄС для вітчизняних операторів ринку роздрібної торгівлі надзвичайно важливо враховувати зазначені тенденції ринку країн ЄС. Для максимальної адаптації структурної та територіальної організації мережі підприємств роздрібної торгівлі України до умов кон'юнктури європейського ринку необхідно виокремити сучасні характерні тенденції трансформаційних змін вітчизняної роздрібної торгівлі (табл. 1.9).

## Сучасні тенденції трансформаційних змін роздрібно́ї торгівлі в Україні

Тенденції	Характеристики
Роздрібна торгівля демонополізована та функціонує у конкурентному середовищі	Інфраструктура роздрібно́ї торгівлі активно розвивається в процесі переходу до ринково орієнтовано́ї економіки
Спостерігається зростання товарообігу, збільшення посередників	Ринкові трансформації супроводжуються бурхливим розвитком стихійно́ї торгівлі, спостерігається впровадження альтернативних інструментів інноваційних технологій продажу та просування товарів
Формування сучасної роздрібно́ї торговельно́ї мережі, адаптовано́ї до світових вимог та стандартів	Розширення інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, мережі сучасних закладів торгівлі, розвиток електронно́ї комерції, інтернет-торгівлі
Гармонізація законодавчих актів організації роздрібно́ї торгівлі згідно з міжнародними стандартами	Виявлення суперечностей та неузгодженостей у діючих нормативно-правових актах організації роздрібно́ї торгівлі

*Джерело: розроблено автором на основі (Лігоненко, 2009)*

Результатом наукового дослідження є обґрунтована концепція інфраструктурного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі, яка ґрунтується на принципах синтезу діагностичного й маркетингового підходів та в основу якої покладено використання інструментів регіонального маркетингу, маркетингу взаємодії й маркетингу об'єктів інфраструктури, що дозволяє забезпечити розробку ефективних управлінських рішень, спрямованих на посилення ролі інфраструктурних взаємодій з метою розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі (рис. 1.5).

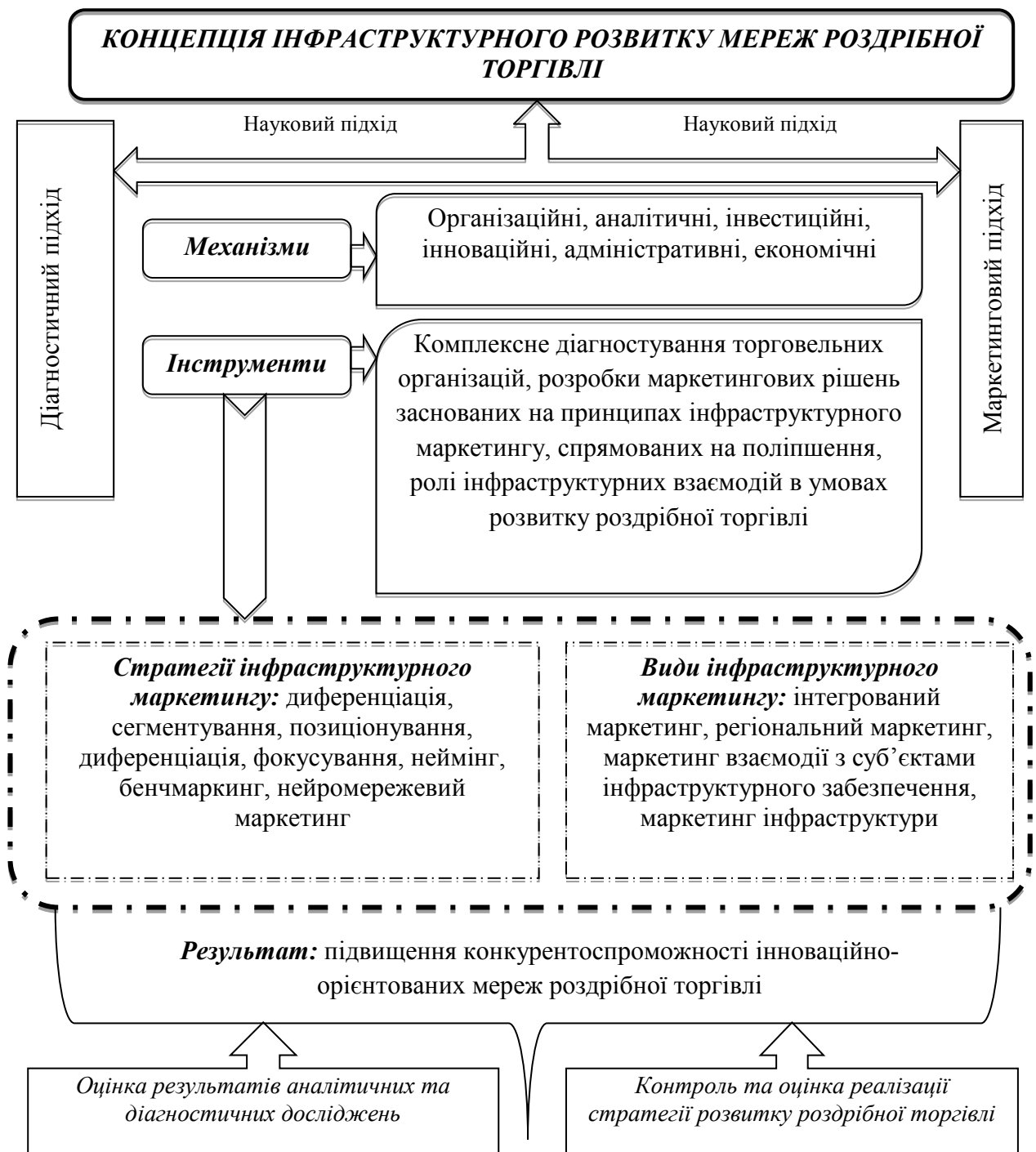


Рис. 1.5 Концепція інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на принципах синтезу діагностичного й маркетингового підходів

*Джерело: розроблено автором*

Маркетинг в роздрібній торгівлі, заснований на використанні цифрових технологій, зумовлює неминучість трансформації традиційних елементів маркетингового комплексу і призводить до виникнення його нових складових.

Виходячи з цього, трансформація існуючих торговельних елементів сфери обігу в містах має базуватися на концепціях маркетингу, які адекватно відображають рівень досягнутого потенціалу розвитку багаторівневих торговельних мереж, їх інфраструктури в різних містах.

Також, слід відзначити, що необхідно в процесі інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі запроваджувати стратегії інфраструктурного маркетингу, методи стратегічного планування нейрмережевого маркетингу: диференціація, сегментування, позиціонування, диференціація, фокусування, бенчмаркінг, неймінг, також використовувати види інфраструктурного маркетингу: інтегрований маркетинг, регіональний маркетинг, маркетинг взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення, маркетинг інфраструктури.

Таким чином, створення нових контактів і більш тісних відносин із клієнтами є одним з очевидних факторів визначення конкурентних переваг і формування сучасних тенденцій в роздрібній торгівлі. Сама ідея використання інтернет-платформ як основного інструменту маркетингу в роздрібній торгівлі передбачає, що клієнт є не лише учасником угоди купівлі-продажу, але і стає активним суб'єктом ринку, що формує комерційну пропозицію.

Це призводить до появи інновацій, заснованих на знаннях про клієнтів. Вони забезпечують основу для створення маркетингових інновацій, орієнтованих на потреби конкретного клієнта, який бере участь у розробці нового або вдосконаленого продукту.

Підсумком наукового дослідження є подана удосконалена модель інфраструктурного розвитку на засадах маркетингового підходу, яка, на відміну від наявних, заснована на концепції інфраструктурних досліджень на принципах системного підходу, що сприяє ефективному застосуванню діагностичного інструментарію та впровадженню інфраструктурного маркетингу, як технології управління мереж роздрібної торгівлі (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Модель інфраструктурного розвитку на засадах маркетингового підходу

*Джерело: розроблено автором*

Нові виклики – це напрямки ефективної діяльності підприємств і лише в умовах використання і застосування конкретних інноваційних рішень. Безперервний розвиток інноваційних продуктів і технологій належить до застосування інструментів інформаційно-комунікаційних технологій переважно споживачами. Це також життєво важливо в контексті зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі на основі маркетингових підходів та використання діагностичного інструментарію.

## Висновки до розділу 1

1. Проаналізувавши сутність підходів до трактування визначення «інфраструктурний розвиток» запропоновано удосконалений підхід до формування його сутності, що на відміну від існуючих полягає у трактуванні його як процесу, спрямованому на зміну характеру функціонування підприємницьких структур складного рівня ієрархії, який відображає зростання рівня складності інфраструктурних взаємодій, кількісний ріст результатів діяльності підприємств, якісне покращення структури продукції/послуг та створює умови для підвищення рівня адаптивності розвитку ринкових суб'єктів.

2. За результатами дослідження еволюції інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі автором сформовані принципи розвитку інфраструктури мереж роздрібною торгівлі, які виділені з позицій синтезу мережного розвитку роздрібною торгівлі й концепції щодо формування інфраструктури роздрібних торговельних підприємств, які виступили основою методологічної складової концепції інфраструктурного розвитку роздрібних торговельних підприємств; класифікація суб'єктів інфраструктури роздрібною торгівлі, а саме: запропоновано розглядати й оцінювати суб'єктів інфраструктури роздрібною торгівлі на основі ознак: ступінь впливу, функціональна спрямованість, формат побудови взаємодій, ієрархічність, стійкість зв'язків, що дає можливість оцінити ефективність реалізації стратегічних і тактичних рішень інфраструктурного характеру.

3. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що головна конкурентна перевага підприємств, галузей і ринків пов'язана з кількістю інвестиційних і якістю людських ресурсів. У такій ситуації першорядного значення набуває питання створення умов, що забезпечують нормальне функціонування окремих секторів економіки з урахуванням можливих обмежень. У числі таких обмежень, істотно стримують розвиток роздрібною торгівлі можна віднести інфраструктуру.

4. Проаналізувавши підходи вчених до визначення концептуальних основ інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, нами було обґрунтовано концепцію інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, яка ґрунтується на принципах синтезу діагностичного й маркетингового підходів та в основу якої покладено використання інструментів регіонального маркетингу, маркетингу взаємодії й маркетингу об'єктів інфраструктури, що дозволяє забезпечити розробку ефективних управлінських рішень, спрямованих на посилення ролі інфраструктурних взаємодій з метою розвитку мереж роздрібної торгівлі. Обґрунтовано організаційні, аналітичні, інвестиційні й економічні механізми комплексного підходу щодо формування інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

5. За результатами дослідження представлена удосконалена модель інфраструктурного розвитку на засадах маркетингового підходу, яка, на відміну від існуючих, заснована на концепції інфраструктурних досліджень на принципах системного підходу, що сприяє ефективному застосуванню діагностичного інструментарію та впровадженню інфраструктурного маркетингу, як технології управління мереж роздрібної торгівлі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Бугріменко, 2013а, 2013б, 2013с, 2014а, 2014с, 2014j, 2015б, 2020б, 2020с, 2020f, 2020g; Гросул, & Бугріменко, 2020).

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕРЕЖНОЇ ТОРГІВЛІ

### 2.1. Тенденції розвитку мережі роздрібної торгівлі

На сучасному етапі розвитку економічних відносин одним із найважливіших чинників підтримки ефективної економічної динаміки виступає розвиток торгівлі. Серед сегментів торгівлі, що безпосередньо беруть участь у забезпеченні сталості розвитку та підтримці продовольчої безпеки доцільно виділити роздрібну торгівлю. Роздрібна торгівля є тією невід'ємною частиною національної економіки, яка свідчить про економічне зростання через динаміку споживчих витрат (Гросул, & Бугріменко, 2020).

Соціально-економічний розвиток роздрібної торгівлі має свої особливості та пов'язаний з територіальним базисом, забезпеченістю матеріальними та трудовими ресурсами тощо. Державна політика розвитку роздрібної торгівлі має стимулювати інтеграційні процеси в суспільстві, запобігати ризику посилення відмінностей розвитку роздрібної торгівлі на ринку споживчих товарів (Чорна, & Бугріменко, 2016).

Визначимо ряд принципів особливостей мережної торгівлі:

- а) єдина для всіх об'єктів торговельної мережі інфраструктурна мережа (сукупність інфраструктурних об'єктів);
- б) єдина для всіх торговельних об'єктів (різних форматів) мережі товарна спеціалізація;
- в) єдиний для всіх торговельних об'єктів мережі роздрібної торгівлі торговельний знак;
- г) єдиний орган управління, що здійснює керівництво всіма об'єктами мережі роздрібної торгівлі.



З урахуванням всіх перерахованих особливостей сформулюємо визначення ключових термінів:

1. Мережева форма організації торгівлі – форма управління і організації роздрібною торгівлі, при якому низка підприємств роздрібною торгівлі різного формату з однією і тією ж спеціалізацією різних підгруп товарів, маючи один товарний знак, використовують загальну торговельну інфраструктуру, керуються з єдиного адміністративного центру, мають загальну стратегію розвитку мережі, що реалізується в рамках єдиної торговельної політики.

2. Мережна роздрібна торгівля – сектор ринку роздрібною торгівлі, який являє собою сукупність підприємств торгівлі різного формату, об'єднаних в єдину мережу і використовують переваги мережевої форми її організації.

3. Роздрібна торговельна мережа – оператор ринку роздрібною торгівлі, який використовує мережеву форму її організації.

Уточнення окремих понять стосовно сфери роздрібною торгівлі на основі аналізу існуючих уявлень про неї дозволяє будувати раціональні моделі управління бізнесом у торгівлі та розвивати сучасну інфраструктуру мережної торгівлі.

Уточнення економічної природи роздрібною торгівлі та її різних форм створюють передумови для проведення досліджень на новому якісному рівні, для виявлення взаємозв'язків між різними учасниками ринку в сфері роздрібною торгівлі.

Вивчення діяльності мереж роздрібною торгівлі на сучасному етапі має велике значення для розвитку вітчизняної роздрібною торгівлі, тому що все ще велика інтенсивність непрямой конкуренції роздрібних торговельних мереж з відкритими вуличними ринками.

Уточнення економічного походження процесів, які мають місце в розгалужених торговельних мережах, дозволяє формувати передумови для побудови ефективної стратегії їх розвитку, а також вибору інструментів

управління взаємодією багатьох учасників ринкових обмінів у ланцюзі «виробник-посередник-споживач».

Активізація цих інструментів може створити умови для утримання та збільшення вітчизняними торговельними мережами частки ринку в глобалізованому економічному просторі.

Грамотно побудовані зусилля учасниками торговельної сфери, ефективна та раціональна інфраструктура мережної торгівлі має бути націлена на здобуття конкурентних переваг за допомогою нового методичного забезпечення (враховує виявлене економічне походження процесів взаємодії суб'єктів у сфері мережної торгівлі) українського бізнесу протистояти натиску транснаціональних торговельних операторів.

Для оцінки сучасного стану розвитку інфраструктури мережної торгівлі на даному етапі дослідження встановлено такі завдання:

- виявлення основних тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі;
- аналіз діяльності основних учасників ринку та їх позицій відповідно;
- виокремлення вже існуючих «червоних океанів» та їх специфічних особливостей;
- визначення потенційних підприємств-ініціаторів створення блакитних океанів.

Етапи аналізу діяльності підприємств роздрібною торгівлі згруповані на рисунку 2.1. (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2019а).

З метою оцінки стану розвитку інфраструктури мережної торгівлі, враховуючи важливі етапи розвитку мережної торгівлі, вважаємо за доцільне розглянути розвиток роздрібною торгівлі за загальними результатами торгівлі за період 2000-2019 рр. та надати оцінку сучасного стану розвитку інфраструктури мережної торгівлі за період 2015-2019 рр. Статистичні дані щодо розвитку підприємств торгівлі наведені у Додатку А.

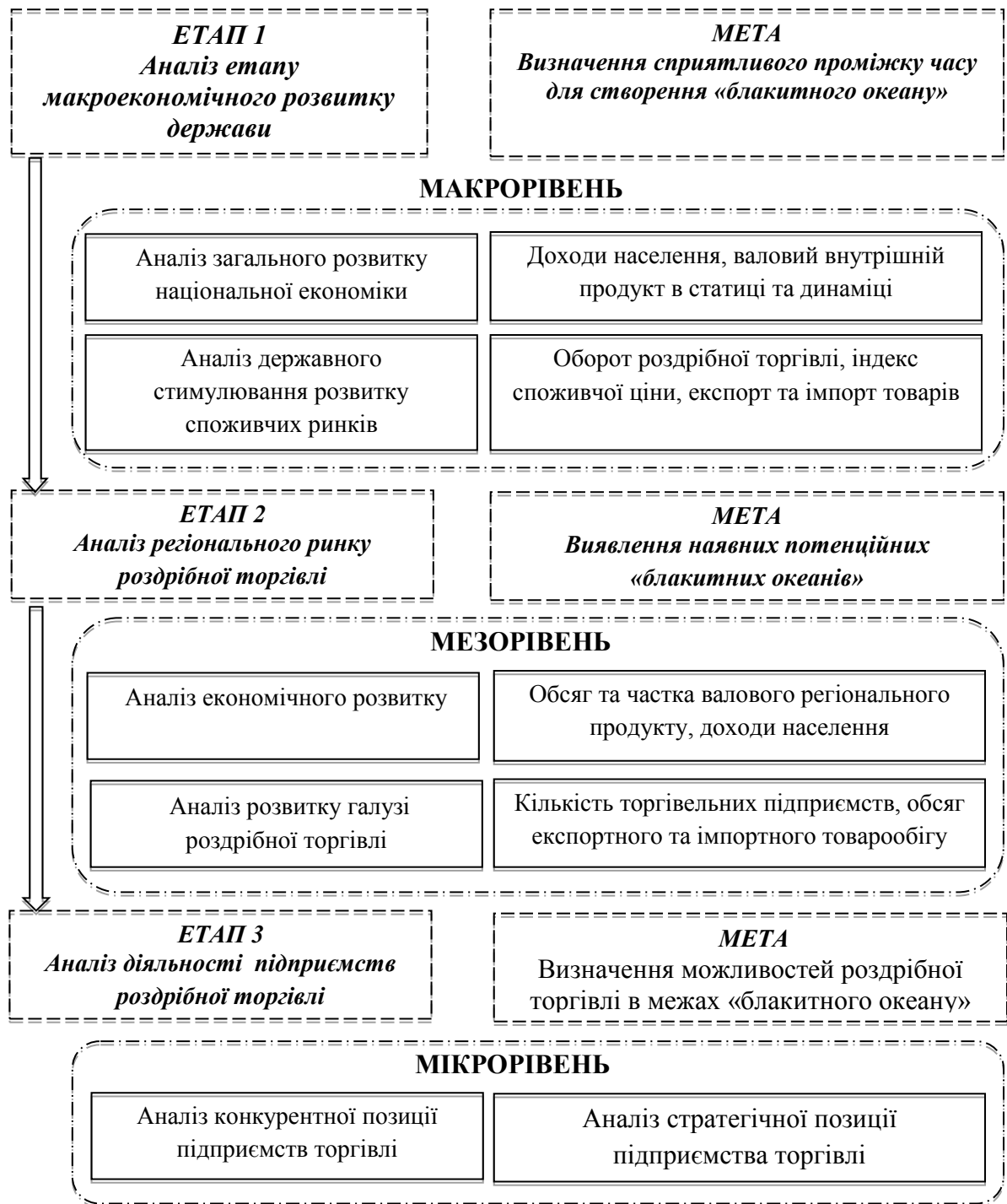


Рис. 2.1. Етапи аналізу діяльності підприємств роздрібною торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

Першочерговим етапом аналізу розвитку роздрібною торгівлі є оцінка впливу чинників мезорівня на споживчому ринку Харківської області.

Період із 2000 по 2007 рік характеризувався формуванням вільного економічного середовища, сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури,

збільшенням обсягів іноземних інвестицій та грошових переказів, активізацією процесу приватизації, високими темпами зростання економіки (підвищення валової доданої вартості становило щороку близько 5% або вище (винятком був 2005 р.), а у 2001 і 2004 рр. – 13%), збільшенням обсягу експорту товарів (найвищий приріст був у 2004 р. і становив 41,6%), зростанням інвестування економіки нерезидентами (щороку в межах 17,6–86,7%), збільшенням кількості приватних малих та середніх підприємств.

Доведено, що аналітичною основою досліджень інфраструктури роздрібної торгівлі може виступати оцінка ділової активності існуючих підприємств роздрібної торгівлі і аналіз загальних тенденцій розвитку торгівлі з урахуванням рівня інфраструктурного забезпечення.

Формувалися основні центри зростання (у Східній Україні такими центрами стали міста Донецьк і Харків, у Центральній – Київ, Дніпро, Полтава, у Західній – Львів) (Постанова Кабінету Міністрів України, 2014).

Розвиток роздрібної торгівлі мав позитивну динаміку. Як результат, у 2007 р. показник валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу перевищив показник 2000 р. в 5,5 раз.

Найвищі темпи зростання спостерігалися в містах Києві (828,0%) та Севастополі (759,0%), Дніпропетровській (572,7%), Донецькій (572,0%), Харківській (555,6%) та Луганській (551,2%) областях, найнижчі – у Сумській (386,4%), Херсонській (411,5%), Чернігівській (414,0%) та Житомирській (420,9%) областях.

Середнє значення ВРП на одну особу по країні становить 25090,3 млн грн середній частці населення 3,8%. Тому маємо наступний розподіл областей за квадрантами. До першого квадранта належать 16 областей України, які мають показники ВРП на одну особу та частки населення нижче, ніж середні значення по країні, що характеризує диспропорції в розвитку областей України.

Другий квадрант включає Полтавську область, яка має достатньо високий рівень ВРП на одну особу, причому частка населення становить 3,4%, що нижче за середній рівень по країні.

У третьому квадранті містяться області з показниками вище середнього значення по країні за обсягом ВРП на одну особу та часткою населення: Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Київська, Запорізька області. Причому Донецька та Дніпропетровська області значно виділяються за рівнем ВРП на одну особу. Частка населення в цих областях змінюється від 4 до 11%.

У четвертому квадранті опинилися дві області: Львівська та Одеська.

Ці області характеризуються показниками ВРП на одну особу нижче за середній рівень по країні при високому рівні показника частки населення (5–6%).

Етап світової фінансово-економічної кризи (2008–2012 р.), що мав в Україні більш тяжкі наслідки, ніж в інших постсоціалістичних країнах, продемонстрував, що за часи незалежності економіка не була модернізована.

За досліджуваний період Україна стала державою, у виробництві та експорті якої домінує сировинна складова та низька додана вартість товарів і послуг. У 2009 р. зменшився обсяг експорту товарів, зокрема вдвічі скоротився обсяг експорту металургійної продукції, що становить понад 25% загального обсягу експорту країни та промислового виробництва. Результатом таких тенденцій стало зменшення валового регіонального продукту на одну особу після десятирічного підвищення на 3,8%.

Зазначений етап продемонстрував різний рівень адаптації областей до викликів сучасності, застарілу та неефективну структуру економіки областей. Зокрема, наслідки світової фінансово-економічної кризи вже за підсумками 2008 р. першими відчули області індустріального та промислово-аграрного типу економіки (Дніпропетровська, Донецька, Луганська, Полтавська, Івано-Франківська, Рівненська, Хмельницька області), а починаючи з 2009 р. – усі інші області України. У 2013 р. негативні тенденції поглибилися.

З метою визначення сучасної специфіки розвитку роздрібно́ї торгівлі здійснимо детальний аналіз валового продукту за областями України. За досліджуваний період (2000–2014 рр.) відбулося збільшення валового внутрішнього продукту України у фактичних цінах (рис. 2.4.).

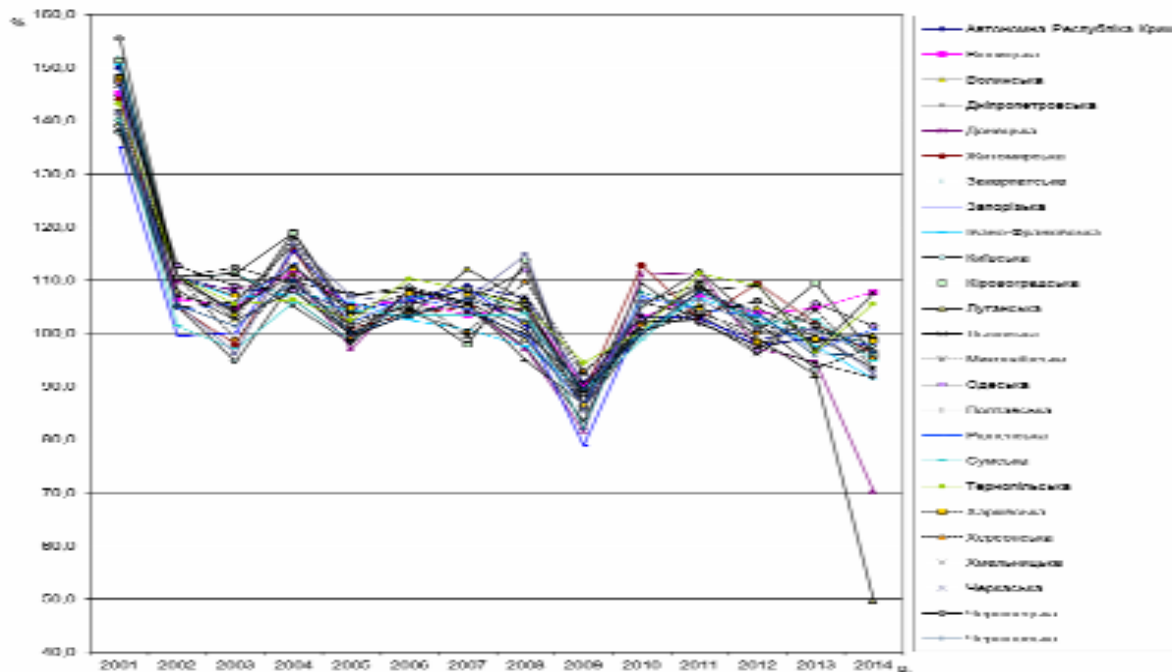


Рис. 2.4. Динаміка валового регіонального продукту України за 2000-2014 рр.

*Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)*

Індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту України (у цінах попереднього року), 2004-2016 рр. та динаміка рівня валового регіонального продукту України у % від рівня 2004 року за період 2004-2016 рр. наведені у Додатку А.

Нестабільна суспільно-політична ситуація та терористичні акти на Сході країни, а саме у Донецькій та Луганській областях, призвели до значного спаду промислового виробництва. Ураховуючи, що внесок цих областей становить близько 16% загального по Україні валового регіонального продукту, негативні тенденції в цих областях, анексія Автономної Республіки Крим та нестабільна загальна соціально-економічна

ситуація посилять загальні негативні тенденції розвитку областей і країни в цілому.

Вирішення цієї проблеми потребує розроблення і реалізації комплексу заходів для активного впливу держави на процеси розвитку роздрібної торгівлі.

За результатами аналізу встановлено, що в досліджуваному періоді темпи зростання валового регіонального продукту України мали, по-перше, хвильовий характер майже за всіма областями, по-друге, різну амплітуду коливань. Чітко можна виділити два кризових періоди – 2003 та 2009 роки.

Найбільший темп падіння рівня ВРП у 2003 р. продемонстрували такі області: Київська – 94,7%, Черкаська – 96,3%, Сумська – 97,1%, Житомирська – 97,9%, Херсонська – 99,0%; у 2009 – Донецька (88,2%), Запорізька (88,2%), Луганська (89,5%), Дніпропетровська (89,2%) та Закарпатська (95%).

При цьому найбільші темпи зростання ВРП у відсотках до попереднього року за 2000–2014 рр. відзначено у 2004 р. в Полтавській області – 157,9%, а найменші у 2009 у Вінницькій (100,0%).

За нерівномірністю рівня валового регіонального продукту у 2014 р. всі області країни умовно поділено на три групи за допомогою такої методики:

1. Визначаємо ряд даних ВРП за формулою

$$X = X_1, X_2, \dots, X_n, \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість показників.

2. Знаходимо мінімальне ( $x_{\min}$ ) та максимальне ( $x_{\max}$ ) значення показників.

3. Розраховуємо середнє значення показника ВРП (млн грн), що припадає на кожну групу за формулою

$$A_{cp} = \frac{X_{max} - X_{min}}{3} = \frac{140117,1 - 0}{3} = 46705,7 \quad (2.2)$$

4. Знаходимо граничне значення показника для розподілу за групами:

$$A1 = X_{min} + A_{cp} = 0 + 46705,7 = 46705,7, \quad (2.3)$$

$$A2 = A1 + A_{cp} = 46705,7 + 46705,7 = 93411,4,$$

$$A3 = A2 + A_{cp} = 93411,4 + 46705,7 = 140117,1$$

де  $A1$  – граничне значення показника для першої групи, млн грн;

$A2$  – граничне значення показника для другої групи, млн грн;

$A3$  – граничне значення показника для третьої групи, млн грн.

Таким чином, до першої групи увійшли області, які мають ВРП до 46705,7 млн грн на 2014 р.: Автономна Республіка Крим, Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області. Області цієї групи достатньо вплинули на підвищення ВВП України.

До другої групи належать області, які мають ВРП від 46705,7 до 93411,4 млн грн на 2014 р.: Запорізька, Київська, Львівська, Полтавська, Одеська, Харківська. Області цієї групи суттєво вплинули на підвищення ВВП України.

До третьої групи належать області, які мають ВРП більше 93411,4 на 2014 р.: Дніпропетровська та Донецька. Області цієї групи вплинули на підвищення ВВП України більш суттєво. Як ВВП для всієї України, так для областей найбільш узагальнюючим макроекономічним показником виступає валовий регіональний продукт. Його сума за областями відповідає ВВП країни.

Так, частка валового регіонального продукту, який виробляється на відповідних територіях, у загальнодержавному обсязі ВВП у період 2000–2014 рр. змінювалась від 1,3% (Херсонська обл.) до 11,8% (Донецька обл.), хоча середній відсоток становить 3,7%.



При цьому розподіл областей у зазначених межах відбувається нерівномірно: близько 1% (Волинська, Тернопільська, Чернівецька обл.), більшість (11 регіонів) тяжіє до 2%, Автономна Республіка Крим – 3,1%, близько 4% (Запорізька, Луганська, Львівська, Одеська, Полтавська обл.), близько 5% (Київська, Харківська обл.), Дніпропетровська обл. – 10,3%.

Із досліджуваної сукупності областей виділяються ті, частка яких майже не змінилася в продовж 2000–2014 рр. Сюди належать такі області: Вінницька – 2,2–2,4%, Волинська – 1,3–1,5%, Житомирська – 1,6–1,7%, Закарпатська – 1,4–1,5%, Кіровоградська – 1,4–1,6%, Рівненська – 1,5–1,6%, Сумська – 1,7–1,8%, Хмельницька – 1,7–1,8%, Чернівецька – 0,9–1,0%. Необхідно відзначити області, які за досліджуваний період стабільно виробляли близько 40% усього ВВП України, – це Дніпропетровська (від 8,7 до 11,0%) та Донецька області (від 11,4 до 13,3%).

Для кращого розуміння ситуації розглянемо взаємозв'язок валового регіонального продукту на одну особу та частки валового регіонального продукту у валовому внутрішньому продукті за областями України у 2014 році. Структурно-логічну послідовність взаємодії кількості населення та валового регіонального продукту за областями України подано на рис. 2.5.

Економічна криза 90-х р. ХХ ст. негативно вплинула на демографічну ситуацію в Україні, що характеризувалася бурхливою міграцією населення, зменшенням народжуваності та збільшенням смертності.

Проте із початку 2000 р. внаслідок стабілізаційних процесів та зростання економіки в Україні спостерігається низка позитивних демографічних тенденцій. Зокрема, з 2002 р. почала збільшуватися народжуваність, а з 2005 р. стабільно фіксується позитивне міграційне сальдо. Це привело до уповільнення темпів зменшення кількості населення.

За період 2000–2014 рр. темп зниження кількості населення набував значень від 0,3 до 1% порівняно з попереднім роком. У розрізі територій протягом 2000–2014 рр. кількість населення зменшилася у 25 областях.

Найгіршою є ситуація в Чернігівській, Сумській, Кіровоградській та Луганській областях. За досліджуваний період кількість населення в цих областях зменшилася відповідно на 15,5, 14,0, 13,9 та 13,5%.

У зазначених областях демографічна ситуація продовжує погіршуватися. Якщо динаміка не зміниться, то через 60–80 років на цих територіях майже зникне населення.

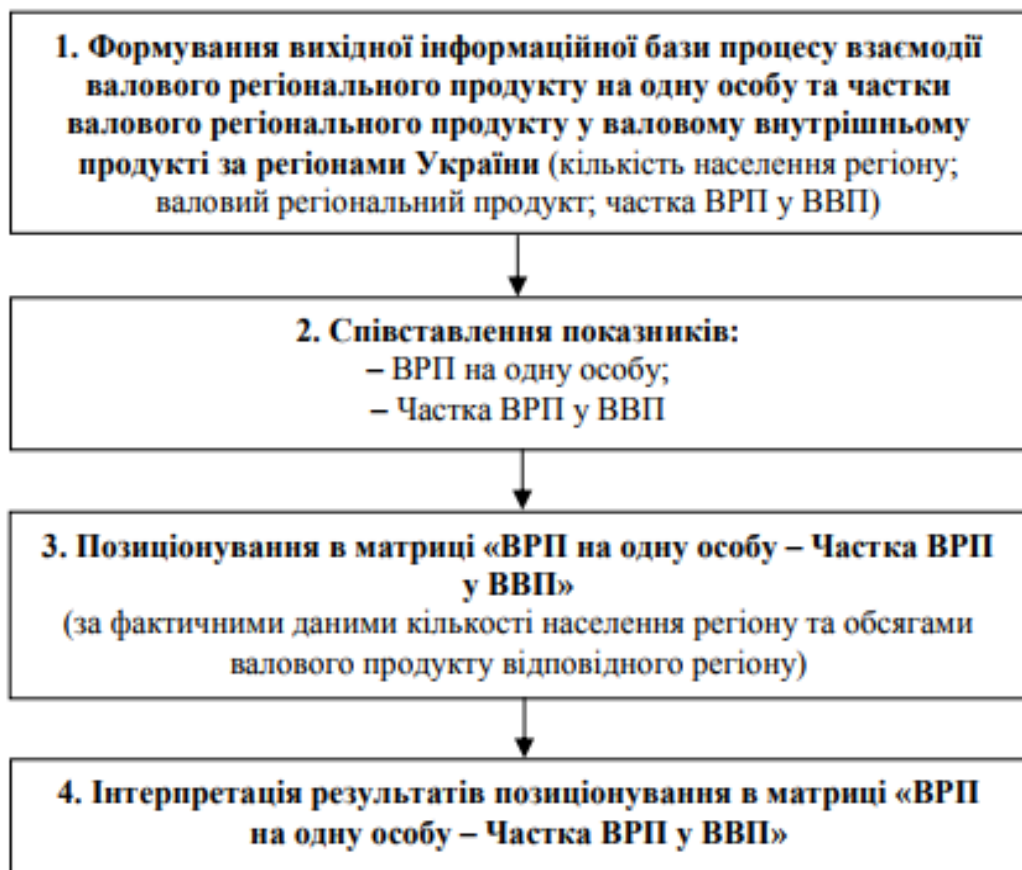


Рис. 2.5. Алгоритм дослідження процесу взаємодії ВРП на одну особу та частки ВРП у ВВП за областями України

*Джерело: розроблено автором*

Тенденція змін валового регіонального продукту повторюється майже за всіма областями. Проте є декілька областей, що вплинули на підвищення ВВП країни більш суттєво. Максимальне значення ВРП відзначено в

Донецькій та Дніпропетровській областях. У 2014 р. ВРП становив 140117,1 та 120520,7 млн грн відповідно.

Мінімальне значення ВРП відзначено в Чернівецькій та Херсонській областях. У 2014 р. ВРП у цих областях становив 12649,2 та 16673,5 млн грн відповідно. Основним показником розвитку роздрібної торгівлі є роздрібний товарообіг.

Аналіз стану та динаміки розвитку роздрібного товарообігу підприємств роздрібної торгівлі України було здійснено на основі офіційних даних Державної служби статистики України (Державна служба статистики України).

Загальні тенденції розвитку роздрібного товарообігу за 2000 – 2013 роки наведені у Додатку А, та за даними таблиці можливо визначити, що протягом досліджуваного періоду загальний роздрібний товарообіг підприємств роздрібної торгівлі стрімко зріс, і мав від'ємний темп приросту лише у 2009 р. (-5,8%). Структура роздрібного товарообігу за областями України наведена у Додатку А.

На нашу думку, розвиток роздрібної торгівлі в областях носить нерівномірний характер. Протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу у формуванні роздрібного товарообігу займає м. Київ. Це пов'язано з тим, що саме в столиці формуються основні зв'язки на макрорівні між виробництвом та споживанням основної продукції, що виробляється в Україні. Протягом досліджуваного періоду питома вага роздрібного товарообігу, що було здійснено у м. Київ, підвищилася з 14,3% до 18,41%, незважаючи на деяке зниження в середині цього періоду.

Друге місце в структурі роздрібного товарообігу України протягом досліджуваного періоду займає Донецька область. Проте протягом всього періоду мають місце деякі коливання розміру питомої ваги Донецької області в структурі роздрібного товарообігу України.

Так, якщо у 2000 році Донецька область займала 9,12% роздрібного товарообігу України, то у 2005 році цей показник знизився до 8,34%, у 2008

р. зріс до 9,0%, у 2011 знизився до 8,95%, у 2012 р. зріс до 9,29%. Проте, незважаючи на політичну і економічну кризу в країні й особливо в даному регіоні, у 2013 році роздрібний товарообіг даного регіону в структурі загального товарообігу України став складати 9,27%.

Третє місце в структурі роздрібного товарообігу України протягом 2000-2013 років займає Дніпропетровська область. Слід звернути увагу, що протягом досліджуваного періоду також мають місце деякі коливання питомої ваги роздрібного товарообігу даного регіону. Проте, роздрібний товарообіг даного регіону в структурі загального товарообігу України у 2013 році став складати 8,71%.

Четверте місце в структурі роздрібного товарообігу України протягом 2000-2013 років послідовно займали три області: Одеська, Харківська та Київська області.

Одеська область займала п'яте місце в період 2000-2011 роки, коли питома вага її роздрібного товарообігу в загальному роздрібному товарообігу України поступово зростала й складала 6,51% у 2011 р. та у 2013 р. питома вага роздрібного товарообігу Одеської області склала 6,67% , що вивело її на четверте місце серед областей-лідерів України.

Харківська область займала четверте місце в період 2000-2011 років, коли питома вага її роздрібного товарообігу в загальному роздрібному товарообігу України складала 6,56 у 2011 р. і поступово знижуючись (незначне зростання спостерігалось лише у 2001 р. та у 2013 р.) досягла 6,39% у 2012 р., що вивело її на п'яте місце серед областей-лідерів України.

Київська область посідала шосте місце в структурі загального роздрібного товарообігу України за 2000-2013 рр. Протягом досліджуваного періоду питома вага її роздрібного товарообігу зросла з 3,52% у 2000 році до 5,2% у 2013 році.

За питомою вагою роздрібного товарообігу у загальному роздрібному товарообігу України протягом досліджуваного періоду сьоме місце займає Львівська область. Проте слід відмітити загальну тенденцію до зменшення

питомої ваги даного регіону у роздрібному товарообігу України з 6,33% у 2000 році до 4,57% у 2013. У структурі роздрібного товарообігу підприємств торгівлі України в 2000-2001 рр. переважали продовольчі товари, а з 2002 р. по 2013 р. – непродовольчі. Починаючи з 2009 р. співвідношення між продовольчими та непродовольчими товарами становить майже 2:3.

Проте в 2013 р. спостерігається незначне, але зростання частки продовольчих товарів на фоні зниження реальної заробітної плати населення у посткризовий період.

Розглядаючи динаміку роздрібного товарообігу за 2000-2013 рр., який припадає на 1 особу, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду виявлена стійка позитивна динаміка, за винятком 2009 р., який став кризовим.

Отже, аналіз загальних тенденцій розвитку роздрібного товарообігу за 2000 – 2013 роки показав, що протягом досліджуваного періоду загальний роздрібний товарообіг підприємств роздрібної торгівлі стрімко зріс, і мав від’ємний темп приросту лише у 2009 р., що є наслідком світової фінансової кризи.

Основними регіонами, які формують понад 50% роздрібного товарообігу в Україні протягом досліджуваного періоду та впливають на тенденції його розвитку були: м. Київ, Донецька, Дніпропетровська, Київська, Харківська, Львівська та Одеська області. Інші області хоча і впливали на загальний розвиток роздрібного товарообігу, але цей вплив був посереднім.

Аналіз динаміки регіонального розвитку роздрібного товарообігу підприємств України за період 2000-2013 рр. засвідчує незмінність ринкової частки всіх регіонів (коливання становлять 1–2%), за винятком м. Києва. Така тенденція демонструє однакові умови у зовнішньому середовищі, де функціонує роздрібна торгівля України та рівні можливості для розвитку торговельних підприємств (Buhrimenko, 2015).

Структура роздрібного товарообігу підприємств роздрібною торгівлі за областями України у 2015-2019 роках наведена в таблиці 2.1. Основні показники економічного стану підприємств роздрібною торгівлі здійснено за період другої економічної мікрохвилі 2015-2019 рр. та узагальнено в табл. 2.2 на основі даних статистичних щорічників Харківської області, офіційного сайту головного управління статистики в Харківській області (Головне управління статистики) та власних розрахунків авторів. Загальна кількість підприємств торгівлі наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Структура роздрібного товарообігу підприємств роздрібною торгівлі  
за областями України у 2015-2019 роках

Області	2015	2016	2017	2018	2019
	100%	100%	100%	100%	100%
Вінницька	2,73	2,56	2,38	2,17	2,02
Волинська	1,99	2,00	1,94	1,74	1,68
Дніпропетровська	8,12	8,71	8,87	9,05	8,73
Донецька	9,07	8,60	8,34	9,00	8,62
Житомирська	2,21	2,13	1,88	1,76	1,79
Закарпатська	2,64	2,71	2,83	2,15	2,13
Запорізька	4,48	4,34	4,11	3,77	3,65
Івано-Франківська	1,92	1,81	1,66	1,83	1,84
Київська	3,55	3,65	3,20	3,99	4,33
Кіровоградська	1,84	1,82	1,55	1,59	1,57
Луганська	3,28	3,27	2,93	3,16	3,09
Львівська	5,97	6,19	5,86	5,20	5,62
Миколаївська	2,09	2,14	1,87	2,15	2,09
Одеська	4,04	4,65	5,48	5,74	6,43
Полтавська	3,55	3,25	2,67	2,72	2,62
Рівненська	1,77	2,05	1,74	1,56	1,64
Сумська	2,79	2,36	1,85	1,49	1,46
Тернопільська	1,37	1,42	1,40	1,34	1,44
Харківська	7,45	7,33	7,16	6,83	6,92
Херсонська	1,82	1,92	1,94	1,78	1,91
Хмельницька	2,04	2,00	1,91	2,03	1,91
Черкаська	2,10	2,00	1,86	1,85	1,92
Чернівецька	1,63	1,70	1,52	1,48	1,56
Чернігівська	2,36	2,13	1,67	1,58	1,61
м.Київ	14,82	14,83	18,76	19,36	18,70

Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)

За період 2015-2019 рр. спостерігається стійка тенденція до підвищення загальної кількості підприємств торгівлі. У цілому за весь період підвищення сягає майже 1,3%.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна стверджувати, що це відбувається за рахунок вибуття з ринку маленьких підприємств, частка яких у торговельній галузі є традиційно найвищою (понад 90%).

Враховуючи особливо високий ступень динамізму галузі та підвищену чутливість до коливань фінансового сектору держави, це явище можна вважати некритичним з точки зору природнього кругообігу галузі торгівлі.

*Таблиця 2.2*

Кількість та структура підприємств торгівлі Харківської області  
за 2015-2019 рр.

Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Всього	Великі підпр-ва		Середні підпр-ва		Маленькі підпр-ва	
		Одиниць	%	Одиниць	%	Одиниць	%
2015 р.	24938	13	0,1	1098	4,4	23827	95,5
2016 р.	20435	11	0,0	1098	5,4	19326	94,6
2017 р.	22597	14	0,1	1122	4,9	21461	95,0
2018 р.	23793	14	0,1	1212	5,1	22567	94,8
2019 р.	25051	20	0,1	1282	5,1	23749	94,8

*Джерело: складено автором на основі (СЦ, 2019)*

Для формування більш комплексного висновку доцільно розглянути не лише кількісний аспект розвитку роздрібної торгівлі, а саме динаміку товарообігу за 2015-2019 рр. (табл. 2.3).

Дані таблиці 2.3 підтверджують відсутність прямої залежності між кількістю підприємств роздрібної торгівлі та їх товарообігом, про що свідчать тенденції відповідних показників даної таблиці.

Так, приріст товарообігу складає 13,2 за весь аналітичний період, при тому, що об'єкти роздрібної торгівлі варіюються від зростання до скорочення

у 2017 р. та в цілому їх кількість зменшується майже на 3% за останні 5 років.

Таблиця 2.3

Динаміка товарообігу роздрібної торгівлі Харківської області  
за 2015-2019 рр.

Період	Роздрібний товарообіг підприємств (юридичних осіб), млн. грн.	У тому числі питома вага, у %		Індекси фізичного обсягу роздрібно товарообігу підприємств (юридичних осіб) до попереднього року, у порівняннях цінах, %	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, одиниць	у тому числі	
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів			магазини	об'єкти торгівлі напівстаціонарні
2015	36807,4	46,4	53,6	81,2	3653	2350	1303
2016	41849,7	45,4	54,6	103,4	3710	2481	1229
2017	46078,5	45,1	54,9	105,4	3228	2141	1087
2018	48120,8	46,2	53,8	105,6	23793	21802	1991
2019	51040,9	47,8	52,2	106,1	25051	23130	1921

*Джерело: складено автором на основі (СЦ, 2019)*

Окремо слід відзначити, що споживчий ринок майже пропорційно поділяється на продовольчу та непродовольчу групу товарів, що свідчить про широке коло охоплення споживачів усіх категорій. Переважна більшість об'єктів роздрібної торгівлі у Харківській області представлена також офіційними магазинами та складає близько 65%.

Оскільки прямий взаємозв'язок між фактичною кількістю об'єктів роздрібної торгівлі та товарообігом не виявлено, вважаємо за доцільне проаналізувати сполучення динамік індексів споживчих цін на провідні групи товарів та послуг й роздрібного товарообігу (рис. 2.6).



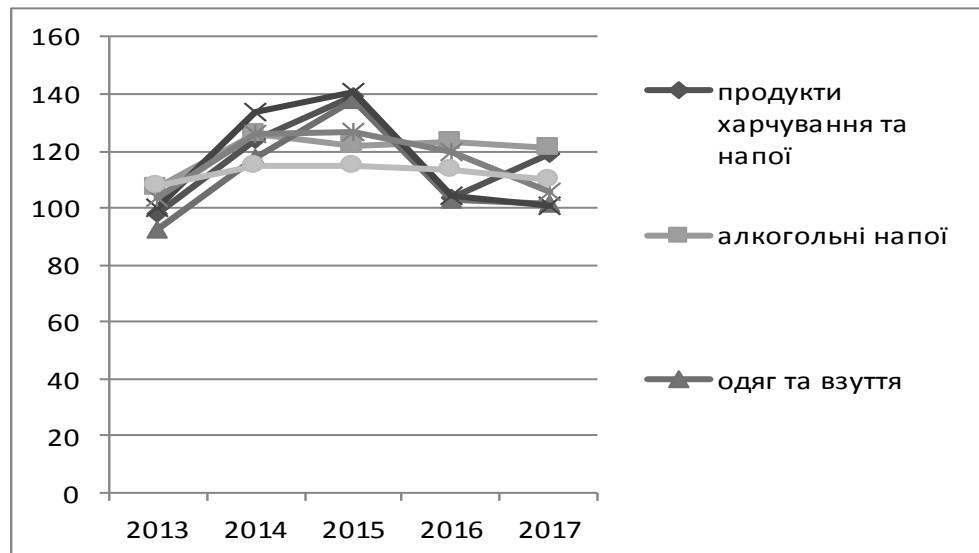


Рис. 2.6. Динаміка темпів приросту роздрібного товарообігу та індексів цін на основні групи продовольчих й непродовольчих товарів

*Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)*

Тенденції, відображені на рис. 2.6 є дуже близькими між собою, що дозволяє припустити залежність рівня товарообігу роздрібної торгівлі коливанням цін на товари та послуги.

Таке твердження є свідченням того, що на споживчому ринку переважає ціновий тип конкуренції. З одного боку така ситуація обмежує підприємства, які вже давно функціонують на ринку та використовують в своїй діяльності високі стандарти якості й відповідно ціни, з іншого боку – дає можливість підприємствам-новачкам конкурувати в ціновій категорії за рахунок модифікації цінової політики та інноваційних стратегій управління, зокрема «блакитних океанів».

Розробка та впровадження стратегії «блакитних океанів» на підприємствах роздрібної торгівлі на ринку споживчих товарів здійснюється під впливом багатьох чинників різних рівнів (рис. 2.7), тому детального аналізу потребують не лише чинники зовнішнього середовища непрямого впливу, а чинники мезорівня.

Оскільки уся сукупність зовнішніх сил, яка діє на потенційно новий ринковий простір не може бути визначена чітко та однозначно, пріоритетним стають питання визначення кола оптимальних та припустимих умов створення блакитних океанів та їх потенційних «творців».

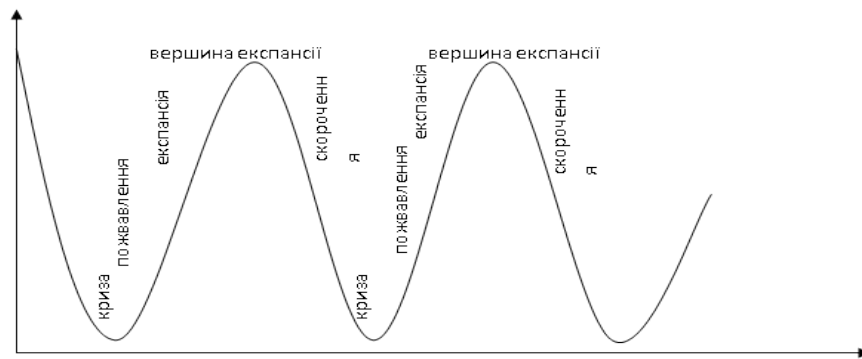


Рис. 2.7. Циклічний розвиток соціально-економічної системи

*Джерело: складено автором на основі (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2019b)*

Ґрунтуючись на визначеному в роботі сприятливому сучасному періоді життєвого циклу макросистеми для розробки та впровадження стратегії «блакитних океанів», який розпочато у 2016 р. та враховуючи виявлену спорідненість між рівнями цін та товарообігу, доцільним є більш детальний аналіз ситуації у галузі роздрібної торгівлі у 2017 р. з метою виявлення ключових стратегічних особливостей ринку та його готовності до структурних модифікацій.

У результаті дослідження динаміки розвитку роздрібного товарообігу за аналізований період з 1996 по 2016 рік (рис. 2.8) (Додаток Б) були отримані наступні результати:

- спостерігається стійка тенденція зростання загального і фактичного обсягу роздрібного товарообігу на тлі різної інтенсивності;

– найбільш інтенсивний процес зростання товарообігу відбувся в період з 2004 по 2008 рік, ланцюговий темп зміни за цей період становить 137,3%; проте найбільший темп зростання роздрібного товарообігу спостерігається в 1996 році (145%), але за рахунок цінового фактора, головним чином, приріст його фізичного обсягу становить 103,8%;

– помітне зниження динаміки роздрібного товарообігу спостерігається в пікові періоди кризи, а саме зниження темпів у 2009 році порівняно з 2008 роком до 94,2%, на відміну від попереднього зростання в 2008 році порівняно з 2007 роком на 136%, що є адекватним відображенням світової фінансової кризи;

– в 2013 році приріст темпів роздрібного товарообігу склав 109% з подальшим зниженням цього показника до 101% в 2014 році.

Таким чином, динаміка показника роздрібної торгівлі найбільш наочно демонструє чутливість споживчого попиту до розвитку кризових явищ. Слід зазначити, що значний внесок у зростання фактичного роздрібного товарообігу в останні роки аналізованого періоду вніс екстенсивний фактор, а саме стрімке зростання цін на споживчі товари.

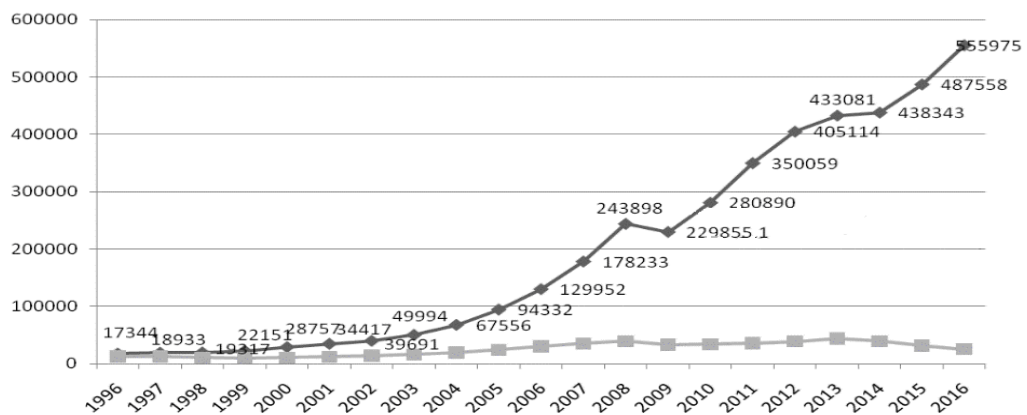


Рис. 2.8. Динаміка роздрібного товарообігу в 1996-2016 рр., млн грн

*Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)*

У цілому за останні двадцять років товарообіг роздрібної торгівлі через роздрібну мережу в Україні збільшився майже в 32,1 рази (з 17344,0 млн грн в 1996 році до 555975,0 млн грн в 2016 році), але цього недостатньо, щоб

міркувати про якісне зростання роздрібного сектору, так як необхідно враховувати інфляційні процеси, які відбувалися і відбуваються в країні.

Незважаючи на стрімке зростання обсягу роздрібного товарообігу за весь досліджуваний період, загальна кількість торгових об'єктів, що здійснюють роздрібну торгівлю споживчими товарами в Україні, скорочується (в 1996 році воно становило 132,0 тис. одиниць, а в 2008 році – всього 69,2 тис. одиниць, а в 2016 році цей показник становить лише 49,3 тис. одиниць). У той же час зниження кількості торгових об'єктів відбулося у всіх секторах торгівлі (за формами власності) (рис. 2.9).

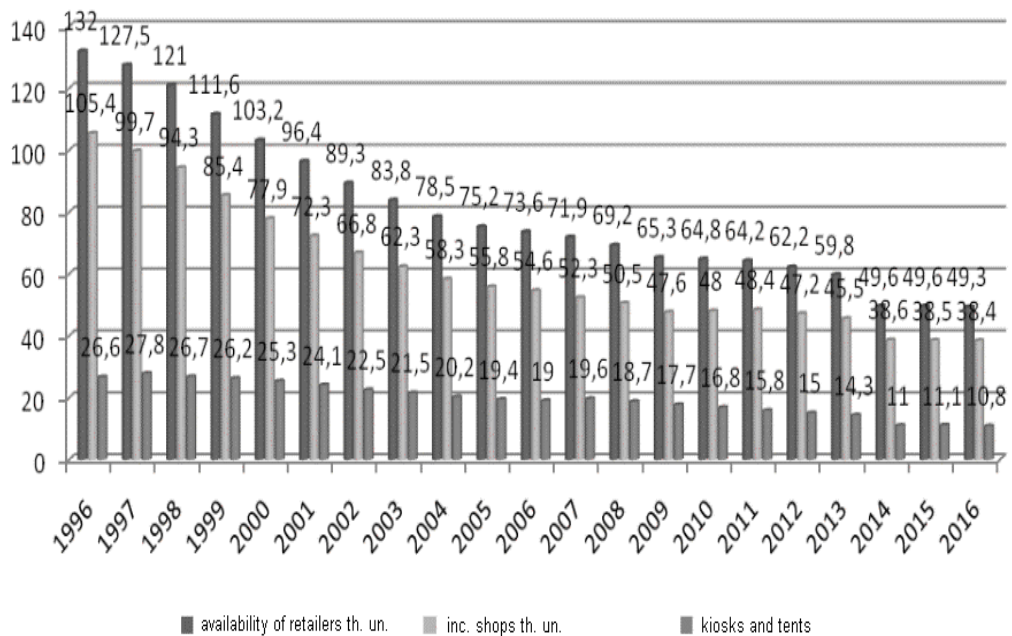


Рис. 2.9. Динаміка підприємств роздрібної торгівлі в 1996-2016 рр.,

млн грн

*Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)*

Середня площа одного магазину збільшується одночасно в містах і селах, але пріоритетне розташування невеликих торгових об'єктів залишається сільським.

У процесі глобалізації внутрішньої торгівлі України зменшується кількість маленьких магазинів. З одного боку, кількість торгових об'єктів зі

значними торговими площами (супермаркети, гіпермаркети та ін.) зростає, а з іншого боку, відбувається скорочення кількості дрібних магазинів, які не мають достатніх конкурентних переваг, щоб конкурувати з великим бізнесом.

У таблиці 2.4 приведені данні про обсяг товарообігу роздрібною торгівлі в областях України у січні 2020 р. в млн грн з метою поширення інформації про тенденції розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі (табл.2.4).

Цікавим із точки зору розвитку сучасного інформаційного простору є низька частка такого типу джерела формування товарообігу як мережа інтернет. У загальній структурі він посідає лише 0,33%. Хоча потенційно дане джерело має значний потенціал як підґрунтя стратегічних перетворень підприємств роздрібною торгівлі.

У результаті проведеного оцінювання впливу чинників за визначеними показниками на основі даних офіційного сайту державної служби статистики України, офіційного сайту головного управління статистики в Харківській області та власних досліджень підприємств роздрібною торгівлі визначено, що за період 2014-2017 рр. макроекономічна ситуація в Україні зазнала значних коливань.

Про це свідчить динаміка ВВП, яка варіюється від зростання у 2015 р. майже на 27% порівняно з 2014 р. до уповільнення темпів приросту у 2016 р. на 6% та їх подальшому відновленню у 2017 р. на 5%.

Така ситуація є прямим відображенням впливу політичних та соціальних чинників, які мали місце в державі у цей період. Динаміка доходів населення також характеризується позитивною тенденцією, хоча й не має стійкого характеру у період який аналізується (ОПРТ 1990-2017; ДЖРН 2010-2019; Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2019а).

Обсяг товарообігу роздрібною торгівлю за областями України  
у 2020 р., млн грн

Області	Роздрібний товарообіг, млн грн	Питома вага, %	Зростаючим підсумком з початку року, млн грн	Питома вага, %
Україна	135795,2	100,0%	1210750,3	100,0%
Вінницька обл.	3920,0	2,9%	33702,2	2,8%
Волинська обл.	2548,1	1,9%	23085,1	1,9%
Дніпропетровська обл.	12849,0	9,5%	114215,0	9,4%
Донецька обл.	4205,6	3,1%	37465,9	3,1%
Житомирська обл.	3060,7	2,3%	28040,0	2,3%
Закарпатська обл.	2812,3	2,1%	23445,1	1,9%
Запорізька обл.	5838,7	4,3%	52804,8	4,4%
Івано-Франківська обл.	3181,0	2,3%	27348,9	2,3%
Київська обл.	11545,4	8,5%	101322,6	8,4%
Кіровоградська обл.	2379,3	1,8%	22253,3	1,8%
Луганська обл.	1296,6	1,0%	11334,1	0,9%
Львівська обл.	7950,5	5,9%	70905,1	5,9%
Миколаївська обл.	2975,8	2,2%	26954,6	2,2%
Одеська обл.	9613,6	7,1%	88439,5	7,3%
Полтавська обл.	4267,5	3,1%	38599,0	3,2%
Рівненська обл.	2442,4	1,8%	21891,3	1,8%
Сумська обл.	2457,2	1,8%	22770,4	1,9%
Тернопільська обл.	2041,9	1,5%	17847,5	1,5%
Харківська обл.	9481,9	7,0%	88897,8	7,3%
Херсонська обл.	2689,3	2,0%	25199,0	2,1%
Хмельницька обл.	3398,9	2,5%	28168,8	2,3%
Черкаська обл.	3258,9	2,4%	29577,2	2,4%
Чернівецька обл.	1934,9	1,4%	16060,7	1,3%
Чернігівська обл.	2624,5	1,9%	22490,7	1,9%
м.Київ	27021,2	19,9%	237931,7	19,7%

*Джерело: складено автором за (ОРТ, 2020)*

Ринкова структура роздрібного товарообігу Харківської області у 2020 р. наведена в таблиці 2.5, за даними якої в структурі товарообігу переважає роздрібна торгівля (понад 90%) з невеликою перевагою непродовольчої групи товарів у своєму розподілі.

Структура внутрішнього роздрібного товарообігу Харківської області  
у 2020 р.

Показник	млн. грн.	Питома вага, %	У % до відповідного виду економічної діяльності
Усього	616758,0	100,0	-
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	48127,2	7,80	100,0
торгівля автотранспортними засобами	46123,8	7,48	95,84
роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	1802,3	0,29	3,74
торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	121,7	0,02	0,06
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами, мотоциклами	520583,0	84,41	100,0
продовольчими товарами, напоями та тютюновими виробами:			
у спеціалізованих магазинах	8642,6	1,40	1,66
у неспеціалізованих магазинах	254247,8	41,22	48,84
непродовольчими товарами:			
у спеціалізованих магазинах	235250,2	38,14	45,19
у неспеціалізованих магазинах	21406,3	3,47	4,12
поза магазинами, з лотків та на ринках	1036,1	0,16	0,19

*Джерело: складено автором за (ОРТ, 2020)*

Для остаточного визначення сучасних ключових специфічних ознак галузі роздрібною торгівлі проаналізуємо структуру регіонального товарообігу з урахуванням джерел його формування (табл. 2.6, 2.7, рис. 2.10).

Дослідивши структуру товарообігу Харківської області у 2020 р. можна дійти висновку, що підприємства роздрібною торгівлі посідають вагоме місце в структурі національного роздрібного товарообігу (близько 8,10%).

При чому джерела його формування наведені всіма основними типами (кредитними, розрахунковими, без рахунковими, безготівковими тощо).

Таблиця 2.6

Структура регіонального роздрібного товарообігу Харківської області у 2020 р. за джерелами формування

Показник	Україна	Харківська область	% в структурі загально національного
Усього роздрібний товарообіг, млн. грн, в т. ч:	642328,0	52039,2	8,10
через мережу інтернет	7240,8	152,3	2,10
за допомогою платіжних карток	154680,3	11290,7	7,29
за договорами банківського кредиту	14563,2	1023,8	7,03
за готівковий рахунок	465843,7	39599,4	8,50

Джерело: складено автором за (ОРТ, 2020)

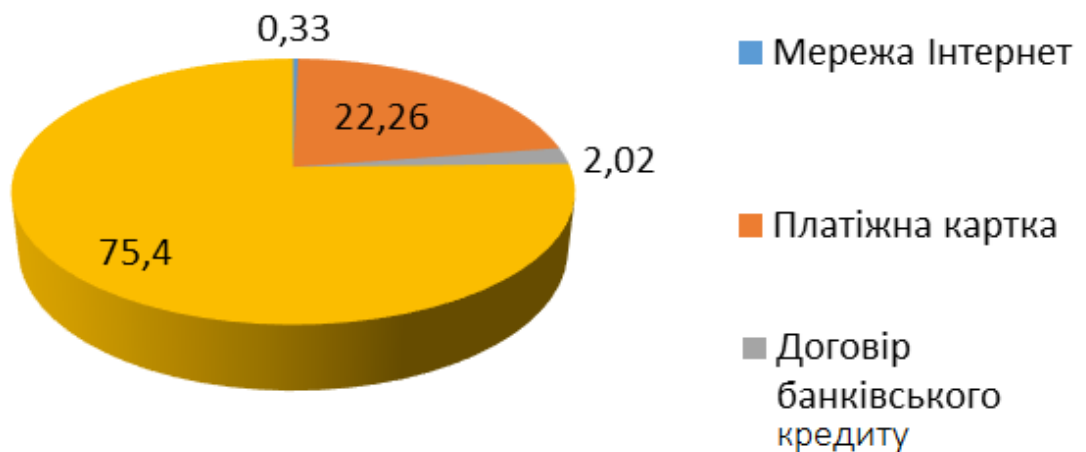


Рис. 2.10. Структура джерел формування роздрібного товарообігу Харківської області у 2017 р.

Джерело: складено автором за (ОРТ, 2020)



Таблиця 2.7

Оцінка діяльності підприємств роздрібною торгівлі м. Харків по відповідним параметрам фінансової діяльності за період 2015-2017 рр.

№ з/п	Підприємство	Кількість об'єктів інфраструктури			Сумарна торговельна площа, кв.м.				Товарообіг, тис. грн.				Чистий дохід, тис. грн.			
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	Абс. відх. від базиса, кв.м.	2015	2016	2017	Абс. відх. від базиса, тис. грн.	2015	2016	2017	Абс. відх. від базиса, тис. грн.
1	ТОВ Фірма "ПОСАД"	55	63	73	9817,0	11246,0	12260,0	2443,0	690639,0	933916,9	1328332,3	637693,3	680982,0	917415,0	1307159,0	626177
2	СУАП"Європоль"	1	1	1	4419,0	4419,0	4419,0	-	57114,0	411141,6	474269,7	417155,7	57114,0	406150,0	469083,0	411969
3	ТОВ "Восторг"	3	3	3	9230,0	9230,0	9993,0	763	390237,6	459979,2	552744,3	162506,7	390238,0	456343,0	548196,0	157958
4	ТОВ "Сучасний модерн"	1	1	2	4082,0	4034,0	6334,0	2252	561201,4	496638,2	625834,5	64633,1	650667,0	492263,0	620459,0	-30208
5	ТОВ "Респектплюс"	1	1	1	1914,0	1914,0	1914,0	-	228725,0	259386,8	305047,6	76322,6	225745,0	256060,0	301354,0	75609
6	ТОВ "УКР-ТРЕЙД"	2	2	2	2948,0	2948,0	2948,0	-	385991,0	485106,8	524433,7	138442,7	385991,0	481870,0	521406,0	135415
7	ТОВ "ВІАЛ-МАРКЕТ"	10	10	10	5209,0	5209,0	5209,0	-	414187,7	491473,7	522293,0	108105,3	414187,0	489820,0	520689,0	106502
8	ТОВ "ТОРГОВА КОМПАНІЯ "МЕГА-ТРЕЙД"	2	2	2	10748,0	10748,0	10748,0	-	400750,0	473863,5	538376,2	137626,2	400750,0	471647,0	535809,0	135059
9	ТОВ "АЛЬФА-ПРОДУКТ"	3	4	4	5299,0	8799,0	8799,0	3500	297191,0	393763,7	576020,5	278829,5	297191,0	391798,0	573119,0	275928
10	ТОВ "КОМПАНІЯ "ГРАНД-МАРКЕТ"	1	2	2	10100,0	10400,0	10400,0	300	150289,0	294288,0	501393,0	351104	150289,0	292936,0	499444,0	349155
	Всього по групі ВСП				65781,0	70963,0	75041,0	9260	3578340,7	4701574,4	5950761,8	2372421,1	3655169,0	4658318,0	5898735,0	2243566

Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)

В таблиці 2.7 наведено показники оцінки діяльності підприємств роздрібною торгівлі м. Харків за відповідними параметрами фінансової діяльності, які отримано на основі фінансової звітності, такими як сумарна площа, товарообіг, чистий дохід за період 2015-2017 рр.

В їх структурі значна перевага належить готівковому розрахунку (75%), що пояснюється значною кількістю неспеціалізованих точок торгівлі продовольчих товарів, не всі з яких обладнані системами електронних платежів та консервативністю споживача, а також не достатньо високим рівнем фінансової культури населення.

Проте, слід відзначити, що інші форми забезпечення товарообігу також мають місце, а саме платіжні картки (8,2%) та банківські кредити (6,7%), які певною мірою взаємопов'язані та обумовлені постійним зростанням цін на товари та послуги.

Визначальним у вивченні структури роздрібного товарообігу є те, що переважна частка непродовольчої групи товарів здійснюється у спеціалізованих магазинах (45,19%), при тому, що продовольча група товарів здебільшого реалізується у неспеціалізованих точках продажу (48,84%).

Враховуючи завдання дослідження, а також світовий досвід впровадження стратегії «блакитних океанів», на даний момент можна стверджувати, що більша перспектива успіху створення нового ринкового простору належить саме ринкам непродовольчої групи, оскільки спеціалізована та оформлена торгівля є більш маневровою з точки зору стратегічної гнучкості, а саме – кадрового й управлінського потенціалів та домінантності технологічної складової в своїй продукції (Кочкина, & Медведєва, 2015; Белова, Крайнюченко, & Безпалько, 2014).

Помітною тенденцією в 2017 році став активний розвиток локальних торговельних мереж, що охоплюють один економіко-географічний регіон. Слід відзначити, що в минулому році в сегменті міні-маркетів найбільш активно зростали мережі «Точка» (47 магазинів) в Одесі, «Фаїно Маркет» (63

магазини) в Кропивницькому і Києві мережа «Лоток». Наприклад, на ринку Фаїно, за даними компанії, в 2017 році відкрилося 18 нових магазинів.

А мережа «Лоток», що налічує 87 торгових точок, лише за минулий рік відкрила 22 нових магазини поруч з будинком. Активність місцевих гравців обумовлена концентрацією в звичних і зрозумілих їм регіонах, а також їх розвитком здебільшого в популярному форматі «магазин поруч з будинком» або магазин у зоні пішохідної доступності.

Для таких магазинів легше знайти відповідні приміщення. Крім того, можна відзначити, що в основу формату «магазину біля дому» вже «закладена» висока ступінь лояльності клієнтів за рахунок розташування. Ще одна можлива причина активності регіональних гравців криється в статистиці лідерів ринку, які дещо сповільнили темпи розвитку.

Лідер вітчизняного роздрібного ринку, корпорація АТБ, дещо знизила темпи свого розвитку. Якщо в 2016 році компанія відкрила 111 магазинів, то в 2017-му—78. Нагадаємо також, що в даний час компанія націлена на завоювання Західного регіону країни і розширення логістичної інфраструктури мережі. Так, в кінці 2016 року вона придбала кілька магазинів «Барвінок», а в минулому році викупила частину активів мережі «Колібрис».

Пріоритет розміщення підприємств роздрібно́ї торгівлі у містах пояснюється низкою факторів: по-перше, значною концентрацією населення; по-друге, наявністю платоспроможних покупців; по-третє, тенденція збільшення будівництва житлових будинків у містах вимагає створення додаткової соціальної інфраструктури-магазинів, кіосків, ринків тощо. Значний внесок у розвиток роздрібно́ї торгівлі в містах вносить скорочення кількості вільного часу працюючого населення.

Таким чином, резюмуючи результати проведеного аналізу можна визначити сучасні характерні особливості споживчого ринку:

1. Товарообіг роздрібно́ї торгівлі не має прямої залежності із кількістю суб'єктів господарювання роздрібно́ї торгівлі.

2. Рівень роздрібного товарообігу взаємопов'язаний з рівнем цін на продовольчі та непродовольчі групи товарів.
3. Найбільша мережа спеціалізованих точок торгівлі належить роздрібній торгівлі непродовольчими товарами.
4. Структурі джерел формування роздрібного товарообігу переважає готівковий тип.

Такі висновки дають змогу сформулювати певне твердження щодо потенційної групи підприємств, які більш за все в сучасних умовах потребують стратегічних змін – підприємства спеціалізованої торгівлі непродовольчої групи товарів.

Внаслідок значної щільності даного сегменту ринку очевидно, що рівень конкуренції там є особливо високий, що також ускладнюється сукупністю організаційних, кадрових та фінансових інструментів, які має така форма торгівлі.

Окрім цього, специфічною відмінністю від загальних характеристик споживчого ринку виявлено низький рівень застосування мережі інтернет у формуванні роздрібного товарообігу, що повною мірою може бути визначальним підґрунтям для стратегічного маневрування та відокремлення будь-якого підприємства роздрібною торгівлі з фокус-групи в окремий ринковий простір, тобто «блакитний океан».

На основі отриманих висновків та запропонованих автором стверджень пропонується матриця оцінки можливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі з метою подальшого цільового аналізу суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі (рис. 2.11).

Запропонована матриця можливостей створена на основі двох показників – частки непродовольчих товарів у товарній групі та частки роздрібного товарообігу мережі інтернет. Визначальним у вивченні структури роздрібного товарообігу є те, що переважна частка непродовольчої групи товарів здійснюється у спеціалізованих магазинах (43,6%), при тому,

що продовольча група товарів здебільшого реалізується у неспеціалізованих точках продажу (42,2%).



Рис. 2.11. Матриця можливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлю

*Джерело: розроблено автором*

Застосування першого показника обумовлено тим, що не всі підприємства роздрібною торгівлю спеціалізуються виключно на товарах промислової або непромислової групи, а відповідно до стратегії «блакитних океанів» ініціатором створення нового ринкового простору може виступати будь-який суб'єкт господарювання.

Проте, враховуючи сучасні тенденції розвитку, підприємства з вищою спеціалізацією та непродовольчим характером мають більшу потребу в перетвореннях.

Другий показник матриці визначає потенційні можливості для ринкового відокремлення. Тому суб'єкти господарювання, які в своїй діяльності застосовують можливості інтернет-простору потенційно мають

більш високі можливості для повного відокремлення від дійсного середовища.

Враховуючи архітектуру основоположних показників матриці радикальність потенційних перетворень умов функціонування підприємства, перетин їх рубіжних значень формує чотири відповідні квадранти, кожен з яких розглянемо більш детально.

Квадрант 1. У цьому квадранті позиціонуються підприємства, які не мають чіткої продовольчої або непродовольчої спеціалізації. Застосування цифрових технологій у формуванні товарообігу є також незначним. Тобто дану позицію займають підприємства роздрібної торгівлі невеликі за масштабами чи посередники, які функціонують переважно на стихійних ринках.

Можливості стратегічних перетворень такого типу підприємств можна охарактеризувати як низькоперспективні, оскільки першочерговим завданням для такого типу суб'єктів має бути збільшення діяльності в галузі інформаційних технологій або поглиблення власної спеціалізації.

Квадрант 2. Аналогічно першій позиції, така ситуація притаманна підприємствам із невизначеною спеціалізацією групи товарів, проте активно застосовуючи провідні технології формування товарообігу.

Найбільш відповідні цим характеристикам є дрібні інтернет-магазини, які не мають власних торговельних запасів, підлаштовуються під поточні запити ринку та мають низький сукупний товарообіг.

Така позиція є більш перспективною ніж попередня, оскільки основним пріоритетом для такого типу суб'єктів є ринкові перетворення саме у інформаційному торговельному просторі, створення та регулювання ринку з принципово новими властивостями та умовами для споживача без надання переваг конкретній групі товарів.

Квадрант 3. Дана позиція є найбільш перспективною оскільки підприємства, які там опинилися мають як кількісні так і якісні інструменти для перетворення.

Тобто чітка спеціалізація дозволяє оптимізувати витрати та вивільнити кошти на стратегічні перетворення, організована форма спеціалізованої торгівлі надає чітко визначену сукупність стратегічних ресурсів, а активне застосування інформаційного простору дозволяє поширювати свою діяльність не лише в межах існуючої ринкової ніші, а й виходити за її межі і як наслідок принципово відокремлюватись, формуючи радикально нові ринки вільні від конкуренції.

Квадрант 4. Підприємства даного сектору є вузькоспеціалізованими, проте низький рівень застосування сучасних інформаційних технологій свідчить про їх певну консервативність, невеликий розмір або розташування у віддаленні від великих міст або районних центрів.

Незважаючи на середній рівень стратегічних можливостей, даний тип підприємств матиме найбільший успіх у впровадженні технологічних ринкових інновацій в межах існуючих «червоних океанів» або ефективному застосуванні стратегії послідовника.

Слід підкреслити, що призначенням запропонованого підходу є перш за все оцінка наявних стратегічних позицій та можливостей підприємств роздрібною торгівлі з метою оптимізації аналітичних процедур впровадження стратегії «блакитного океану», а не чітке визначення підприємств-ініціаторів.

Тому, наступним етапом дослідження є формування сукупності підприємств роздрібною торгівлі Харківської області, які відповідають запропонованим у матриці критеріям та їх подальше стратегічне позиціонування.

Базовими критеріями формування вибіркової сукупності обрано наявність двох показників в діяльності підприємств роздрібною торгівлі регіону:

- частка участі інтернет-мережі у формуванні роздрібного товарообігу;
- наявність в структурі товарообігу товарів непродуктивної групи.

Оскільки загальна частка першого показника в цілому по регіону найменша в загальній структурі джерел формування товарообігу, до уваги бралися підприємства, які мають такий показник в цілому протягом останніх трьох років незалежно від його рівня.

На другому етапі дослідження серед відібраних підприємств були залучені ті, які мають в своїй структурі непродуктивну групу товарів.

Такий підхід до формування вибіркової сукупності підприємств є доцільним з позиції не лише кількісного дослідження суб'єктів господарювання споживчого ринку, а й формування цільової групи, потенційно здатної до ринкових перетворень.

Оскільки наявність у діяльності інтернет-складової формування товарообігу свідчить про прогресивність та відмінність від масової частки підприємств, які користуються в основному готівковим обігом, а наявність непродуктивної групи, яка притаманна здебільшого організованим формам торгівлі ставить такі підприємства на вищій за конкурентів щабель потенціалу ринкової трансформації унаслідок значнішого управлінського, кадрового, ресурсного забезпечення.

Таким чином, на основі власного дослідження автора підприємств Харківської області обрано сукупність підприємств роздрібної торгівлі, які найбільш активно застосовують в своїй діяльності мережу інтернет для формування товарообігу та спеціалізуються як на продовольчій, так і непродуктивній групі товарів. Узагальнені дані з моніторингу показників їхньої діяльності подано в Додатку Г.

Відповідно до показників частки непродуктивної групи та застосування мережі інтернет підприємства вибіркової сукупності позиціоновані у розробленій матриці за кожним аналітичним періодом (рис. 2.12).



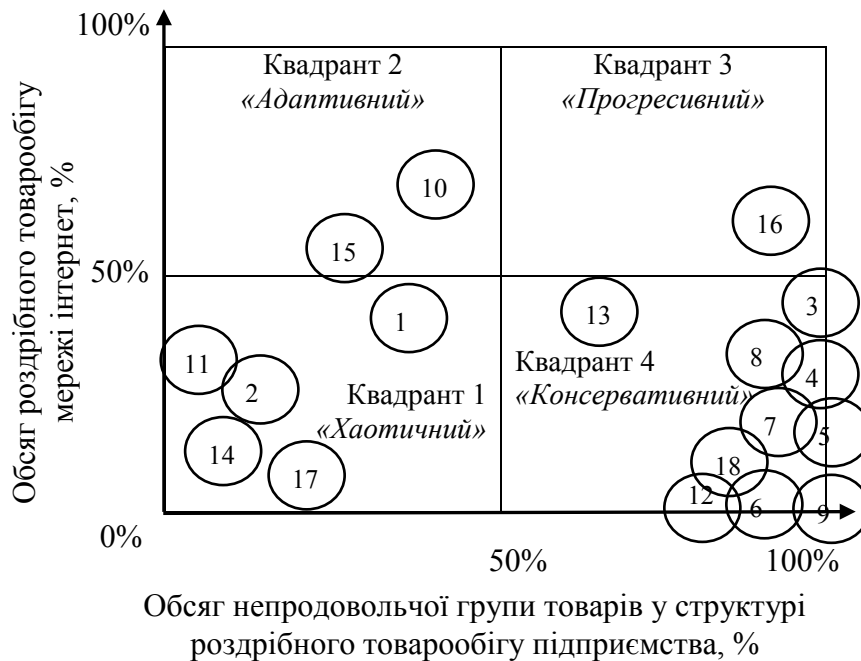


Рис. 2.12. Матриця можливостей стратегічного розвитку підприємств вибіркової сукупності у 2016 р.

*Джерело: складено автором на основі (СЦ, 2019)*

За результатами оцінки стратегічних позицій підприємств вибіркової сукупності у 2016 р. (рис. 2.12) найперспективнішими з точки зору готовності до трансформацій були підприємства 16 (в абсолютному стані) та 10 близькому до нього, також перспективність стратегічного розвитку мало підприємство 15.

Саме ці суб'єкти господарювання мали організовану мережу та досвід роботи в сучасному інформаційному просторі. Близькими до переходу від консервативної позиції до прогресивного стану у 2016 р. є також підприємства 3, 8, 13.

Цікавим з точки зору розподілу своєї діяльності є підприємство 1. Не маючи визначеної спеціалізації майже половина його товарообігу сформована за рахунок електронної торгівлі. Такий тип підприємств є типовим представником сучасного дрібного підприємництва без визначеної стратегічної позиції та чітких конкурентних переваг.

Для формування комплексного висновку щодо потенційних можливостей підприємств вибіркової сукупності дослідимо яким чином змінилися їх стратегічні позиції у 2017 р. (рис. 2.13).

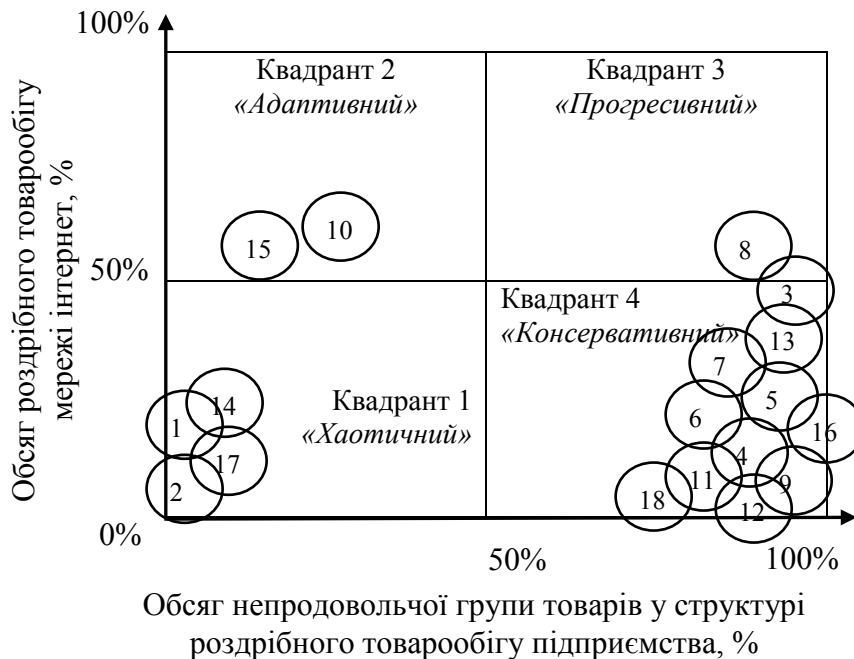


Рис. 2.13. Матриця можливостей стратегічного розвитку підприємств вибіркової сукупності у 2017 р.

*Джерело: складено автором на основі (СЦ, 2019)*

Згідно рис. 2.13, істотні зрушення своїх позицій продемонстрували підприємства 8 та 10. При чому в першому випадку суб'єкт повністю змінив квадрант позиціонування, що свідчить про активний пошук підприємством нових джерел конкурентних переваг та способів торгівлі.

У другому випадку (підприємство 10) зміни відбулися структурного характеру, тобто підприємство послабило спеціалізацію проте залишилось в межах діючої ніші. Така ситуація є цілком прийнятною у випадку горизонтальної інтеграції підприємства в ринковому просторі за рахунок пристосування до економічних умов. Негативні зміни ринкової позиції простежуються у підприємства 16. Незважаючи на достатньо стійкі показники діяльності суб'єкт господарювання залишив інформаційний простір скоротивши обсяги електронної комерції майже удвічі.

Таким чином, оцінка потенційних можливостей стратегічних перетворень у 2017 р. довела, що переважна більшість підприємств роздрібної торгівлі, які мають поглиблену спеціалізацію (понад 90%) та значні обсяги товарообігу залишаються в консервативному стані. Така ситуація, на наш погляд, може бути обумовлена певною низкою причин:

- специфіка товарної групи підприємства;
- низька щільність наявного «блакитного океану», в якому знаходиться підприємство;
- низький рівень стратегічного мислення управлінської ланки
- відсутність механізмів оцінки та управління потенціалом стратегічних трансформацій.

## **2.2. Передумови трансформації внутрішньої роздрібної торгівлі України**

Основні системні підходи, принципи, концепції й моделі інфраструктурних досліджень, та досліджень впливу інвестиційно-інноваційних ресурсів на розвиток роздрібної торгівлі в умовах споживчого сектору, які запропоновано в роботах Апопія В., Гончарука Я., Лихолата С., Мокроносова А., Кузнецової А., Трегубовича І., Саркісяна Л. і інших, можуть бути використані як базові під час обґрунтування концептуальних основ і прикладних аспектів інфраструктурного розвитку окремих підприємств, галузей та секторів економіки.

Визнаючи цінність виконаних досліджень, слід визнати, що зростання ролі і значення торгівлі в ринковій економіці вимагає переосмислення теоретико-методологічних основ її інфраструктурного забезпечення, розробки нових методичних підходів до формування концептуальної моделі розвитку споживчого сектору з урахуванням системних взаємозв'язків у підсистемі інфраструктурного забезпечення.

Стабільний соціально-економічний розвиток країни вимагає послідовного збільшення питомої ваги капітальних вкладень у валовий внутрішній продукт (ВВП), збільшення інвестиційних ресурсів, покращення структури джерел інвестування та оптимізації напрямків їх вкладення. З цією метою уряд має забезпечити стимулювання процесів накопичення та ефективного використання інвестиційних ресурсів відповідно до визначених пріоритетів економічного зростання, зокрема перспектив інноваційного розвитку (Vuhrimenko, & Filipenko, 2005). Інвестиційний клімат в Україні знаходиться в прямій залежності з виправленням деформацій у відносинах власності, забезпеченням надійного державного захисту приватної власності, інтересів ділових партнерів, інвесторів і кредиторів, стимулюванням приватної ініціативи. Стан інвестиційної сфери в Україні протягом 1991-2003 рр. можна охарактеризувати як параліч інвестиційної діяльності. За ці роки обсяг інвестицій в основний капітал скоротився і в 2003 становив лише 49,2% від рівня 1991 (рис. 2.14).

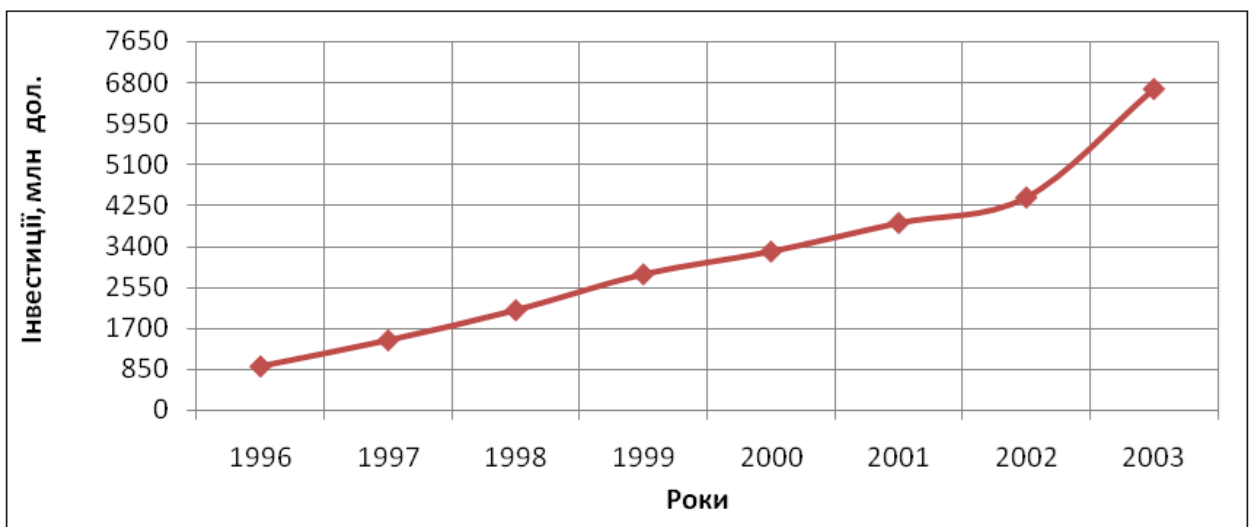


Рис. 2.14. Динаміка інвестицій в Україну, %

*Джерело: складено автором на основі (ДССУ, 2019)*

Проте в останні роки спостерігаються тенденції зростання інвестицій. З метою виявлення особливостей концентрації капіталу та їх впливу на мережеві тенденції в розвитку роздрібною торгівлі необхідно визначити рівень інвестиційної активності в сфері роздрібною торгівлі.

Структура інвестицій в капітал також була значно деформована. У структурі капіталовкладень у промисловість зросла питома вага низькотехнологічних галузей: електроенергетики – на 90%, нафтогазової промисловості – на 124%, чорної металургії – в 2 рази, харчової промисловості – на 60%. У той же час питома вага машинобудування скоротилася майже в 5 разів.

Найбільш привабливими галузями для інвесторів залишаються харчова промисловість – 15,2% всіх інвестицій і торгівля – 14,4%. Інвестори також зацікавлені у вкладенні в машинобудування, транспорт, хімічну і нафтохімічну галузі.

У сучасних умовах лібералізації ринку капіталу країни, що розвиваються досягають більш високих темпів економічного зростання за рахунок активного залучення різних видів іноземних інвестицій. Стійке зростання обсягу іноземних інвестицій в країну може бути досягнуте лише завдяки її високому інвестиційному потенціалу.

Тому метою цього дослідження є розробка методології визначення динамічних змін інвестиційного потенціалу країни, а також виявлення відповідних їй середньострокових показників ступеня впливу інформаційних технологій на інвестиційний потенціал України.

Необхідно визначити позицію України в глобальному контексті з точки зору рівня інформаційних технологій як каталізатора інвестиційної привабливості.

Встановлено, що інвестиційний потенціал України знижується з 2019 року і становить 0,6493 одиниці в 2020 році і 0,6407 одиниці в 2021 році у зв'язку зі зниженням показників, що характеризують людський капітал, інфраструктуру, технологічний розвиток і соціально-економічні умови. Технології роблять істотний вплив на інвестиційний потенціал України.

Його вплив зростає щороку з 1,70% до 5,17% і 13,04% в період з 2019 по 2021 рік відповідно. За рівнем технологій Україна з 2017 року входить до групи з Іспанією, Румунією та Польщею.

Прогноз зниження інвестиційного потенціалу та позитивний вплив на нього технологічного рівня дають можливість сформулювати пріоритетні напрямки розширення інвестиційного потенціалу на основі адаптації світових інструментів реалізації інвестиційної політики в умовах національної економіки.

Забезпечення безперебійних поставок сировини для виробництва продукції призводить до скорочення простоїв. Розвинена логістична система гарантує своєчасне виконання замовлень як на регіональному, так і на муніципальному рівнях.

Використання інновацій в даному випадку є необхідною умовою вдосконалення системи в цілому. У стабільній економіці всі інвестиції мають супроводжуватися інноваціями. Інноваційна форма здебільшого складається з інтелектуальних інвестицій.

Напрямки інвестування мають відповідати громадській думці, конкурентній перевазі підприємства, регіону та галузі мають забезпечувати ефективну основу для довгострокового економічного зростання. Тому назріла гостра необхідність впровадження інноваційних логістичних моделей та адаптації існуючих успішних зарубіжних концепцій розвитку інноваційних логістичних відносин.

Вирішення проблеми нестачі фінансових ресурсів у країні можливе за рахунок вливань ззовні. Суперечки щодо необхідності та доцільності залучення іноземного капіталу в економіку країни-реципієнта, як в іноземній, так і у вітчизняній літературі ведуться давно (Костюнина, 2001; Ковалев, 2000; Крейнина, 1994; Пересада, 1998).

Результати особистих досліджень та досліджень професійних експертів допомогли визначити необхідний потенціал інвестиційних коштів для забезпечення виконання програми економічного зростання, яка має довгостроковий період, дозволить вирішити питання економічної стабілізації, створення конкурентоспроможного простору економіки, при цьому сума інвестиційного проекту складає щорічно близько 4 млрд дол.

США прямих іноземних інвестицій, в той час як за всі роки незалежності України було залучено лише 8353,9 млрд дол. США (Додаток В). Таким чином, в середньому в рік до нас надходить близько 597 млн дол. США.

За видами економічної діяльності пріоритет отримання прямих інвестицій на 01.01.05 р. продовжує належати оптовій торгівлі та посередництву в торгівлі – 1389,3 млрд дол. США, харчовій промисловості та переробці сільськогосподарських продуктів – 1123,7 млн дол. США, фінансової діяльності – 687,5 млн дол. США, машинобудуванню (виробництву машин, електричного, транспортного та електронного обладнання) – 676,4 млн дол. США, транспорту та зв'язку – 629,6 млн дол. США, організаціям, які здійснюють операції з нерухомістю, здачу в найм та послуги юридичним особам – 589,2 млн дол. США., хімічної та нафтохімічної промисловості – 471,9 млн дол. США, а також металургії та обробці металу 425,4 млн дол. США.

Зазначені характеристики та тенденції розвитку інвестиційного ринку в Україні впливають на функціонування окремих областей. Тому для посилення інвестиційної діяльності в найбільш пріоритетних областях країни створюються спеціальні пільгові режими.

Так у 1999 році на території міста Харкова почав діяти спеціальний режим інвестиційної діяльності (СРІД). Отримавши такий могутній інструмент для поліпшення інвестиційної привабливості регіону у вигляді Указу Президента України, а потім і Закону України, регіональна влада, в першу чергу, намітили стратегію і тактику його реалізації (ХОДА, 2020).

Призначення міста Харків територією пріоритетного розвитку з пільговим режимом інвестування останнім часом принесло свої плоди. За даними Харківської інвестиційної держради прямий вплив пільгового інвестування в Харкові на створення регіонального валового продукту оцінювався в 2001 році в 0,5%, в 2002 році близько 6,4%, а в 2003 році – 9,8% (ХОДА, 2020). Станом на 1.04.2005 р., підприємствами-суб'єктами спеціального режиму інвестиційної діяльності на території міста Харкова

залучено інвестицій на загальну суму 181,8 млн. дол. США, у тому числі 62,4 млн дол. США (або 34,3%) – іноземні інвестиції, з них у 2005 році надійшло інвестицій на суму 3 млн дол. США (з них іноземних інвестицій – 0,8 млн дол. США), що майже в 5 разів менше показника січня-березня 2004 року. Підприємствами-суб'єктами СРІД освоєно інвестицій на загальну суму 872,0 млн грн.

Реалізовано продукції на загальну суму 3,261 млрд грн, з них у січні-березні 2005 року – 370,9 млн грн, або в 1,6 рази більше, ніж за аналогічний період 2004 року. У тому числі на експорт реалізовано 14,9% від загального обсягу продукції або на 485,5 млн грн, з них у поточному році реалізовано продукції на експорт на 52,1 млн грн (14% від загального обсягу реалізованої в 2005 році продукції).

Сплачено до бюджетів усіх рівнів податків та обов'язкових платежів на загальну суму 276,2 млн грн, у тому числі у 2005 році – 29,8 млн грн (в 1,8 рази більше, ніж за січень-березень 2004 року). Отримано пільг на загальну суму 200,9 млн грн, з них у січні-березні 2005 року – 5,7 млн грн (на 5% менше суми пільг, отриманих в аналогічному періоді 2004 року).

Якщо брати до уваги, що підприємства-пільговики платять податки, дають замовлення своїм підрядникам, то можна говорити про загальний ефект, прямий і непрямий. За оцінками експертів, загальний вплив пільгового інвестування в Харкові на регіональний розвиток за 2004 рік оцінюється в 32%.

Розподіл іноземних інвестицій по країнах в 2004 році виглядає так: країни Європейського Союзу – 62,82 %, В'єтнам – 10,57 %, Ізраїль – 7,07%, США – 7,05%, Китай – 5,26%, Росія – 4,07%, Туреччина – 1,73 %, Румунія – 1,13%, ін. країни – 0,31% (ХОДА, 2020).

Місто Харків у 2000-2001 роках утримувало одне з перших місць в Україні за темпами приросту інвестицій. У рейтингу інвестиційної привабливості місто піднялося з 6 місця в 1999 році до 3 в 2002-2004 році і назване разом з Києвом і Дніпропетровською областю найпривабливішими



для підприємництва регіонами в Україні (БІЗНЕС, 2020).

Серед галузей промисловості найбільша питома вага реально вкладених інвестицій припадає на харчову промисловість. Це відображає попит, незалежно від регіону. Питома вага машинобудування відносно лідера в 6 разів менше.

Великі кошти вкладені в невиробничу сферу (торгівлю, фінанси). Це пов'язано з тим, що цей вид діяльності в Україні не досить розвинений і забезпечує високу прибутковість. Інший вирішальний фактор-більш швидка (порівняно з промисловістю) оборотність капіталу.

Таким чином, у місті простежується перерозподіл пріоритетів. Найбільш привабливою галуззю для інвестування фахівці вважають торгівлю.

Це викликано географічним положенням міста Харкова, який з'єднує транспортними шляхами Кавказ, Середню Азію і Східну Європу, а також Україну з Росією. Крім того, в 2004 році в секторі малого та середнього бізнесу в сфері торгівлі працювала п'ята частина працездатного населення (БІЗНЕС, 2020).

У цілому Харківська область і місто Харків за темпами залучення інвестицій лідирують в Україні протягом останніх двох років. Постійно ведеться робота з формування позитивного іміджу регіону. Її позитивні результати очевидні: лише додаткових бюджетних надходжень від суб'єктів пільгового інвестування в Харкові надійшло більше, ніж податкових пільг.

Проте офіційний рейтинг України, який визначався міжнародними фінансовими інститутами, невисокий. У даному питанні, як і в самій сфері бізнесу, є багато резервів. Існує багато недоліків у формуванні збірника інвестиційних та інноваційних пропозицій, зокрема виданих для потенційних інвесторів у рамках міжнародних форумів.

Велика частина пропонованих від Харкова проектів вже реалізується, в інших проектах гроші просять для поповнення обігових коштів. У всьому збірнику з декількох десятків лише приблизно в п'яти заявках є чіткі

пропозиції інвестору.

Висновки очевидні:

1. На численних харківських підприємствах роздрібною торгівлі відсутні чіткі плани розвитку;
2. Пропозиції оформлені так, що актуальність реалізації проекту сумнівна, а пропонуються вони професіоналам у цих питаннях<sup>4</sup>
3. Пропозиції часто формуються так, що там видима вигода лише підприємства, а не інвестора, від якого можна очікувати отримання грошей.

Підприємці мають розуміти, що вони можуть задіяти кошти, лише тоді, коли економічна вигода інвестора буде дотримана вже на рівні пропозиції. Інвестиційна пропозиція – дуже складний механізм, який вимагає достатньої кількості знань і умінь. Тому під час формування офіційного пакету пропозицій необхідний більш дієвий процес відбору.

Важливо усвідомлювати, що інвестиційний потенціал завжди буде знаходитися в залежності від загальної картини інвестиційного клімату в країні.

Але в цьому процесі є і зворотний зв'язок. У свою чергу регіональні точки «зростання» сприяють підвищенню інтересу до країни в цілому. Завдяки процесу створення і функціонування спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку, до яких належить і місто Харків, інвестори більше дізналися про нашу країну і затвердили рішення розміщувати свій бізнес тут.

Слід відзначити, що згідно зі світовими тенденціями Україна розвивається згідно з ринковим типом функціонування (УП, 1999).

В Україні останнім часом ігноруються проблеми науково-технічного та інноваційного розвитку. У Стратегії сталого розвитку Інноваційний фактор розвитку «Україна–2020» заявлений як фактор гордості, на відміну від розвинених країн, де інновації є фактором економічного зростання. З одного боку, досягнення в оборонно-промисловому комплексі, констатовані експертами, обумовлені науковими розробками і відповідними технологіями

проривного характеру і посилені військові події, а з іншого боку, проблемні питання технологічного відставання сфер відійшли на другий план у зв'язку з рецесією вітчизняної промисловості, що поглиблює процес деструктивних змін і вимагає адекватної інноваційної політики.

Потрібно відзначити, що на сьогодні реалізовано приблизно лише 15% того потенціалу, який закладали під час техніко-економічного обґрунтування доцільності створення спеціального режиму. Для розвитку спеціального інвестиційного режиму в Харкові є ще багато резервів, головний з них – залучення інвестицій в машинобудування і науку.

Минулого року ці найважливіші для Харкова види економічної діяльності не були задіяні. Сьогодні позитивні зрушення в цьому напрямку вже намітилися. Тепер їх потрібно закріпити і посилити. Тим більше що для реалізації спеціального інвестиційного режиму в місті Харкові створені всі необхідні організаційні умови щодо забезпечення ефективного функціонування території пріоритетного розвитку і перші роки функціонування мають позитивний досвід.

Не дивлячись на нетривалий період функціонування спеціального режиму інвестиційної діяльності в місті Харкові, досягнуті певні результати, шляхом використання як пільгових, так і загальних норм інвестиційного законодавства.

Таким чином, аналіз тенденцій в інвестиційній сфері і причин, які вплинули на них показав, що хоча в цілому інвестиційна діяльність в Україні знаходиться на дуже низькому рівні, в останні роки відзначаються позитивні тенденції, які відображаються в щорічному підвищенні рівня залучених інвестицій.

Аналізуючи структуру реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності 2012–2014 рр., можна зробити висновок, що найбільший обсяг в цей період спостерігався в оптовій і роздрібній торгівлі, на другому місці – промисловість, обсяг реалізації продукції якої становив в даний період 26%–30% (Додаток Б).

Обсяг реалізованої продукції по інших видах економічної діяльності значно в 5–10 разів менше ніж у промисловості.

На основі показників аналізу макроекономічного стану розвитку економіки можна стверджувати, що розвиток економіки України має нестабільний характер, знаходиться під впливом різноманітних факторів, свідчить про наявність кризового положення.

Важливим чинником, що впливає на прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку – рентабельність операційної діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рентабельність операційної діяльності підприємств України за видами економічної діяльності за період 2010–2014 рр., млн грн

Рік	За всіма видами економічної діяльності	Сільське господарство	Промисловість		Оптова та роздрібна торгівля	Інформація та телекомунікації
			разом	в т.р. харчова пром.		
2010	4	22,9	3,5	0,24	9,8	7,4
2011	5,9	23,2	4,7	0,32	15	7,6
2012	5	21,7	3,4	0,24	12,2	10,5
2013	3,9	11,8	3	0,21	9,5	11,5
2014	-10,1	-20,2	3,6	0,25	-5,3	5,7

Джерело: складено автором на основі (ОРТ, 2020)

Аналізуючи, динаміку рентабельності операційної діяльності за видами економічної діяльності за період 2010-2014 рр. можна зробити висновок, що промислові підприємства України характеризуються рентабельністю нижче середньої та найнижчою рентабельністю з усіх видів економічної діяльності (Додаток Ж), одною з причин може бути низький рівень впровадження інновацій на цих підприємствах.

Зростання ролі товарообмінних процесів та їх ускладнення в нових соціально-економічних умовах розвитку суспільства, підсилені

розширенням масштабів економічної кризи, обумовлює істотне підвищення уваги до інфраструктурної підсистеми розвитку споживчого сектору, його макросегментів – оптової, роздрібною торгівлі. Особливої гостроти набуває проблема пошуку балансу в структурі підсистем розвитку споживчого сектору, оцінки перспективності інфраструктурних програм і розробка концептуальної моделі інфраструктурного забезпечення розвитку роздрібною торгівлі.

Статистичні данні про стан інвестиційної діяльності підприємств у Харківській області «Капітальні інвестиції за видами активів (2010-2019 рр.)», «Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (2010-2019 рр.)», «Капітальні інвестиції за джерелами фінансування (2010-2019 рр.)» наведені у Додатку В.

Основним напрямом розвитку економіки України на найближчу перспективу є підвищення рівня якості життя і комплексна модернізація ключових секторів національної економіки, включаючи споживчий ринок, який тісно взаємодіє зі всіма галузями, що входять в інфраструктуру ринку. У зв'язку з цим, перед підприємствами роздрібною торгівлі на ринку споживчих товарів постає низка важливих проблем, серед яких слід виділити основні:

- недостатня ефективність державного регулювання;
- у край нерівномірне використання нових форматів торгівлі і способів обслуговування населення;
- недостатній рівень розвитку інфраструктури оптової і роздрібною торгівлі;
- низька привабливість окремих територій унаслідок неефективних форм конкурентної взаємодії, кооперації й інфраструктурного забезпечення;
- дефіцит професійних кадрів і відсутність ефективною взаємодії з суб'єктами інфраструктурної підсистеми споживчого ринку; проблеми, пов'язані з розвитком малого торгового бізнесу і суб'єктів інфраструктури територій.

Сектор торгівлі, як правило, є кінцевою ланкою будь-якого виробничого ланцюга, а відповідно саме від широти і різноманітності каналів, а також рівня їх розвитку залежать ефективність, обсяги і швидкість товарообмінних процесів.

Таким чином, стимулюючи якісний розвиток споживчого сектору, держава може сприяти створенню необхідних умов для просування товарів різних галузей, що позитивно позначиться на економіці країни в цілому.

Розвиваючись і бажаючи збільшувати власну ефективність, торгові організації прагнуть до скорочення витрат, у тому числі і на продукцію, що поставляється, зростання показників комерційної ефективності. Все це приводить до посилювання вимог для постачальників і виробників, які в даній ситуації опиняються вимушеними знаходити шляхи підвищення власної продуктивності і ефективності. Подібні тенденції стимулюють інноваційну активність у виробничих процесах і, як наслідок, сприяють модернізації національної економіки в цілому. При цьому необхідно враховувати, що ефект зростання продуктивності і ефективності по всьому ланцюжку можливий лише за умов достатньо сильного і консолідованого рівня операцій в системі роздрібно торгівлі (Бугріменко, 2014d).

На сектор торгівлі доводиться більше 63% обороту малих підприємств України. Саме малі і середні торгові підприємства часто першими починають продажі нових товарів, виробники яких ще не досягли необхідного масштабу для створення широкої дистрибуції і виходу в роздрібні мережі.

Таким чином, наявність достатньої кількості малих і середніх торгових підприємств і їх висока якість стимулюють інноваційну активність в країні.

Наявність достатньої кількості торгових площ різноманітних форматів забезпечує географічну доступність товарів для населення, тобто можливість придбати товар, витративши розумний час та інші ресурси на діставання доступу до нього. Рівень забезпеченості населення торговими площами сьогодні входить до числа індикаторів, що відображають якість життя в тому або іншому регіоні.

Розвинена і високоефективна торгівля, диктуючи високі стандарти якості постачальникам і виробникам, фактично виступає учасником сфери контролю за якістю продукції, що потрапляє до споживачів, і, таким чином, здатна забезпечити позитивний внесок в боротьбу держави за безпеку здоров'я і життя населення.

Різноманітність каналів торгівлі також дозволяє забезпечити і необхідну різноманітність асортиментних позицій, запропонованих споживачеві (Иншаков, & Русакова, 2005).

Аналіз міжнародного досвіду розвитку роздрібною торгівлі демонструє схожі тенденції в багатьох, як розвинених, так і таких, що розвиваються країнах. Із загальним економічним зростанням спостерігаються високі темпи зростання світового роздрібного обігу і, в першу чергу, за рахунок випереджаючих темпів зростання країн, що розвиваються. У зв'язку з новими технологічними розробками та інноваціями в процесах обслуговування підвищується продуктивність роздрібною торгівлі (ADB, 2013; US, 2014).

У відповідь на конкуренцію, що посилюється, і глобалізацію підвищується рівень консолідації сектору. У відповідь на зміну споживчих переваг і вимог до асортименту, якості і доступності продукції, що надається підприємством, збільшується частка сучасних форм торгівлі.

Росте значущість роздрібною торгівлі як чинника економічного розвитку держави і підвищення його конкурентоспроможності і джерела масової зайнятості (Додаток Г).

Сектор торгівлі визнаний в багатьох країнах що виконує важливу економічну і соціальну роль. Основним внеском роздрібною торгівлі в підвищення якості життя населення є підтримка соціальної стабільності і задоволення потреб населення в товарах. Внесок торгівлі в світовий ВВП складає близько 10%, а в загальну зайнятість – до 13% (Додаток Г).

Торгівля стимулює економічний розвиток держави і зростання зайнятості, розвиток малого бізнесу і національних виробників, стимулює притоку іноземних інвестицій і підвищення ефективності і продуктивності. У

різних країнах малий бізнес забезпечує значущу частку обороту сектору торгівлі. Треба зазначити, що саме малі підприємства створюють основу інфраструктурного забезпечення процесу нормального функціонування роздрібною торгівлі як макросегменту споживчого ринку.

Також роль малих підприємств та їх кооперативних утворень – основа для модернізації базової інфраструктури роздрібною торгівлі в регіонах. Шляхом посилення уваги з боку держави до проблем комунікаційного розвитку та структуризації завдань конкурентного розвитку ринку комунікаційних ІТ-послуг можна активізувати процеси подолання регіонального дисбалансу в розвитку споживчого ринку.

Основною соціальною метою розвитку торгівлі є надання споживачам широкого асортименту якісної, доступної продукції. Унаслідок глобалізації і інтернаціоналізації економіки, а також зростання доходів населення підвищуються вимоги споживачів до якості послуг, асортименту і якості продукції, що надаються. Частка витрат населення на споживчі товари згідно з міжнародним досвідом може досягати майже 70%. (РТУ, 2013; СС, 2013; РІ, 2006; ЕУ, 2012).

Роль малого бізнесу важко переоцінити, з урахуванням існуючих проблем розвитку ринку інфраструктурних (логістичних, інформаційних, комунікаційних, посередницьких, фінансових, інвестиційних, маркетингових та ін.) послуг.

Також не вирішеною лишається проблема конкурентної взаємодії між суб'єктами інфраструктурного призначення, можливостями кооперації та координації діяльності щодо сприяння мережного розвитку роздрібних операторів в окремих регіонах.

Загальносвітовий оборот сектору роздрібною торгівлі зростав з 2005 року із середнім темпом в 8,3% (з урахуванням інфляції). У 2008 році оборот світової роздрібною торгівлі досяг 14,5 трлн доларів США.

Однією з найбільш гострих проблем, що перешкоджають розвитку споживчого сектору в Україні, є недостатньо розвинена інфраструктура, а



саме нерозвиненість торгової інфраструктури в Україні порівняно із зарубіжною, непристосованість інфраструктури, створеної до 1990-х років, для здійснення сучасних форм торгівлі, недостатні темпи і обсяги будівництва нових торгових площ.

Роздрібна торгівля в своєму розвитку проходить через декілька етапів, кожен з яких має свої особливості і чинники успіху, характеризується різними темпами зростання, характером і ступенем конкуренції, якістю і асортиментом послуг, що надаються.

Так, наприклад, частка сучасних форматів торгівлі загалом роздрібному обороті широко варіюється від країни до країни. У найбільш розвинених країнах вона вже перевершує 70%.

У цілому, роздрібну торгівлю в розвинених країнах можна охарактеризувати високим ступенем консолідації, високою часткою сучасних форматів в загальному обігу, часткою видалених каналів продажів, що росте. Роздрібна торгівля виконує важливі економічні і соціальні функції, підтримуючи високий рівень життя населення, зайнятості, розвиток малого бізнесу і економічний розвиток держав.

Рівень розвитку самого сектору торгівлі визначається низкою чинників, серед яких найбільш важливі наступні: рівень добробуту населення; кількість населення; щільність населення; доступність і вартість фінансових ресурсів; розвиток базової інфраструктури й інфраструктурних послуг (логістичних, будівельних та ін.).

Саме ці чинники визначають обсяг платоспроможного попиту і рівень витрат на формування пропозиції у сфері роздрібною торгівлі, які обумовлюють інвестиційну привабливість сектору і, отже, швидкість його розвитку.

Окрім вказаних п'яти чинників, також важливими є: визначеність структури споживчих переваг, позитивні очікування населення щодо економічної ситуації в країні, стабільність економічної ситуації.

Останні чинники визначають обсяг споживчих витрат, структуру споживчих витрат і рівень інвестиційних планів. До проблем в галузі інфраструктури послуг належать і слабкі господарські зв'язки між виробниками і організаціями торгівлі; недостатній рівень розвитку кооперації; наявність великої кількості посередників між невеликими виробниками і невеликими торговими організаціями. У тому, що стосується стану базової інфраструктури, всі учасники ринку відзначають її гостру нестачу.

Основну стривоженість у торгових організаціях всіх товарних сегментів викликає низька забезпеченість шляхами багатьох населених пунктів, їх вкрай незадовільний стан.

Така ситуація не дозволяє у визначений термін і в достатній кількості здійснювати постачання товарів багатьох регіонів, порушує процес товарообміну між областями, тісно зв'язаними торговими відносинами, створює загрозу дефіциту і призводить до зростання цін на окремі групи товарів.

У деяких випадках високі витрати на доставку приводять до того, що утримувати торгові точки в деяких районах країни стає економічно недоцільним, що знижує забезпеченість населення торговими площами, погіршує якість життя і збільшує навантаження на державний бюджет.

Аналогічно складається ситуація і зі складськими площами. Для таких товарів, як продукти харчування, що вимагають особливих умов зберігання, проблема відсутності складів призводить до тих же наслідків, що і низька забезпеченість дорогами.

Проблемою є також непрозорість процедури отримання землі і дозволів на будівництво торгових і логістичних об'єктів. Місцева влада часто затягує видачу земельних дозволів через корупційні причини (перешкода виходу на ринок конкурентів для місцевих компаній, в яких представники влади мають особисту зацікавленість).

Навіть у разі отримання землі і дозволу на будівництво, проблемою є підключення торгового або логістичного об'єкту до комунікацій. Часто підведення комунікацій доводиться самотійно здійснювати компаніям, що будують об'єкт, що може призводити до подорожчання вартості будівництва до 3-х разів.

Така ситуація істотно знижує інвестиційну привабливість галузі і гальмує будівництво нових торгових і логістичних об'єктів, їх відповідність світовим нормам і стандартам. У числі чинників, що перешкоджають розвитку сектора торгівлі можна відзначити і слаборозвинену інфраструктуру послуг.

Відсутність на ринку значної кількості логістичних компаній, здатних запропонувати якісні послуги, ефективно конкурувати між собою також уповільнює розвиток сектору торгівлі, оскільки вимушує багато комерційних організацій інтегруватися в логістику. Представники сектору торгівлі електронікою і побутовою технікою відзначають як одну з проблем високу концентрацію ринку реклами.

У сфері роздрібної торгівлі України відбувається активне технологічне оновлення торговельних об'єктів і впроваджуються нові інноваційні підходи до здійснення господарської діяльності підприємствами роздрібної торгівлі, які вже зараз не можуть ігнорувати світові тенденції щодо зміни споживчих настроїв.

Роздрібні підприємства торгівлі, які відрізняються пропозицією товарів, групами споживачів, обсягами продажів, формами оплати за товари, післяпродажним сервісом тощо, потребують розроблення концепції розвитку з урахуванням потреб споживачів та їх задоволенням завдяки можливості впровадження інноваційних технологій у сфері торгівлі. Насамперед, вплив цифрових, інформаційних, комунікаційних технологій на традиційну торгівлю – це її майбутнє.

Ринок інформаційно-комунікаційних технологій України має багато стратегічних напрямів розвитку з високим потенціалом за критеріями

інвестиційної привабливості та можливостями впровадження. Цифрові технології змінюють тенденції розвитку роздрібною торгівлі у світі та Україні (Бугріменко, Смірнова, & Шириня, 2018).

Особливої актуальності сьогодні набуває питання впровадження інновацій в торгівлі. Інновації в торгівлі – це нові або вдосконалені товари або послуги, впровадження яких дозволяє отримати економічний, соціальний та інші види ефекту. Часто інновації у цій сфері приходять із інших країн, які відкривають дилерські центри на вітчизняних просторах.

Актуальність запровадження інновацій торговельними підприємствами обумовлюється тенденціями, що проявляються в розвитку роздрібною торгівлі, в тому числі – мережевої.

Характерними ознаками розвитку внутрішньої торгівлі України є поширення проявів недобросовісної конкуренції, низький рівень розвитку економічної конкуренції та розбалансованість товарної пропозиції, посилення впливу імпортерів на формування товарної пропозиції, відсутність виваженої цінової політики, перевантаженість посередницькими структурами. Висока схильність населення до споживання в Україні поки що не відіграє необхідної ролі у стимулюванні економічного розвитку через повільну реакцію пропозиції на імпульси споживчого ринку.

Слід відзначити, що за результатами наукового дослідження визначені ряд нововведень, що зробили революцію в торговельному бізнесі, а саме штрих-код, кредитні карти, нові формати торговельних підприємств (супермаркети, гіпермаркети), нові форми здійснення торгівлі (електронна торгівля, торгівля по телефону, по каталогах і т. д.) та ін. Інновації в оптовій торгівлі здебільшого обумовлені тенденціями розвитку оптового ринку, такими як: глобалізація міжнародного бізнесу і ресурсні обмеження; висока швидкість матеріальних, фінансових й інформаційних потоків; великі обсяги операцій; асортимент товарів, що розширюється; складна, територіально розгалужена структура філій, складів і керуючих центрів; скорочення життєвих циклів товарів. (Бугріменко, 2017а).

Формується нова парадигма суспільного розвитку, основна мета якої – побудова соціально орієнтованої економіки, в якій структура споживання малого міста і великого мегаполісу не матиме принципових відмінностей.

Роздрібна торгівля є старовинним видом діяльності, проте, у зв'язку з розвитком суспільства, зміною ринку виникає необхідність в істотному розвитку технологій та існуючих підходів до даної сфери діяльності (Хулуев, 2018).

На етапі інформаційних і технологічних трансформацій в роздрібній торгівлі важливо своєчасно впроваджувати сучасні інноваційні технології та цифрові інновації. Впровадження в роздрібній торгівлі таких нововведень вимагає професійних знань і компетенцій і при прийнятті оперативних рішень необхідні навички використання і застосування маркетингових підходів у сфері роздрібної торгівлі.

Оскільки онлайн-продажі зростають майже в п'ять разів швидше традиційної роздрібної торгівлі на заході і ще швидше в Азії, Бостонська Консалтингова група провела опитування роздрібних продавців, з метою отримання інформації про діяльність в галузі інформаційних технологій. Середні операційні витрати на ІТ в роздрібній торгівлі становлять 1,2% від виручки.

Здатність ритейлерів у роздрібній торгівлі до інновацій з використанням ІТ залежить від їх інвестицій в інфраструктуру електронної комерції і від подальшого розвитку їх омніканальних можливостей.

На додаток до створення омніканальних можливостей роздрібні підприємства, мають використовувати аналітику для підтримки персоналізації. Вони також повинні здійснювати інвестиції в програмне забезпечення та інфраструктуру електронної комерції.

Здатність ритейлерів до інновацій частково обмежена відсутністю у них швидкості в освоєнні нових інструментів і підходів. Більшість ритейлерів не поспішають впроваджувати хмарні інфраструктури та SaaS-рішення (це програмне забезпечення як послуга). Обмежене впровадження

таких технологій утримало ритейлерів від підходів, які могли б скоротити їх операційні витрати на ІТ і вивільнити грошові кошти для нових цифрових інвестицій.

Роздрібні торговці також недостатньо швидко перейшли до гнучкої розробки програмного забезпечення. Це означає, що в більшості випадків вони не отримують того рівня співпраці бізнес-ІТ, який вони могли б отримати, і все ще занадто повільно випускають необхідне програмне забезпечення (BCG, 2018).

Інструменти підтримки, що діяли до 2019 р., можна віднести до двох груп. Це заходи підтримки «традиційних» цифрових технологій і закупівлі готових рішень в держсекторі (електронні уряд, держпослуги та ін.), а також забезпечення розвитку інформаційної інфраструктури та широкосмугового доступу до мережі Інтернет (для соціально значущих об'єктів, малих населених пунктів) (Абдрахманова, Вишневский, & Гохберг, 2019).

Цифрові платформи охоплюють всі ключові сфери економіки: охорона здоров'я, освіта, фінанси, зв'язок, транспорт і логістику, енергетику, торгівлю, сільське господарство і промислове виробництво (Гелисханов, Юдина, & Бабкин, 2018).

Основою розвитку цифрової економіки в Україні є підтримка її на законодавчому рівні, тобто стимулювання, розвиток та впровадження зосереджуються в руках державної влади, що регламентує нормативно-правову основу. Таким чином, прийнята Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, яка ухвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р, стає основоположним документом у просуванні цифровізації в країні (Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, 2018).

На найвищому рівні вже використовуються цифрові технології для створення змінюють концепцій діяльності роздрібних торгових підприємств під впливом бізнес-інновацій, які руйнують існуючі галузі або створюють

абсолютно нові, і такі трансформаційні перетворення торкнулися і роздрібною торгівлі.

Є невирішене головне питання – передача реальних, фізичних товарів споживачеві – це одночасно найбільша проблема, з якою стикається роздрібна торгівля, приймаючи цифрову трансформацію, а також найбільший інгібітор, який змушує роздрібних торговців думати, що цифрова трансформація не вплине на них, як на інші галузі.

Мережам роздрібною торгівлі не вдається здійснити цей перехід, так як:

- по-перше, вони намагаються захистити свою існуючу організаційну структуру від радикальних змін;

- по-друге, вони не розвивають інсайт-орієнтовану культуру. Немає єдиної стратегії передачі даних. Жодного акценту на перетворення даних в інсайти;

- по-третє, вони не цінують технологію як засіб досягнення своїх цілей (FB, 2020).

Перехід на цифрові технології приніс з собою багато помітних змін у суспільстві в цілому. Одна з головних тенденцій полягає в тому, що роль споживача змістилася від пасивного дотримання до активного домінування. Наділені силою використання цифрових технологій, споживачі хочуть взаємодіяти, належати і впливати на бренди, які вони купують.

Дослідження McKinsey показують, що до 2025 року приблизно 20% особистих продажів предметів розкоші відбудуватиметься в інтернеті. Проте, як вже говорили раніше, мова йде не лише про онлайн-продажі, але і про вплив цифрової наявності на імідж бренда. Digital вже має великий вплив на те, як покупці класу люкс вибирають бренди і товари.

Згідно з тим же звітом, майже 80% продажів предметів розкоші знаходяться під «цифровим впливом». Це означає, що більшість споживачів використовують цифрові канали до, під час або після здійснення покупки і що всі ці різні цифрові точки дотику в їх подорожах по розкішних магазинах впливають на загальний досвід.

Цифрова трансформація полегшує здійснення організаційних змін, управління репутаційними ризиками й усунення розриву між очікуваннями клієнтів і отримуваним ними сервісом і досвідом. Зокрема, для модного бренда це означає переосмислення того, як повинні виглядати покупки в цифровому світі. Ключовим фактором, що сприяє успіху, буде забезпечення послідовного омніканального споживчого досвіду, який включає фізичні, віртуальні та емоційні аспекти – від спілкування до конверсії та за її межами (EZ, 2020).

Говорячи про цифрову трансформацію, важливо розуміти, що цифрова трансформація – це вже не лише продаж або канал комунікації. Це стало ключовим елементом рівняння цінності, яке бренди мають освоїти. У даний час вона охоплює цілий ряд дисциплін, включаючи роздрібну торгівлю, ланцюжок поставок, бренд-менеджмент і взаємодію з клієнтами.

Просунута аналітика стала нашою новою реальністю, і керівники компаній повинні переконатися, що їхні команди використовують її належним чином, щоб повернути справжність у відносинах із клієнтами.

У цілому, акумулюючи отримані дані, найбільш важливими висновками та акцентами результатів дослідження щодо тенденцій розвитку маркетингу в роздрібній торгівлі в контексті цифрових інновацій в умовах розвитку цифрової економіки слід вважати наступні:

- наскрізне проникнення нових технологій, супроводжуване глибокими змінами структури і характеру сучасного споживчого ринку, підвищеними вимогами до розвитку торгівлі в глобальному масштабі, обумовлює неминучість трансформації «класичної моделі» роздрібною торгівлі;

- у фокусі просуваються високотехнологічні продукти-технології віртуальної і доповненої реальності; Big data в розрізі аналітики і вивчення споживчого попиту – персонального помічника покупця; штучного інтелекту;



– цифровізація сповільнювалася у зв'язку з недостатнім досвідом співробітників для впровадження технологій і поширення компетенцій у сфері ІКТ: потенціалу кваліфікації штатних працівників для виконання функціональних обов'язків у сфері ІКТ більшою мірою виявлялося достатнім при виконанні робіт, пов'язаних з підтримкою ІКТ інфраструктури та офісного програмного забезпечення. Вирішення цих і більш складних завдань, вимагало задіяння позаштатних фахівців.

Таким чином, можна зробити висновок, що торгівля впевнено наближається до пріоритетних галузей економіки, в яких за допомогою цифрових технологій окреслюються нові грані бізнес-моделей і змінюється вигляд цифрової економіки в цілому.

Отримані результати обґрунтовують те, що для роздрібною торгівлі перехід на цифровізацію, хоч і виразна реальність сьогодення, але для більшості компаній це лише початок змін.

### **2.3. Сучасний стан та тенденції розвитку інфраструктури мережної торгівлі**

Місце і роль роздрібною торгівлі в соціально-економічному розвитку суспільства обумовлюють зростаючу увагу до дослідження цієї сфери національної економіки, що знайшло віддзеркалення у відповідних теоретичних, методологічних і методичних розробках вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців.

Сукупний науковий потенціал розробок, що сформувався у вітчизняній і закордонній науковій літературі, забезпечив високий теоретико-методологічний рівень дослідження діяльності мережі роздрібною торгівлі. Проте, незважаючи на розробленість проблеми, існує потреба в доповненні й поглибленні науково-методичних підходів щодо розробки концепції розвитку інфраструктури мережної торгівлі.

Розвиток сфери роздрібної торгівлі, її зростаюча значущість і висока міра актуальності проблеми забезпечення розвитку інфраструктури мережної торгівлі та умов ефективного функціонування комерційних організацій, що належать до цієї сфери, і, в той же час, недостатня опрацьованість цієї проблеми актуалізують синтез мережевого і системного підходів у вивченні вектору розвитку інфраструктури мережної торгівлі.

Різним аспектам функціонування сфери роздрібної торгівлі, її проблемам і перспективам розвитку присвячено роботи цілої низки вітчизняних авторів, серед яких: Азарян О., Балабанова Л., Гросул В., Саркісян Л., Лігоненко Л., Павлова В., Бакунов О., Савицька Н.

Серед зарубіжних фахівців, що внесли значний вклад в дослідження широкого кола питань, які належать до формування й управління у сфері послуг необхідно відмітити, передусім, Лавлока Д., Ланкастера К., Коуза Р., Котлера Ф., Портера М., Шоула Дж., Чейза Д.

Теорія і практика управління підприємствами і організаціями свідчить про те, що їх конкурентоспроможність, якість обслуговування і якість продуктів і послуг істотно залежать від інфраструктурного забезпечення процесів розвитку суб'єктів у тому числі і на основі мережевої моделі економіки. Дослідженню різних аспектів функціонування інфраструктури як системи, що забезпечує, на підприємствах присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, у тому числі: Апопія А., Бурбела О., Васильєва Н., Гончарова В., Іванова М., Коттса Д., Кузнецовой Ю., Мазаракі А., Михайлова Ю., Семенова В.

У той же час, необхідно відмітити, що в роботах, присвячених цій проблематиці, як об'єкти інфраструктурного забезпечення фігурують, як правило, промислові підприємства і виробничі процеси, які в них здійснюються. У той же час низка концептуальних положень і питань, що належать до інфраструктурного забезпечення розвитку комерційного сектору економіки, не знайшли належного віддзеркалення або рішення. На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування й вимагають докладного вивчення

умови й параметри інфраструктурного забезпечення, що впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі, а також розробка методики, що дозволяє оцінити ефективність взаємодії із суб'єктами інфраструктури.

Загальна логіка побудови даного дослідження лежить в площині перетинання трьох аспектів – природа походження інфраструктурних взаємодій (потребує дослідження особливостей категорії «ринкова інфраструктура» та її складових); умови розвитку мережної економіки як процесу та феномену сучасного економічного розвитку; типи взаємодій в мережній економіці, які дають можливість з'ясувати особливості саме інфраструктурних взаємодій, вектор їх розвитку та умови і характер зв'язку.

Слід відзначити, що інфраструктура являє собою комплекс суб'єктів та об'єктів і також видів та форм діяльності, які на основі системного підходу будуть виконувати роль каталізатора нормального функціонування країни та забезпечення населення та суспільства необхідними товарами та продукцією.

У зв'язку з цим прийнято виділяти чотири збільшені види інфраструктури: виробничу; транспортну; соціальну; ринкову.

Інфраструктура мережної торгівлі – це дуже складна економічна категорія. Дослідники О. Іншаков і О. Русакова стверджують, що «слід відрізнити інфраструктуру ринкової економіки як історично обумовлену конкретну форму господарства з усіма його сферами, рівнями, галузями, секторами і сегментами від ринкової інфраструктури, обслуговуючої механізм ринку як способу регулювання виробництва і споживання через обмін і розподіл чинників і продуктів» (Іншаков, & Русакова, 2005).

У роботі (АВС, 2020), на наш погляд, наведено саме той зміст поняття інфраструктури, в якому авторами закладене твердження, що інфраструктура це саме сукупність інститутів, що забезпечують функціонування роздрібної торгівлі в цілому.

«Ринкове середовище формують правові, фінансові, організаційні елементи інфраструктури. Вони носять державний, неурядовий і приватний характер і підрозділяються залежно від ринку, який обслуговують» (АВС,

2020). Тут же позначені ринки: товарний, чинників виробництва (капіталу, праці, землі), фінансовий, а також згадується їх інформаційне забезпечення.

На всіх етапах економічного розвитку бачимо, що походження ринкової інфраструктури закладена, передусім, у специфіці взаємодії суб'єктів, умов і процесів, що її формують. Зважаючи, що у рамках цього дослідження основна увага приділяється, передусім, сфері роздрібної торгівлі, вивчення процесів її розвитку вимагає поглиблення саме мережевого аспекту і зажадає в подальшому оцінки саме мережевого ефекту взаємодії торгових підприємств і суб'єктів, що забезпечують їх подальший розвиток в регіоні.

У рамках авторської методології розвиток інфраструктури роздрібної торгівлі трактується як процес зміни галузевої та/або об'єктної структури в напрямку реалізації її основних характеристик: вдосконалення територіальної локалізації; поліпшення суб'єктної та об'єктної структури; концентрація результатів функціонування на адекватність інтересам споживача, що забезпечує розвиток потенціалу роздрібної торгівлі і зростання якості життя населення.

Систематичне удосконалення системи інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі під впливом синергетичного та системного підходів на розвиток сфери роздрібної торгівлі буде забезпечувати функціонування ринку товарів та послуг, споживчого ринку, сприяти формуванню сфери роздрібної торгівлі нового стану, нового формату, нового періоду.

Держава не може дистанціюватися від розробки і реалізації продовольчої політики, навіть за умов використання ліберальної моделі. Тому держава має зберегти за собою функції розвитку елементів виробничої та соціальної інфраструктури, підтримки виробництва екологічно чистих і натуральних продуктів харчування, підтримки наукових досліджень та розробок у цій сфері. Тому в модель продовольчого комплексу, розглянуту Є. Черновою (Чернова, 2008), необхідно додати маркетингову складову, яка

дозволить визначити ємність ринку продовольчих товарів і стратегічні пріоритети розвитку, а також інфраструктурну складову роздрібної торгівлі, визначальну взаємодії торгових мереж і споживачів.

Таким чином, за результатами дослідження були систематизовані комплекс підходів для вивчення інфраструктури мережної торгівлі та виявили комплексні характеристики процесу інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі.

Сучасні тенденції розвитку економіки – глобалізація та інтернаціоналізація, інформаційно-комунікаційні технології, співпраця на всіх рівнях – породжують нові мотиви і стимули діяльності економічних суб'єктів, що приводять їх до взаємозалежності і взаємозумовленості поведінки, в результаті чого формується нове господарське середовище, що припускає особливий спосіб координації ринкових чинників.

Під інформаційною економікою пропонується розуміти економіку інформаційного (постіндустріального) суспільства, що характеризується широкою інформатизацією і практичним впровадженням інформаційно-комунікаційних механізмів взаємодії у всі сфери економічної діяльності, формуючи нові види бізнес-процесів і суттєво розширюючи існуючі.

Мережева економіка – середовище, в якому довгострокові та успішні контакти економічних суб'єктів дають їм можливість ефективніше реагувати на взаємні запити, цінність взаємодії зростає експоненціально числу учасників спільної господарської діяльності, а довірчі відносини дозволяють знизити ризики взаємодії (Балабанова, Кривенко, & Балабанова, 2006).

Відмінні риси понять «нової», «інформаційної» і «мережевої» економік наведені в таблиці. 2.9. При цьому об'єднання зусиль може здійснюватися за принципом побудови технологічного ланцюжка, просування товару на ринок, впровадження інновацій, використання позитивного досвіду у вирішенні повсякденних завдань. З метою здійснення повноцінних досліджень мережного розвитку підприємств роздрібної торгівлі з метою підвищення їх ефективності діяльності, а саме їх економічної структури та її

корисного ефекту для національної економіки в цілому необхідно визначитися з економічним змістом таких понять, як «мережа», «підприємницька мережа».

Таблиця 2.9

## Відмінні риси понять «нової», «інформаційної» і «мережевої» економік

№	Критерії відмінностей	«Нова» економіка	«Інформаційна» економіка	«Мережева» економіка
1	Базовий принцип формування	Системний	Технологічний	Організаційно-управлінський
2	Сутність змін у характері взаємодії	Трансформація механізму координації взаємодії економічних суб'єктів у гібридну форму (не ринок, не ієрархія)	Впровадження інформаційно-комунікаційних новацій в технологічний процес	Зміна організаційної структури, акцент на груповій взаємодії
3	Стратегічний ресурс	Сукупність інтелектуального і капіталу партнерства та відносин	Інтелектуальний капітал	Капітал відносин та взаємодії
4	Характеристика зв'язків між економічними суб'єктами	Взаємодія з широкого спектру проблем, пов'язаних з перспективами розвитку суспільства	В межах технологічної необхідності за допомогою електронних засобів зв'язку	Спрямованість на реалізацію індивідуальних цілей шляхом досягнення спільних
5.	Формалізовані інститути реалізації економічних принципів	Функціонуючі інститути розвитку України	Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні	Відсутні
6	Трансформація бізнес-простору	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна структури секторів економіки та міжнародної торгівлі;</li> <li>- Зростання інвестицій у сферу виробництва знань (сферу науки і освіти);</li> <li>- Зміна кваліфікаційно-професійної структури робочої сили;</li> <li>- Зміна територіального розміщення виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання «накоємності» виробництва і НТП в цілому;</li> <li>- Бурхливе зростання секторів народного господарства, що використовують ІТ-технології;</li> <li>- Скорочення кордонів і часу на взаємодію з бізнес-партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна підприємницьких цінностей,</li> <li>- Формування мережевої підприємницької культури, заснованої на довірі;</li> <li>- Підвищення гнучкості та адаптивності компаній до зовнішнього середовища;</li> <li>- Нове структурування бізнес-простору (не за галузевим та територіальним принципом, а з використанням мережевого підходу)</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі (Третьяк, & Румянцева, 2003)

Це породжує неможливість здійснення повноцінних досліджень даної економічної структури та її корисного ефекту для регіональної, а також національної економіки в цілому. З одного боку, закріпилася в повсякденному розумінні категорія «торгова мережа», як мережа масового обслуговування, в якій увага зосереджена на організації процесу, формує образ єдиної (корпоративної, фірмової) символіки, принципів організації бізнесу, системи ціноутворення.

Проте таке сприйняття не може відповідати сутності мережевої економіки і дає неточні уявлення про регіональну підприємницьку мережу, під якою розуміється об'єднання підприємницьких структур (окремих підприємців), бізнес яких зосереджений переважно на території одного регіону, і загальний ефект спільної діяльності перевершує індивідуальні успіхи кожного.

Можливі, проте, ситуації, коли деякі мережеві партнери знаходяться далеко за межами даної території за умови налагоджених каналів інформаційно-комунікаційного обміну з мінімальними витратами і найвищою швидкістю.

З іншого боку, лише технічні можливості взаємозв'язку підприємців одного регіону (наприклад, за допомогою Internet-технологій) також не можуть бути класифікаційною ознакою мережі, так як комунікації можуть носити лише інформативний, особистий характер, який не має відношення до реалізації спільних проектів, досягнення спільних цілей.

Топологічна структура мереж передбачає моделювання мережі, її уявлення кількісними показниками через відповідні параметри, а також опис складу, конфігурації, взаємозв'язку окремих елементів і принципів встановлення взаємозв'язку. Багатогранність такого опису мережі обумовлює наявність цілої низки характеристик, які можна об'єднати в три основні групи: характеристики функціонування, економічні та морфологічні.

Характеристики функціонування мереж розкривають процеси передачі інформації, які дозволяють визначити основні ймовірно-часові параметри

мереж. Економічні характеристики показують витрати, необхідні на будівництво та експлуатаційне обслуговування мереж, а також дохід, який може бути отриманий від експлуатації мереж.

Морфологічні (структурно-топологічні) характеристики дають опис складу та побудови мереж зв'язку, характеру взаємозв'язку між комутаційними центрами різних типів, а також способів розподілу каналів за гілками і напрямками зв'язку. У цю групу характеристик входять структура, топологія і стереологія.

Необхідно відзначити, що під структурою в загальному випадку розуміється модель, необхідна для опису процесів або об'єктів шляхом виділення в них елементів і визначення істотних стійких зв'язків між ними. При цьому структури можуть бути організаційними, технічними, функціональними, штатними.

Структура мережі служить для відображення потенційних можливостей мережі з розподілу інформації між її окремими пунктами. З цією метою на структурах мереж показують кількість циклів, на яких може здійснюватися розподіл потоків інформації, і гілки мережі, що розкривають схему зв'язку між цими циклами. Кількість чинників, що визначають специфіку побудови різних мереж, веде до різноманіття їх структур.

Основою для побудови мережі складної структури є так звані елементарні структури. Прийнято виділяти елементарні структури двох типів:

- радіальна елементарна структура (рис. 2.15);
- кільцева (петльова, шлейфова) елементарна структура (рис. 2.16).

Кількість елементів (вузлів) і кількість, що пов'язує гілки (лінії)  $M$ :

- для радіальної елементарної структури  $I > 2$ ,  $M = N - 1$ ;
- для кільцевої елементарної структури  $N > 3$ ,  $M = I$ .



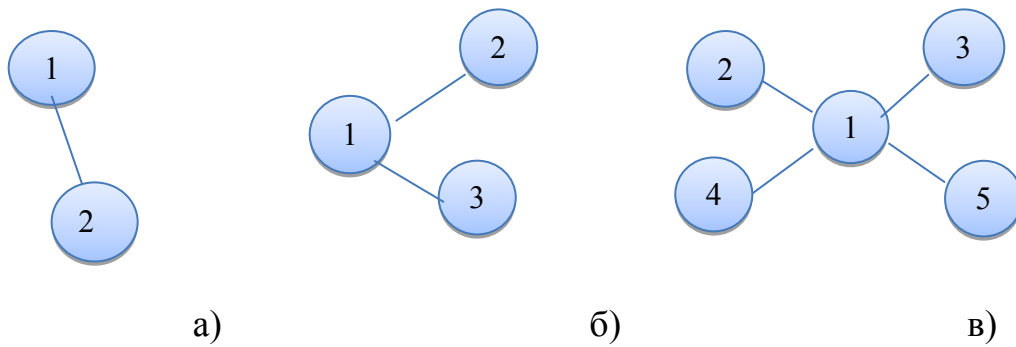


Рис. 2.15. Варіанти радіальних елементарних структур

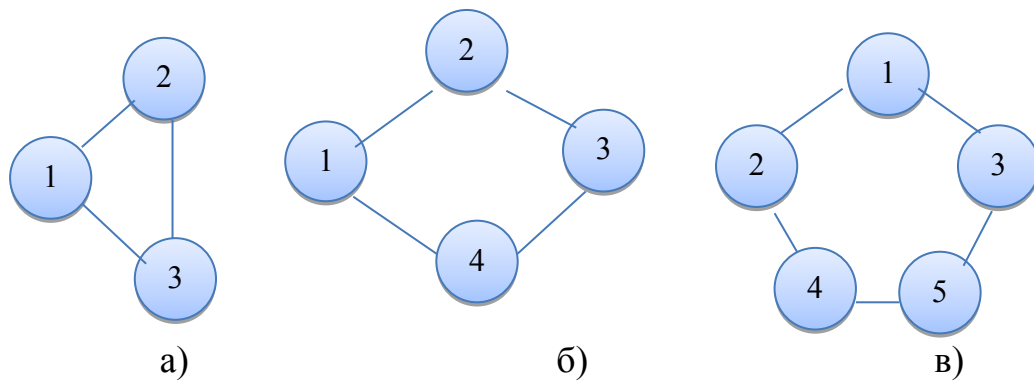
*Джерело: складено автором*

Рис. 2.16. Варіанти кільцевих елементарних структур

*Джерело: складено автором*

Ознакою відмінності структур одного типу може бути кількість вхідних в них вузлів  $I$ . При цьому говорять: елементарна елементарна структура радіального типу; елементарна елементарна структура кільцевого типу. Іншим визначальним параметром елементарної структури є кількість гілок, інцидентних (що належать) кожному вузлу. Так, для радіальної елементарної структури характерним є наявність єдиного вузла, якому інцидентні  $N - 1$  гілки, іншим же вузлам цієї елементарної структури інцидентна лише одна гілка.

Для кільцевої елементарної структури характерно те, що будь-якому вузлу завжди інцидентні дві гілки. На базі елементарних структур будуються складніші.

Під час використання лише радіальних елементарних структур можуть бути створені, наприклад, деревовидні (рис. 2.17).

Для мереж деревовидної структури зберігається те ж співвідношення основних параметрів, що і для радіальної елементарної структури. Між кожною парою вузлів такої структури існує лише один шлях для встановлення зв'язку. Іншими словами, деревоподібна мережа – мережа однозв'язна.

Окремими випадками її є вузлова мережа (рис. 2.17, а) з ієрархічною побудовою і співпорядкуванням вузлів, зіркоподібна (рис. 2.17, б) з одним вузлом і лінійна мережу (рис. 2.17, в).

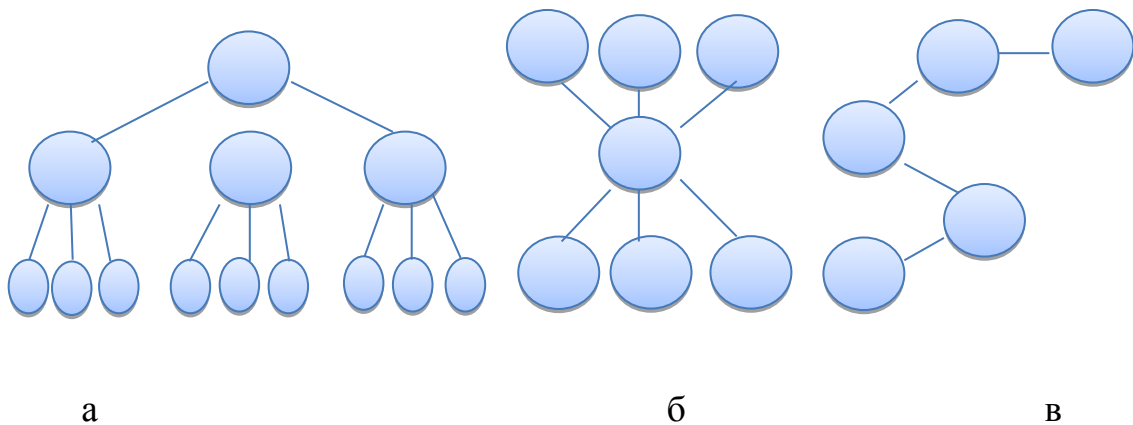


Рис. 2.17. Варіанти деревовидних структур: *а* – вузлова мережа з ієрархічною побудовою; *б* – зіркоподібна мережа; *в* – лінійна мережа.

*Джерело: складено автором*

У вузловій мережі з ієрархічною побудовою і супідрядністю її вузлів є вузол вищого класу, так званий кореневим, з яким з'єднуються вузли першого класу (рівня). До вузлів першого класу під'єднуються вузли другого, третього класу. Кільцева елементарна структура є базою для побудови складних структур, які в загальному випадку можна розділити на повнозв'язкові структури (рис. 2.18, а) і неповнозв'язкові структури (рис. 2.18, б–д).

Мережа повнозв'язкової структури – мережа, з'єднання вузлів у якій виробляється за принципом кожен із кожним і яка характеризується наступним співвідношенням основних параметрів: де  $M$  – кількість гілок,  $I$  –

кількість комутаційних центрів. Особливістю повнозв'язкової мережі є те, що між кожною парою вузлів цієї мережі існує  $(N - 1)$  незалежних шляхів для встановлення зв'язку.

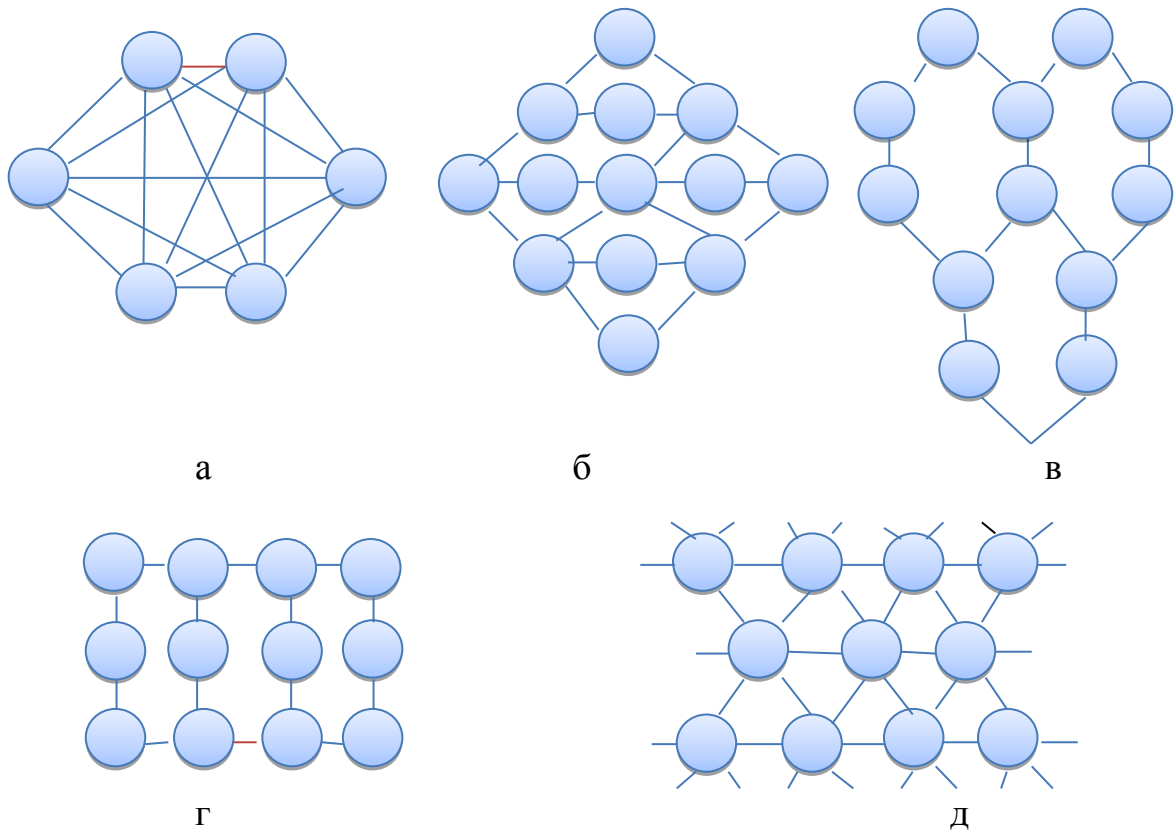


Рис. 2.18. Варіанти кільцевих структур

*Джерело: складено автором*

Для ще неповнозв'язкових структур співвідношення основних параметрів задається подвійною нерівністю:

$$N + 1 < M < \frac{N(N-1)}{2}, \quad (2.4)$$

Окремим випадком мереж неповнозв'язкової структури, що набули широкого поширення, є мережі суміжно-кільцевої структури. Для таких мереж справедливе наступне співвідношення параметрів:

$$M = N + E + 1, \quad (2.5)$$

де  $E$  – число кільцевих елементарних структур.

Варіанти мереж зв'язку суміжно-кільцевої структури наведені на рис. 2.18, б – д.

Розрізняють суміжно-кільцеві структури, утворені однаковими (рис. 2.18, б, в, г, д) і різними кільцевими елементарними структурами. Іноді структури отримують спеціальні назви: «Алмаз» або «Кристал», «Стільники», «Решітка», «Подвійна решітка» (рис. 2.18, б, в, г, д відповідно).

Структури мереж, наведені на рис. 2.18, в, г, д, відносять до розряду регулярних структур, в яких спостерігається рівномірний розподіл вузлів по території й однотипне з'єднання сусідніх вузлів. У цих структур кожен вузол (крім розташованих по краях мережі) має ранг (ступінь), який визначається кількістю гілок, що з'єднують його з іншими вузлами. Для структур, показаних на рис. 2.18, в, г, д, вузли мають ранги  $r = \{3, 4, 6\}$  відповідно. На мережі з вузлами різного рангу число гілок визначається наступним виразом:

$$M = \frac{rN}{2}, \quad (2.6)$$

На мережі з вузлами різного рангу число гілок визначається наступним виразом:

$$M = \frac{1}{2} \sum_{r_j}^{N-1} r_j N_j, \quad (2.7)$$

де  $j$  – число вузлів рангу  $r$ .

Складні комбіновані структури мереж можуть бути утворені сукупністю елементарних структур як радіального, так і кільцевого типу.

Важливим свідченням сучасних досліджень є твердження авторів, що вказує на те, що інфраструктура мереж роздрібної торгівлі завжди потребує нових умов функціонування, потрібно постійно проводити дослідження сфери роздрібної торгівлі, впроваджувати та поліпшувати сучасні та інноваційні методи продажів, відновлювати застарілі форми діяльності відповідно до нових прагнень споживачів та сучасних ринкових перетворень. (Гросул, 2010).

У найбільш загальному вигляді «модернізація» є оновленням елементів у складі інфраструктури відповідно до сучасних вимог, що допускає різні

удосконалення в кожному із складових її елементів, адаптацію до змін середовища функціонування (Тарануха, 2012), ускладнення при появі нових елементів відповідно до рівня розвитку системи (Третьяк, & Румянцева, 2003).

Автори стверджують, що в процесі такої модернізації відбувається накопичення кількісних змін в усіх елементах і зв'язках інфраструктури, яке згодом призводить до її корінної трансформації, що необхідно враховувати під час формування стратегії розвитку роздрібної торгівлі (Иншаков, & Русакова, 2005).

На підприємствах роздрібної торгівлі завершується процес кругообігу засобів, вкладених у виробничі предмети споживання, відбувається перетворення товарної форми вартості на грошову і створюється економічна основа для відновлення виробництва товарів. Тут відбуваються постійні кількісні і якісні зміни, викликані застосуванням передової технології, вдосконаленням техніки й устаткування, методів управління, що забезпечують підвищення ефективності роботи торгових підприємств і підвищення культури торгівлі.

У сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит краще і ефективніше, ніж конкуренти. При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства.

За останнє десятиліття торговельна діяльність набула вагомого значення у розвитку економіки країни та регіону, стала важливим фактором соціально-економічної стабільності в суспільстві. Характерною особливістю торгівлі є її мінімальна інерційність порівняно з іншими господарськими структурами.

Це зумовило випереджувальну функцію торгівлі у процесі реформування господарського механізму, яка виступає також стимулятором процесів реформування інших інерційніших галузей. У кризових ситуаціях вона залучає до себе значну частину працездатного населення, яке вивільнюється з інших секторів, знижуючи гострі соціальні проблеми.

Про важливу роль торгівлі в умовах ринкового господарювання свідчить досвід економіки розвинених країн. Частка капіталовкладень у сферу товарного обігу в цих державах у 2,5 разів більша, ніж в Україні. У багатьох країнах частка торгівлі та послуг у валовому національному продукті перевищує 50%, а у США, Японії вона складає близько 68% .

Події останніх років в Україні, зміни в економіці, пов'язані з переходом до ринкових відносин, призвели до значного збільшення об'єму ринку споживчих товарів, розширення їх асортименту, особливо за рахунок різкого збільшення на вітчизняному споживчому ринку частки імпортованих товарів. У зв'язку із зміною форм власності істотно змінилася подoba торговельних підприємств і характер їх діяльності.

Український ринок роздрібної торгівлі стрімко розвивається, відбувається зростання національних, регіональних і малих роздрібних мереж, збільшується приплив інвестицій у цей сектор економіки, розширюється асортимент товарів, вдосконалюється інфраструктура торгівлі, що є сполучною ланкою між сферою виробництва і сферою обігу. Інститути інфраструктури роздрібної торгівлі створюють робочі місця для 5,2% працездатного населення країни.

Проте, найчастіше економічні перетворення в сфері товарного обігу проводяться без урахування численних факторів регіонального, інституційного та інфраструктурного характеру. Нерівномірність економічного розвитку, специфіка й інваріантність підходів до пошуку вектора економічного розвитку на місцях створюють основу для поглиблення наукового пошуку методів і моделей інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі. Базову роль в даному процесі відіграють умови інфраструктурного

розвитку, їх систематизація та аналіз в рамках існуючих традиційних підходів і процедур.

Сучасний етап соціально-економічних перетворень показав, що головна конкурентна перевага підприємств, галузей і ринків пов'язана з кількістю інвестиційних та якістю людських ресурсів. У такій ситуації першочергового значення набуває питання створення умов, що забезпечують нормальне функціонування окремих секторів економіки з урахуванням можливих обмежень. До числа таких обмежень, що суттєво стримують розвиток роздрібно́ї торгівлі можна віднести інфраструктуру.

У даному контексті особлива значимість інфраструктури мережної торгівлі (функціонування якої спрямоване на нормалізацію роботи споживчого ринку і задоволення найважливіших потреб населення) обумовлена її здатністю надавати і розширювати можливості для розвитку торгових мереж, тим самим впливаючи на соціально-економічний розвиток регіону в цілому.

Проте, протягом тривалого часу можливості роздрібних операторів у частині ефективної взаємодії з інфраструктурними об'єктами були обмежені, зростали ризики розширення та експансії національних мереж, змінювалася спрямованість використання об'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, знижувалися обсяг і якість наданих послуг.

Дестимулювання процесів оновлення інфраструктури споживчого ринку призвело до зниження потенціалу розвитку роздрібно́ї торгівлі. Перераховані проблеми набувають особливої актуальності з ряду обставин.

1. Рівень якості та ступінь доступності послуг, що надаються не цілком задовольняють потребам і можливостям мережних операторів, наявність об'єктів інфраструктури торгівлі на території регіону не завжди гарантує високий рівень і якість наданих послуг, а тому знижує конкурентні переваги учасників ринку.

2. Інфраструктура роздрібно́ї торгівлі в даний час не виконує основних функцій, а саме: формування постійних товарних потоків, нормальне

фінансове та інформаційне забезпечення – в силу того, що темпи розвитку інфраструктури в регіонах відстають від темпів соціально-економічних змін, що відбуваються в країні.

3. Області України не завжди здатні вирішувати проблеми розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі самостійно, оскільки розвиток інфраструктури детерміновано економічними можливостями споживчого сектору в цілому (для України характерний високий ступінь неоднорідності економічних умов розвитку).

Водночас інфраструктура роздрібної торгівлі є частиною споживчого ринку як соціально-економічної системи, має територіальний характер розміщення, і, відповідно, проблеми її розвитку мають вирішуватися, головним чином, у рамках державної політики.

4. Назріла необхідність розробки державної політики розміщення мереж та об'єктів інфраструктури, спрямованої на розвиток роздрібного ритейлу як фактора, що робить вплив на якість життя населення і задоволення потреб споживачів.

Проблеми функціонування та розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі не стали предметом глибокого системного аналізу, відсутні чітко сформульовані теоретичні та методологічні підходи, неефективні управлінські рішення, слабо використовується маркетинговий інструментарій управління розвитком об'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі.

Під час формування сучасних та інноваційних мереж роздрібної торгівлі потрібно враховувати той факт, що це дуже складний та тривалий проект, треба розуміти, що цей процес потребує загальних перетворень та трансформації всієї мережі роздрібної торгівлі.

Тому має бути розроблена довгострокова концепція розвитку споживчого ринку, що включає кілька етапів із можливими альтернативними сценаріями і варіантами розвитку, вибір яких буде визначатися конкретними



соціально-економічними умовами, тобто інваріантністю векторів розвитку (Бугріменко, 2014f).

Таким чином, з метою оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі удосконалено науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає формування діагностичного інструментарію на основі синтезу аналітичних процедур, параметрів оцінки і прогнозних моделей, що дозволяє виявити роль і характер інфраструктурних взаємодій в умовах пріоритетності розвитку мереж роздрібної торгівлі.

На рисунку 2.19 подано удосконалений науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі, заснований на механізмах комплексного підходу до визначення тенденцій розвитку.

Доведено, що основою для побудови мережі роздрібної торгівлі є елементарні структури: радіальна; кільцева (петльова, шлейфова) та деревовидна, які дозволяють розкривати процеси передачі інформації, визначити основні ймовірно-часові параметри мереж, визначити витрати, необхідні для обслуговування мереж, а також дохід, який може бути отриманий від експлуатації мереж.

Практична імплементація запропонованого підходу дозволяє визначати тенденції розвитку інфраструктури мережної торгівлі та виявляти роль і характер інфраструктурних взаємодій.

Таким чином, вивчені сучасний стан та тенденції розвитку інфраструктури мережної торгівлі на основі апарату теорії систем, виявлені особливості мережевого вектору розвитку сучасної економіки і логічно поєднавши ці теоретико-методологічні аспекти охарактеризували природу інфраструктурних перетворень в комерційному секторі національної економіки.



Рисунок 2.19. Науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

З урахуванням проведених досліджень легко побачити і простежити характер можливих змін у системі чинників розвитку роздрібної торгівлі, виявити причини і результати можливих модернізаційних змін.

У процесі впливу трансформаційних перетворень на формування інфраструктури нового типу зазнають змін всі підсистеми інфраструктури, які стосуються формування нового ринкового простору.

Формування інфраструктури роздрібно́ї торгівлі відбувається згідно з умовами загальних перетворень в цілому на ринку товарів та послуг (Бугріменко, 2014b).

У цілому, акумулюючи отримані дані, найбільш важливими висновками та акцентами результатів обстеження щодо тенденцій розвитку маркетингу в роздрібній торгівлі в контексті цифрових інновацій в умовах розвитку цифрової економіки слід вважати наступні:

- наскрізне проникнення нових технологій, супроводжуване глибокими змінами структури і характеру сучасного споживчого ринку, підвищеними вимогами до розвитку торгівлі в глобальному масштабі, обумовлює неминучість трансформації «класичної моделі» роздрібно́ї торгівлі;

- у фокусі просуваються високотехнологічні продукти-технології віртуальної і доповненої реальності; Big data в розрізі аналітики і вивчення споживчого попиту – персонального помічника покупця; штучного інтелекту;

- цифровізація сповільнювалася у зв'язку з недостатнім досвідом співробітників для впровадження технологій і поширення компетенцій у сфері ІКТ: потенціалу кваліфікації штатних працівників для виконання функціональних обов'язків у сфері ІКТ більшою мірою виявлялося достатнім для виконання робіт, пов'язаних із підтримкою ІКТ інфраструктури та офісного програмного забезпечення. Вирішення цих і більш складних завдань, вимагало задіяння позаштатних фахівців.

Таким чином, можна зробити висновок, що торгівля впевнено наближається до пріоритетних галузей економіки, в яких за допомогою цифрових технологій окреслюються нові грані бізнес-моделей і змінюється вигляд цифрової економіки в цілому. Отримані результати виступають прямим свідченням, що для роздрібно́ї торгівлі перехід на цифровізацію, хоч і виразна реальність сьогодення, але для більшості компаній це лише початок змін.

## Висновки до розділу 2

1. Проаналізувавши сучасний стан розвитку інфраструктури мережної торгівлі, нами визначено, що роздрібна торгівля має сучасні характерні особливості, які можна охарактеризувати таким чином: товарообіг роздрібною торгівлі не має прямої залежності із кількістю суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі; рівень роздрібного товарообігу взаємопов'язаний з рівнем цін на продовольчі та непродовольчі групи товарів; найбільша мережа спеціалізованих підприємств торгівлі належить роздрібній торгівлі непродовольчими товарами.

2. На підставі аналізу тенденцій розвитку мережі роздрібною торгівлі встановлено, що динаміка показника роздрібною торгівлі найбільш точно демонструє чутливість споживчого попиту до розвитку кризових явищ. На основі світового досвіду виявлено, що доцільно впроваджувати стратегію «блакитних океанів» в умовах створення нового ринкового простору саме в діяльність ринків непродовольчої групи, оскільки спеціалізована та оформлена торгівля є більш маневреною з точки зору стратегічної гнучкості, а саме – кадрового й управлінського потенціалів та домінантності технологічної складової.

3. З метою подальшого цільового аналізу мереж роздрібною торгівлі запропоновано матрицю оцінки можливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі, яка заснована на використанні двох показників – частки непродовольчих товарів у товарній групі та частки роздрібного товарообігу мережі інтернет. Ураховуючи результати дослідження передумов трансформації внутрішньої роздрібною торгівлі України, на основі аналізу основних макроекономічних показників розвитку економіки України встановлено нестабільний характер тенденцій їх зміни, що віддзеркалює існування кризових явищ в економіці.

4. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що особливістю трансформації внутрішньої роздрібною торгівлі є перехід до

цілісних технологічно-економічних систем високої ефективності, що охоплює процес виробництва та реалізації від першої до останньої операції на основі впровадження прогресивних технічних засобів. Виявлено, що найважливішим фактором розвитку мереж роздрібної торгівлі є цифровізація, яка заснована на впровадженні високотехнологічних продуктів-технології віртуальної і доповненої реальності, Bigdata в розрізі аналітики і вивчення споживчого попиту штучного інтелекту.

5. З метою оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі розроблено науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі, який заснований на комплексному підході до визначення тенденцій розвитку, що дозволяє виявляти можливості та резерви розвитку. Практична імплементація запропонованого підходу дозволяє визначати тенденції розвитку інфраструктури мережної торгівлі та виявляти роль і характер інфраструктурних взаємодій, простежити характер можливих змін у системі чинників розвитку роздрібної торгівлі, виявити причини і результати можливих модернізаційних змін.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Власова, Гросул, Чорна, Мілаш, Краснокутська, Бугріменко, ...Тімченко, 2014; Бугріменко, 2014b, 2014d, 2014f, 2017a, 2020b, 2020e, 2020o; Vuhriemenko, 2015; Бугріменко, & Безгінова, 2009; Бугріменко, Безгінова, & Обуховська, 2012; Чорна, & Бугріменко, 2016; Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2019a, 2019b; Бугріменко, & Зонвіре, 2019a; Гросул, & Бугріменко, 2020).

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 3.1. Ресурсний потенціал інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі

Цілком обґрунтована думка науковців про те, що рівень задоволення попиту споживачів, якість обслуговування покупців залежать від стану розвитку роздрібною торгівлі та стану розвитку мереж роздрібною торгівлі, також інфраструктурного розвитку. Починаючи з 2012 р. мережа роздрібною торгівлі в Україні почала скорочуватися. Найбільше падіння кількості об'єктів спостерігалось у 2014 р. та 2017 р. Зменшення мережі роздрібною торгівлі почалося у 2011 р. і тривало до 2017 р. включно.

При цьому найбільш критичними також були 2014 р. та 2017 р. Підтвердженням зменшення масштабів мережі роздрібною торгівлі є скорочення їхньої питомої ваги в загальній кількості магазинів України – з 50,4% у 2010 р. до 41,5% у 2017 р. За весь період з 2011–2014 рр. кількість продовольчих магазинів зменшилася на 44%, тоді як загальна кількість магазинів скоротилася на 24% (Кавун-Мошковська, 2018). Тому такий напрямок наукового дослідження, як ресурсний потенціал інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі в сучасних умовах, тенденції інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі, методологічні засади інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі має своє теоретичне та практичне значення та є актуальними темами для оцінки динаміки та темпів розвитку інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі.

Питання дослідження функціонування та розвитку роздрібною торгівлі України знайшли своє відображення у працях Бегларашвілі О.,

Голошубової Н., Данкеєвої О., Дудакової І. (Бегларашвілі, 2016; Голошубова, 2015; Данкеєва, 2016; Дудакова, 2007). Але вони мають фрагментарний характер, оскільки акцент зроблено на розгляді розвитку роздробної торгівлі в межах окремих територій.

Оцінка сучасного стану інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі та її тенденцій на основі інноваційних та інформаційних технологій потребує детального вивчення теоретичних аспектів формування інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі, характеристики та особливостей сучасного стану інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі в рамках методологічних засад, які використовувались, тенденцій розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі згідно з вимог світових трендів та ритейлерів. Вивчення формування мережі роздрібною торгівлі потребує застосування системного підходу до розгляду особливостей її розвитку протягом 2014–2019 рр., що й зумовило мету дослідження – вивчення теоретичних аспектів формування інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі, їх характеристики та особливості в рамках використання методологічних засад (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

Динаміка показників розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі  
України за 2014–2019 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Темп приросту магазинів, %	90,2	99,6	99,9	85,0	92,3	94,1
Темп приросту продовольчих магазинів, %	86,4	99,8	98,7	76,6	87,2	92,8
Питома вага продовольчих магазинів в загальній кількості магазинів, %	46,4	46,6	46,0	41,5	40,8	41,2
Темп приросту торгової площі магазинів, %	86,7	99,6	99,7	91,3	92,4	93,2
Темп приросту торгової площі продовольчих магазинів, %	75,0	101,1	100,5	89,2	91,0	90,6
Питома вага торгової площі продовольчих магазинів в загальній торгівельній площі магазинів, %	4,0	45,8	46,1	45,0	46,1	47,1

*Джерело: складено автором за (ДССУ, 2019)*

Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до управління потенціалом підприємств роздрібної торгівлі у зв'язку з безперервністю змін його внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає більш повного використання наявного потенціалу та мобілізації нереалізованих резервів (Чорна, Краснокутська, Гросул, Круглова, Філіпенко, Бугріменко, & Морозов, 2015).

Слід зазначити, що в економічному аспекті термін «мобілізація» визначається з точки зору таких вчених, як Куликов І. та Рябов Т., з двох підходів, а саме вони вважають, що мобілізація це процес, дія і тому мобілізацію можна розглядати як термін з точки зору процесного підходу (Куликов, & Рябова, 2011). Вважаємо, що слід погодитися і з таким визначенням, яке стверджує, що мобілізація це сукупність інструментів та засобів досягнення визначеної мети (СБТ, 2020).

Саме у тлумачному словнику російської мови Дмитрієва Д. під мобілізацією розуміється стан підприємства, етап діяльності, коли можна зосередити увагу на можливості концентрації запасів, формування резервів, мобілізації можливостей, з метою подальшого виконання тактичних та оперативних завдань підприємства (Дмитриев, 2003). Слід погодитися із визначенням терміна «мобілізація», який надається словником російської мови Єфремової Т., в якому мобілізація трактується, як засіб або інструмент завдяки якому механізм діяльності підприємства приводиться у активний стан, виконуються всі завдання згідно з бізнес-планом та прогнозним показником (Єфремова, 2000).

Заслуговує увагу поєднання процесного та системного підходів щодо визначення терміна «мобілізація» у словнику за редакцією Острошенко В., який погоджується з вченими колегами та визначає «мобілізацію» як засіб залучення та приведення в активність таких ресурсів підприємств як запаси, кошти, ресурси, засоби (Острошенко, 2005).

Ми повністю підтримуємо думку вчених та погоджуємося з визначеними характеристиками терміна «мобілізація», та визначенням таких



рис, як спрямованість на досягнення мети та стратегічних завдань підприємства, використання ресурсів, резервів, можливостей підприємства, концентруючи увагу на комплексності даного терміна та стратегічному значенні процесу мобілізації.

Слід погодитися і з визначенням терміна «мобілізація ресурсного потенціалу», яке розкривається під час виконання управління мереж роздрібної торгівлі та здійснюється з метою активного виконання всіх заходів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

Відзначимо, що мобілізація ресурсного потенціалу виконується з метою підвищення рівня конкурентоспроможності; зростання вартості підприємства згідно з ринковими вимогами та з урахуванням цінності ділової репутації підприємства; підвищення ефективності діяльності; реалізація інноваційних проектів.

Важливим аспектом під час тлумачення терміна «мобілізації ресурсного потенціалу» є твердження, що ефективним буде визнаний процес мобілізації, якщо він буде виконуватися на основі організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу.

Заслуговує увагу позиція вчених, які стверджують що на даному етапі наукових досліджень відсутнє цілком повне визначення поняття «організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу» і тому вважаємо за доцільне на наступному етапі наукового дослідження розкрити теоретичні аспекти еволюції даного терміна.

Ми цілком погоджуємося з точкою зору Цуркан С., та визначаємо на основі твердження вченого, що поняття «механізм», а саме з цього поняття починається характеристика організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу, спочатку розглядалося під час опису різних технічних технологій та пристроїв, а саме на початку 60-70 років ХХ сторіччя термін «механізм» став визначатися як економічна категорія (Цуркан, 2007).

Згідно з точкою зору таких відомих науковців, як Богиня Д., Куликов Т., Шамота В. існує розуміння терміна «механізм», який представляє собою сукупність процесів, прийомів, методів, підходів при системному використанні яких здійснюється досягнення мети використання механізму (Богиня, Куликов, & Шамота, 2001).

Набув поширення підхід, що трактує категорію «механізм» як систему, сукупність дій чи способів, що визначає порядок, послідовність виду діяльності чи процесу деяких ланок та елементів, що приводять їх у дію (Мочерний, 2001).

У багатотомному словнику української мови в розумінні щодо суспільних, соціальних і економічних явищ під механізмом розуміється «внутрішня побудова, система будь-чого» (Білодід, 1973). Ожегов С., Шведова Н. визначають механізм, як систему, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності (Ожегов, 2006). За визначенням Борисова А., механізм – це сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах закони, процес відтворення (Борисов, 2003).

Таким чином, враховуючи спільні риси у наведених визначеннях, можна зробити висновок про те, що в економічному сенсі механізм являє собою певну сукупність елементів певного економічного явища та порядок їх взаємодії.

Економічні механізми поділяються на власне економічні, організаційно-економічні і організаційно-управлінські (Бородин, 2003; Тридід, 2002).

Слід підкреслити, що на відміну від класичних характеристик організаційно-економічного механізму, на сучасному етапі розвитку економіки організаційно-економічний механізм має відмінності, тому що доповнюється такими елементами управління як стратегічне, антикризове управління, планування, прогнозування та регулювання.

Заслуговує увагу позиція вчених, які пропонують систематизувати підходи до визначення поняття «організаційно-економічний механізм» різних авторів та виділити системний, організаційно-управлінський, методичний підходи.

Організаційно-економічний механізм, який формується на основі системного підходу, на погляд Мильнера Б., Кочеткова А., Левчук Д. (Мильнер, 1985), «...це сукупність елементів організації процесу прийняття рішення; системи розподілу і забезпечення ресурсами; основні способи впливу на об'єкт управління, які, відповідно до прийнятого поділу, включають різні методи управління, наприклад, адміністративно-організаційні та економічні».

Погодимось з цим твердженням, тому що низка вчених теж дотримується цієї позиції та у своїх працях обґрунтовують свою думку, а саме, наприклад, Федорович О. (Федорович, 2006), визначає організаційно-економічний механізм, сформований на основі системного підходу, як сукупність взаємозалежних економічних, організаційних, технологічних, управлінських елементів, з метою ефективного управління системами та підсистемами.

З точки зору Астапової Р. організаційно-управлінський підхід під час трактування організаційно-економічного механізму виконується при поєднанні впливу елементів організаційного та економічного характеру на управління підприємством (Астапова, 2001).

Також підтримуємо визначення організаційно-економічного механізму автором Єрмоєнко-Григоренко О., який визначає термін як сукупність таких складових як економічні, організаційні, соціальні, технічні та технологічні складові (Єрмоєнко-Григоренко, 1999).

Методичний підхід заснований на визначенні організаційно-економічного механізму як сукупності методів та засобів організації та управління діяльністю підприємства.

Наприклад, Шилова Т. стверджує, що необхідно розглядати організаційно-економічний механізм на основі методичного підходу та вважає, що організаційно-економічний механізм являє собою сукупність методів і засобів, використання яких може вплинути на покращення показників діяльності підприємства та покращення позицій підприємства в галузі господарювання в цілому (Шилова, 2005).

У свою чергу Гончарук А. та Новіков А. (Гончарук, 2009; Новіков, 2011) мають єдину думку та визначають організаційно-економічний механізм як сукупність інструментів, методів, засобів, правил та процедур, які на основі використання ефективних механізмів управління, будуть сприяти економічному зростанню підприємства в цілому.

Попова В. в основі організаційно-економічного механізму передбачає сукупність економіко-фінансових і організаційно-правових форм, методів, інструментів і важелів впливу на діяльність підприємницьких суб'єктів з метою забезпечення бажаного вектору розвитку, який функціонує в межах фундаментальних зв'язків, що відображають походження його структури (Попова, 2007).

Як систему економічних важелів, за допомогою якої організуються як зовнішні, так і внутрішні господарські відносини трактує організаційно-економічний механізм Вихров М. (Вихров, 2012).

Третій підхід до визначення – організаційно-управлінський, який розглядає організаційно-економічний механізм як систему організації й управління.

Транченко Л. під організаційно-економічним механізмом розуміє систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва. Враховуючи ці особливості, суб'єкт управління, спираючись на економічні закони та застосовуючи економічні методи управління, узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління (підприємства, цеху,

бригади, окремого робітника)» (Транченко, 2005; Шахиева, 2001) в організаційно-економічному механізмі бачить механізм взаємозв'язку і взаємодії організаційної структури управління та організації процесів прийняття рішень з методами, прийомами і правилами господарювання, спрямованими на його найбільш ефективне функціонування і розвиток у цілому.

У свою чергу Райзберг Б. визначає організаційно-економічний механізм як сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових форм, за допомогою яких реалізуються чинні в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення (Райзберг, 2007). Як складову частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності розглядає організаційно-економічний механізм Кравцова Т.

Шкода Н. під організаційно-економічним механізмом розуміє комплекс організаційних структур, спрямованих на створення конкурентних умов господарювання і зростання ефективності учасників соціально-економічних процесів (держава, регіон, ринок, галузь, підприємство).

Окремі автори, відзначаючи багатоаспектність даного поняття, також намагаються виокремити різні аспекти прояву поняття «організаційно-економічний механізм».

На думку Актюлової О., організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємницьких структур можна розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі організаційно-економічний механізм управління – це форма організації взаємодії учасників ринку, структур і відділів підприємства, внутрішніх бізнес-процесів, а також економічні методи та механізми забезпечення цієї взаємодії.

У вузькому сенсі – це система організаційно-економічних заходів, що стосуються підвищення ефективності виробництва послуг, що означає наявність взаємопов'язаних організаційно-адміністративних та економічних заходів. Вибір організаційно-економічного механізму, його концепція

залежать від обраних цілей розвитку та напрямків стратегічного розвитку регіону (Актёлова, 2020).

Так, на думку Цуркан С., організаційно-економічний механізм можна розглядати з двох позицій:

– по-перше, організаційно-економічний механізм є взаємозалежною сукупністю певних організаційних заходів, які ґрунтуються на певних принципах і дієвість яких обґрунтована дією об'єктивних економічних законів;

– по-друге, організаційно-економічний механізм є системою взаємозалежних елементів-підсистем, набір яких залежить від того, на що направлена дія цього механізму (Цуркан, 2007).

Шкода Н. виділяє три підходи до розкриття сутності організаційно-економічного механізму (Шкода, 2014):

– елементний, при якому механізм розглядається як організуюча система взаємозв'язків між структурними елементами;

– функціональній, коли механізм розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети;

– процесний, коли механізм розкривається через дію з вирішення проблеми, тобто як процес підготовки і прийняття рішень.

Карачина Н. та Вітюк А. (Карачина, & Вітюк, 2011) систематизують чотири підходи до визначення організаційно-економічного механізму.

Перший підхід розглядає його як сукупність станів і процесів з яких складається певне економічне явище, яке викликає рухи системи.

Другий підхід розглядає його як соціально-економічну систему чи на процес з метою підвищення ефективності процесу (системи).

Третій як сукупність організаційних форм і економічних важелів, взаємодія яких дозволить забезпечувати успішне проведення діяльності підприємства.

Четвертий підхід розглядає організаційний механізм як систему взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко упорядкованих організаційно-розпорядчих дій, а економічний механізм як систему взаємопов'язаних, залежних та чітко упорядкованих економічних дій, що реалізуються за допомогою економічних методів, важелів та стимулів.

Отже, з вищевикладеного можна зробити висновок, що поняття організаційно-економічного механізму не є однозначним і свідчить про багатогранність його прояву.

З огляду на визначення понять мобілізація, механізм, організаційно-економічний механізм та цільового прояву управління ресурсним потенціалом, представимо визначення терміна «організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу» як сукупності процесів, прийомів, методів та підходів, що забезпечують взаємодію системи елементів організаційного та економічного впливу на концентрацію засобів і ресурсів підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наступним етапом дослідження є визначення складових елементів організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства.

Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу являє собою систему елементів управління цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління й об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління в необхідний стан або реакцію ресурсів і яка має вхідні впливи у формі зовнішніх вимог і результуючу реакцію у вигляді економічного ефекту (Краснокутська, 2011).

Організаційна складова механізму мобілізації ресурсного потенціалу має відповідати за організацію досягнення цілей і не обмежується лише організаційними методами управління.

Вона має містити у собі також і організаційні структурні, соціально-психологічні й адміністративні аспекти. Економічна складова механізму мобілізації ресурсного потенціалу також полягає не лише в методах, а й цілях функціонування усього механізму. У процесі взаємодії відбувається взаємопроникнення економічних і організаційних елементів механізму контролю (Мочерний, 2001; Кендюхов, 2011).

Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу як система повинен мати структуру, яка визначає стійкі зв'язки і відносини всередині нього. Він має складатися з двох підсистем: керуючої і керованої, які знаходяться у діалектичному взаємозв'язку одна з одною. Керована підсистема, якою управляють, представлена ресурсами підприємства.

Структура і зміст керуючої підсистеми представлені цілями, завданнями, функціями, структурою і методами управління (Кендюхов, 2003).

Ми повністю підтримуємо погляд вчених, які стверджують, що організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу повинен організовувати та направляти всі дії учасників процесу управління на досягнення максимальної ефективності використання ресурсів підприємства (Фісуненко, 2013).

Основною функцією організаційно-економічного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети.

Об'єктом впливу організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу є елементи ресурсного потенціалу торговельних підприємств, а кінцевою метою його функціонування – підвищення економічної ефективності використання потенціалу цих підприємств.

Концептуальну модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу роздрібної торгівлі подано на рис. 3.1.





Рис. 3.1. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу

*Джерело: розроблено автором*

Погодимось з думкою автора, який стверджує, що під час формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу необхідно свідомо визначити важливі складові процесу мобілізації ресурсного потенціалу, а саме:

- цілі, завдання і принципи механізму мобілізації ресурсного потенціалу;
- сформувані етапи функціонування механізму мобілізації ресурсного потенціалу;
- визначити та сформувані суб'єкти та об'єкти мобілізації ресурсного потенціалу;
- визначити найбільш ефективні методи, технології та інструменти мобілізації ресурсного потенціалу;

– визначити прогностні показники результатів діяльності підприємства та розробити систему моніторингу результатів та оцінки результатів діяльності (Шкода, 2014).

У навчальних посібниках дуже часто визначають три підсистеми у структурі організаційно-економічного механізму ресурсного потенціалу, саме такі підсистеми як: забезпечення, функціональна підсистема, цільова підсистема (Мельник, 2020).

Слід погодитися, що забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем законодавчого, нормативного, правового, ресурсного, методичного, наукового, технічного, інформаційного, інноваційного забезпечення управління (Садеков, 2006).

Вважаємо важливим на даному етапі визначення основних характеристик підсистем організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу визначення цілей, які відповідають загальним положенням управління в цілому:

- підтримання нормативних показників стану та підвищення показників ефективності та якості ресурсного потенціалу,
- підвищення вартості елементів ресурсного потенціалу,
- повне використання всіх резервів підприємства з метою оптимізації ресурсного потенціалу підприємства в цілому (Гопкало, 2010).

Як об'єкти мобілізації ресурсного потенціалу виступають його складові елементи. Такими, залежно від цілей мобілізації, можуть виступати: потенціал товарних ресурсів, технічний потенціал, просторовий потенціал, кадровий потенціал, фінансовий потенціал, нематеріальний потенціал, а також організаційні здатності й компетенції.

Наступним етапом є визначення методів, способів та інструментів мобілізації ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, що є складовою нормативно-методичного забезпечення організаційно-методичного забезпечення. Поєднуючи у собі два механізми організаційний

та економічний, організаційно-економічний потенціал передбачає використання низки методів, що властиві кожному з них.

Організаційний механізм відображає структуру підприємства і показує розподіл головних цілей і завдань відповідно до відповідальності уповноважених осіб.

До основних елементів організаційного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі можна віднести (Столяренко, 2013):

1. Організаційну структуру підприємства роздрібної торгівлі, до складу якої входять відділи, служби, інші організаційні одиниці підприємства та характер взаємозв'язків між ними.

2. Організаційні методи впливу, спрямовані на оптимізацію процесу реалізації товарів та послуг, формування різних елементів ресурсного потенціалу, управління ними тощо, можуть бути подані:

– розпорядчими методами прямого впливу на персонал за рахунок указів, розпоряджень та інших заходів.

– дисциплінуючі – призначені для чіткого і своєчасного виконання встановлених завдань та обов'язків, ліквідації виникаючих відхилень від поставлених завдань.

Особливий різновид організаційно-розпорядчих методів – методи правового регулювання, мета яких – правовий вплив на об'єкт управління (ОРМ, 2020). Необхідно відзначити, що ці три групи методів тісно взаємопов'язані і максимально позитивний вплив надають в комплексі.

3. Організаційні важелі – вимоги певної форми, за рахунок яких досягається максимальний ефект у разі застосування одного з методів: регламенти, норми, інструкції, повноваження, накази, розпорядження, директивні вимоги та інші.

4. Організаційні інструменти, що впливають на мотивацію персоналу, а отже й на продуктивну роботу: заохочення, звільнення, штрафи інші адміністративні та економічні інструменти.

Економічний механізм за рахунок економічних, соціальних, фінансових важелів впливає на підвищення продуктивності праці, а відповідно на підвищення ефективності використання елементів ресурсного потенціалу у цілому.

До основних методів економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі можна віднести: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові, управлінські, технологічні, маркетингові, фінансові та інші. Особливе місце посідають методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища торговельного підприємства, оскільки результати такого аналізу є основою для прийняття рішення про мобілізацію ресурсного потенціалу.

Діагностика потенціалу підприємства, на думку багатьох вчених, характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання усіх видів ресурсів у зіставленні з отриманими результатами діяльності. Оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках важко, але побачити її можна під час аналізу і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, зміст якого розкривається у всьому комплексі його проявів.

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства в системі стратегічного управління здійснюється за такими напрямками:

- 1) об'єктами дослідження;
- 2) ступенем реалізації;
- 3) сферою реалізації;
- 4) принципом ієрархії;
- 5) функціями управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як

сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їх залучення.

У рамках результатної концепції потенціал підприємства розглядається як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату. Оцінка його величини полягає у визначенні максимальної кількості благ, які підприємство здатне виробити за умов даної кількості, якості та структури ресурсів.

Поділ потенціалу підприємства за ступенем використання можливостей підприємства на фактичний і перспективний. Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

За сферою реалізації потенціал розглядають як ринковий (зовнішній) і внутрішній. Зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. Внутрішній потенціал представлено ресурсами та компетенціям, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство розглядають як систему, що складається з дрібних підсистем – бізнес-одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. Класифікують вияви потенціалу за принципом ієрархії від потенціалу підприємства, як системи глобального рівня до потенціалів бізнес-одиниць, як підсистем нижчого рівня, які визначають разом із тим ефективність реалізації, сукупність можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту. Розглядають потенціал підприємства за функціональними напрямками його формування та використання. Виділяють потенціал

маркетинговий (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); виробничий (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); фінансовий (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут-виробництво-закупівля» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їх розподілу); організаційний (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами).

Під час формування та використання потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Оптимальна структура потенціалу має мінімальну кількість компонентів, які повною мірою мають виконувати задані функції.

В управлінському блоці формується місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, ставляться задачі. Розрізняють три підсистеми:

- 1) планування – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху;
- 2) реалізація – має завданням створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху;
- 3) контроль – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень і постійного контролю за вірогідністю планових передумов.

Одним із інструментів виявлення резервів для мобілізації нереалізованого потенціалу виступає бенчмаркінг, як один із видів маркетингу, який дозволить розкрити маркетинговий аспект інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі.

Приймаючи рішення щодо застосування певного виду бенчмаркінгу для виявлення резервів мобілізації ресурсного потенціалу, доцільно враховувати їх особливості, об'єктивні обмеження та характер очікуваних результатів (Краснокутська, 2011).

Порівняльна характеристика вказаних видів бенчмаркінгу, яка може бути використана для обґрунтування тієї чи іншої програми його проведення

з урахуванням наявного світового та вітчизняного досвіду (Харрінгтон, 2010), наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика видів бенчмаркінгу,  
які можуть бути використані для мобілізації нереалізованого  
потенціалу підприємства роздрібної торгівлі

Параметр порівняння	Вид бенчмаркінгу			
	Внутрішній	Зовнішній конкурентний	Зовнішній галузевий	Зовнішній міжгалузевий
Рівень співробітництва	Високий	Середній	Середній	Середній
Значимість інформації	Висока	Висока	Середня	Низька
Величина прискорення	Невисока	Середня	Висока	Висока
Тривалість циклу	2-4 місяця	6-12 місяців	10-14 місяців	1-2 роки
Партнери по бенчмаркінгу	Всередині організації	Відсутні	В галузі	В різних галузях
Результати	Суттєві поліпшення	Випередження конкурентів	Творчий прорив	Світове лідерство

*Джерело: складено автором на основі (Харрінгтон, 2010)*

Грунтуючись на загальній методології бенчмаркінгу та численних авторських підходах до визначення етапів його проведення (Харрінгтон, 2010; Шаховська, 2008; Watson, 1993; Багиев, 2001; Козак, 2020; Маслов, 2020), які стосуються переважно визначення об'єктів і партнерів з бенчмаркінгу, збору та аналізу інформації, впровадження виявлених поліпшень і контролю за ними, може бути використана структурно-логічна модель здійснення бенчмаркінгу, адекватна вирішенню завдань мобілізації резервів реалізації потенціалу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Науково-практичний підхід до ресурсного забезпечення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі мобілізації нереалізованого потенціалу підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі (Козак, 2020; Маслов, 2020)*

Запропонована структурно-логічна модель проведення бенчмаркінгу з метою мобілізації нереалізованого потенціалу підприємства роздрібної торгівлі являє собою логічно узгоджені етапи бенчмаркінгу, що мають бути інтегровані в загальну систему управління потенціалом підприємства роздрібної торгівлі, а саме:

1. Під час виявлення слабких позицій важливо виділити проблемні напрямки реалізації потенціалу з метою виявлення критичних позицій з метою швидкого подальшого реагування на виявлені показники та виконання всіх необхідних процедур з усунення проблемних аспектів.



2. Визначення показників для проведення бенчмаркінгу. Засіб визначення показників необхідно використовувати такий як: нормативний, інформативний, інноваційних, технологічний (Козак, 2020; Маслов, 2020).

3. Визначення еталонних показників для порівняння критеріїв діяльності підприємства з потенційним конкурентом передбачає складання загального переліку можливих критеріїв, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на відповідні показники (табл. 3.3) (Козак, 2020).

Таблиця 3.3

Характеристика можливих об'єктів порівняння для бенчмаркінгу

Об'єкт порівняння	Опис	Переваги	Недоліки
Внутрішній	Системи управління підприємством роздрібною торгівлі та його підсистеми, показники діяльності яких будуть дуже інформаційними для підприємств-конкурентів	Загальна інформація про стан діяльності підприємства, угоди та контракти, цінності (технології, програмне забезпечення, ліцензії та патенти, авторські права)	Труднощі у пошуку та отриманні інформації, дуже великий термін на досягнення мети, обробку інформації та отримання певних результатів поліпшення своїх показників діяльності
Зовнішній	У галузі даності підприємства завжди існують більш великі партнери на світовому рівні. Лідери галузі завжди будуть мати пріоритетні позиції	Висока можливість поліпшення стану підприємства та показників діяльності підприємства	Складність активного впровадження інноваційних та інвестиційних проєктів на основі отриманих показників діяльності конкурентів, тому що можливо вони зайняли свою нішу в мережі підприємств роздрібною торгівлі

Джерело: складено автором на основі (Козак, 2020)

4. Відвідування підприємства-партнера з метою отримання достовірної інформації для бенчмаркінгу, заповнення реєстрів, журналів, анкет з метою збору та подальшої обробки даних про діяльність підприємства-конкурента.

З метою вирішення проблем необхідно для реалізації потенціалу дотримуватися показників розробленого класифікатора здатностей і компетенцій, на основі якого завжди є можливість провести оцінку якості, розвитку, ефективності використання, забезпеченості ресурсами та визначити відповідність параметрам.

5. Проведення порівняльного аналізу реалізованого торговельним підприємством потенціалу.

6. В умовах мобілізації потенціалу підприємства роздрібною торгівлі після проведення порівняльного аналізу реалізованого торговельним підприємством потенціалу важливим етапом стає підготовка відповідальними особами проектів, програми та стратегії, які мають важливу функцію, виконують важливу задачу регулювання процесу мобілізації потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

Проекти та програми мобілізації мають виконувати роль регулятора, але при цьому виконавцям надається можливість підготувати проект на основі інноваційних, системних, конструктивних підходів та підгодовувати особистий або індивідуальний сценарій мобілізації потенціалу підприємства роздрібною торгівлі.

Наприклад, в основі проекту або програми мобілізації потенціалу підприємства роздрібною торгівлі мають враховуватися основи бенчмаркінгу або прямого маркетингу, які націлені на виконання повного комплексу маркетингу, доповнюючи класичні елементи маркетингу новими та інноваційними.

Виконання всіх задач та цілей проекту або програми мобілізації потенціалу підприємства роздрібною торгівлі має бути закріплено за відповідальними особами, які мають досвід у виконанні таких проектів та програм, робота яких націлена на формування потенціалу підприємства, який

би повністю сформував необхідний базис для розвитку підприємств та необхідний запас і резерв ресурсів підприємства роздрібної торгівлі.

7. Своєчасний контроль процесу виконання проектів та програм мобілізації потенціалу підприємства роздрібної торгівлі на основі результатів бенчмаркінгу. За умов досягнення очікуваних результатів здійснюється перехід до пошуку нових резервів, у разі виявлення відхилень – коректування результатів через «зворотній зв'язок» на основі циклу PDCA (Watson, 1993).

Про підготовку ефективного проекту мобілізації потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, підготовку програми формування резервів підприємств роздрібної торгівлі свідчать динаміка показників фінансового стану підприємства, покращення процесу виробництва, збуту, реалізації продукції та товарів на підприємствах роздрібної торгівлі, покращення стану резервної бази підприємства.

Важливість формування, впровадження, реалізації проекту мобілізації потенціалу підприємства роздрібної торгівлі знаходиться у формуванні умов безперервного процесу діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Також важливим етапом ефективного виконання проектів та програм мобілізації потенціалу підприємства роздрібної торгівлі є організація моніторингу та контролю за виконанням проектів та програм на всіх етапах їх впровадження та реалізації, з метою своєчасного коригування процесів, контролю за виконанням своїх функцій відповідальних, з метою подальшого покращення процесу мобілізації потенціалу підприємства роздрібної торгівлі на основі результатів моніторингу та контролю виконання проектів та програм.

Останній етап формування організаційно-економічного механізму пов'язаний із визначенням результату проведених мобілізаційних заходів і розробкою системи моніторингу результатів. Побудована система моніторингу за реалізацією заходів із мобілізації ресурсного потенціалу, за результатами мобілізації ресурсного потенціалу, за потенційними резервами мобілізації створює засади забезпечення ефективності здійснення цього процесу на підприємстві.

Однією з важливих задач, вирішенням якої в даний час має займатися держава і, більшою мірою, самі підприємства, є задача формування нової системи прогнозування і планування розвитку територіальних комплексів, галузей, окремих підприємств. Акцент у вирішенні цієї задачі має бути зміщений не у бік можливостей галузей, підприємств до виробництва товарів і послуг, а у бік здатності задовольняти потреби і максимально враховувати інтереси всіх учасників на всіх стадіях. Крім того, більш актуальним питанням необхідно вважати які обсяги ресурсів при цьому будуть витрачені.

Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії і передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи:

1. Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства.

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;

- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої мають бути фактори виробництва та інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки і ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи мають відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних й інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. Організаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних із реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

В умовах ринку, що характеризується нестабільністю цілей підприємства, обумовленою нестабільністю попиту та пропозиції, мінливістю цін на товари та фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі та іншими макро- і мікроекономічними факторами, одним з першочергових завдань керівництва підприємства стає формування, оцінка та управління поточними і перспективними можливостями підприємства, тобто його потенціалом, з метою росту ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Наведені етапи покладено в основу технології формування організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі (рис. 3.3).

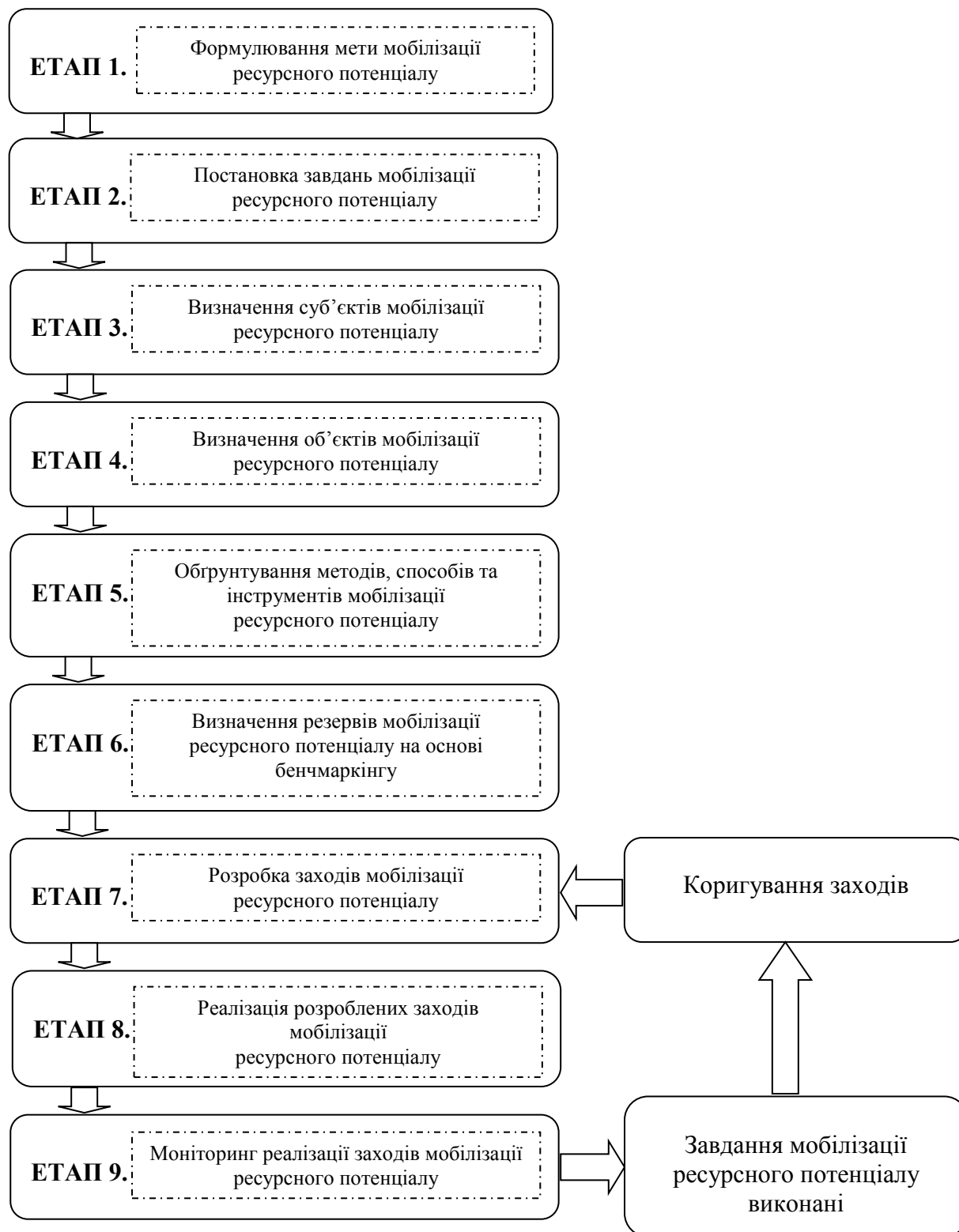


Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм мобілізації ресурсного потенціалу

*Джерело: розроблено автором*

Використання запропонованого організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу створить умови для забезпечення високих темпів нарощування ресурсного потенціалу мереж роздрібної торгівлі, дозволить підприємствам у повному обсязі реалізувати цілі та задачі, зокрема щодо підвищення ефективності діяльності мережі роздрібної торгівлі.

Формування потенціалу торговельного підприємства тісно пов'язано з його цілями. При цьому варто керуватися наступними засадами:

1. Потенціал підприємства являє собою систему взаємозалежних елементів, тому він зазнає впливу збоку всіх закономірностей систем:

- цілісності;
- ієрархічності;
- мінливість окремих параметрів системи та її стахостичність;
- комунікативності (вплив умов зовнішнього середовища на вибір цілей і засобів їхнього досягнення);
- еквіфінальності (вплив умов внутрішнього середовища на граничні можливості підприємства);
- інтегративності.

2. Витрати, пов'язані із забезпеченням кожного елемента потенціалу підприємства ресурсами, являють собою альтернативні вартості цих ресурсів, тобто цінності тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися, направивши ресурси в той, а не інший елемент потенціалу підприємства із метою максимізації «корисності» сукупного потенціалу підприємства, тобто з метою створення найбільш сприятливих передумов досягнення максимального для кожного етапу життєвого циклу рівня конкурентної переваги.

3. Максимізація корисності сукупного потенціалу підприємства – є процес досягнення Парето-ефективності, тобто такого розподілу ресурсів між елементами потенціалу підприємства, при якому неможливо поліпшити «корисність» хоча б одного елемента потенціалу підприємства, не зменшуючи при цьому «корисності» іншого.



4. Ступінь достатності розвитку потенціалу підприємства із урахуванням обмеженості ресурсів, які має підприємство на кожному етапі його життєвого циклу, оцінюється щодо бази, як така приймається максимальна «корисність» сукупного потенціалу підприємства, тобто «корисність» створена взаємодією всіх елементів. Інакше кажучи, максимальна «корисність» – це своєрідний ефект цілісності системи, якою є сукупний потенціал підприємства.

### **3.2. Управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі**

Упровадження інноваційних технологій управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі вимагає удосконалення його методології й діагностичного інструментарію для удосконалення цілісної концепції інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі. Виникає потреба з наукової точки зору виявити специфіку принципів та функцій розвитку мережі роздрібної торгівлі з метою підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Значний внесок у розвиток інструментарію дослідження розвитку роздрібної торгівлі внесли Багієв Г., Березін І., Гросул В., Голубков Є., Ілляшенко С., Карпенко Н., Маркіна І., Моїсеєва Н., Окландер М., Панкрухін А., Трет'як О., Фатхутдінов Р., Хруцький Є.

На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування й вимагають докладного вивчення принципи й функції управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, що впливають на діяльність мережі роздрібної торгівлі. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її аспектів і практична значимість визначили постановку мети й завдань дослідження.

Загально визнаним у науковому економічному середовищі є той факт, що основу управління становлять маркетингове управління, стратегічне управління, що сприяє створенню й одержанню стійкої конкурентної переваги; менеджмент, що забезпечує ефективну взаємодію між стратегією розвитку підприємства й організаційними процесами. Поділяючи дану точку зору, вважаємо, що ефективність маркетингових операцій залежить від ступеня інтегрованості маркетингової функції в загальну систему управління підприємством, де конкурентні переваги розглядаються крізь призму конкуренції окремих бізнес-одиниць, а проактивний стиль управління підприємством – як характерний лише для умов довгостроково та ефективно функціонуючих суб'єктів ринку.

З урахуванням викладеного, в авторській інтерпретації маркетингове управління є новим проактивним стилем управління підприємством, що забезпечує процес постійного відтворення стійких конкурентних переваг з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін шляхом формування корпоративної моделі маркетингового управління, маркетингового моніторингу й планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці (Гаркавенко, 2006).

На нашу думку, особливе місце в даній еволюції повинна займати діагностична стадія оцінки найбільш значимих умов розвитку підприємства. Саме зовнішні обмеження виділяються як базова складова діагностичних прогнозних досліджень, що дає змогу адаптувати роздрібну мережу у відповідності до характеру зовнішніх змін.

Сучасні тенденції розвитку економіки – глобалізація та інтернаціоналізація, інформаційно-комунікаційні технології, співпраця на всіх рівнях – породжують нові мотиви і стимули діяльності економічних суб'єктів, що приводять їх до взаємозалежності і взаємозумовленості поведінки, в результаті чого формується нове господарське оточення, що припускає особливий спосіб координації ринкових учасників.

Під інформаційною економікою пропонується розуміти економіку інформаційного (постіндустріального) суспільства, що характеризується

широкою інформатизацією і практичним впровадженням інформаційно-комунікаційних механізмів взаємодії у всі сфери економічної діяльності, формуючи нові види бізнес-процесів і суттєво розширюючи існуючі можливості.

Мережева економіка – середовище, в якому довгострокові та успішні контакти економічних суб'єктів дають їм можливість ефективніше реагувати на взаємні запити, цінність взаємодії зростає експоненціально кількості учасників спільної господарської діяльності, а довірчі відносини дозволяють знизити ризики взаємодії.

Проте таке сприйняття не може відповідати сутності мережевої економіки і дає неточні уявлення про регіональну підприємницьку мережу, під якою розуміється об'єднання підприємницьких структур (окремих підприємців), бізнес яких зосереджений переважно на території одного регіону, і загальний ефект спільної діяльності перевершує індивідуальні успіхи кожного.

Можливі, проте, ситуації, коли деякі мережеві партнери знаходяться далеко за межами даної території за умови налагоджених каналів інформаційно-комунікаційного обміну з мінімальними витратами і найвищою швидкістю.

З іншого боку, лише технічні можливості взаємозв'язку підприємців одного регіону (наприклад, за допомогою Internet-технологій) також не можуть бути класифікаційною ознакою мережі.

З метою здійснення повноцінних досліджень інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі з метою підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі, а саме їх економічної структури та її корисного ефекту для національної економіки в цілому необхідно визначитися з економічним змістом таких понять, як «мережа», «підприємницька мережа».

Для визначення даних економічних категорій в умовах впровадження нового стилю управління в системі роздрібних торговельних підприємств на

основі маркетингового підходу слід визначити основні принципи маркетингу та маркетингові функції роздрібного торгового підприємства, головні завдання концепції маркетингу роздрібного торгового підприємства.

Вважаємо, що в системі маркетингу визначними принципами маркетингу роздрібного торгового підприємства є: цілеспрямованість, безперервність, збалансованість, інформаційна та методична єдність, науковість, соціальність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризику, демократичність, інноваційність, контрольованість, стратегічність, комплексність, системність, об'єктивність, дієвість, оперативність, плановість, цілеспрямованість.

Маркетингові функції підприємства роздрібної торгівлі вважаємо можливим об'єднати в наступний перелік: інструментальна, пізнавальна, комунікативна, організаційно-технологічна, інтеграційна, технічна, інформаційно-технологічна, оціночно-пояснювальна, прогнозна, контрольна, інформаційна, координаційна, управлінська, рекомендаційна.

У результаті різкого переходу від соціалістичної системи господарювання до капіталістичної в черговий раз виникла проблема розробки економічної стратегії розвитку країни.

Ретроспективний аналіз теорій економічного росту показує, що проблема вибору й визначення довгострокової перспективи розвитку відтворювальних процесів ніколи не була простою. Потреба в теоретико-методологічних розробках питань подібного характеру постійно зростає й дуже важлива для стратегії розвитку вітчизняного бізнесу.

Актуальність цих питань особливо важлива в умовах бурхливої глобалізації світової економіки, коли боротьба з нею або стримування її стає безперспективною й безглуздою справою. Усе це приводить до істотних змін у характері й умовах функціонування всіх галузей національної економіки, у тому числі й торгівлі.

Торгівля піддається процесам глобалізації, що викликає якісні й кількісні зміни в системі організації й управління торговельним бізнесом. Це

є результатом дії наступних факторів: збільшення розмірів і складності функціонування торговельних структур; розширення й поглиблення суспільного й міжнародного поділу праці; формування єдиного відтворювального процесу на новій інформаційній основі; розвиток адаптаційних механізмів в умовах конкурентного середовища, що динамічно розвивається в глобальному векторі, з елементами жорсткої фінансової монополізації ринку й панування глобальних інноваційних, інформаційних технологій.

Досліджувати вплив таких змін на процеси розвитку торгівлі за допомогою традиційної методології пізнання неможливо, тому що її основою є диференціація й спеціалізація знань про об'єкт, у той час як глобальні процеси вимагають їхньої інтеграції. Якщо традиційна методологія оцінки змін в об'єктах проводиться з позицій морфологічного редуccionізму, то зміни, що відбуваються необхідно оцінювати з позиції цільового релятивізму й холізму (Краснокутська, 2011).

Потрібні перетворення в методології й методиці формування оптимальних динамічних систем розвитку торгівлі, що дозволить не протиставляти реінжиніринг – інжинірингу, еволюційність – революційності розвитку, а дасть можливість знайти баланс між ними, виходячи із прийнятої стратегії економічного розвитку країни (Краснокутська, 2011). Дослідження цих проблем вимагає пошуку нового інструментарію, що сприяє розгляду торгівлі як відкритої системи, описуючи відповідним чином її склад, структуру, внутрішні відносини, процеси організації обміну з навколишнім середовищем, зокрема інфраструктурними підсистемами (Багиев, Тарасевич, & Анн, 2007).

Під час визначення особливостей управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі важливе значення має планування продовольчого забезпечення мереж роздрібної торгівлі та визначення потреби в продовольстві як для кожної структурної одиниці мережі роздрібної торгівлі. Для організацій та установ, які мають

централізоване підпорядкування і фінансування, обов'язковим етапом планування їх продовольчого забезпечення є визначення потреби в продовольстві як для кожної структурної одиниці, так і їх сукупності в натуральному і вартісному вимірі. Вартісний вимір потреби в продовольчих товарах по суті відображає обсяг необхідного фінансування для її задоволення.

Обґрунтування мінімальної величини цього обсягу в складних економічних умовах, які поки залишаються в країні, набуває особливої актуальності, бо забезпечує відповідні керівні органи об'єктивною інформацією для раціонального розподілу та витрачення бюджетних та інших коштів.

У загальному змістовому вигляді задача визначення мінімальних витрат на закупівлю продовольства в межах складної організаційної системи, елементами якої є окремі організації-споживачі, сформулюється таким чином: на підставі даних про потребу кожного споживача в кожному продукті харчування, можливості постачальників у постачанні продуктів кожному споживачу, ціни на продукти, витрати на транспортування, а також показники надійності поставок, визначити мінімально необхідні кошти для забезпечення потреби споживачів по кожному продукту з урахуванням транспортування та надійності поставок.

Математична модель сформульованої задачі буде мати такий вигляд:

$$\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{l=1}^L \Pi_{pijl} \cdot C_{nijl} \Rightarrow \min, \quad (3.1)$$

$$\sum_{l=1}^L \delta_{ijl} \geq \check{I}_{ij}, \quad (3.2)$$

$$\sum_{j=1}^J \Pi_{pijl} \leq B_{il}, \quad (3.3)$$

$$\sum_{j=1}^J \Pi_{pijl} \cdot C_{nijl} \leq C_{Bil}, \quad (3.4)$$

$$\Pi_{pijl} \geq 0, \quad (3.5)$$

де  $\Pi_{pijl}$  – обсяг поставки і-го продукту j-му споживачу від l-го постачальника;  
 $C_{nijl}$  – вартість постачання одиниці виміру і-го продукту j-му споживачу від l-

го постачальника;  $\Pi_{nij}$  – нормативна потреба  $j$ -го споживача в  $i$ -му продукті;  $B_{il}$  – можливий обсяг поставки  $i$ -го продукту  $l$ -им постачальником;  $C_{vij}$  – обсяг коштів, що виділено на закупівлю  $i$ -го продукту для  $j$ -го споживача;  $I, J, L$  – кількість назв продуктів, кількість споживачів та постачальників, відповідно,  $i = \overline{1, I}, j = \overline{1, J}, l = \overline{1, L}$ .

У наведеній моделі величини  $\Pi_p, \Pi_n, B$  мають натуральні одиниці виміру, а  $C_{\Pi}$  та  $C_B$  – грошові.

Вираз (1) – це цільова функція, а (2-5) – це функції обмеження.

За результатами рішення сформульованої задачі визначенню підлягає величина  $\Pi_{rijl}$ , що відображає обсяг  $i$ -го продукту для  $j$ -го споживача від  $l$ -го постачальника.

Цільова функція (1) забезпечує вибір таких величин  $\Pi_{rijl}$ , які забезпечують мінімальну вартість загального постачання продовольства як до кожного, так і до всіх споживачів.

Обмеження (2) потребує постачання продуктів у межах нормативної потреби споживачів. Обмеження (3) – це обмеження на граничні можливості постачальників за відповідними продуктами. Можлива ситуація, коли є обмеження на розмір виділення асигнувань для закупівлі продовольства як взагалі, так і за окремими видами продуктів та окремими споживачами. Нерівність (4) відображає саме другий, більш жорсткий варіант обмежень. При цьому припускається, що величину  $C_{vij}$ , тобто обсяг коштів, уже визначено, виходячи з конкретних умов.

Нормативна потреба споживачів у кожному виді продуктів визначається на основі норм споживання відомими методами і для даної задачі вважається відомою. Можливості постачальників із поставок певних продуктів також мають бути відомими.

Тут важливо, щоб загальна потреба в будь-якому продукті була нижчою, ніж загальні можливості з його поставок постачальників. Інакше задовольнити потребу неможливо. Тому перевірку такої умови слід провести на етапі формування вихідних даних.

Потребує попереднього визначення вартість постачання одиниці виміру кожного продукту, тобто величина  $C_{pijl}$ . Пропонується в її склад відповідно до змісту сформульованої задачі включити такі показники:

- відпускну ціну постачальника –  $C_p$  ;
- витрати на транспортування продукту від постачальника до споживача –  $C_T$  ;
- вартісний вираз ступеня надійності поставки постачальником відповідного продукту –  $C_n$  .

Таким чином, у загальному вигляді вартість поставки  $C_{pijl}$  буде дорівнювати.

$$C_{pijl} = C_{pil} + C_{tijl} + C_{nil}. \quad (3.6)$$

Ціна продукту надається постачальником і вважається відомою.

Транспортні витрати залежать від виду транспорту, відстані між постачальником та споживачем, повноти завантаження транспорту. Будемо вважати, що вартість тонн–км перевезень обраним видом транспорту, а також їх умови (самовивіз, транспортом постачальника або спеціалізованими транспортними організаціями) відомі. Тоді можна розрахувати загальну суму транспортних витрат для конкретної пари «постачальник-споживач»  $C_{Tzijl}$ , а також вартість транспортування одиниці виміру продукції  $C_{TOijl}$  :

$$C_{TOijl} = \frac{C_{Tzijl}}{B_{ijl}}, \quad (3.7)$$

Для врахування  $C_{TOijl}$  в вартості  $C_{pijl}$  достатньо ввести коефіцієнт  $K_{tijl}$  до ціни  $C_{pil}$ , тобто:

$$K_{tijl} = \frac{C_{TOijl}}{C_{pil}}. \quad (3.8)$$



Величина  $C_{nil}$  в (3.6) відображає вартісну оцінку надійності постачальника за строками, обсягом та якістю. Ступінь надійності можна представити у вигляді коефіцієнта  $K_{nil}$  в межах  $(0 \dots 1)$ . Чим більший  $K_{nil}$ , тим вище надійність поставки  $i$ , відповідно, менший вартісний вираз ступеня надійності. Іншими словами, величина  $C_n$  – це грошові втрати споживача від ненадійності поставок, тобто додаток до ціни продукту. Їх можна розрахувати таким чином:

$$C_{nil} = C_{nil} (1 - K_{nil}), \quad (3.9)$$

де  $(1 - K_{nil})$  – коефіцієнт ненадійності постачання  $i$ -го продукту  $l$ -им постачальником.

Коефіцієнт  $K_n$  пропонується визначати за формулою.

$$K_n = J_d \cdot L_d + J_y \cdot L_y + J_{ec} \cdot L_{ec}, \quad (3.10)$$

де  $J_d$  – індекс виконання договірних зобов'язань постачальником за попередній період (рік);  $J_y$  – індекс якості продукту;  $J_{ec}$  – індекс економічного стану постачальника;  $L_d, L_y, L_{ec}$  – коефіцієнт вагомості відповідних індексів. Визначається експертно:  $L_d + L_y + L_{ec} = 1$ .

Індекси  $J_d, J_y, J_{ec}$  визначаються за даними постачальника під час формування вихідної інформації для розв'язання задачі оптимізації (3.1-3.5). Їх величина повинна мати однакову спрямованість у межах від 0 до 1. Таким чином, вартість одиниці продукту  $C_{pijl}$  з урахуванням (3.8) та (3.9) дорівнює:

$$C_{pijl} = C_{nil} [1 + K_{tijl} + (1 - K_{nil})]. \quad (3.11)$$

Математична модель, що представлена формулами (3.1-3.5), є типовою задачею оптимізації лінійного вигляду [3]. Її розв'язання пропонується проводити методом цілеспрямованого перебору вартості чергової поставки  $i$ -го продукту від  $l$ -го постачальника до  $j$ -го споживача з метою пошуку

мінімальної величини за вартістю одиниці виміру поставки –  $C_{ijl}$ . Процес розв’язання закінчується при виконанні обмежень (3.2-3.5). Припускається, що кожен постачальник має змогу поставити кожному споживачу будь-який продукт з їх переліку або перелік таких поставок відомий.

Для реалізації запропонованого методу розв’язання сформульованої задачі необхідно сформувати матрицю вартості одиниці виміру кожного продукту розміром  $(J \times L)$ . Для  $i$ -го продукту вона має такий вигляд:

$$\begin{bmatrix} C_{i11} & C_{i12} & \dots & C_{i1l} & \dots & C_{i1L} \\ C_{i21} & C_{i22} & \dots & C_{i2l} & \dots & C_{i2L} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{ij1} & C_{ij2} & \dots & C_{ijl} & \dots & C_{ijL} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ C_{iL1} & C_{iL2} & \dots & C_{iLl} & \dots & C_{iLL} \end{bmatrix} \quad (3.12)$$

Усього кількість таких матриць має дорівнювати кількості продуктів для постачання, тобто величині  $I$ . Розрахунок значень елементів матриці проводиться за формулою (3.11). Алгоритм розв’язання задачі оптимізації (3.1-3.5) повинен базуватися на обраному методі цілеспрямованого перебирання варіантів постачання певного продукту в напрямку пошуку мінімальної вартості поставок у межах обмежень (3.2-3.5). Блок-схему такого алгоритму наведено на рисунку.

Розглянемо порядок виконання запропонованого алгоритму.

У блоці 1 здійснюється введення необхідних даних та проводиться їх перевірка на виконання вимоги, щоб потреба в кожному продукті була меншою за можливості постачальників з цього продукту. Інакше потреба деяких споживачів буде незадоволеною. У блоці розраховується також вартість одиниці виміру  $i$ -го продукту при поставці  $l$ -им постачальником до  $j$ -го споживача за формулою (3.11).

Далі, у блоці 2 формується матриця вартостей одиниці виміру  $i$ -го продукту за формулою (3.12).

У блоці 3 проводиться вибір мінімального значення вартості  $C_{nij}$  за всіма елементами матриці  $\{C_{nij}\}$  шляхом стандартних процедур.

За обраним елементом матриці визначається постачальник ( $l$ ) та його можливості з поставки продукту ( $i$ ), тобто величина  $V_{il}$  з вихідних даних, а також можливості споживача ( $j$ ) та його потреба ( $P_{nij}$ ). У цьому ж блоці проводиться перевірка нерівності  $V_{il} \leq P_{nij}$ . Якщо можливості  $l$ -го постачальника менші за потребу  $j$ -го споживача по  $i$ -му продукту, то в блоці 4  $l$ -й постачальник «закріплюється» в розрахунках за  $j$ -им споживачем, а розмір поставок від даного постачальника дорівнює його можливостям. Потреба  $j$ -го споживача зменшується на визначену величину, а вихідна матриця вартостей коректується шляхом виключення  $l$ -го стовпця. Це означає, що постачальник за цим наміром у подальшому розв'язанні задачі участі не братиме.

Оскільки нормативна потреба  $j$ -го споживача незадовільна за цією гілкою алгоритму, то з блока 4 здійснюється перехід до блока 3 до тих пір, доки в цьому блоці нерівність, що перевіряється, не буде виконуватись. У такому разі, тобто коли  $V_{il}$  буде більше  $P_{nij}$ , відбувається перехід до блока 5. Тут  $l$ -й постачальник по  $i$ -му продукту закріплюється за  $j$ -им споживачем, тобто формується обсяг поставок, що дорівнює потребі споживача.

У блоці зменшуються можливості  $l$ -го постачальника на величину сформованої поставки і виключається із подальшого розгляду  $j$ -ий рядок матриці вартості, що відповідає потребам  $j$ -го споживача. Вважається, що потреба цього споживача цілком задоволена з даного продукту.

У блоці 6 проводиться розрахунок відповідно до вартості чергової поставки до чергового  $j$ -го споживача та загальної поточної вартості поставок. У блоці перевіряється також нерівність на використання виділених для закупівлі продовольства коштів. Якщо їх достатньо, то в блоці 7 проводиться перевірка на кількість розглянутих до постачання споживачів. Якщо  $j < J$ , тобто не за всіма споживачами проведені розрахунки по  $i$ -му продукту, то здійснюється перехід до блока 3.

Після розгляду потреб усіх споживачів проводиться перехід до блока 8, де організується цикл виконання алгоритму за видами продовольства, тобто за індексом  $i$ . Якщо в блоці 6 загальна поточна вартість поставок продовольства перевищує або дорівнює виділеним коштам, а також цикл за видами продуктів закінчено, то здійснюється перехід до блока 9.

Тут аналізуються отримані результати та приймаються рішення щодо обсягу коштів для постачання продовольства. У разі необхідності можливо повернення до попередніх блоків алгоритму, починаючи з 1, тобто з уточнення вихідних даних (рис. 3.4).

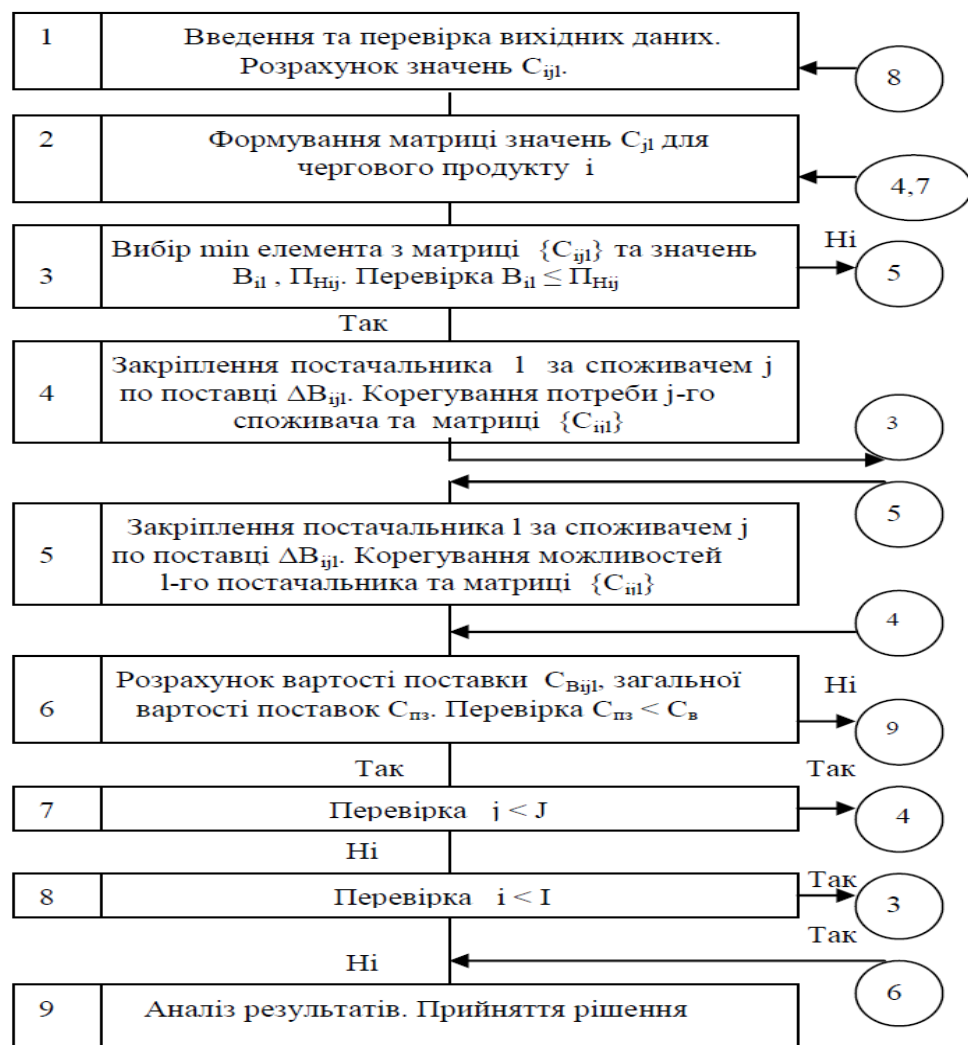


Рис. 3.4. Алгоритм визначення оптимальної вартості постачання продовольства

Джерело: розроблено автором

Розглянутий алгоритм розв'язання задачі визначення оптимальної вартості постачання продовольства дозволяє:

1. Визначити мінімальну вартість закупівлі продовольства для кожного споживача визначеної організаційної структури як окремих поставок, так і взагалі на основі аналізу можливостей ринку.
2. Визначити максимальний обсяг поставок продовольства в межах заданої величини коштів.
3. Регулювати параметри закупівель шляхом корегування вихідних даних як для споживачів, так і для постачальників.
4. Проводити розрахунки закупівель як для всієї організаційної системи, так і для окремих її ланок.

Для використання запропонованого алгоритму необхідно сформувати інформаційні потоки як у частині вихідних даних, так і отриманих результатів. Вихідні дані формуються на кожному рівні управління. Споживачі розраховують потребу за всією номенклатурою продовольства і пропонують місцевих постачальників. Щодо кожного з них узгоджується обсяг можливих поставок, строки, ціна, а також дані для розрахунку показників надійності та якості поставок.

На цьому етапі можливе заключення попереднього узгодження між споживачем та постачальником про його готовність до відповідних поставок. Зібрані дані оформлюються у вигляді заявки і відсилаються до органу управління за підлеглистю. Тут отримані заявки обробляються, узагальнюються і у разі необхідності направляються до наступного за підлеглистю органу управління.

Узагальнена та перевірена вихідна інформація використовується для розрахунку оптимальної величини коштів на закупівлю продовольства послідовно для кожного споживача та їх рівнів управління, включаючи найвищий. Таким чином, запропонований алгоритм розв'язання сформульованої задачі оптимізації поставок продовольства відповідає її змісту і певною мірою є універсальним для задач такого типу. Його можна

використовувати також для планування витрат на закупівлю інших видів матеріальних ресурсів забезпечення діяльності мереж роздрібною торгівлі.

У сучасних умовах у сфері маркетингу в роздрібній торгівлі відбуваються процеси диференціації системи маркетингу й диверсифікації функцій маркетингової діяльності в усіх ланках створення цінності для споживача, що включає в себе виробництво, рух товару від виробника до оператора роздрібною торгівлі, раціональне ресурсовикористання, інформаційне забезпечення процесу купівлі-продажу товару й економічного виміру витрат їх результатів (Проскурніна, 2018).

Шляхом виділення низки чинників, які суттєво впливають на процеси розвитку торгівлі з урахуванням інфраструктурної складової запропонуємо системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі, яка, на відміну від існуючих, базується на дослідженні передумов формування аналітичної бази дослідження тенденцій розвитку роздрібною торгівлі з урахуванням зарубіжного досвіду та розробкою діагностичного інструментарію оцінки темпів та результативності інфраструктурного розвитку споживчого ринку та його сегментів, що дозволить подолати проблеми інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі з урахуванням аналітичних досліджень (рис. 3.5). Особливу увагу потрібно звернути на змістовну характеристику складових інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі, яка відображає проблематику розвитку базової інфраструктури, розвиток інфраструктурних послуг та проблеми, які непрямо пов'язані з основними макросегментами споживчого ринку – роздрібною та оптовими ланцюгами. Відсутність стійких прямих господарських зв'язків між виробниками і організаціями торгівлі (особливо, невеликими локальними гравцями); недостатній рівень розвитку кооперації серед малих виробників і малих організацій торгівлі; наявність великої кількості посередників також наголошуються представниками малого і середнього бізнесу, як у виробничій, так і в торговій сфері.

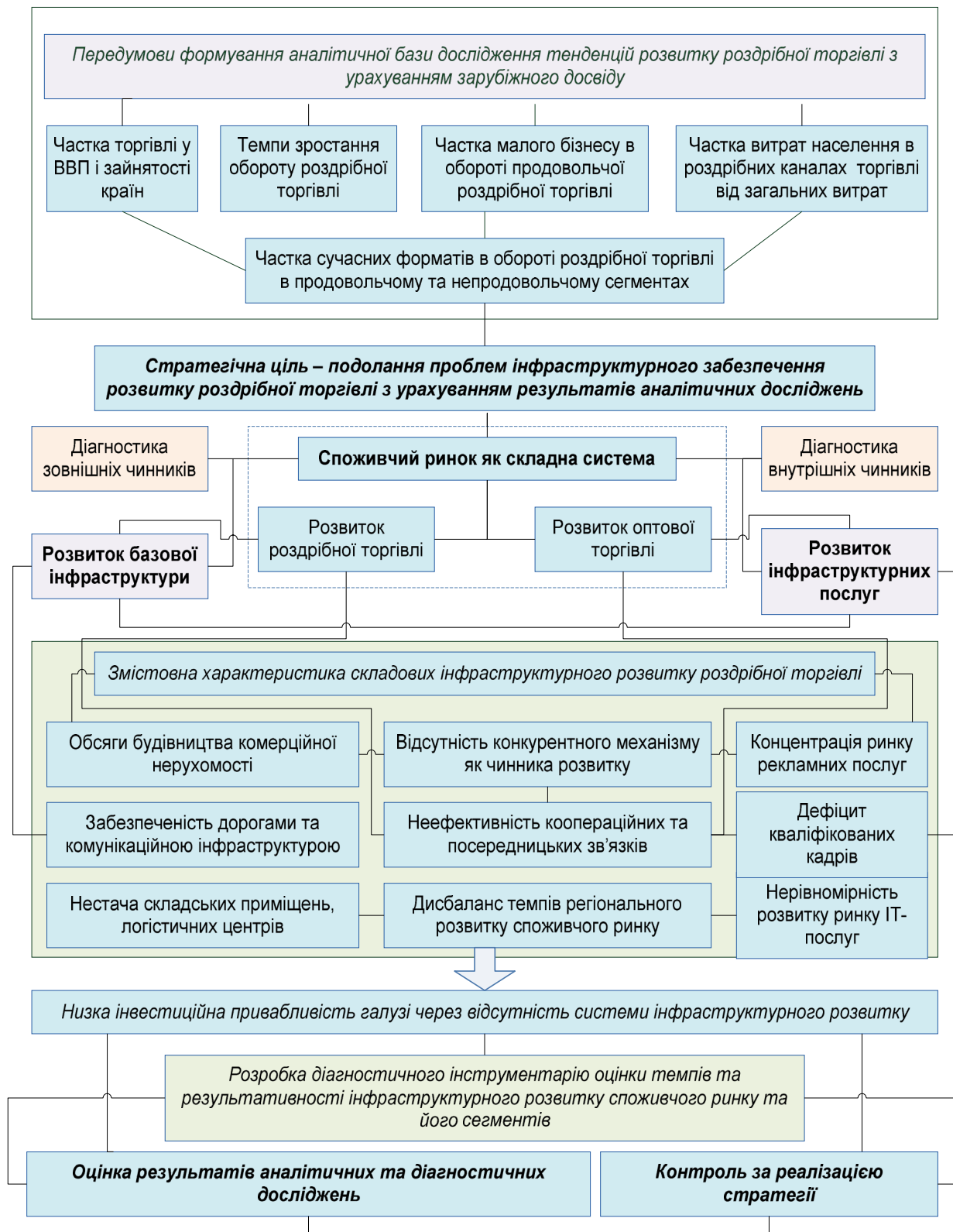


Рис. 3.5. Системно-інтегрована модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібно́ї торгівлі

Джерело: розроблено автором

Більшість учасників сектору торгівлі відзначають низький рівень підготовки персоналу для торгових організацій. Дефіцит/недостатня кваліфікація кадрів наголошується на всіх рівнях, в т. ч. торгові компанії відзначають необхідність перенавчання співробітників середньої ланки – випускників факультетів вузів, які готують за товарознавчими спеціальностями. Ключовими чинниками дефіциту співробітників низької кваліфікації є соціальна не престижність робочих професій в торгівлі, низькі зарплати і відсутність соціальних гарантій. Таким чином, шляхом використання системного підходу запропоновано системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі на основі врахування результатів аналітичних досліджень тенденцій розвитку роздрібною торгівлі в Україні та світі.

Системний підхід реалізовано під час аналізу інфраструктури роздрібною торгівлі як підсистеми споживчого ринку через врахування місця і ролі товарообмінних процесів у макропараметрах економічного розвитку (ВВП, зайнятість); ролі малих підприємств, що забезпечують процеси і функції інфраструктурного характеру, а також інтересів населення, яке має потреби, що не мають властивості взаємозамінності і певною мірою зумовлювані місцем проживання. Використання принципів та інструментів діагностики в умовах інфраструктурного забезпечення розвитку мережі роздрібною торгівлі можна вважати напрямом подальших ґрунтовних розробок на основі синтезу системного, синергетичного та процесного підходів.

### **3.3. Науково-методологічний базис забезпечення інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі**

Створення нових контактів і більш тісних відносин із клієнтами є одним з очевидних чинників визначення конкурентних переваг і формування



сучасних тенденцій в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібно́ї торгівлі. Сама ідея використання інновацій як основного інструменту розвитку в роздрібно́ї торгівлі передбачає, що клієнт є не лише учасником угоди купівлі-продажу, але і стає активним суб'єктом ринку, що формує комерційну пропозицію.

Це призводить до появи інновацій, заснованих на знаннях про клієнтів. Вони забезпечують основу для створення інновацій, орієнтованих на потреби конкретного клієнта, який бере участь у розробці нового або вдосконаленого продукту.

У сучасних умовах інфраструктурного розвитку мережі роздрібно́ї торгівлі переважна частка клієнтів може спостерігати створення та впровадження сучасних інновацій, що застосовуються в роздрібно́ї торгівлі. Нові виклики – це напрямки ефективної діяльності підприємств і лише в умовах використання і застосування конкретних інноваційних рішень. Безперервний розвиток інноваційних продуктів і технологій відноситься до застосування інструментів інформаційно-комунікаційних технологій переважно споживачами. Це також життєво важливо в контекст зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності в роздрібно́ї торгівлі.

Інфраструктурний розвиток мережі роздрібно́ї торгівлі здебільшого залежить від купівельної спроможності населення. Найбільш розвиненими стали мережі роздрібно́ї торгівлі, що реалізують товари за ціною, близькою до оптової (дискаунтери).

Але їм також доводиться займатися реорганізацією торгових точок, вдаючись до закриття збиткових магазинів. У сегменті роздрібно́ї торгівлі недовольними товарами спостерігається частковий перехід на інтернет. Багато магазинів створюють інтернет-версії для можливості продажу товарів там, деякі бренди з'являються відразу в інтернеті, а також створюються інтернет-магазини, де можна купити товари від різних компаній.

Роботи зарубіжних учених Вейтца Б., Кента Т., Даусона Д., Еванса Дж., Краффта М., Леві М., Мура К., Тейлора В. присвячено, головним чином,

теоретичним концепціям розвитку, організації та управління в системі роздрібних торгових підприємств.

Вітчизняні вчені, такі як: Апопій В., Азарян О., Бланк І., Балабан П., Берман Б., Богославець Г., Власова Н., Герасимчук З., Горбенко О., Іляшенко О., Лігоненко Л., Мазаракі А., Мізюк Б., Міщук І., Тараненко О., Тимчина А. та інші зосередили свою увагу переважно на методологічних підходах до соціально-економічного розвитку роздрібної торгівлі та її трансформації до умов ринкових відносин (Мантрала, & Краффт, 2008; Лігоненко, Богославець, & Піратовський, 2009; Апопій, 2012; Deloitte 2020a).

З метою наукового дослідження питань, пов'язаних із визначенням перспектив інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, організації діяльності мереж роздрібної торгівлі на основі інноваційних рішень, важливими завданнями стають питання визначення факторів сучасного розвитку роздрібних мереж, тенденцій розвитку в системі підприємств роздрібної торгівлі, тенденцій розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі.

В економічній літературі теоретико-методологічні аспекти проблеми розвитку інфраструктури товарного ринку висвітлювали у своїх роботах: Азарян О., Альбеков А., Апопій В., Краснопольський Б., Медведєва В., Саркісян Л., Семенова Т., Федько В., Шаріпов А.

Основні теоретико-еволюційні підходи, принципи, концепції й методики розвитку маркетингу, запропоновані в роботах: Асселя Г., Амблера Т., Гордона Я., Котлера Ф., Портера М., Еванса Дж. і інших, можуть бути використані як базові для обґрунтування концептуальних основ і прикладних аспектів інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі.

З метою розробки перспективних напрямків інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі необхідно виділити значення маркетингового підходу до створення та розвитку інфраструктури торгівлі, розробити організаційний механізм інфраструктурного маркетингу

роздрібної торгівлі, обґрунтувати переваги впровадження Smart-технологій в мережі роздрібної торгівлі в умовах прояву кризових процесів.

Сукупний науковий потенціал розробок, що сформувався у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, забезпечив високий теоретико-методологічний рівень дослідження діяльності мереж роздрібної торгівлі та напрямків інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування і вимагають докладного вивчення умови і параметри інфраструктурного розвитку, що впливають на діяльність мереж роздрібної торгівлі, а також розробка організаційного механізму інфраструктурного маркетингу роздрібної торгівлі та оцінка переваг впровадження Smart-технологій в галузі роздрібної торгівлі. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її сторін і практична значимість визначили мету цього дослідження.

В Україні з 250-ти компаній роздрібної торгівлі світового рівня на ринку представлені Metro Cash&Carry, Groupe Aushan, Billa, Novus, Inditex, Marks and Spencer, GAP, Groupe Adeo тощо. У сегменті HoReCa присутні іноземні компанії: Subway (американська мережа фаст-фудів), Burger King та KFC (Deloitte, 2020b; AGR, 2020).

Як зазначають експерти, важливими чинниками, що стримують активну експансію великих міжнародних партнерів в Україні, є порівняно низький рівень доходів населення, складний інвестиційний клімат, істотні проблеми з отриманням землі та реалізацією девелоперських проектів, дефіцит професійних торговельних приміщень і високі орендні ставки на них (WRDS, 2020).

Згідно з дослідженням теоретичних аспектів формування сутності терміна дистрибуція в роздрібній торгівлі – це комплекс взаємопов'язаних функцій, який реалізується в процесі розподілу матеріального потоку між різними покупцями, заснований на маркетинговому підході.

Таким чином, розподільна логістика, або фізичний розподіл – це діяльність, пов'язана з отриманням продукції, її збереженням до моменту отримання замовлення і наступна доставка до клієнта (WIK, 2020).

Усі товари проходять через канал розподілу, щоб зробити шлях від виробника до кінцевого споживача. Одним із важливих елементів у цьому механізмі є роздрібна торгівля, заключний етап каналу розподілу. Роздрібна торгівля – це підприємницька діяльність, пов'язана з продажем товарів кінцевому споживачеві. Це зв'язок між оптовиками або виробниками і клієнтами продукту.

Підприємства роздрібною торгівлі є єдиними, хто щодня безпосередньо контактує з кінцевими споживачами, вони є важливими джерелами ринкової інформації. Вони знаходяться в унікальному становищі, щоб надати виробникам цінний зворотний зв'язок, який вони зібрали від споживачів.

Якщо у споживача є скарги або проблеми, роздрібний торговець є першою людиною, з якою він зв'язується. Така інформація безцінна для виробників в їх прагненні поліпшити свою продукцію (Fadairo, & Lanchimba, 2014).

Дистрибуція – це діяльність з продажу та доставки продуктів і послуг від виробника до клієнта. У міру того як підприємства стають все більш глобальними, пріоритет дистрибуції зростає. Як правило, дистриб'ютор тісно співпрацює з виробником, щоб продавати більше товарів (REK, 2020).

Незважаючи на те, що дистрибуція з'явилася порівняно недавно (щодо зарубіжних компаній), вона вже має свою історію розвитку.

Періодом формування дистрибуції на російському ринку можна назвати 1990-і рр. (Тяпухин, & Клецко, 2013).

У цілому еволюцію дистриб'юторських компаній можна розділити на умовні етапи (табл. 3.5).

## Етапи еволюції дистриб'юторських компаній

№ з\п	Етап	Зміст етапу еволюції
1	Хаотичний (1991 – 1993 рр.)	На даному етапі була характерна відсутність структурованості вітчизняного ринку, зниження обсягів виробництва російських компаній, збільшення частки імпортованих товарів всіх категорій. У цей період на російському ринку починали свою роботу представництва компаній, що займаються поставками високотехнологічної продукції (наприклад, Хегох)
2	Структурований (1993 – 1995 рр.)	На цьому етапі відбувається становлення ринкової інфраструктури країни, тобто відбувається структурування ринку. Іноземні компанії виявляють все більший інтерес до російського ринку, який характеризується відсутністю конкуренції, вхідних бар'єрів на ринок практично будь-якої сфери діяльності
3	Експансивний (1995 – 2000 рр.)	Даний етап характеризується зростанням конкуренції з боку вітчизняних виробників. Ринки найбільших міст насичені, що обумовлює необхідність розвитку російських і зарубіжних компаній в регіонах. Внаслідок цього відбувається відмова від ексклюзивних дистриб'юторів і створення власної мережі дистриб'юторів, в якій зона впливу і функціонування кожного дистриб'ютора строго визначена і обмежена
4	Перехідний (2000 – 2009 рр.)	Висока конкуренція з боку вітчизняних виробників призводить до того, що багато іноземних компаній йдуть з російського ринку (особливо в сфері виробництва і продажу продуктів харчування). Виробники приходять до усвідомлення необхідності створення власних дилерських мереж і встановлення довгострокових партнерських відносин з ключовим роздробом, так як частка останніх у формуванні обороту роздрібної торгівлі збільшується з кожним роком
5	Іноваційний (2010 р. – теперішній час)	Даний етап характеризується зміцненням позицій вітчизняних виробників на російському ринку в результаті впровадження інноваційних форм дистрибуції, зростаючою конкуренцією між великими дистриб'юторами, розширенням їх асортименту

*Джерело: складено автором*

Систематизація теоретичних положень про зміст і сутність дистрибуції дозволила виділити наступну класифікацію дистрибуції в роздрібній торгівлі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Класифікація дистрибуції в роздрібній торгівлі

Ознаки	Характеристика
Якісна (нумерична) дистрибуція	Це категорія, виражена не в цифрах, а у вигляді характеристики каналу розподілу. У статистиці вона часто використовується поряд з категоріальними даними. Діяльність постачальника, що займається дистрибуцією товару тільки з позиції розподілу (пасивна дистрибуція)
Кількісна (зважена) дистрибуція	Числовий розподіл відноситься до кількості одиниць зберігання або магазинів, які містять конкретну марку продукту. Числовий розподіл допомагає розрахувати охоплення бренду у відсотках на ринку
Пасивна і активна дистрибуція	Діяльність постачальника, який активно використовує маркетингові інструменти в роздрібній торгівлі, спрямовані на просування товару по маркетинговому каналу (активна дистрибуція)
Ексклюзивна дистрибуція	Це угода між постачальником і роздрібним продавцем, що надає роздрібному продавцеві виключні права в певній географічній зоні на реалізацію продукту постачальника
Цифрова або дистрибуція контенту	Електронне поширення контенту-безпрограшний варіант, який вимагає мінімум витрат. До таких предметів відносяться відеоігри, комп'ютерне програмне забезпечення, фільми, музика та електронні книги

*Джерело: складено автором*

Охарактеризуємо тенденції в розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі за такими напрямками:

– проникнення і розширення торгових мереж як у великих містах, так і на територіях з невеликою кількістю населення;

- спостерігається тенденція зростання важливості великих торгових об'єктів-розширюються мережі супермаркетів і гіпермаркетів і в цілому, також спостерігається введення комерційного ланцюга;
- фіксується надзвичайно велика різноманітність і широкий асортимент продукції;
- ведеться контроль забезпечення якості пропонованих товарів, з відносно низьким рівнем ціни, з комплексністю покупок, з широким використанням цінкових акцій, а також у поєднанні з рядом зручностей для покупців-наявність парковки, додаткові послуги, різноманітні засоби оплати та інші можливості, що робить їх привабливими для клієнтів;
- зручне розташування поблизу місця проживання користувачів та їх локалізації в густонаселених районах.

У зв'язку з цією тенденцією спостерігається впровадження в роздрібній торгівлі нового, сучасного каналу розподілу-дистрибуції, який знаходить все більш масове застосування в європейській практиці – дискаунтери-магазини, що пропонують товари за низькими цінами, які мають переважаючі власні торгові марки.

Відмінною особливістю даного типу магазинів є також велика кількість товарів з власним товарним знаком, який виробляється спеціально для торгової мережі. Товари під власною торговою маркою забезпечують наявність конкурентної переваги, забезпечуючи баланс між якістю і ціною (Reformat, 2016).

Дискаунтер-магазин це магазин із широким асортиментом товарів за цінами нижче середніх ринкових. Характерним для них є те, що у них є низка переваг, які обумовлені низькою вартістю, добре побудованою структурою компанії, що сприяє і дозволяє розширити позиціонування їх в найнижчих цінкових категоріях відповідного сегмента.

Отже, велика кількість роздрібних мереж України націлена на формат магазину «дискаунтер» через низку причин, а саме: ціни нижче за ринкові завдяки мінімізації витрат на персонал та на обслуговування приміщень;

просту викладку товарів, рекламу; зручне розташування для споживачів; середню якість продукції, що максимально відповідає запитам цільових сегментів; високий товарообіг, який дає змогу при менших площах досягати більшого обороту з квадратного метра, ніж, наприклад, у супермаркетах.

Також слід зазначити, що в мережі роздрібної торгівлі створення і розвиток інструментів інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечить швидке впровадження інноваційних продуктів, що набуває все більшого значення у зв'язку із зростанням глобальних брендів і масової передачі інформації.

Це дозволить поступово впроваджувати нові продукти на ринок, забезпечувати доступність продуктів і послуг для споживачів і розробляти інноваційні продукти, здійснювати їх тестування і проводити наукові експерименти.

Сучасний етап розвитку національної торгівлі дозволяє визначити основні шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності мереж роздрібної торгівлі на основі маркетингових інновацій:

- розробка цільових комплексних програм інноваційного розвитку торгівлі на національному, регіональному та мікро-рівнях;
- удосконалення правового регулювання інновацій та інноваційної діяльності в торгівлі;
- розробка наукового та методичного супроводу інноваційних процесів у торгівлі, з урахуванням комплексного підходу до аналізу маркетингових інновацій;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- удосконалення механізму фінансування інноваційної діяльності в торгівлі;
- забезпечення інформованості фахівців організацій про інноваційні процеси в торгівлі та просуванні інноваційних проектів;
- підготовка фахівців для реалізації інноваційних проектів;



– створення в організаціях торгівлі структурних підрозділів із розробки інноваційної стратегії розвитку.

Всесвітня павутина приваблива для роздрібного ринку несформованим законодавством у частині оподаткування, відсутністю необхідності покупки і оренди нерухомості, зниженням вартості людино-ресурсів, що дозволяє «віртуальним» магазинам знижувати ціну на сам товар. Також зростає кількість замовлень в зарубіжних інтернет-магазинах з боку населення. Поступово зростає індекс споживчої довіри і вирівнюються показники роздрібного товарообігу.

Для того щоб зрозуміти, які темпи відновлення роздрібного ринку і чого очікувати в майбутньому необхідно проводити детальні наукові дослідження та комплексно досліджувати галузь роздрібної торгівлі, торкнувшись всіх її сегментів.

Модернізаційний і динамічний розвиток національної економіки передбачає удосконалення й розширення сфери послуг, найважливішу роль в якій відіграє галузь роздрібної торгівлі. У сучасних умовах ефективно й стійке функціонування роздрібних торговельних мереж неможливо без використання методології управління підприємством, заснованої на маркетинговому підході, впровадженні нових діагностичних інструментів і методів управління мережним розвитком галузі роздрібної торгівлі.

Впровадження Smart-технологій у галузі роздрібної торгівлі відбувається досить динамічно, та ми спостерігаємо зростання жвавого зацікавлення даною темою дослідження.

Різноманітні ознаки вказують на те, що технології здобуті на основі штучного інтелекту, такі як Smart-технології, вже займають важливе місце в житті кожного громадянина та в діяльності кожного суб'єкта господарювання. Smart-технології – це інноваційні технології, які дозволяють здійснювати всі процеси діяльності та господарювання за допомогою комп'ютерних систем і мікропроцесорів, для виконання щоденних завдань і обміну інформацією.

Розвиток галузі роздрібно́ї торгівлі на шляху удосконалення сфери інфраструктурного забезпечення роздрібно́ї торгівлі вимагає використання інноваційних продуктів та технологій, які мають стати важливим інструментарієм під час формування стратегії інфраструктурного маркетингу роздрібно́ї торгівлі.

Особливістю сучасної роздрібно́ї торгівлі в Україні є інтенсивний тип розвитку, збільшення роздрібних мереж, експансія закордонних суб'єктів торгівлі, загострення конкуренції між великими роздрібними мережами (Дмітренко, 2010).

В сучасних умовах ефективне і стійке функціонування роздрібних торговельних мереж неможливе без використання методології управління підприємством, впровадження нових діагностичних інструментів і методів управління мережевим розвитком, також інноваційних технологій в мережі роздрібно́ї торгівлі. Ефективність діяльності мереж роздрібно́ї торгівлі значною мірою визначається розвитком інфраструктури.

Поряд із застосуванням маркетингового підходу, використання інструментів діагностики розвитку інфраструктури торгівлі в процесі управління розвитком мереж роздрібно́ї торгівлі передбачає інтеграцію моделей і методів регіонального маркетингу, маркетингу взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та маркетингу інфраструктури.

В основі виділення зазначених концептуальних напрямів лежать наступні принципи розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі:

- відповідність попиту на конкретні товари споживчим уподобанням населення регіону;
- відповідність купівельних активів споживчих пріоритетів на джерела фінансування та засоби доходів населення;
- відповідність індексів фізичного зростання виробництва темпами зростання населення і змін його структури;
- пріоритетна роль маркетингу під час визначення споживчих переваг в отриманні об'єктивної інформації;

- відповідність торговельної площі та кількості торгових підприємств потреб у них;
- рівномірне розміщення торгових підприємств на території регіону;
- оптимальне співвідношення в асортименті товарів місцевих, регіональних і національних виробників;
- дотримання принципу балансу вкладу асортименту мережі регіону в асортимент.

Це дозволить, з одного боку, суттєво розвинути положення теорії маркетингу в частині виділення об'єктів інфраструктури як нового і слабовивченого напрямку дослідження і, з іншого боку, у практичному аспекті вирішити проблему територіального та просторового розвитку роздрібних мереж з урахуванням особливостей регіонів і споживчих переваг. Може виникнути питання – чому базовою концепцією вивчення інфраструктурного вектору роздрібної торгівлі виступає саме маркетингова.

Таким чином, з метою формування ефективної стратегії інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі набуло подальшого розвитку науково-теоретичний підхід до інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, в основу якого покладено запропоновану систему принципів, методів, форм забезпечення, джерел інформації, інструментарію досягнення цілей з використанням Smart-технологій, що в комплексі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі. (рис. 3.6). Базовими концепціями вивчення процесів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі можуть стати маркетингова, територіальна та власне концепція інфраструктурного забезпечення. Імплементация науково-теоретичного підходу до інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на розвиток мереж роздрібної торгівлі, найбільш ефективно формувати напрямки взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та підвищувати ступінь адаптації мережевого розвитку на

основі врахування територіальних особливостей інфраструктурного забезпечення.



Рис. 3.6. Науково-теоретичний підхід до інфраструктурного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

У період євроінтеграції країни перед мережами роздрібно́ї торгівлі ще гостріше постають надзвичайно важливі питання щодо визначення стратегічних цілей діяльності, вибору стратегічних зон господарювання, формування стратегічного товарного портфеля, визначення політики

ціноутворення, диверсифікації діяльності, ефективності та доцільності впровадження сучасних інноваційних технологій, а саме Smart-технологій, для подальшого формування ефективної системи інфраструктурного маркетингу (Шкляєва, 2014). Прикладами Smart-технологій в галузі роздрібною торгівлі, як інструменту інфраструктурного маркетингу є програмне забезпечення, технічні засоби для здійснення аналітичної діяльності, експертні системи, інтелектуальні системи інформаційної безпеки, програми інтелектуального захисту, робототехніка як результат глибокої інтеграції сучасних програмних та апаратних рішень (табл.3.7).

Таблиця 3.7

## Smart-технології в галузі роздрібною торгівлі

№ п/п	Назва компанії	Приклад Smart-технологій
1	Компанія GeoVision	Розробка автоматизованої системи GV-Smart Retail. Система використовується в роздрібній торгівлі та поєднує інноваційні технології в області штучного інтелекту та заснована на системі аналітики Big Data, дозволяє розпізнавати осіб та відео
2	Компанія Amazon	Підприємства роздрібною торгівлі Amazon GO система штучного інтелекту на основі використання Smart-технологій, в якій реалізовано низку передових технологій для оплати покупок і запобігання крадіжок
3	Компанія CHM software	Програмне забезпечення «Chameleon» для автоматизації роздрібною торгівлі: каси самообслуговування CHAMELEON INDIGO; автоматичні каси самообслуговування від CHM Software; Chameleon POS – автоматизоване робоче місце касира, товарознавця на класичному ПК; Chameleon Cloud – хмарний web-додаток для адміністрування та контролю торгових процесів в режимі онлайн; Domino POS-mobile – робоче місце касира, офіціанта на планшеті; Chameleon Loyalty – Система управління акціями та програмами лояльності
4	Компанія «МініСофт»	«МініСофт Комерція» спеціалізована програма ведення оперативного обліку і контролю в роздрібній торгівлі, використовує інтелектуальну відеоаналітику, рішення на основі технологій RFID, системи проти крадіжок EAS, а також POS-термінали

*Джерело: розроблено автором на основі (INT, 2020; CHM, 2020; MINI, 2020; Шкляєва, 2014)*

Оцінка мережі роздрібно́ї торгівлі надає можливість зробити висновок, що існують як переваги впровадження інтелектуальних технологій в діяльності, так і недоліки, які по'язані, насамперед, з недостатнім розумінням можливостей технологій Smart-суспільства. Оцінка таких переваг має стати основою для формування стратегії розвитку інфраструктурного маркетингу роздрібно́ї торгівлі (KRI, 2020).

Переваги використання Smart-технологій, що впроваджують провідні ритейлери в роздрібно́ї торгівлі в системі інфраструктурного маркетингу, які є важливим фактором підвищення продажів та отримання відповідного прибутку, формування конкурентоспроможного суб'єкта господарювання в роздрібно́ї торгівлі:

- дозволяють ритейлерам оперативно обробляти великі обсяги інформації стимулюють появу нових, більш досконаlih галузевих програм для роздрібно́ї торгівлі, включаючи хмарні, з розширеними функціональними можливостями;

- надають можливість формувати дані про споживчу поведінку і вподобання клієнтів, дозволяють розпізнавати і вітати VIP-клієнтів, також пропонувати відвідувачам push-рекламу;

- є інструментом мінімізації витрат за допомогою програмного забезпечення яке виконує аналіз теплової карти магазину, повідомлень про необхідність поповнення запасів, детекції черг, контролю часу зберігання товарів на полицях, про неправильну ціну або підозрілі транзакції;

- інструмент для захисту від крадіжок, підрахунку відвідувачів, моніторингу підозрілої активності та інтеграції касових апаратів;

- сприяють збору й аналізу широкого масиву даних, що дозволяє ритейлерам оптимізувати свої робочі процеси, планувати свою рекламну політику, враховуючи зібрані демографічні дані про покупців;

- сприяють формуванню стратегії інфраструктурного маркетингу та впровадження в дію комплексних рішень, що дозволяють використовувати

великі дані для створення таргетованої реклами, оптимізації процесів і забезпечення безпеки магазинів;

– програмне забезпечення як нове покоління відеоаналітики для інтелектуального розпізнавання допоможе визначити стать, вік і колір одягу клієнтів та забезпечити захист товарів та продукції в разі виникнення крадіжок, для формування чорного списку клієнтів грабіжників;

– дозволяють обробляти і аналізувати дані в режимі реального часу, планувати основні показники роботи магазинів роздрібною торгівлі, аналізувати ефективність використання торговельної площі, мати можливість вести фінансовий і бухгалтерський облік, взаєморозрахунки з постачальниками.

Постійно зростаюча конкуренція в торгівлі спонукає багатьох ритейлерів вдаватися до нових передових рішень для зниження своїх витрат і підвищення продажів.

Заходи щодо удосконалення інфраструктурного маркетингу роздрібною торгівлі на основі впровадження Smart-технологій необхідно впроваджувати наступні: створення урядом стратегії розвитку Smart технологій, націленої на співробітництво з провідними компаніями даної галузі та виробництво вітчизняних аналогів згідно зі світовими стандартами; розробка програм фінансування проектів формування та впровадження Smart-технологій, як напрямок удосконалення інфраструктурного маркетингу роздрібною торгівлі; формування новітніх інтелектуальних систем для роздрібною торгівлі Smart Retail, яка націлена на забезпечення системних інтеграторів і дистриб'юторів на які зростає попит в секторі роздрібною торгівлі.

### Висновки до розділу 3

1. Для забезпечення реалізації цілей розвитку розроблено науково-практичний підхід до ресурсного забезпечення інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі. З метою мобілізації нереалізованого ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі запропоновано модель проведення бенчмаркінгу, яка являє собою логічно узгоджені етапи, що мають бути інтегровані в загальну систему управління потенціалом підприємства роздрібної торгівлі. Практична апробація запропонованого підходу дозволяє створювати оптимальні умови для мобілізації ресурсного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності; зростання вартості підприємства; підвищення ефективності діяльності; реалізації інноваційних проектів.

2. За результатами дослідження на основі використання системного підходу запропоновано системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі на основі врахування результатів аналітичних досліджень тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Україні та світі.

3. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що системний підхід реалізовано під час аналізу інфраструктури роздрібної торгівлі, як підсистеми споживчого ринку через врахування місця і ролі товарообмінних процесів у макропараметрах економічного розвитку (ВВП, зайнятість); ролі малих підприємств, що забезпечують процеси і функції інфраструктурного характеру, а також інтересів населення, яке має потреби, що не володіють властивістю взаємозамінності і певною мірою зумовлює місцем проживання. Практичне застосування моделі дозволяє вирішити стратегічні питання удосконалення управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, впровадження інноваційних технологій управління.



4. З метою формування науково-методологічного базису забезпечення інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі розроблено науково-теоретичний підхід, в основу якого покладено запропоновану систему принципів, методів, форм забезпечення, джерел інформації, інструментарію досягнення цілей з використанням Smart-технологій. Імплементация запропонованого підходу дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на розвиток мереж роздрібної торгівлі, найбільш ефективно формувати напрямки взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та підвищувати ступінь адаптації мережевого розвитку на основі врахування територіальних особливостей інфраструктурного забезпечення.

5. За результатами дослідження доведено, що впровадження заходів щодо удосконалення інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі впровадження Smart-технологій є важливим фактором підвищення продажів та отримання відповідного прибутку, формування конкурентоспроможного суб'єкта господарювання в роздрібній торгівлі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Чорна, Краснокутська, Гросул, Круглова, Філіпенко, Бугріменко, & Морозов, 2015; Бугріменко, 2019, 2020a, 2020b, 2020d, 2020m, 2020n).

## РОЗДІЛ 4

# МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### **4.1. Маркетинговий менеджмент в системі управління мережею роздрібною торгівлі**

Зростаюча складність управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі в поєднанні з кращою доступністю даних про клієнтів також сприяли зміні влади, і таким чином інтеграція інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі в систему маркетингового менеджменту мереж роздрібною торгівлі має визначні переваги.

Основним завданням мереж роздрібною торгівлі є досягнення переваг у конкурентному середовищі, забезпечення високих темпів розвитку в стратегічній перспективі і зростання вартості. Значну увагу цій проблемі приділяють такі вчені, як: Мазаракі А., Лігоненко Л. (Мазаракі, 1999; Лігоненко, 2001).

Сьогоднішні виробники часто залежать від того, скільки великих підприємств роздрібною торгівлі припадає на істотну частку їх глобального обороту. Поряд із цим зростаючий розмір, бюджети роздрібною маркетингу, ІТ-бюджети та бюджети для топ-менеджерів мають також збільшити переваги роздрібних центрів.

Вона знаходиться в постійному стані зміни, і за останнє десятиліття темпи цієї зміни значно прискорилися. Роздрібні торговці – це кінцевий етап в маркетинговому ланцюжку і точка контакту між споживачем і виробником продуктів.

Там де роздрібна торгівля раніше віддавала пріоритет купівельним рішенням і асортименту продукції, тепер необхідно дотримуватися більш

стратегічного підходу до управління та маркетингу і це дає можливість бути орієнтованим на споживача, вступати в особистий контакт з клієнтами, збирати інформацію про поведінку споживачів та використовувати дану інформацію як перевагу для інтеграції інфраструктурного маркетингу в систему маркетингового менеджменту роздрібних мереж.

У сучасній Україні спостерігаються негативні тенденції в економіці, викликані дестабілізацією регіонів. Саме в таких умовах постійного дисбалансу ринкової кон'юнктури керівництву роздрібних мереж необхідна достатня інформація про стан як внутрішніх факторів, так і зовнішнього середовища (попит на товари, цінова політика конкурентів, загальні економічні та соціальні тенденції).

Значимість вирішення завдань пошуку резервів розвитку економіки, зростання прибутку і рентабельності за умови усунення або зниження ризиків визначає необхідність вдосконалення організації і методів комплексного економічного аналізу і внутрішнього контролю, здатних забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності комерційних підприємств в умовах інтеграції інфраструктурного маркетингу в систему маркетингового менеджменту роздрібних мереж (Бугріменко, 2016а).

Процес реформування економіки України супроводжується соціально-економічними змінами, що стосуються широкого спектру видів діяльності та галузей, зокрема сфери роздрібної торгівлі, яка визначається конкурентною поведінкою окремих підприємств.

Результатом економічної реформи торгівлі в сучасному конкурентному середовищі є множинність форм власності і можливість розвитку різних видів комерційних підприємств. Торгівля займає значну частку у валовому внутрішньому продукті. Його обсяг, структура і динаміка є не лише однією з основних характеристик стану внутрішньої торгівлі і показником необхідності змін, але і дозволяють оцінити ефективність запланованих заходів з реалізації стратегічної програми розвитку торгівлі. Існуючі проблеми розвитку торгівлі в Україні мають вирішуватися в напрямку

прискореного збільшення товарообігу між резидентами національної економіки.

Торгівля відіграє значну роль у формуванні конкурентного середовища, реалізації соціальної політики та ринкової орієнтації національної економіки, оскільки є каналом просування продукції споживачеві, видом економічної діяльності, об'єктом якої є обмін та обслуговування покупців для реалізації товарів, їх транспортування, зберігання та підготовка до реалізації.

Діяльність роздрібних мереж в умовах конкурентного середовища призводить до необхідності розширення сфери їх господарської діяльності. Торгівля відіграє вирішальну роль у балансуванні виробництва і споживання, формуючи тим самим значну частку валової доданої вартості, забезпечуючи зайнятість, оскільки сьогодні в цій сфері зайнята шоста частина всього економічно активного населення, що відповідає рівню економічно розвинених країн.

Обсяг залучення, за словами Стасюка М., грошових доходів споживачів, розмір і структура соціальних потреб, масштаби і ступінь задоволення попиту на товари, рівень життя, матеріальне і культурне благополуччя населення країни дозволяють оцінити обсяг і структуру роздрібно-товарообігу (Стасюк, 2008). Регулювання роздрібно-товарного обігу вимагає врахування всієї сукупності суб'єктів мережі роздрібно-торгівлі для оцінки загального макроекономічного значення показників товарного обігу в розрізі характеристик сфери товарного обігу.

Враховуючи це, вивчення тенденційних, структурних, регіональних особливостей розвитку роздрібно-торгівлі є необхідною передумовою для визначення пріоритетів регулюючого впливу держави на виробництво та інфраструктуру ринку, задоволення соціальних потреб та підвищення рівня життя населення.

Як відомо, ефективність економічного аналізу залежить від якості інформаційного забезпечення, яке має такі основні вимоги: корисність,

актуальність, надійність, достовірність, ясність, порівнянність і стабільність. Аналіз показників розвитку роздрібної торгівлі в Україні проводився на основі офіційних даних Державної служби статистики України (ОПРТ, 1990-2017).

За попередніми оцінками офіційних компаній, які проводять дослідження результатів діяльності мереж роздрібної торгівлі, наприклад GfK, продажі українських мереж роздрібної торгівлі в 2017 році зросли як мінімум на 15% і перевищили 250 млрд грн.

У 2016 році вартість споживчого кошика (включає більше 80 товарних категорій: продукти харчування, напої, побутова хімія, предмети особистої гігієни) зросла на 19% порівняно з 2016 роком. У той же час це зростання обумовлене подорожчанням самого товару. При цьому реальне (кількісне) споживання практично не змінилося – воно збільшилося лише на 0,1% (GfK, 2020)

Враховуючи той факт, що одні компанії йдуть з ринку, а інші приходять, загальна кількість гравців у продуктовому ритейлі за останні роки істотно не змінилася. Минулого року в країні з'явилися такі мережі, як «Купавський ринок» (чотири магазини) у Тернополі та «Щедрий ринок» (чотири магазини) у Луцьку.

Крім того, інвестиційна група VolWestGroup (мережа «Наш край») почала розвивати мережу SPAR в Україні. У 2017 році планувалося відкрити 15 магазинів, а в найближчі три роки – 50 магазинів. Новачки на ринку з'являються вже в цьому році. Зокрема, ЗМІ повідомили, що ресторанна компанія L'kafaGroup відкриває в Києві свій перший магазин у будинку Bazaar Express в березні. Ресторатори планують за два-три роки створити мережу з 30-40 торгових точок (BE, 2020).

Враховуючи тенденції розвитку мереж роздрібної торгівлі великі мережі будуть поступово обганяти дрібні і збільшувати свою частку ринку. У той час як окремі локальні мережі розвиваються, тому що вони не знайшли свою нішу, вони генерують збитки, торгова мережа окупається за наявності

50 магазинів і більше. Тому, на наш погляд, мало хто з місцевих гравців буде конкурувати з великими підприємствами роздрібною торгівлі, а регіональні мережі з часом підуть з ринку. На наш погляд, незважаючи на нинішню фрагментацію ринку, його консолідація неминуча. Український ринок продуктової роздрібною торгівлі досі складно назвати сильно консолідованим. Великі гравці, здебільшого, борються за локацію, а не за бізнес.

Це пов'язано з тим, що потенційні претенденти на «поглинання» не мають чіткого позиціонування, а також брак відповідних торгових площ. Але консолідація ринку – це зростаюча глобальна тенденція, яка дозволяє гравцям збільшити свою частку, зміцнити свої позиції на ринку і запропонувати цікаву ціну за рахунок економії масштабу.

Прикладом консолідації гравців стало збільшення мережі роздрібною торгівлі «Ашан» на дев'ять гіпермаркетів Caravan. Завдяки цій операції міжнародний ритейлер збільшив кількість торгових точок в Україні до 20, їх загальна площа склала 160 600 кв.м. Це дозволило компанії вийти на нові міста для мережі – Харків, Дніпро, Херсон, Чернівці.

Слід зазначити, що не всі міжнародні гравці, представлені на українському ринку, динамічно розвиваються. Судячи з усього, український ринок вважається перспективним, адже це не єдиний оператор, який в останні роки будує великі магазини в країні «з нуля».

Різні дослідницькі компанії по-своєму структурують канали роздрібних продажів і формати магазинів. Проте аналітики сходяться на думці, що в останні роки магазини невеликих площ і легкої доступності активно розвиваються. Згідно з дослідженням GfK, якщо в 2016 році за темпами зростання в Україні лідирували дискаунтери I Cash&Carry, то в минулому році – спеціалізовані магазини, супермаркети і магазини поруч з будинком.

Спеціалізовані магазини збільшили оборот за рахунок збільшення частки більш дорогих товарів в асортименті, що дозволило залучити нових покупців, а гіпермаркети, навпаки, пропонуючи більш дорогі товари, втратили частину своїх покупців, але відвідувачі, що залишилися стали

купувати в гіпермаркетах частіше. Також, за даними споживчої панелі домогосподарств GfK, минулого року кількість онлайн-покупок подвоїлася, хоча їх частка в загальній структурі продажів товарів повсякденного попиту залишається незначною – 0,1%. Відзначимо, що середня вартість покупки в інтернеті знизилася, а частота і розмір покупок зросли, що свідчить про те, що покупці стали частіше купувати в інтернеті не лише парфумерію і дорогу косметику, як це було в попередні роки, але і продукти харчування.

Можливо, враховуючи зростаючу популярність домашніх магазинів у країні, деякі підприємства роздрібно́ї торгівлі, які раніше не розробляли цей формат, збираються його освоїти. Зокрема, компанія Ашан, представлена в сегменті гіпермаркетів, на початку минулого року оголосила про плани відкрити в Україні свої точки в форматі магазинів на дому.

В останні роки в Україні відкривається все більше мінімаркетів (магазини самообслуговування площею до 200 квадратних метрів). На наш погляд, цьому сприяє велика пропозиція вільних приміщень для магазинів такого формату. Крім того, ці магазини мають короткий термін окупності (півтора-три роки) і окупність інвестицій. І менші інвестиції – 20000-30000 \$ за 100 кв. м. цього року експерти прогнозу не очікують революційних змін на українському продовольчому роздрібному ринку.

Ситуація кардинально не зміниться. Місцеві оператори будуть продовжувати розвиватися в своїх регіонах. Національні будуть розвиватися органічно, відкриваючи магазини або шукаючи можливість обігнати невеликі. Іноземні гравці не зацікавлені в українському продовольчому роздрібному ринку. Вони дивляться на купівельну спроможність населення. А термін окупності в 7-12 років нікого не надихає.

Відзначимо, що в Україні налічується близько 150 компаній, до яких належать торгові мережі, якщо вважати кількість магазинів від двох. У країні є сім національних операторів, АТБ, Фоззі Груп, VolWestGroup, Еко-Маркет, Фуршет, Таврія В і Ритейл Груп (Велика Кишеня, Велмарт, ВК Експрес), якщо вважати національними компаніями, які наявні в чотирьох з п'яти

економіко-географічних регіонів України. Місцеві ритейлери, за даними GT PartnersUkraine, складають 83% від загального числа гравців. І, як вже було сказано, щороку на ринок виходять два-три нових оператора (Buhrimenko, Smirnova, & Zonvire, 2018).

Таким чином, можна зробити висновок, що найближчим часом зусилля вітчизняних ритейлерів будуть спрямовані на оптимізацію, насамперед, існуючих роздрібних мереж, підвищення їх ефективності та рентабельності, а зусилля будуть спрямовані на зниження вартості позикових ресурсів.

За динамічні зміни в сучасному ритейлі відповідає ціла низка розробок управління. У більшості розвинених країн роздрібна торгівля переживає різке зростання масштабів операцій і концентрації ринку. З'явилися великі торгові мережі і відняли частку ринку у незалежних дрібних магазинів.

Ці торгові мережі, в першу чергу, розвинулися в регіональні групи, а потім в національні і навіть міжнародно активні мережі роздрібної торгівлі. В останнє десятиліття злиття і поглинання між вже великими гравцями прискорили цей розвиток. Багато роздрібних мереж зараз мають величезні обороти, дуже велику кількість співробітників і великі мережі магазинів.

У той же час багато ритейлерів перетворилися в міжнародні багатоканальні ритейлери, тобто вони працюють у багатьох країнах і пропонують своїм клієнтам різний роздрібний формат.

Роздрібна торгівля є висококонцентрованою галуззю. Згідно з даними компанії з дослідження ринку Planet Retail, що входить до п'ятірки найбільших продовольчих ритейлерів, налічує більш ніж 70% ринку, центр роздрібної торгівлі припадає на Великобританію, Німеччину і Францію. Отже, однією з найбільш впливових подій останнім часом стало зміщення влади всередині каналу розподілу десятиліття (Pl, 2006).

Відзначимо, що оскільки мережі роздрібної торгівлі зростали від регіональних до національних ланцюгів, то вони змогли накопичити знання про споживчі тенденції та зміни в продукті продажі, що підвищило їх актуальність в якості воротарів для продуктів, що знаходяться на шляху до



покупців. Дані про конкретних клієнтів, які тепер все частіше збираються за допомогою карт лояльності, доповнюють це знання. Таким чином, де бренди виробників колись були дуже важливі, за останні кілька років вони змінилися. Ритейлери приступили до роботи щоб охопити концепцію стратегічного маркетингу, вони використовують стратегічне планування та позиціонування самі відносно своїх конкурентів.

Ритейлери також розвивають свої власні логістичні концепції створили і центральні склади. Відповідно, там, де виробники традиційно виконували більшу частину логістичної функції, сьогодні також прагнуть і роздрібні торговці до логістичного лідерства в каналі дистрибуції (Strategic Retail Management).

Найважливішим етапом системного аналізу є визначення межі навколишнього («зовнішнього») середовища, стосовно якого зазначають, що система діє всередині нього. Питання визначення межі системи і її оточення є в кібернетиці досить складним і не завжди має однозначну відповідь. Завдання спрощується, якщо об'єкти дослідження за своїм походженням абсолютні і кінцеві. У цьому випадку визначити його досить просто.

Зазначене, певною мірою, стосується до дослідження організації як кібернетичної системи і встановлення її меж з оточенням. По суті, зовнішня межа організації і є межею оточення. Складніше із визначенням межі оточення маркетингу як кібернетичної системи.

У дослідженнях зарубіжних і вітчизняних маркетологів зовнішнє середовище маркетингу, як правило, ідентифікується із зовнішнім середовищем організації (Решетнікова, 2015).

З метою управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі удосконалено науково-методичний підхід до застосування інструментів маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібної торгівлі, де маркетинг виступає інструментом реалізації стратегії менеджменту, який передбачає розробку та оцінку ефективності використання інструментів маркетингового

менеджменту; побудову системи оцінки якості використання інструментів маркетингового менеджменту (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Науково-методичний підхід до застосування інструментів маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібною торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, удосконалено науково-методичний підхід до застосування інструментів маркетингового менеджменту з урахуванням інфраструктурної компоненти, який, на відміну від наявних, передбачає синтез альтернативних сценаріїв розвитку, що сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення мереж роздрібною торгівлі. Практична імплементація запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення мереж роздрібною торгівлі.

На рисунку 4.2 наведена модель адаптації маркетингових комунікацій в системі маркетингового менеджменту, заснована на інструментах комунікаційного впливу на цільові аудиторії, які включають BTL-комунікації (стимулювання продажу, мерчандайзинг, digital media, партизанський маркетинг) та ATL-комунікації (телебачення, інтернет, кіно, ЗМІ, радіо, соціальні мережі, електронні площадки).

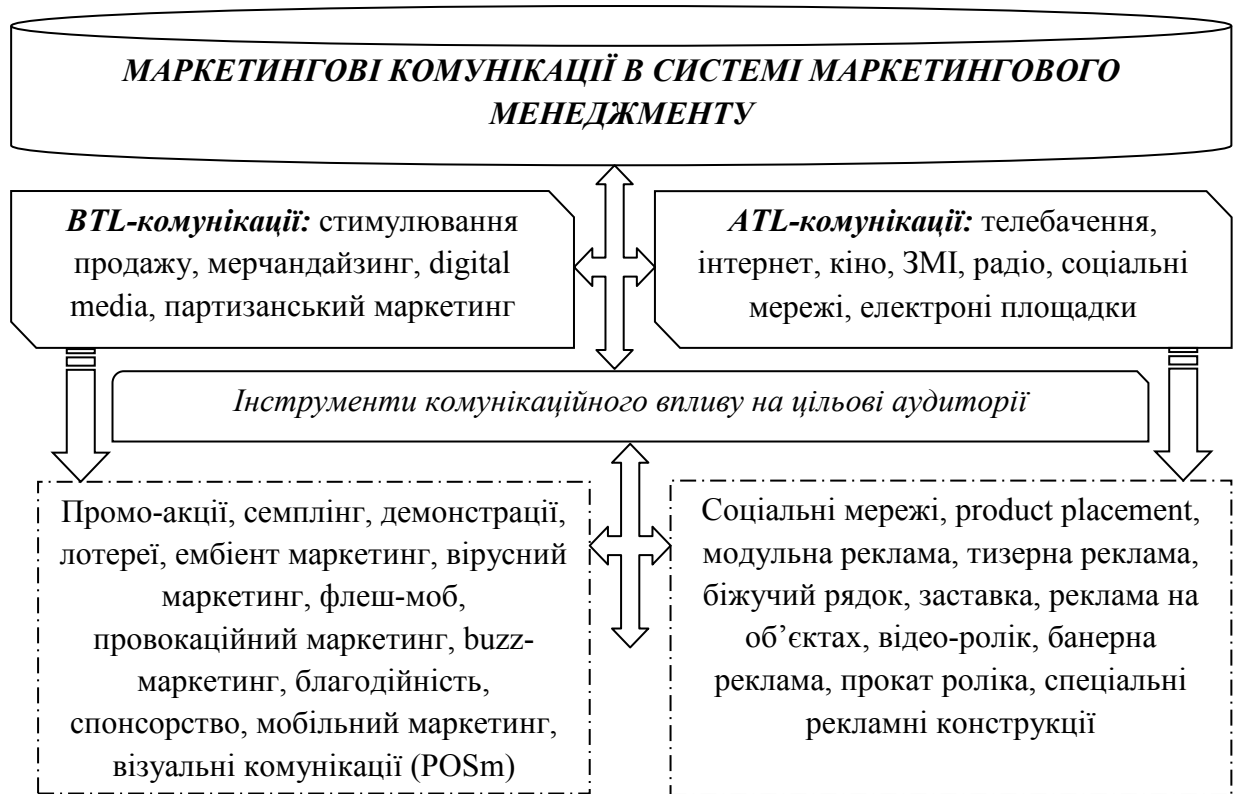


Рис. 4.2. Модель адаптації маркетингових комунікацій в системі маркетингового менеджменту

*Джерело: розроблено автором*

Кожному підприємству для ефективної роботи в системі маркетингового менеджменту в сфері роздрібної торгівлі необхідно планувати свою діяльність, як на найближчий період, так і в довгостроковій перспективі, що здійснюється за допомогою стратегічного планування, яке являє собою сукупність рішень і дій, що вживаються керівництвом у процесі розробки стратегій спрямованих на досягнення підприємством оперативних і стратегічних цілей, таких як: збільшення частки ринку, зростання прибутку,

завоювання лідируючих позицій на галузевому ринку, зростання числа споживачів товарів, продукції, послуг, підвищення конкурентних переваг, формування іміджу підприємств.

Для реалізації маркетингової стратегії необхідною умовою є формування зваженої цінової політики, вибір раціональних каналів реалізації продукції, розробка ефективної політики просування продукції на ринку. Останнім часом традиційний комплекс просування насичується сучасними інформаційними технологіями і прийомами маркетингу, такими як: цифровий маркетинг, партизанський маркетинг, мобільний маркетинг, E-mail-маркетинг, блогмаркетинг (блоггінг), тайм-маркетинг, пошуковий маркетинг (SEO), вірусний маркетинг.

Тому, розробляючи рекламну кампанію підприємства все більш активно використовують сучасні інструменти просування. Для реалізації маркетингової стратегії актуально і доцільно використовувати вірусний маркетинг, який на сьогоднішній день набуває все більшої популярності.

Основна суть вірусного маркетингу полягає в мінімальних витратах на рекламну компанію для отримання максимальних результатів діяльності та конкурентних переваг. Вірусний маркетинг – вид маркетингу, побудованого на комунікації, яка сама розвивається, при цьому користувачі і споживачі відіграють ключову роль і самостійно, активно, вільно або мимоволі пересилають один одному рекламні повідомлення (Толстяков, & Злобина, 2016).

Також, вірусний маркетинг можна охарактеризувати як стратегію, при якій товар, послуга або їх реклама так впливають на людину, що він «заражається» ідеєю поширення цього продукту і сам стає активним її рекламоносієм. Це та ідея, про яку споживач або користувач сам добровільно розповість друзям при зустрічі або за допомогою блогів, відеочатів, соціальних мереж (Зварич, 2010).

Підприємствам за умов використання вірусного маркетингу вдається, як правило, досягти наступних цілей:

- збільшення рівня продажів, зростання виручки від реалізації;
- підвищення рівня брэнда, підвищення іміджу підприємства виробника або виробника;
- введення нового брэнда або продукту, нової сучасної послуги, інноваційної технології;
- підвищення зацікавленості і лояльності споживачів і користувачів різних сегментів споживчого ринку.

Перш за все, необхідно розуміти, на чому необхідно зробити акцент під час розробки стратегії вірусного маркетингу, виходячи з мети і місії підприємства.

Необхідно виявити завдання вірусної реклами (набір переглядів, пропаганда, стимулювання продажів та ін.), провести аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, оцінити ресурси підприємства, спрогнозувати шляхи його розвитку, при цьому використовуючи сучасні інформаційні технології при проведенні маркетингового дослідження. Також, одним із важливих факторів, що впливають на успіх вірусної кампанії, є вибір цільової аудиторії, яка б повністю відповідала критеріям сегментування споживчого ринку.

Для більш повного розуміння вірусних технологій представлена Класифікація вірусного маркетингу, заснована на пропонованих критеріях і ознаках класифікації:

1. У напрямку впливу:
  - online-платформи з використанням мережі інтернет (форуми, блоги, соціальні мережі);
  - offline-взаємодія (чутки, WOM (реклама з вуст в уста), Opinion Leaders (лідери думок), флеш-моб).
2. За метою:
  - комерційний;
  - некомерційний (соціальні програми).
3. За джерелами виникнення:

- вірусна реклама (запуск «вірусу» підприємством з метою просування);

- споживча (відгуки покупців);
- контр-реклама (підступи конкурентів).

4. За методами реалізації:

- власними силами;
- за допомогою рекламних агентств;
- залучення незалежних фахівців.

5. За масштабом впливу:

- локальний;
- регіональний;
- національний;
- глобальний.

6. За характером об'єктів впливу:

- товарний;
- корпоративний;
- соціальний;
- політичний.

Вірусний маркетинг може бути представлений у формі:

- відео – це ролики або музичні кліпи гумористичного характеру, тривалістю не більше п'яти хвилин;

- ігри – інтерактивні ігри, в яких беруть участь велика кількість користувачів мережі, і запрошують, як правило, туди своїх друзів;

- зображення – найбільш простий і найменш витратний метод просування інформації в соціальних мережах і блогах.

- статті (текст) – це може бути розповідь звичайного користувача мережі про продукт, або записи в блогах відомих людей (впливових особистостей, зірок, спортсменів).

Рекламодавці як інструмент вірусного маркетингу використовують у професійній діяльності досить часто відеоролики, так як за кількістю їх переглядів і за характером залишених під відео коментарів, можна проаналізувати ефективність рекламної акції. Необхідно відзначити, що зі зростанням інформаційних технологій інструменти вірусного маркетингу не поступаються за популярністю основним інструментам маркетингових комунікацій і правильно сформульована маркетингова стратегія підприємства, як показують результати маркетингових досліджень, призводить до збільшення попиту на ринку, впізнаваності бренда, підвищення іміджу підприємств виробника (виробника), збільшення кількості споживачів і користувачів, і надалі сприяє зростанню фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Вертикальна маркетингова система (VMS), яка є достатньо ефективною в умовах інтеграції інфраструктурного маркетингу в систему маркетингового менеджменту роздрібних мереж – це така система, в якій основні члени каналу розподілу – виробник, оптовик і роздрібний торговець працюють разом як єдина група для того, щоб задовольнити споживчі потреби. У звичайних системах маркетингу виробники, оптовики та роздрібні торговці – це окремі бізнеси, які завжди намагаються максимізувати свої доходи.

Коли зусилля одного з учасників каналу по максимізації прибутку йдуть за рахунок з іншими, в учасників можуть виникнути конфлікти, які зменшують прибуток для всього каналу. Вертикальні маркетингові системи можуть приймати кілька форм. У корпоративній віртуальній маркетинговій системі один із членів каналу розподілу володіє іншими учасниками. Хоча вони належать спільно, кожна з них компаній в ланцюжку продовжує виконувати окреме завдання. У керованих віртуальній маркетингових системах член каналу досить великий і сильний, щоб координувати діяльність самого каналу, інші учасники без частки власності. Нарешті, договірна віртуальна маркетингова система складається з незалежних фірм, які об'єдналися за контрактом для отримання взаємної вигоди.

#### **4.2. Науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі**

Науково-технічний прогрес, глобалізація бізнес-процесів, посилення мінливості зовнішнього оточення та багато інших переконливих причин є підставами для розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі та використання в управленні стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, тобто формування перспектив розвитку стратегічного управління.

Функціонування мережі роздрібно́ї торгівлі в Україні в умовах трансформаційних процесів характеризуються крайньою нестабільністю відносин, що диктує необхідність прискореного розвитку стратегічного управління, розробки стратегії, ефективних систем і методів, сценаріїв і засобів управління розвитком інфраструктури роздрібно́ї торгівлі (Бугріменко, Пакулін, & Кушнір, 2006).

У роботах деяких авторів, таких як: Люкшинов О., Нікулін Л., Сагайдак О., Ушачов І., Ципкін Ю., представлені результати досліджень, які свідчать про системний підхід у визначенні ролі стратегічного управління, у тому числі представлені методичні засади стратегічного управління, проте у них проблема конкретних методик стратегічного управління, їх реалізації представлена недостатньо докладно, і тому має потребу в подальшій науковій розробці.

Саме ці методики визначають сутність методичних засад стратегічного управління, його специфіку й відмінність від традиційних підходів до управління, також визначають, насамперед, методичні засади розвитку інфраструктури роздрібно́ї торгівлі. Але необхідно відзначити, що пропонуючи безліч змістовних аргументів, науковці та автори, на нашу думку, низку питань, актуальних для розвитку теми стосовно удосконалення стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, або не розглядають взагалі, або досліджують методично поверхово й не враховують багато сучасних принципів управління.



У ході наукового дослідження вирішується важлива наукова задача, а саме сучасний стан формування стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі, як основи методичних засад розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі (Пакулин, 2005). На етапі наукового дослідження формування стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі, треба надати характеристику процесу формування стратегічних зон господарювання та стратегічних господарських центрів.

Розвиток підприємства та його функціонування являють собою цілеспрямовані безперервні процеси, які суттєво поєднані з процесом стратегічного управління. На даному етапі Україна орієнтована на впровадження стратегічного управління як на зовнішньому так і на внутрішньому оточенні підприємства. Саме стратегічне управління демонструє ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення довгострокових цілей формування стратегічного бачення, і розробки відповідних стратегій (Могилевська, 2007).

Зміни стратегічного характеру на підприємстві можна розглядати як зміни що викликані швидким розвитком ринку, та зміною головних пріоритетів підприємства.

Зміни стратегічного характеру потребують всебічного та поглибленого вивчення бо вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства.

Здійснюється постійний контроль за результатами та процесом реалізації та все це зводиться в оцінку на основі отриманих результатів. Якщо в процесі реалізації стратегії відбулися відхилення від головної стратегії підприємства, то здійснюється зміна стратегії шляхом внесення стратегічних змін.

Процес стратегічного планування характеризується тим, що в процесі його використання потрібно не лише приймати конкретні рішення, але й часто вирішувати завдання, пов'язані з вибором схожих дій. Це відноситься до самої стратегії, вибору місії, цілей підприємства, перерозподілу ресурсів, вибору завдань стратегічного управління (Портер, 2013).

У літературі наукового спрямування, а саме літературі зі стратегічного управління розглядаються переважно стратегічні зміни, які обумовлені впровадженням стратегії на певному підприємстві. Ці зміни здійснюються у сфері фінансування, організаційної культури, забезпечення ресурсами тощо і, на відміну від змін, що зумовлені переважно змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом всього періоду впровадження стратегії (Балабанова, & Кривенко, 2014).

Стратегічне управління буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації та конкретним умовам на певному етапі розвитку підприємства (Бугріменко, & Смірнова, 2019b).

Використання відмінних одна від одної моделей стратегічного управління, як основної системи управління на підприємствах України, може дати можливість не лише якісно планувати подальший розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат. Саме впровадження стратегічного управління на українських підприємствах посилює конкурентоспроможність їх вагу на ринку.

Відзначимо, що з метою формування стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі, керівництву мереж роздрібної торгівлі потрібно вивчати оточення підприємства з погляду окремих тенденцій, небезпек, можливостей. Окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід являє собою стратегічну зону господарювання (СЗГ).

З визначення такої зони для підприємства, її дослідження, починається розробка загальної стратегії, результатом якої є оцінка перспективи, що відкривається в цій галузі з погляду росту рентабельності й стабільності.

Американська компанія «General Electric» першою зробила оцінку перспективи з погляду зовнішнього середовища та запропонувала ідею стратегічного господарського центру (СГЦ) – внутрішньо-організаційної одиниці, яка відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства.

Далі наведено співвідношення понять стратегічної зони господарювання та стратегічного господарського центру (рис. 4.3).

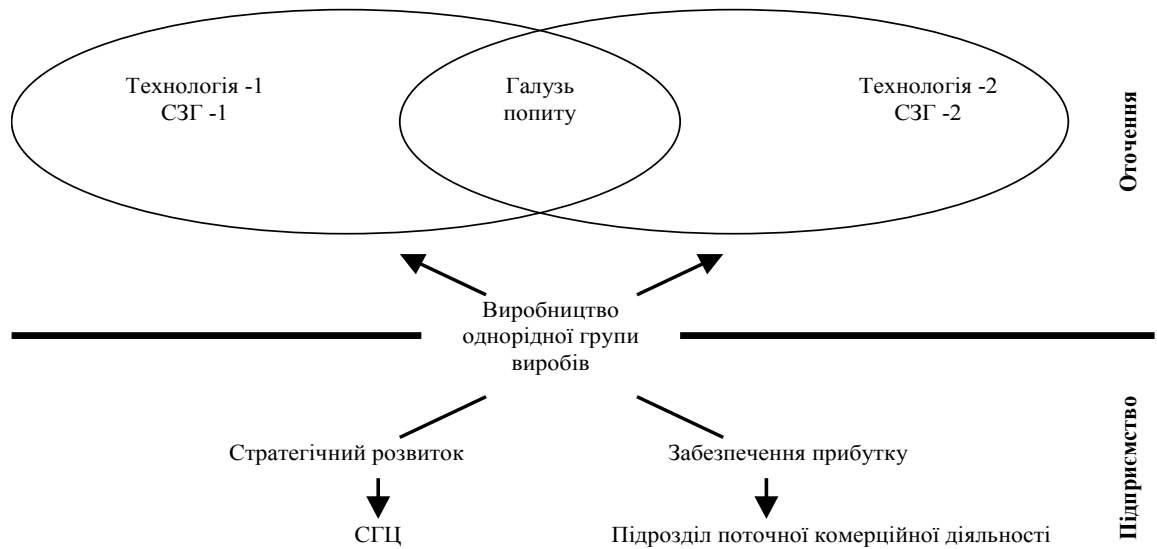


Рис. 4.3. Стратегічні зони господарювання й стратегічні господарські центри

*Джерело: розроблено автором на основі (Пакулин, Кушнір, & Гармаш, 2006)*

Верхня частина рисунка показує, що СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією. Коли на зміну одній технології приходить інша, проблема їх співвідношення стає для підприємства справою найважливішого стратегічного вибору: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускає підприємство, виявляється застарілою (Пакулин, Кушнір, & Гармаш, 2006).

У процесі формування стратегії та виконання стратегічного ефективного управління необхідним етапом є підготовка концепції СЗГ і СГЦ, яка буде виконувати роль важливого стратегічного інструменту менеджменту та буде забезпечувати ефективне виконання всіх процесів розробки стратегії (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Етапи процесу розробки стратегії

Джерело: складено автором на основі (Пакулін, Кушнір, & Гармаш, 2006)

Процес вибору оптимуму стратегічних позицій підприємства роздрібної торгівлі наведено на рис. 4.5, та слід відзначити, що цей етап є дуже важливим в процесі визначення рівня стратегічних капіталовкладень (Пакулін, 2005).

1. Метою першого етапу є визначення конкурентних позицій, потенціалу та резервів підприємства та порівняння з конкурентами даної СЗГ.

2. Надається кількісна оцінка:  $\Pi$  – прибутковості за умови збереження нинішньої позиції;  $K$  – поточних капіталовкладень підприємства в СЗГ;  $\Delta K$  – приросту капіталовкладень, необхідних для забезпечення оптимальної позиції;  $\Delta \Pi$  – приросту прибутку.

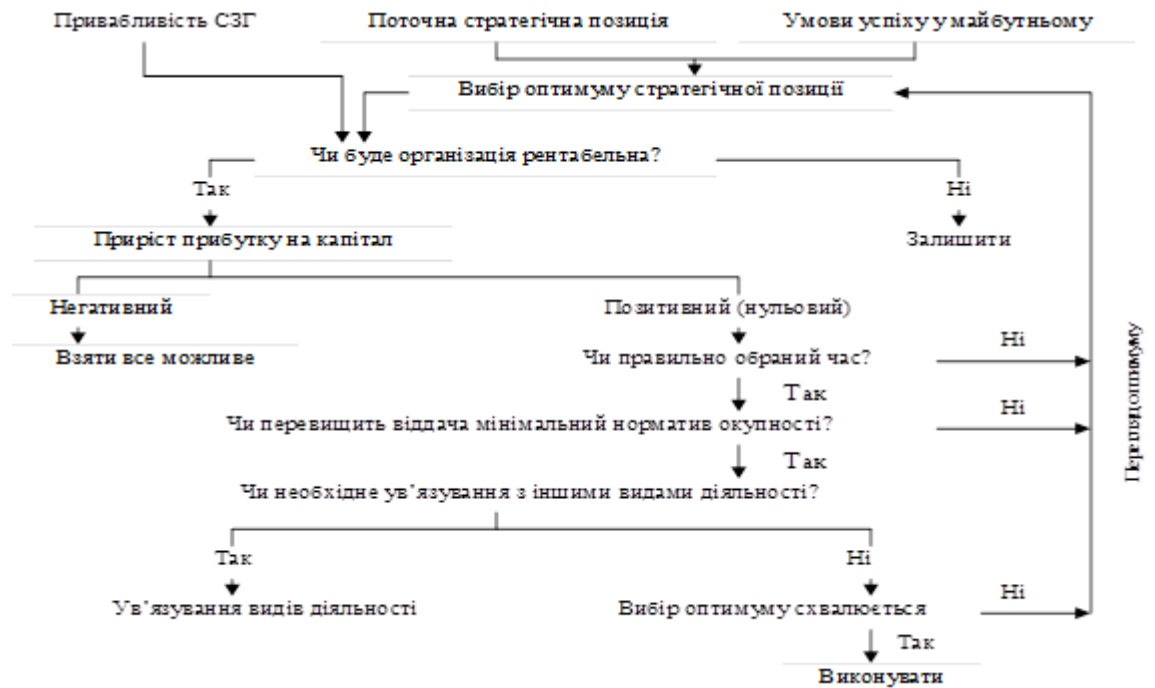


Рис. 4.5. Вибір оптимальності стратегічних позицій

Джерело: розроблено автором

3. На підставі використання отриманих величин, підраховується приріст прибутку на капітал ( $\Delta P_k$ ):

$$\Delta P_k = \frac{P + \Delta P}{K + \Delta K} - \frac{P}{K} \quad (4.1)$$

Конкурентний статус підприємства в СЗГ буде результатом взаємодії трьох факторів: рівня оцінки стратегічного виконання плану з використання капіталу підприємства, рівня виконання всіх етапів стратегії з поліпшення конкурентних переваг в діяльності підприємств роздрібної торгівлі, оцінки можливостей мобілізації ресурсів підприємств роздрібної торгівлі (Пакулин, 2005).

Далі розглянемо правила прийняття рішень щодо позиціонування та капіталовкладень у підприємства роздрібної торгівлі (табл. 4.1.)

Таблиця 4.1

Правила прийняття рішень щодо позиціювання та капіталовкладень у підприємства роздрібної торгівлі

Перспективи отримання прибутку	Приріст віддачі капіталовкладень	Прийняті кроки у відношенні капіталовкладень	
		капіталовкладень	капіталовкладень
Позитивні	Позитивний	Поліпшити/зберегти	Вкладати кошти
Позитивні	Нульовий	Зберегти/розширити	Реінвестувати прибуток
Позитивні	Негативний	Пустити на самоплив	Отримати максимальний прибуток
Нульові	Негативний	Залишити повільно	Ліквідувати активи
Негативні	Негативний	Залишити швидко	

*Джерело: складено автором*

4. Оцінка тривалості виконання етапів стратегії, моніторинг та контроль виконання всіх етапів, виявлення ризиків та можливостей конкурентів вплинути на виконання стратегії та оцінка ситуації в цілому, що вимагає переосмислення та коректировку стратегії.

5. Оцінка можливостей підприємства та виконання перетворень деяких етапів реалізації стратегії внаслідок різноманітних чинників з метою підготовки інших варіантів розвитку з метою поліпшення конкурентних переваг.

6. Визначення часу для проведення коригувальних дій з поліпшення стратегії внаслідок зміни позицій на ринку товарів та послуг.

7. Проводиться оцінка можливостей використання ресурсів підприємства для забезпечення необхідного рівня капіталу підприємства.

Повний перегляд усього набору – дуже важка й довга процедура, яка щоразу під час відкриття нової СЗГ або виникнення в діючій різких змін, буде дестабілізувати всю стратегічну роботу підприємства.

Тому повний перегляд портфеля капіталовкладень необхідно проводити або періодично (кожні 3...5 років), або у разі зміни загальної обстановки, або під час виникнення в будь-якій СЗГ небезпечній чи, навпаки, сприятливій тенденції, що зачіпають весь портфель капіталовкладень у цілому.

Поза вказаних ситуацій для аналізу окремих СЗГ варто використовувати мінімальні коефіцієнти окупності капіталовкладень. Результатом такого перегляду має бути рішення про перегляд оптимальної постановки завдань, або про планування, фінансування й виконання нового завдання.

Застосування методики вибору оптимуму стратегічних позицій дозволяє керівникам виявити перспективи забезпечення й росту рентабельності, установити, наскільки будуть виправдані сили й кошти, витрачені підприємством, розрахувати приріст прибутку на капітал. Це сприятиме підвищенню наукової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі в Україні політикам, власникам бізнесу доцільно вжити відповідних заходів. Роздрібні підприємства мають надавати великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін, щоб оцінити реальні можливості для завершення і розробки заходів і засобів, за допомогою яких підприємства могли б бути успішними. Вони мають проводити маркетингові дослідження для оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням числових показників, що вказують на ступінь стійкості роздрібного підприємства, здатність випускати продукцію, що користується попитом на ринку і забезпечує підприємству отримання запланованих і стійких результатів.

Підприємство, що має нижчу собівартість продукції, отримує великий обсяг прибутку, що дозволяє розширити виробництво, підвищити його технологічний рівень, економічну ефективність і якість продукції, а також удосконалити систему збуту.

У результаті підвищується конкурентоспроможність підприємства і його продукції, тим самим збільшується його частка за рахунок інших підприємств, що не мають таких фінансових і технічних можливостей. Необхідно проаналізувати собівартість виробленого обігу шляхом віднесення величини витрат на продаж до величини прибутку. Це порівняння зазвичай проводиться не за сумою витрат на продаж, а за окремими елементами.

Підприємства роздрібної торгівлі можуть підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок забезпечення техніко-економічних і якісних показників, створення пріоритетної продукції підприємства на ринку, внесення змін в якість продукції та її техніко-економічні параметри з урахуванням вимог замовника і конкретного запиту, підвищення уваги до надійності продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності роздрібного сектору в Україні Уряд має відігравати важливу роль, визначаючи політичні рамки для спрямування адекватних коштів підприємствам роздрібної торгівлі.

Роздрібні підприємства мають бути креативними і використовувати нетрадиційні маркетингові методи, щоб відрізнити свої підприємства від конкурентів. Унікальна маркетингова кампанія привертає більше уваги і привертає більше продажів.

Ще одним важливим кроком на шляху підвищення конкурентоспроможності роздрібної торгівлі є поліпшення її доступу до технологій при існуючому рівні конкуренції, глобалізації та невизначеності ринку через глобальний економічний спад для підприємств роздрібної торгівлі важливо включити технології в свої виробничі процеси, а також в свої маркетингові та управлінські функції, щоб підвищити ефективність. Інновації та технології – це два чудових інструменти в роздрібній торгівлі, які мають бути повністю капіталізовані, щоб рости і зміцнюватися.

Конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі дуже важлива в будь-якій зростаючій економіці. Саме на цьому тлі як розвинені, так і країни, що розвиваються, зі зростаючою і бурхливо розвиваючою



економікою приписують більшу частину своїх досягнень процвітанню цього сектору.

У більш загальному плані розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі розглядається як прискорення досягнення міжсекторальних соціально-економічних цілей, включаючи зниження рівня бідності.

Завдяки цьому явищу уряди майже в усьому світі, серед яких Україна не є винятком, розробляють політику, спрямовану на сприяння та розширення можливостей зростання, розвитку та ефективності сектору.

Уряд України робить це за допомогою підготовки управлінських кадрів та інших фіскальних стимулів за підтримки міжнародних агентств та Європейського Союзу.

Незважаючи на всі ці інтервенції, спрямовані на те, щоб сектор був досить конкурентоспроможним, щоб внести свою квоту в економічне зростання України, вони не виправдали очікувань. Різні люди і різні роботи з цього питання пояснюють це відсутністю фінансів і неадекватних управлінських навичок, в той час як інші теж пояснюють це відсутністю підприємницьких навичок і ноу-хау.

Розвиток має бути пов'язаний з поліпшенням добробуту людей, ліквідацією бідності та прибутковою продуктивною зайнятістю для всіх громадян. Внесок конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі в їх розвиток в економіці не можна недооцінювати.

В Україні роздрібний сектор зараз більше, ніж будь-коли, схильний до можливостей розширення і диверсифікації по секторах, які розвивали глобальні ринки, скорочуючи вплив на рахунки фінансово-економічних криз, що переважають в Україні.

Організація діяльності мережі роздрібно́ї торгівлі сьогодні вимагає обґрунтованих раціональних дій, оскільки не тлише зовнішнє середовище, але й самі підприємства та їх товарні пропозиції під впливом часу та обставин істотно змінюються. Для кожного підприємства мережі роздрібно́ї торгівлі особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення

конкурентних позицій в довгостроковій перспективі, що неможливо, зокрема, без розробки маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції та формування стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі (Бугріменко, & Смірнова, 2017).

Підприємство мережі роздрібної торгівлі можна охарактеризувати як конкурентоспроможне, якщо воно має та ефективно використовує прояви переваги над конкурентами у різних напрямках діяльності.

З позиції сучасного етапу розвитку економіки та подальшого наукового обґрунтування потребують адаптації питання маркетингового забезпечення конкурентоспроможності мереж роздрібної торгівлі та практичного застосування збалансованого маркетингового інструментарію з урахуванням специфіки галузі, а саме потребують наукового обґрунтування методичні засади розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі.

Це пояснюється тим, що підвищення рівня складності ринку в цілому, і поведінки кожного суб'єкта, зокрема, зумовлює необхідність перегляду дієвості існуючих і розробки нових, більш ефективних, в умовах динамічного середовища, маркетингових заходів і програм в межах маркетингової концепції організації (Курбацька, 2013).

Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, так як відображає економічні, науково-технічні, виробничі, організаційні, управлінські, маркетингові та інші можливості підприємства. Ці можливості реалізуються в продукції та послугах, що конкурують з аналогами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Обґрунтування системи критеріїв, які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності підкреслює комплексність поняття конкурентоспроможності підприємства та охоплює важливі аспекти ефективності використання потенціалу підприємства.

В якості критеріїв зазвичай виступають такі показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;

- якість, надійність продукції;
- відмінні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажу;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу;
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами та способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування тощо.

Господарюючі суб'єкти не мають особливої потреби у розвиненій маркетинговій діяльності та звертають увагу на рекламуванні своєї продукції. Це стає наслідком низького рівня впровадження маркетингових заходів у діяльність підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки а також неринковими бар'єрами входу та функціонування на ринку.

З появою конкурентів з досвідом роботи, змінюються позиції цих підприємств. Тому актуальним стає необхідність розширення традиційної вітчизняної маркетингової практики просування продукції крізь призму конкурентоспроможності підприємства.

Підкреслим, що посилення конкурентних позицій підприємства та його продукції є передумовою маркетингового забезпечення конкурентоспроможності та використання інструментів маркетингу.

Конкуренція як економічна категорія, сприяє вирішенню наступних завдань: впровадження нової техніки і технології, підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників, розвиток інформаційної системи, пошук оптимальних критеріїв виробництва, зниження цін на продукції, поліпшення якості продукції, зниження собівартості продукції, удосконалення комплексу маркетингу на підприємстві.

Фундаментальні зміни в сучасній конкуренції зумовили необхідність розробки нових підходів до навчання і розвитку, основних теоретичних положень про конкурентні переваги стратегії підприємства та їх формування. саме вирішенню цієї актуальної проблеми присвячені дані дослідження.

Проблемам визначення сутності і змісту поняття конкурентної переваги і стратегії їх формування присвячені роботи численних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Слід зазначити наукові праці таких економістів, як: Азоев Г., Войчак А., Коломієць І., Котлер Ф., Портер М., Макконнелл К., Стеціва Л., Харченко Т., Челенкова А., Чемберлін Є., Чорна М., Чупик Г., Шумпетер Ю. (Chorna, 2010).

Незважаючи на значні наукові результати, отримані дослідниками в цій галузі, поняття конкурентної переваги мережі роздрібної торгівлі і надалі потребує уточнення.

Джерелом визначення конкурентної переваги є підходи, сформовані в рамках теорії конкуренції школою класичної політичної економії: Адамом Смітом була сформульована концепція абсолютних переваг, згідно з якою експорт продукції стає можливим лише в разі зниження її вартості порівняно з вартістю продукції інших країн.

Фундаментальні дослідження М. Портера дозволили трансформувати теорію порівняльної переваги в теорію організації конкурентних переваг. Він довів, що ефективність роботи компанії залежить від конкурентних переваг або відставання, порівняно з її галузевими конкурентами: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей і їх збереження (Porter, 1993).

Отже, виникає питання: як підприємство має визначати конкурентну перевагу, як тримати його в актуальному стані і як забезпечити конкурентоспроможність.

Також вивченню проблем формування і досягнення конкурентних переваг організацій на ринку присвячені роботи як зарубіжних вчених-економістів: Ансоффа І., Котлера Ф., Томпсона А., так і вітчизняних дослідників: Воронкова А., Герасимчука В., Кузнєцова І., Аранчія В.

Метою наукового дослідження на даному етапі є дослідження особливостей формування конкурентних переваг мережі роздрібно́ї торгівлі в контексті розробки його конкурентної стратегії в умовах посилення конкуренції на ринку та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності продукції та послуг.

Конкурентні переваги – це прояв переваг перед конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності мережі роздрібно́ї торгівлі, які можуть бути виміряні економічними показниками, тобто наступні переваги носять порівняльний, а не абсолютний характер. В цілому зазначені переваги можна визначити як систематичне придбання підприємством більш високого показника прибутку і частки ринку в порівнянні з іншими учасниками.

Сутність конкурентної переваги здебільшого проявляється через такі ознаки, як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і довгострокового становища на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу перед конкурентами; більш ефективне управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця, ніж конкуренція.

Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно управляти наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю, яка, в свою чергу, проявляється лише в умовах

конкуренції (Azoev, & Chelenkov, 2000). Конкуренція проявляється в економічній боротьбі, в суперництві між окремими виробниками продукції (робіт, послуг) для задоволення їх інтересів, пов'язаних з реалізацією цієї продукції (виконанням робіт, наданням послуг) одним і тим же споживачем (Porter, 1993).

Конкурентна перевага – це ключ до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, сутність якого в економічній літературі часто пояснюється здатністю випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей.

У динамічному середовищі відбувається формування відповідного підходу до управління підприємством, який не лише забезпечує процес адаптації, а й створює умови для ефективного функціонування на постійній основі (Rzaev, 2014).

Формування нової конкурентної переваги є найважливішим аспектом досягнення підприємством стійкого конкурентного становища на ринку.

Порядок формування нових конкурентних переваг (КП) розділений на чотири етапи: підготовчий, проектний, нові конкурентні переваги, аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі (рис. 4.6).

Рішення про формування нової конкурентної переваги приймається в процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність відловити застарілі конкурентні переваги і ті, які знаходяться на стадії рецесії, нові, більш ефективні і стійкі, а також виявити можливі нові конкурентні переваги для задоволення потреб ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг заснований на взаємодії умов функціонування підприємства і факторів, що формують його можливості (Fathydinov, 2000).

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманих в процесі моніторингу, виявлення нових конкурентних переваг на основі аналізу отриманої інформації та зіставлення їх з можливостями підприємства.

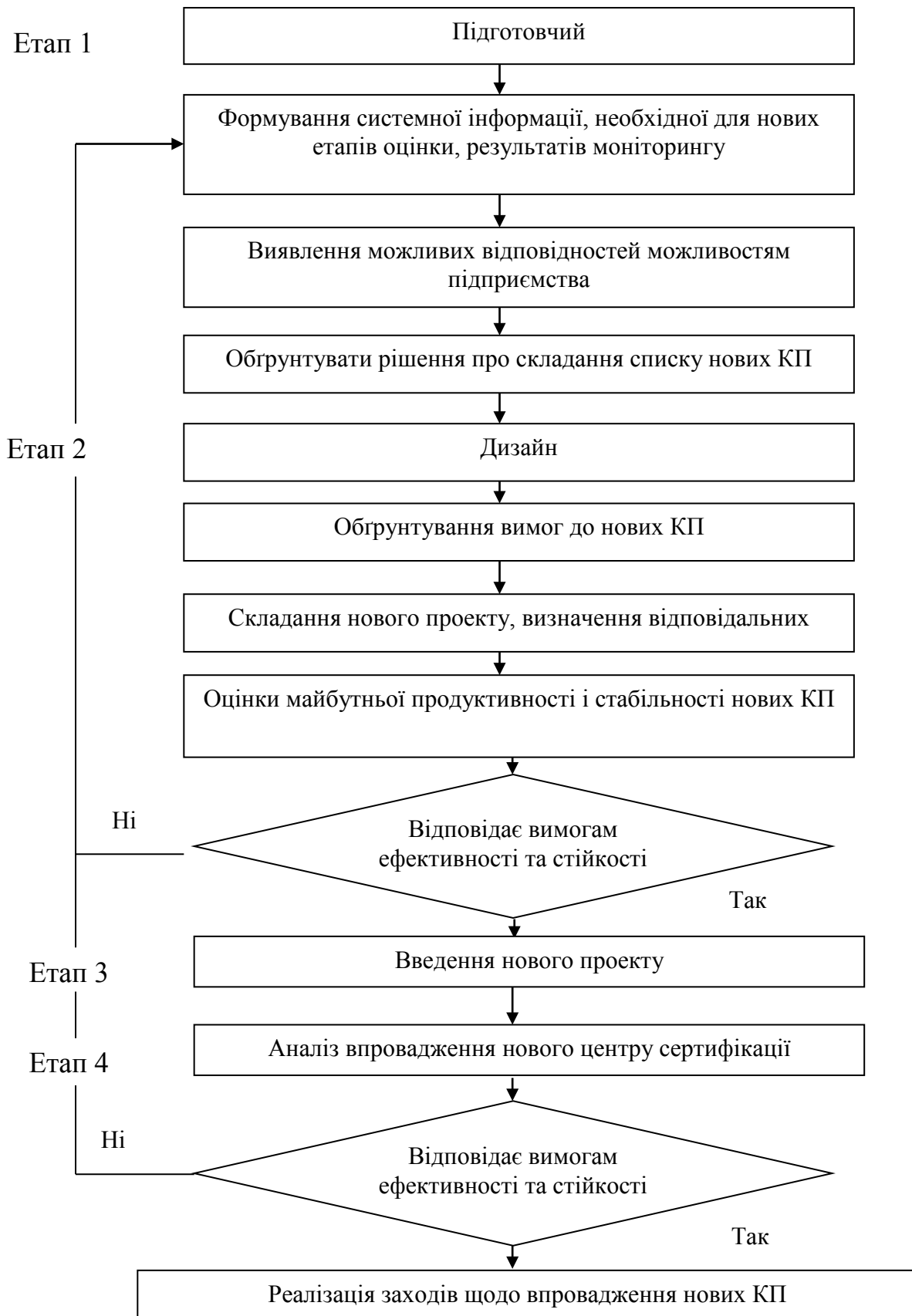


Рис. 4.6. Послідовність розробки стратегії формування нових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком на підготовчому етапі дослідження виступає прийняття рішення про формування переліку нових конкурентних переваг на основі їх ранжирування за значимістю для компанії та одержуваної ефективності та стійкості у разі реалізації та дотримання конкурентних стратегій (Azoev, & Chelenkov, 2000).

На стадії проекту розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці та їх функції в процесі формування нових конкурентних переваг (Ivanov, & Tiscenko, 2006).

Після такої оцінки очікується ефективність і стійкість нових конкурентних переваг в рамках проекту.

Відповідно до вимог, що висувуються проект нової конкурентної переваги приймається до реалізації (третій етап). При невідповідності критеріїв необхідно повернутися до першого етапу, щоб отримати нову інформацію про результати моніторингу конкурентних переваг, перш ніж приймати рішення про формування нових (Ivanov, & Tiscenko, 2006).

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, четвертий етап – визначення результатів її реалізації. У рамках даного етапу аналізу проводиться порівняння планових результатів, отриманих на основі моніторингу.

У разі дотримання встановлених критеріїв компанія вживає заходів щодо підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку проводиться попередній аналіз проекту і виявляються слабкі місця, які необхідно усунути (Ivanov, & Tiscenko, 2006).

Таким чином, забезпечення конкурентної переваги підприємства – це механізм створення умов, необхідних для найбільш повного і всебічного використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, які в короткостроковій перспективі забезпечують ефективність роботи підприємства, а в довгостроковій – його виживання, яке реалізується шляхом постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до ринкового



середовища і умов конкуренції, які постійно змінюються (Buhrimenko, Timchenko, & Smirnova, 2017).

Методологічний підхід до організації процесу формування нової конкурентної переваги, що враховує особливості конкуренції на ринку, фактори, що впливають на ефективність і стійкість конкурентних переваг підприємства, дозволяє сформувати раціональну систему конкурентних переваг. Формування конкурентних переваг є складним і багатогранним процесом, передумовою якого є досягнення сталого функціонування підприємства, і має безсумнівну практичну цінність.

Сучасна специфіка споживчого ринку обумовлена зростанням ролі клієнтської довіри в забезпеченні не лише конкурентоспроможності, а й самої можливості функціонування і розвитку роздрібних підприємств, особливо в умовах подолання наслідків кризових явищ.

У таких умовах підвищення довіри споживачів і конкурентоспроможності стає основною метою формування системи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі. Для досягнення поставленої мети необхідно чітко визначити завдання основного функціоналу управління в рамках кожного елемента системи управління конкурентними перевагами мережі роздрібною торгівлі, включаючи підсистему формування конкурентних переваг.

Вивчення різних поглядів на управління в процесі еволюції обумовлено наявністю різних шкіл і різних теоретичних підходів, що обумовлено умовами соціально-економічного розвитку та вимогами управління в даний період часу. Ключові положення основних управлінських шкіл ХХ століття визначили сучасні підходи до механізму управління.

У багатьох наукових дослідженнях управління конкурентними перевагами є важливою складовою загального управління підприємством. Методичні засади управління конкурентними перевагами мережі роздрібною торгівлі базуються на загальних положеннях теорії управління, що враховують соціально-економічні умови, галузеву специфіку підприємств

мережі роздрібної торгівлі і забезпечують реалізацію цілей даного функціонального напрямку управління. Економічна сутність управління конкурентними перевагами обумовлена своєрідністю кожного з його елементів (процесів). На даному етапі наукового дослідження розглядається процес формування конкурентних переваг мережі роздрібної торгівлі.

Доцільно погодитися з науковцями, які виділяють процес прогнозування конкурентних переваг, як підпроцес їх формування. Саме процес прогнозування конкурентних переваг забезпечує вивчення інформаційних потоків та надає підприємству певні часові ресурси для формування відповідних запитів споживачів про конкурентні переваги.

Процес прогнозування конкурентної переваги дає підприємству можливість визначити характерні риси «майбутніх потенційних клієнтів», які визначають майбутні конкурентні умови для роздрібних підприємств. Враховуючи вищевикладене, необхідно визначити прогнозну модель конкурентної переваги роздрібних підприємств, для якої джерелом є інформація про настрої споживачів.

У таблиці 4.2 визначено завдання підсистеми формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі як компонента комплексного управління основними процесами і функціями. На основі поданої декомпозиції завдання визначено об'єкти управління для кожного процесу формування конкурентних переваг через інтегровану систему управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі.

Об'єктом управління процесом формування конкурентних переваг, якому відповідає прогнозування передумов формування, є інформаційні потоки. Прогнозна модель – це уявлення майбутнього, засноване на спробах визначити і оцінити фундаментальні рушійні сили, що лежать в основі цих законів. Використання прогнозної моделі дозволить керівництву підприємства прогнозувати споживчі настрої та задовольняти споживачів відповідними конкурентними перевагами за рахунок своєчасного формування.

Декомпозиція задач системи формування конкурентних переваг в  
процесі функціонального управління

Функціональне управління	Управління формуванням конкурентного середовища: перевага
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначити набір конкурентних переваг, які повинні бути сформовані;</li> <li>– визначити етапи формування конкурентних переваг у розрізі календарного року;</li> <li>– встановити терміни формування конкурентних переваг для окремих етапів і в цілому</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановити обсяг і структуру необхідних для формування конкурентних переваг всіх видів ресурсів;</li> <li>– вибрати методи формування конкурентних переваг;</li> <li>– визначити предмет завдання</li> </ul>
Координація	– координувати напрямки і об'єднувати міць всіх елементів процесу формування конкурентних переваг
Регулювання	– коригування планових оперативних планів процесу просування генеруються конкурентних переваг в залежності від поточних запитів споживачів і змін конкурентного середовища
Управління	– контроль за ходом процесу просування, що генерується конкурентними перевагами у встановлених тимчасових контрольних точках.
Оцінка	– виконання синтезованої продукції шляхом порівняння результатів процесу просування сформованих конкурентних переваг з їх плановими завданнями

*Джерело: складено автором*

Вибір оптимального методу прогнозування здійснюється за рахунок використання методу «дерева рішень».

Це пов'язано з наступними причинами:

- по-перше, можливість визначення оптимального методу прогнозу за рахунок приналежності фактичної інформації до оцінки або статистичного аналізу (або і те і інше);
- по-друге, простота використання (не вимагає спеціальних знань і навичок для обробки результатів);

- по-третє, візуалізація отриманих результатів;
- по-четверте, коли дані доступні в повному обсязі, з'являється можливість побудови статистичної моделі або статистичної моделі, доповненої методами оцінки.

У практиці оцінки прогнозних передумов формування конкурентних переваг мережі роздрібних підприємств найбільшого поширення набули два види оцінки прогнозів: ті, які засновані на визначенні перспективності споживача, і експертні оцінки. Вивчення їх походження дозволяє зробити висновок про те, що для визначення споживчих намірів потенційних клієнтів роздрібних підприємств доцільно використовувати комплексний аналіз, що дозволяє зіставити конкретні оцінки конкурентних переваг підприємства.

Серед статистичних методів прогнозування найбільше практичне значення мають одновимірний аналіз, багатовимірний аналіз і економетричне моделювання. Вибір того чи іншого методу аналізу залежить від наявної інформації.

Для забезпечення високої ефективності формування конкурентних переваг роздрібною підприємства запропоновано науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, базується на декомпозиції задач та включає чітку послідовність дій з визначенням інструментів/методів і результатів реалізації кожного з етапів та дозволяє забезпечити конкурентоспроможність суб'єктів інфраструктурного розвитку (рис. 4.7).

Етап 1. Формування інформаційної бази. Вона включає в себе пошук, збір, обробку необхідної інформації, що стосується обсягу і характеру попиту (переваг, вимог і смаків споживачів), а також формування інформаційної бази про конкуренцію. Цей етап передбачає створення розширеної інформаційної бази по відношенню до конкурентів, замовників й існуючих інновацій. Досягнення результату етапу здійснюється з використанням методів спостереження, порівняння, опитування, систематизації, узагальнення.

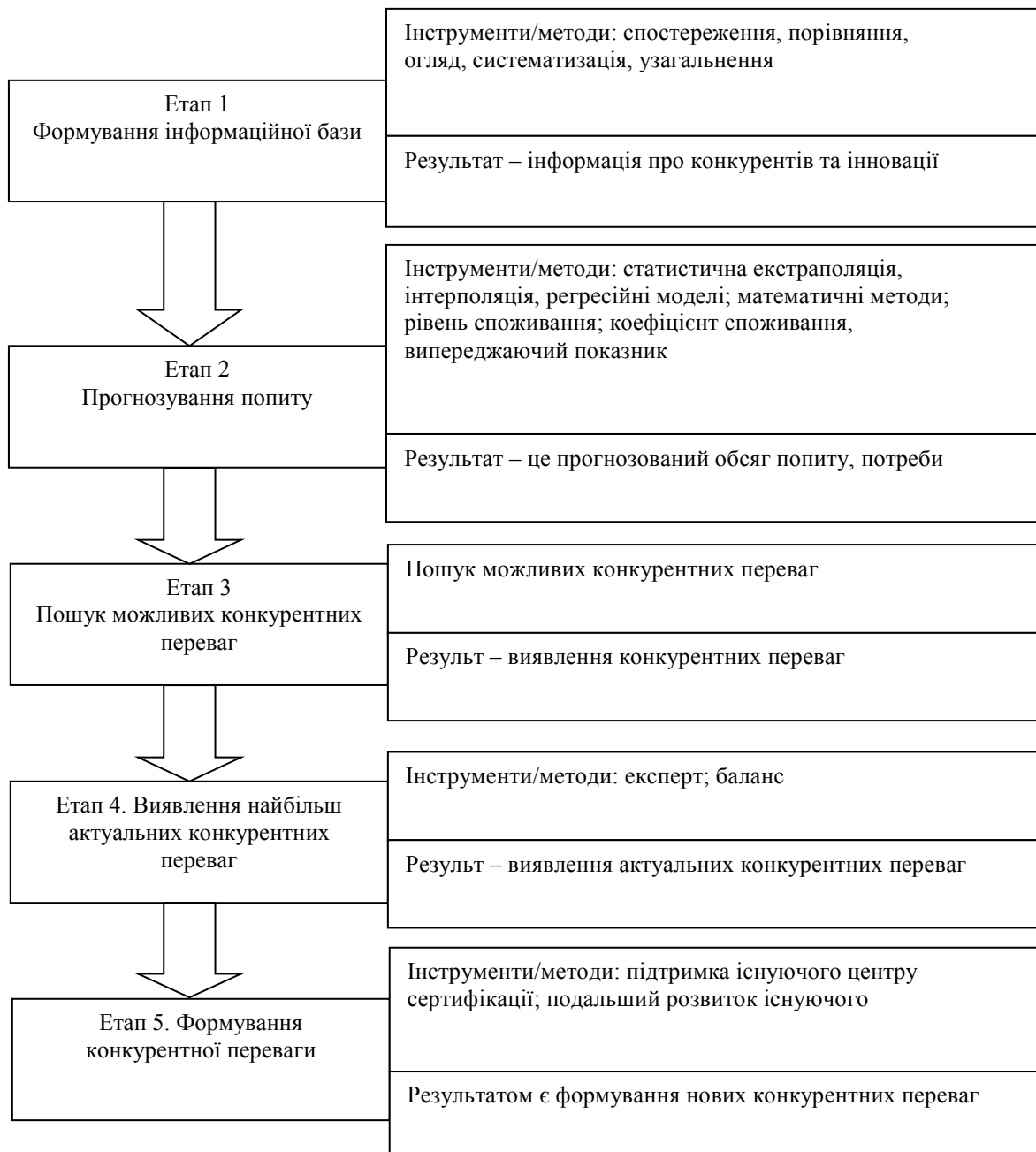


Рис. 4.7. Науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

Етап 2. Проведено прогнозування основних показників обсягу та характеру попиту. Передбачає аналіз існуючих конкурентних переваг за допомогою статистичних, економіко-математичних та інших методів для отримання в результаті прогнозованих показників попиту з урахуванням обсягу, характеру, потреб та ін.

Етап 3. Пошук можливих конкурентних переваг. Пропонується провести пошук на основі використання бенчмаркінгу шляхом пошуку в моделі підприємства певних практичних прикладів формування відповідних конкурентних переваг для їх подальшої адаптації до вимог конкретних роздрібних підприємств. Мета даного етапу полягає у формуванні набору можливих конкурентних переваг.

Етап 4. Виявлення найбільш актуальних конкурентних переваг підприємства за допомогою експертів, визначення того, чи відповідає обрана конкурентна перевага можливостям, пов'язаним із наявними видами і обсягом ресурсів, залученням інвестицій для їх формування в певний час в необхідному обсязі.

Етап 5. Формування конкурентної переваги відповідно до обраного напрямку формування: підтримка існуючих конкурентних переваг; вдосконалення існуючих конкурентних переваг та формування нових конкурентних переваг.

Застосування удосконаленого науково-методичного підходу до формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі дозволить мережам створити реальні конкурентні переваги, реалізація яких приведе до підвищення її конкурентоспроможності та стійкого конкурентного становища на споживчому ринку (Chorna, Buhrimenko, & Zonvire, 2018).

Таким чином, одновимірний аналіз передбачає використання лише попередніх значень змінної, яка прогнозується і рекомендується для короткострокового прогнозування. Багатовимірний аналіз, на відміну від попереднього, є більш точним, оскільки дозволяє використовувати всю наявну інформацію.

Сучасний етап світогосподарського розвитку характеризується прискореними темпами науково-технічного прогресу і зростаючою інтелектуалізацією підприємницького середовища. Просторово-економічна трансформація і модернізація української економіки, а саме, орієнтація

господарських систем на інноваційний тип розвитку, зумовили появу нового типу конкурентних відносин, що формуються в інноваційно-конкурентному середовищі.

Практично всі науковці зазначають, що конкурентоспроможність підприємства існує та має розглядатися лише в умовах ринкової системи господарювання. Підкреслимо, що конкурентоспроможність апріорі є одним із постулатів ринкової системи господарювання, як і приватна власність, конкуренція тощо. А тому не доцільно підкреслювати можливість її розгляду лише в ринковій системі – доцільно зазначити, що наявність ринкової системи є обов'язковою умовою для виникнення конкурентоспроможності.

Деякі вчені конкретизують і до обов'язкової умови ще додають наявність конкуренції (економічного змагання), конкурентної боротьби, певного ринку або його сегменту, що є основними ознаками ринкової системи господарювання. Тобто всі позиції щодо визначення обов'язкових умов прояву конкурентоспроможності підприємства не суперечливі, а різняться деталізацією.

З визначенням основної мети, на досягнення якої спрямовано забезпечення та/або підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед науковців виникає дискусія, пов'язана, здебільшого, з її конкретизацією. Наприклад, як мета розглядається – ринкова ніша або конкретний ринок збуту, пристосування до умов конкуренції, створення та/або досягнення переваги над конкурентами, успіх (прибуток) у бізнесі (конкурентній боротьбі, на ринку тощо); задоволення конкретної потреби (попиту).

Відзначимо, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» застосовується лише щодо комерційних суб'єктів господарювання, основною метою функціонування яких є прибуток. У такому разі вибудовується певна ієрархічна система взаємопов'язаних цілей – основна мета – це успіх (прибуток) у даному виді бізнесу, яку можна досягти лише за

умов досягнення цілей нижчого рівня: задоволення потреб (попиту), забезпечення та підтримки конкурентних переваг, збереження конкурентних позицій (ринкової ніші), адаптації до умов конкуренції тощо.

Незважаючи на наявність різних позицій у працях відомих науковців щодо визначення обов'язкової умови існування, підтримання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, усі вони тим чи іншим чином сходяться на створенні конкурентних переваг.

Результати проведених досліджень сучасних підходів до визначення сутності та особливостей конкурентоспроможності підприємства свідчать про наявність різних позицій, що зумовлено різною постановкою цілей та завдань. Вектор даного дослідження конкурентоспроможності підприємства спрямовано на визначення можливостей її забезпечення в тривалій перспективі, тобто на досягнення конкурентостійкості суб'єкта господарювання, що є в першу чергу динамічною характеристикою й при цьому обов'язково має таку властивість, як адаптивність.

В економічній теорії існує три основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства – компаративний; ресурсний та системний.

Ресурсний підхід базується на розгляді саме ресурсів підприємства як основи, що забезпечує рівень його конкурентоспроможності. Так, наприклад, А. Юданов, трактує конкурентоспроможність як «здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства».

Проте лише системний підхід передбачає детальне вивчення та аналіз внутрішнього середовища підприємства як відкритої економічної системи та процесів, які відбуваються в ньому, і дозволяє визначити його взаємовідносини із зовнішнім середовищем у тому числі з позиції можливостей адаптації до змін протягом тривалого часу.



Виходячи з аналізу поняття конкурентоспроможності підприємства виділимо її основні риси, а саме: відносність; обмеженість у часі; адаптаційність в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; поєднаність інтересів споживачів і виробників; наявність конкурентних переваг; оцінювання як споживачем, так і підприємством.

Спираючись на результати проведеного дослідження існуючих поглядів провідних фахівців в галузі теорії конкурентоспроможності та враховуючи обґрунтовану ієрархію взаємозв'язку базових теоретичних понять пропонуємо визначати конкурентоспроможність підприємства як ступінь реалізації ефективності взаємозв'язку його конкурентного потенціалу та ключових компетенцій щодо формування необхідної сукупності конкурентних переваг на конкретному ринку або його сегменті, що сприяє забезпеченню стійкої конкурентної позиції порівняно з конкурентами в певний, досить короткий період часу (тобто на момент оцінки).

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємства відбувається всередині суб'єкта господарювання завдяки ефективному використанню усього комплексу внутрішніх ресурсів та можливостей, що сприяє набуттю необхідної сукупності певних конкурентних переваг; а проявляється вона лише в зовнішньому конкурентному середовищі тобто за умов наявності порівняльної бази – конкурентів.

Прогнозування передумов створення конкурентної переваги за допомогою економетричного моделювання дозволяє керівникам роздрібних підприємств формулювати гіпотези про взаємозв'язок між результатами реалізації конкурентної переваги та передумовами її формування. Обмеженням економетричного моделювання як методу прогнозування є використання великих обсягів даних і вимог до точного прогнозування для кожного допущення для отримання точного прогнозу змінної.

Враховуючи циклічність економічних процесів, невизначеність зовнішнього середовища, сучасні особливості економіки і промисловості

роздрібних підприємств, в якості найбільш оптимального методу прогнозування визнаються передумови формування конкурентних переваг інтегрованої моделі прогнозування.

Вона являє собою комбінацію аналітичних і статистичних методів прогнозування і вимагає оцінки всіх методів прогнозування для кожної прогнозованої ситуації. Застосування інтегрованої моделі дозволить роздрібному підприємству отримати найбільш точну інформацію щодо майбутніх передумов формування конкурентних переваг та забезпечити ефективне управління наступним процесом інтегрованої системи управління конкурентними перевагами роздрібних підприємств, а саме управлінням формуванням конкурентних переваг.

Процес формування конкурентних переваг в конкретному інформаційному середовищі характеризується вхідними і вихідними інформаційними потоками.

Загострення конкуренції на світовому та вітчизняному ринках, що пов'язане з динамічністю і непередбачуваністю сучасного ринкового середовища, актуалізує питання формування, збереження та прогнозування подальшого розвитку конкурентних переваг підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності.

У наукових джерелах представлена значна кількість досліджень, які присвячені проблемам формування суперництва підприємств, у першу чергу – на основі успішної побудови та реалізації конкурентних переваг тактичного або стратегічного характеру.

Принципово нове бачення конкуренції запропонував австрійський економіст Й. Шумпетер, який визначав її як суперництво старого з новим, з інноваціями (Шумпетер, 1982). Зокрема, Й. Шумпетер зазначав, що підприємство, яке досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, може утримати їх лише за допомогою постійних покращень. Конкуренти відразу і обов'язково обійдуть будь-яке підприємство, яке гальмуватиме в процесі впровадження інновацій.

Ця теза, вперше висловлена Й. Шумпетером і розвинута М. Портером, стала «заповітом» для всіх підприємців світу. Конкурентна перевага традиційно розглядається як засіб випередження конкурентів за рахунок реалізації суттєвих (з погляду конкретної галузі) чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх підприємства (Портер, 2007). Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства (Азоев, & Челенков, 2000).

Багато з конкурентних переваг сучасних підприємств не виникли самі по собі, вони сформовані за допомогою організаційно-економічного механізму формування конкурентних переваг підприємства. Про різновид такого підприємства йдеться, наприклад, у дослідженні Гранта Р. (Грант, 2003).

Такий механізм є підсистемою загального механізму управління підприємством і розглядається як система організаційних, технологічних, економічних важелів та методів управління, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку дозволяють формувати конкурентні переваги підприємства, підтримувати та розвивати їх, забезпечуючи їхню стійкість, та активно використовувати у конкурентній боротьбі.

В основу його побудови покладено структурний, процесний і функціональний підходи. Складовою частиною формування конкурентних переваг підприємства є їх прогнозування, адже їх формування є витратним процесом – потрібні не лише матеріальні й нематеріальні ресурси та знання, а й такий ресурс як час. Для того щоб його не згаяти, і необхідно прогнозування конкурентних переваг підприємства.

Послідовність прогнозування конкурентних переваг підприємства є наступною:

– експертне оцінювання значущості впливу чинників, які є суттєвими

для наявних конкурентних переваг підприємства, вибір тих, які підлягають подальшому оцінюванню і врахуванню;

- побудова факторної моделі (виявлення залежності конкурентних переваг підприємств від впливу обраних чинників);

- побудова розрахункових моделей для визначення прогнозних значень показників попиту і пропозиції продукції;

- вибір методу розрахунку коригувальних коефіцієнтів для коригування прогнозованих величин попиту і пропозиції;

- розрахунок прогнозних значень показників попиту і пропозиції продукції з використанням розрахункових моделей з урахуванням коригувальних коефіцієнтів за кількома варіантами (сприятливим, несприятливим, реальним);

- прогноз конкурентних переваг підприємства та його продукції залежно від варіантних співвідношень величин попиту і пропозиції його продукції (Buckley, 1988).

Вирішення завдання прогнозування конкурентних переваг підприємства дозволить визначити цільові сегменти ринку, де конкурентні переваги підприємства виявляться більш яскравими та результативними. Саме на ці цільові сегменти ринку і має бути зосереджено увагу управління підприємством – визначення його пріоритетної спеціалізації та найповнішого використання ринкових можливостей, які і надають конкурентні переваги (Бугріменко, 2017b).

Сучасні турбулентні ринки характеризуються високою невизначеністю напрямів та темпів розвитку, навіть певним хаотичним розвитком. Турбулентність у діловому просторі призводить до суттєвих змін, де вже не актуальні старі закони ведення бізнесу, а саме середовище сповнене спонтанності й небезпеки.

Тому, необхідно приділити увагу розвитку гнучкості підприємств, які б на основі своїх унікальних здібностей створювали власну конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

#### **4.3. Концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі**

Широкі і досить швидко розвиваються можливості сучасних технологій взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, в тому числі і електронних технологій, інформації сприяють масштабному розвитку і світовому визнанню сучасної електронної торгівлі. Зміст електронної торгівлі, її роль і місце в економічній структурі суспільства досліджують такі вітчизняні та зарубіжні автори, як: Геращенко Н., Філатов І., Кантарович А., Пономаренко В., Куденко Н., Балабанова Л., Афанасьєва В., Меджидов Р., Глэсс Р., Лейкерт Б.

Проте низка питань щодо ефективності та раціональності використання інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі, в тому числі і на ринку електронної торгівлі потребує подальшого вивчення. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її аспектів і практична значимість визначили постановку мети й завдань дослідження.

Маркетинг є однією з бізнес-функцій, на яку найбільшою мірою впливають сучасні інформаційні технології. Мережі роздрібно́ї торгівлі використовують інтернет для надання постійної інформації, обслуговування та підтримки, створюючи позитивну взаємодію зі споживачами, яка може бути основою для довгострокових відносин і заохочувати довгострокове співробітництво на взаємовигідних умовах та розробки стратегії маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібно́ї торгівлі. В епоху стрімкого розвитку електронної торгівлі, наприклад, навіть кібер-шопінг дозволяє клієнтам сидіти в комфорті свого будинку і купувати свої товари.

В індустріальну епоху терміни «маркетинг» та «маркетинговий інструментарій» був визначений для позначення необхідності ідентифікації та процесу задоволення потреб споживачів товарів та характеристики взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібно́ї торгівлі. У цій системі

виробники/продавці не мали прямої взаємодії зі споживачами, що призводило до проблем для виробників у розумінні потреб клієнтів. Щоб уникнути цієї проблеми маркетологи використовують різні інструменти, такі як реклама, прямий маркетинг та електронна комерція для подальшої розробки стратегії маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібною торгівлі.

Основою наукового дослідження є визначення ефективного складу комплексу маркетингового інструментарію мережевої взаємодії підприємств роздрібною торгівлі зі споживачами товарів та особливостей використання кожного інструменту маркетингу з метою подальшої розробки стратегії маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібною торгівлі на основі механізму вдосконалення ланцюжка цінностей мережі роздрібною торгівлі.

Мережі роздрібною торгівлі створюють можливості з мінімальними капітальними витратами розширення ринку електронних продажів, як на національному рівні, так і на міжнародному рівні, швидко знаходити покупців і споживачів, постачальників і ділових партнерів, використовуючи можливості взаємодії.

Електронна торгівля – це процес купівлі та продажу або обміну продуктами, послугами та інформацією через соціальні мережі, включаючи інтернет. Електронна торгівля може приймати різні форми залежно від ступеня цифровізації продукту/послуги з доставки, процесу та агенту з доставки або посередника.

У традиційній торгівлі всі вимірювання продукту, агенту і процесу є фізичними, а в електронній торгівлі всі вимірювання є цифровими, тобто чистою електронною торгівлею, коли клієнти отримують товари або послуги в цифровому форматі.

Результатом наукового дослідження є визначення специфічних характеристик електронної торгівлі, яка забезпечує багато потенційних переваг для споживачів і компаній, а саме:

- дозволяє клієнтам здійснювати покупки або інші операції цілодобово, цілий рік, в будь-якій частині світу;
- надає клієнтам більше можливостей вибору, більш широкий спектр вибору і модулів пошуку, при цьому споживач вибирає товар із масивної бази постачальників і з великої кількості товарів;
- створює умови швидкої доставки, особливо у випадку створення цифрованих продуктів, таких як музика і книги;
- дає можливість брати участь у віртуальних аукціонах;
- дозволяє клієнтам взаємодіяти з іншими клієнтами в електронних спільнотах і обмінюватися ідеями, а також обмінюватися досвідом;
- дозволяє клієнтам отримувати детальну та актуальну інформацію протягом декількох секунд;
- полегшує конкуренцію, що приводить до суттєвих знижок;
- скорочує час між витратами капіталу і отриманням продуктів і послуг;
- знижує витрати на створення, обробку, поширення, зберігання та вилучення паперової інформації;
- підвищує імідж та якість обслуговування клієнтів (Денисова, & Молоткова 2012).

Для вдосконалення цифрової тактики, необхідно постійно розробляти та вдосконалювати маркетингову стратегію і брендінг, які стимулюють розвиток роздрібної торгівлі. Основна тенденція маркетингової стратегії полягає в тому, які можливості можуть використовувати цифрові технології та засоби масової інформації для цифрового обслуговування роздрібної торгівлі. Цифровий маркетинг не завжди використовують для цих цілей, найчастіше його застосовують для проникнення на ринок.

Слід зазначити, що мобільні адаптивні веб-сайти для домінуючого використання смартфонів це вже застарілі технології. Експерти прогнозують, що в результаті стрімкого розвитку мобільних технологій відбудеться, так звана, персоналізація зв'язку між брендом і людиною. Інноваційні технології

значно покращать розуміння діалогового інтерфейсу користувача. У даний час людина вже навчилася взаємодіяти з брендами. У цьому йому активно допомагає гаджет, дисплей якого показує реальну картинку подій, що відбуваються.

На думку експертів, успіху в маркетингу доб'ються ті підприємства роздрібної торгівлі, які будуть працювати над вдосконаленням персоналізованого контенту для клієнтів. У даний час користувачі можуть висловлюватися про свій кращий вибір в соціальних медіа, в результаті чого брендинг поступово приймає форму ненав'язливої бесіди.

Поведінка покупців в режимі онлайн допоможе маркетологам дізнатися більше про переваги своїх клієнтів. Купівельний попит завжди буде впливати на контент бренда.

Усю важливість взаємодії та персоналізації відчули американські компанії роздрібної торгівлі, які в 2018 році за рахунок налагодженої взаємодії на 30 відсотків збільшили кількість клієнтських рахунків. Багато роздрібних торговців, підвищивши швидкість сайту, поліпшили взаємодію з користувачами, що призвело до збільшення перегляду сторінок їх сайтів. Основна мета маркетологів полягає в тому, щоб зацікавити своєю продукцією якомога більше потенційних покупців.

Наприклад, відомо, що пошукова система «Google» має величезний вплив на розвиток маркетингу. У 2018 році були внесені великі зміни в систему пошуку «Google». По-перше, запуск платформи «Google Marketing Platform». Це допомагає покупцям змінити зважування алгоритму.

По-друге, еволюція пошукових фрагментів «Google», які відстежуються за допомогою аналізу функцій Mozcast SERP. Так як розмовний пошук відбувається за допомогою гаджетів, величезне значення набувають відповіді на питання користувачів. Функції Mozcast SERP якраз свідчать про значущість розуміння цих відповідей.



Інтернет-бізнес можна охарактеризувати як середовище, яке дозволяє компаніям і споживачам на ринку електронної торгівлі ефективно взаємодіяти:

- збільшення виручки за рахунок створення нових каналів надходження доходів і збільшення обсягів продажів;
- зниження витрат за рахунок зниження витрат на проведення операцій і накладних витрат;
- поліпшення умов для інвестицій;
- забезпечення безперервності бізнесу (7 днів на тиждень, 24 години на добу) (Пестунов, & Валько, 2013).

Основною моделлю інтернет-бізнесу є моделі електронної комерції, основні характеристики яких наведемо в таблиці 4.3.

Серед маркетингових інструментів мережевої взаємодії передбачено низку сервісів для обслуговування клієнтів в системі інтернет з метою успішного розвитку електронної торгівлі, які систематизовані в таблиці 4.4 (Чорна, 2010; Глэсс, & Лейкерт, 2017).

Пропонується авторська розробка концептуальних основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібною торгівлі (рис. 4.8).

Запропоновані концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібною торгівлі, що ґрунтуються на принципах інноваційності та інтегрованості, базових процесах ухвалення маркетингових рішень, які дозволяють забезпечити моніторинг взаємодії між суб'єктами інфраструктури роздрібною торгівлі, своєчасне коригування тактичних та оперативних планів інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі.

Вважаємо, що впровадження заходів щодо удосконалення інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі на основі впровадження Smart-технологій обов'язково будуть сприяти створенню ефективної стратегії розвитку діяльності мереж роздрібною торгівлі.

Основні моделі електронної комерції залежно від ступеня взаємодії  
з компаніями і споживачами в сфері роздрібно́ї торгівлі

Найменування	Зміст	Головні інструменти
B2B модель «бізнес- бізнес»	Взаємодія між підприємствами роздрібно́ї торгівлі: організація поставок, обмін документацією, замовлення, фінансові потоки, координація, спільна діяльність	1. Корпоративний сайт (інформаційна сторінка з переліком, проектні товари та послуги, заходи, пропозиції щодо співпраці). 2. Інтернет-інкубатор (компанія спеціалізується на створенні стартапів з метою їх подальшого продажу). 3. Інтернет-маркетинг є важливим інструментом для ефективного інтернет-бізнесу інтернет дає компаніям, більш автоматизований маркетинг за рахунок використання баз даних
B2C модель «бізнес- клієнт»	Це стосунки продавця і покупця, які включають придбання клієнтом будь-якого продукту або послуги, отримання консультацій, оформлення страхування в інфраструктурі роздрібно́ї торгівлі	1. Web-showcase розроблений web-дизайн означає прейскурант торгової компанії, який не містить бізнес-логіки торгового процесу. 2. Інтернет-магазин також включає в себе веб-вітрину, всю необхідну бізнес-логіку для управління процесом інтернет-торгівлі (бек-офіс). 3. Система інтернет-торгівлі ( OTC) – це інтернет-магазин, бек-офіс якого повністю (в режимі реального часу) інтегрований в бізнес-процеси торгової компанії, а також внутрішня автоматизація документообігу компанії
C2C модель «клієнт- клієнт»	Відображає ділові відносини, що виникають між фізичними особами на онлайн аукціонах і біржах	1. Інтернет-ринок торгова площадка, через яку компанії ведуть торгівлю товарами і послугами. Власник отримує комісію або в кожній угоді є продавцем або покупцем, скорочення витрат. 2. Інтернет-аукціон-торгова вітрина, де продавці виставляють на продаж належні їм товари, а покупці подають заявки на покупку цих товарів «бізнес-уряду»

*Джерело: складено автором*

Підсумком наукового дослідження є наступні висновки: визначено специфічні характеристики електронної торгівлі в маркетингу, потенційні переваги для споживачів і компаній; визначено характеристики інтернет-бізнесу для ефективно́ї взаємодії серед компаній та споживачів на ринку електронної торгівлі у сфері роздрібно́ї торгівлі; систематизовано основні форми електронного бізнесу та їх інструменти впровадження; згруповано сервіси мережевої взаємодії та визначено їх переваги функціонування в сфері

роздрібної торгівлі; представлені показники оцінки діяльності мережі роздрібної торгівлі міста Харкова за відповідними параметрами фінансової діяльності; розроблені концептуальні основи маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібної торгівлі.

Таблиця 4.4

Сервіси оцінки потенціалу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі на ринку електронної торгівлі

Найменування	Характеристика	Переваги
Hotjar	Аналітичний інструмент «все-в-одному», що використовує теплові карти для відвідувачів сайту	Теплові карти дозволяють переглядати поведінку відвідувачів при прокручуванні, клацанні і переміщенні, тобто можна відстежити поведінку клієнтів для поліпшення користувацького досвіду і роботи сайт
GoogleAnalytics	Дозволяє відстежувати трафік веб-сайту для вимірювання конверсій в діяльності інтернет-магазинів	Ефективне і своєчасне вимірювання онлайн-продажів і контроль історії транзакцій, відстеження та аналіз призначених для користувача даних за допомогою моніторингу електронної комерції
MailChimp	Інформаційний ресурс, який пропонує простий у використанні спосіб повідомити клієнтам про те, що відбувається в електронному бізнесі, про виробництво та впровадження нових товарів	Автоматизація маркетингу, яка дозволяє проводити моніторинг онлайн дій споживача товарів в системі мережевої взаємодії з компанією. Інтеграція Instagram, Facebook дозволяє розширити модуль пошуку потенційних споживачів
Unboxd	Оптимізує пошук на сайті, надаючи клієнтам більш персоналізований досвід	Дозволяє побачити звіт про переваги споживачів, про результати пошуку товарів.
Zendesk	Програмне забезпечення для обслуговування клієнтів, є лідером в наданні обслуговування клієнтів через чат, телефон та електронну пошту	Збирає дані про взаємодію з клієнтами і стежить за тим, щоб Електронна торгівля була результативною
Optimizely	Програмне забезпечення для тестування різних макетів і контентів	Візуальний редактор, який простий в навігації і оновленні будь-якого онлайн-контенту і дозволяє експериментувати з поведінками

Джерело: складено автором на основі (Чорна, 2010; Глэсс, & Лейкерт, 2017)

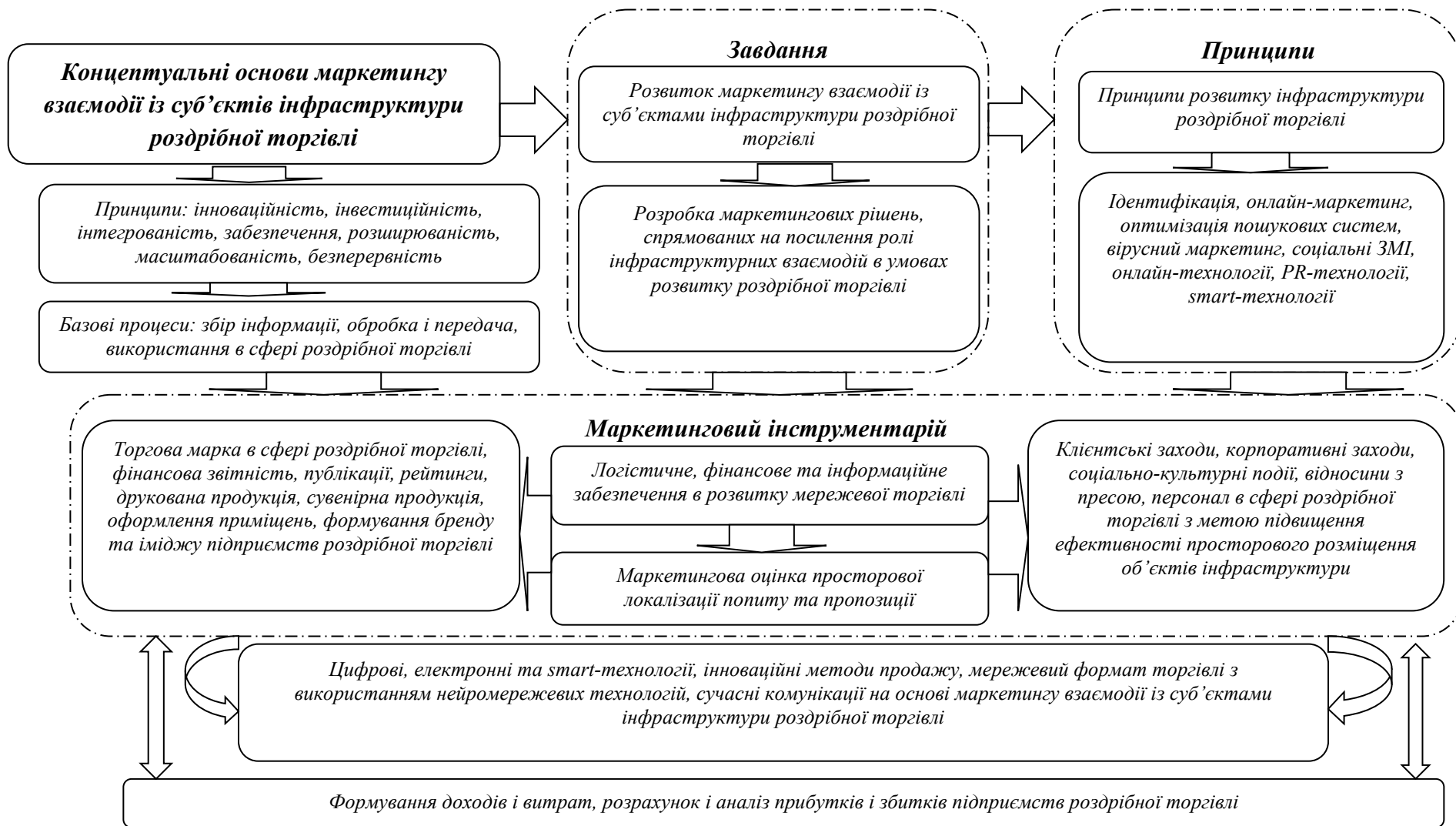


Рис. 4.8. Концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі

Джерело: розроблено автором

Особливості маркетингового управління розвитком інфраструктури роздрібної торгівлі визначаються специфікою його функціонування в умовах глобалізації економіки.

З позицій об'єкта дослідження головними із цих особливостей ми вважаємо можливість колективного використання активів декількох структур, розташованих на різних рівнях утворення ланцюжка взаємодії, і проактивний характер поведінки взаємозалежних організацій усередині мережі з метою поліпшення кінцевого продукту.

Кінцевий продукт у цьому випадку визначається нами як найбільш повне задоволення диференційованого споживчого попиту. Із цих позицій маркетингове управління мережевим бізнесом у роздрібній торгівлі визначається як складне системне утворення, у якому можна виділити не три, а чотири взаємозалежні базові рівні взаємодії й взаємин: зі споживачами, з постачальниками, із суб'єктами інфраструктури, усередині мережі (Бугріменко, 2013d).

Слід відзначити, що концепція маркетингу передбачає насамперед важливим фактором досягнення цілей підприємств роздрібної торгівлі саме визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими і продуктивнішими методами, сучасними інноваціями в роздрібній торгівлі.

Запроваджуючи оптимізацію інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі концепції маркетингу, підприємства роздрібної торгівлі орієнтуються передусім на задоволення потреб певної групи споживачів, для чого постійно проводять маркетингові ринку, аналіз і контроль маркетингової діяльності.

## Висновки до розділу 4

1. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що з метою підвищення ефективності маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібною торгівлі удосконалено науково-методичний підхід до застосування інструментів маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібною торгівлі, який засновано на альтернативних ринкових стратегіях та тактиках, що дозволяє здійснювати оцінку ефективності та формувати систему оцінки якості використання інструментів маркетингового менеджменту. Практична імплементація запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення мереж роздрібною торгівлі.

2. За результатами дослідження представлена модель адаптації маркетингових комунікацій в системі маркетингового менеджменту, заснована на інструментах комунікаційного впливу на цільові аудиторії, які включають BTL-комунікації (стимулювання продажу, мерчандайзинг, digital media, партизанський маркетинг) та ATL-комунікації (телебачення, інтернет, кіно, ЗМІ, радіо, соціальні мережі, електронні площадки).

3. З метою розробки стратегії і тактики розвитку інфраструктури роздрібною торгівлі в умовах посилення їх конкурентних переваг удосконалено послідовність розробки стратегії формування нових конкурентних переваг, при цьому рішення про формування нової конкурентної переваги приймається в процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність відновити застарілі конкурентні переваги і ті, які знаходяться на стадії рецесії, нові, більш ефективні і стійкі, а також виявити можливі нові конкурентні переваги для задоволення потреб ринку, на відміну від існуючих порядок формування нових конкурентних переваг розділений на чотири етапи: підготовчий, проектний, нові конкурентні переваги, аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг. Практична апробація запропонованого підходу

дозволяє створити реальні конкурентні переваги, реалізація яких приведе до підвищення конкурентоспроможності та стійкого конкурентного становища підприємств роздрібно́ї торгівлі.

4. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що з огляду на необхідність підвищення ефективності взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі запропоновано концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії, які на відміну від існуючих, базуються на використанні цифрових, електронних та smart-технологій, нейромережових технологій, сучасних інтернет-комунікацій, інноваційних методах продажу. Доведено, що впровадження заходів щодо удосконалення інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі на основі впровадження Smart-технологій будуть сприяти формуванню ефективної стратегії розвитку діяльності мереж роздрібно́ї торгівлі.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Бугріменко, 2013d, 2016a, 2020c, 2020k; Бугріменко, & Кравченко, 2016; Buhrimenko, Timchenko, & Smirnova, 2017; Чорна, Бугріменко, Безгінова, & Зонвіре, 2018; Чорна, Безгінова, Смірнова, & Бугріменко, 2018; Buhrimenko, Smirnova, & Zonvire, 2018; Бугріменко, & Смірнова, 2018, 2019b; Chorna, Buhrimenko, & Zonvire, 2018, 2020).

## РОЗДІЛ 5

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### **5.1. Оптимізація векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі**

У сучасних умовах ефективне і стійке функціонування мереж роздрібної торгівлі неможливе без використання методології управління підприємством, заснованої на маркетинговому підході, впровадженні нових діагностичних інструментів і методів управління розвитком мереж роздрібної торгівлі. Ефективність діяльності мереж роздрібної торгівлі значною мірою визначається розвитком інфраструктури в цілому на території.

Поряд із застосуванням маркетингового підходу, використанням інструментів діагностики інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі в процесі управління розвитком мереж роздрібної торгівлі передбачає інтеграцію моделей і методів регіонального маркетингу, маркетингу взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та маркетингу інфраструктури. Переваги даного синтетичного підходу для мереж роздрібної торгівлі в тому, що він дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на мережевий розвиток, найбільш ефективно формувати взаємодію з суб'єктами інфраструктурного забезпечення і підвищити ступінь адаптації мережевого розвитку на основі врахування регіональних і територіальних особливостей інфраструктурного забезпечення.

Значний внесок у розвиток інструментарію дослідження характеру розвитку роздрібної торгівлі внесли Багієв Г., Березін І., Гросул В.,



Голубков Є., Ілляшенко С., Карпенко Н., Маркіна І., Моїсеєва Н., Окландер М., Панкрухін А., Трет'як О., Фатхутдінов Р., Хруцький Є. та інші.

На сучасному етапі не знайшли повного обґрунтування й вимагають докладного вивчення умови й параметри інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі, що впливають на діяльність мереж роздрібною торгівлі, а також розробка методики, що дозволяє оцінити ефективність взаємодії із суб'єктами інфраструктури. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих її аспектів і практична значимість визначили постановку мети й завдань наукового дослідження.

На даному етапі наукового дослідження необхідне обґрунтування організаційних, аналітичних, інвестиційних й економічних механізмів комплексного підходу щодо формування інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі. Головною метою даної роботи є розробка концепції інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі на принципах синтезу діагностичного й маркетингового підходів.

Тенденції розвитку мереж роздрібною торгівлі можна виділити наступні на сучасному етапі розвитку мережевої торгівлі: недолік торгових площ робить найбільш привабливими інвестиції в торговельну нерухомість; в регіонах відбувається формування торгового бренду ритейл-компаній, в рамках якого йде капіталізація довірчих взаємин між мережевою структурою і споживачем; для просування і реалізації товарів мережеві компанії розробляють комунікаційні програм залучення клієнтів, що базуються на констатації реальності того, що сучасне перенасичення інформаційного поля масовими рекламними і PR-акціями негативно впливає на поведінку споживачів. Ефективність функціонування мереж роздрібною торгівлі значною мірою залежить від рівня розвитку, використання та розміщення інфраструктурних елементів торгівлі. Виходячи з цього, трансформація існуючих елементів торгівлі в містах має базуватися на маркетингових концепціях, адекватно відображати рівень досягнутого потенціалу розвитку багаторівневих мереж роздрібною торгівлі, їх інфраструктури в різних містах.

Результативність діяльності мереж роздрібної торгівлі в місцях локалізації і концентрації населення може бути поліпшена на основі додатка потенціалу маркетингу до процесу еволюційної трансформації просторово-територіальної конфігурації торгівлі, виходячи з динамічно мінливих умов розвитку споживчого ринку і зовнішнього середовища в цілому (Бугріменко, 2013а).

У таблиці 5.1 запропонуємо механізми комплексного підходу щодо формування інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі, які на наш погляд, будуть мати важливий вплив на формування та розвиток концепції інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

*Таблиця 5.1*

Механізми комплексного підходу щодо формування інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі

Механізми	
Організаційні	Надання юридичних, ділових та інших послуг, допомога в пошуку партнерів, укладання угод. Створення спеціалізованих державних установ з формування інвестиційних та інноваційних проектів для представників роздрібної торгівлі з метою їх інфраструктурного розвитку
Аналітичні	Програми збору та обробки, оцінки статистичних баз даних, аналітичної обробки баз даних.
Інвестиційні	Інвестиційні програми ритейлу; інвестиційні програми впровадження smart технологій, розширення можливостей дистрибуції в інфраструктурному розвитку роздрібної торгівлі
Інноваційні	Інноваційні програми стимулювання інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі, інноваційні методи логістики товарів, формування каналів розподілу, після продажного обслуговування
Адміністративні	Стандартизація продукції; контроль виконання нормативних показників; екологічна експертиза; ліцензування, квотування та лімітування; адміністративна, фінансова та кримінальна відповідальність; антимонопольне регулювання; контроль діяльності представників роздрібної торгівлі та виконання ними обов'язків гідно контрактів
Економічні	Фінансування державних та приватних проектів, кредитування інвестиційних та інноваційних проектів інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі

*Джерело: розроблено автором на основі (Ілляшенко, & Біловодська, 2010)*

У таблиці 5.2 наведено тенденції зміни поведінки споживачів внаслідок цифрової трансформації, в період розвитку якої впровадження технологічних інновацій сприяє принципіальним змінам в системі інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі. Відомі науковці Глесс Р., Лейкерт Б. стверджують, що існують п'ять важливих факторів, які змінюють поведінку споживачів та містять в собі нову геополітичну динаміку, зміну демографічних структур населення, абсолютно нові можливості споживання, технологічний прогрес, і структурні зміни в системі мережевої торгівлі (Глесс, & Лейкерт, 2017).

Таблиця 5.2

Тенденції зміни поведінки споживачів внаслідок цифрової трансформації

Різноманіття точок зору клієнтів	Динамічний зріст геополітики	Нові можливості для особистого споживання	Технологічні поліпшення	Структурний розподіл промисловості
Зріст частки середнього класу, старіння населення, робітники жіночого класу, урбанізація, скорочення бюджету	Зріст вартості робочої сили та прожиткового мінімуму, зміщення економічних центрів, економічна взаємодія, зміни навколишнього середовища	Підвищення довіри споживачів, економіка спільного споживання та використання, попит на персоналізацію, попит на індивідуальні зміни, спрощення вибору	Мобільний світ, цифрові профілі, різноманіття точок зору клієнтів, тривимірний друк, передова робототехніка, інтернет-речі, віртуальна реальність, штучний інтелект	Активні інвестори, моделі прямих продажів, безперервна консолідація, розподіл кадрів

*Джерело: розроблено автором на основі (Глесс, & Лейкерт, 2017)*

Конкурентоспроможність підприємств роздрібно́ї торгівлі, яка є головною метою формування та впровадження концепції інфраструктурного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі, забезпечується необхідною сукупністю

конкурентних переваг, які є досить специфічними в різних галузях та на окремих етапах розвитку національної економіки.

Однією з основних проблем, які стають перед підприємствами торгівлі в процесі управління своєю конкурентоспроможністю є значний динамізм та непередбаченість зовнішнього середовища.

Ринкова економіка, як відомо, прагне досягти рівноваги всіх процесів, що в ній відбуваються. Макроекономічна рівновага – це економічна рівновага на рівні держави. Для неї характерним є пропорційність і врівноваження всіх економічних процесів у державі: попиту і пропозиції, виробництва і споживання тощо.

Але характерним є те, що ринкова економіка ніколи не перебуває в збалансованому і рівноважному стані, тому що завжди існують певні диспропорції, які періодично виникають і зникають, змінюючи один одного. Основними проявами макроекономічної нестабільності є: безробіття, інфляція, циклічність розвитку економіки.

Як показує світовий досвід, економічному розвитку країн властива хвилеподібна динаміка, яка проявляється у вигляді економічних циклів із чітким чергуванням періодів експансій та рецесій.

На різних етапах економічного розвитку суспільства і за різних конкретних умов відтворення цикл і його фази проявляються по-різному, тобто мають специфічні особливості. Проте необхідно враховувати не лише окремі етапи певного (короткого, середнього, довгого) економічного циклу, а й їх «накладання» один на одного (Бугріменко, & Кравченко, 2016).

В умовах розвитку методів і моделей інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, підвищеного конкурентного середовища на ринку послуг, що забезпечують, управлінню інфраструктурою необхідно приділяти особливу увагу через істотну залежність результатів функціонування комерційного суб'єкта від рівня його інфраструктурного забезпечення, тенденцій інфраструктурного розвитку сектору в цілому.

Велике значення інфраструктури визначається тим впливом на економіку підприємств роздрібною торгівлі, яке роблять підсистеми, забезпечувального типу.

Вважаємо за необхідне виділити сучасні тенденції розвитку роздрібною торгівлі, які мають місце в світі:

1. Зміна парадигми сталого розвитку. Роздрібна торгівля є одним з основних джерел глобальних викидів вуглекислого газу, і роздрібні торговці мають відігравати велику роль. Хоча в цьому є великий моральний аспект, є також і значні можливості для бізнесу. У деяких ритейлерів на порядку денному стоїть стійкий розвиток, але ті, хто не ставить його зараз на перше місце, ризикують «не дожити» до найближчих 5-10 років.

2. Винахід роздрібною торгівлі триває. Клієнти очікують унікальних вражень, як в магазині, так і в інтернеті. Чи то через кураторські ринки, підключені простори або цифрові подорожі, клієнти хочуть мати емоційний зв'язок зі своїм досвідом покупок.

3. Нові цифрові технології. Справжня мета тепер так само важлива, як і цифрова для наступного покоління клієнтів. Бренди, які мають причину, мають більше сенсу в очах споживачів. Коли роздрібні торговці почнуть ставити мету в основу свого бізнесу, їм доведеться переосмислити те, що вони відстоюють, і визначити комерційну модель, необхідну для її реалізації (Deloitte, 2020b).

Враховуючи низку чинників, які суттєво впливають на інфраструктурний розвиток мереж роздрібною торгівлі на основі концепції маркетингу, удосконалено науково-методичний підхід щодо оптимізації векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексну оцінку темпів і результативності інфраструктурного розвитку роздрібною торгівлі та дозволяє оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень щодо формування стратегії розвитку роздрібних торговельних мереж; (рис. 5.1) (Бугріменко, 2014d).

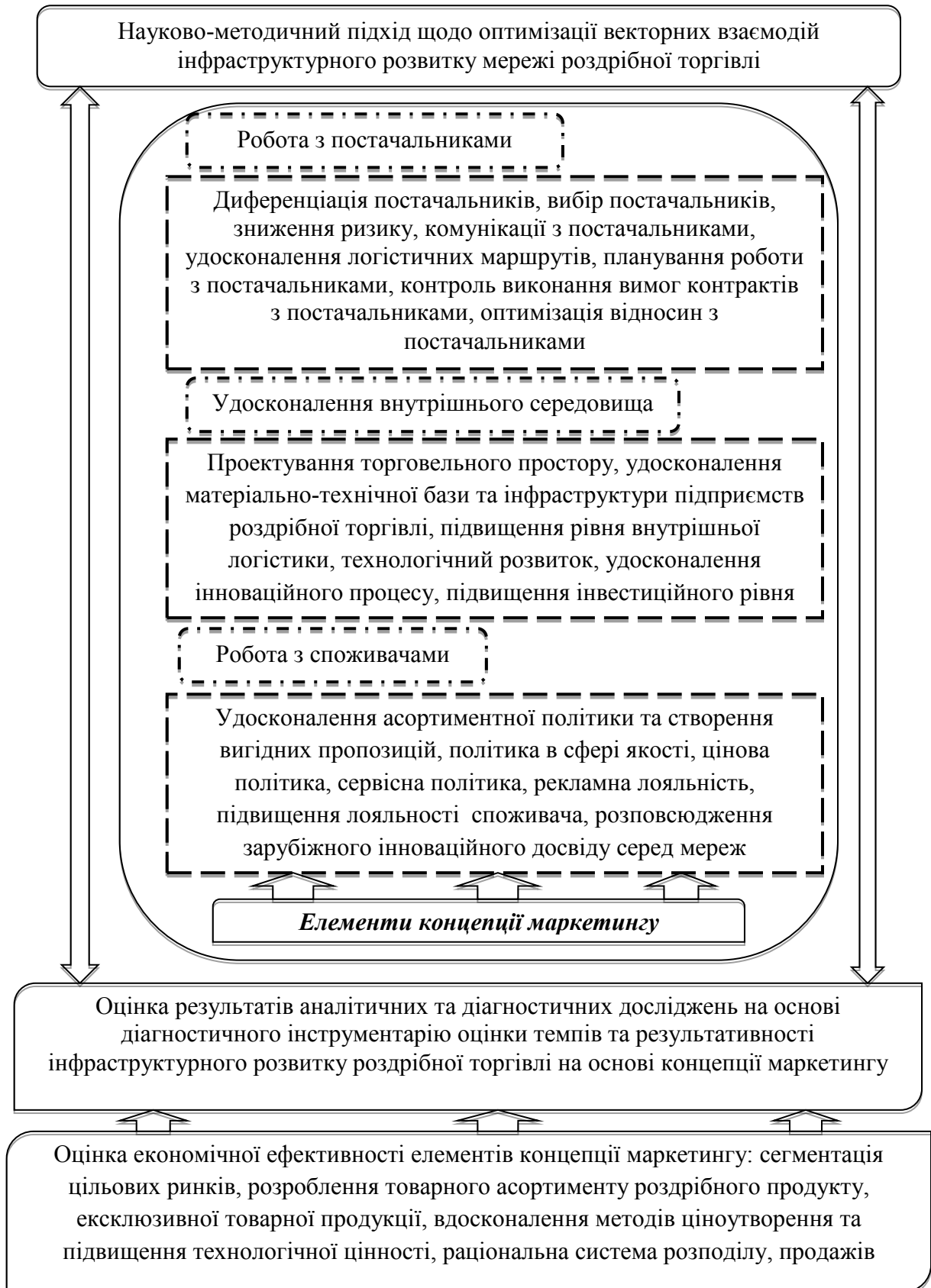


Рис. 5.1. Науково-методичний підхід щодо оптимізації векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібно́ї торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

Резюмуючи тенденції розвитку мереж роздрібної торгівлі можна зробити наступні висновки: неминуче територіальний розвиток на ринку продовольчого ритейлу, заснований на ідеї полікреодичності; недолік торговельних площ робить найбільш привабливими інвестиції в торговельну нерухомість; в периферійних регіональних центрах через відсутність дозвільної інфраструктури отримали популярність місця покупок і одночасно розваг: шопінг став способом проведення дозвілля, він безпосередньо пов'язаний зі зростанням доходів населення; мережеві формати запропонували високий рівень торговельного сервісу, що забезпечує життєву кальку, шопінг вихідного дня; мережеві структури використовуючи ефект масштабу мають можливість укласти договори з виробниками на поставку індивідуального (ексклюзивного) асортименту; в регіонах відбувається формування торгового бренду ритейлівських компаній.

Сучасний етап розвитку національної торгівлі дозволяє визначити основні шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності мереж роздрібної торгівлі в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств:

- розробка цільових комплексних програм інноваційного розвитку торгівлі на національному, регіональному та мікрорівнях;
- удосконалення правового регулювання інновацій та інноваційної діяльності в торгівлі;
- розробка наукового та методичного супроводу інноваційних процесів у торгівлі, з урахуванням комплексного підходу до аналізу маркетингових інновацій;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- удосконалення механізму фінансування інноваційної діяльності в торгівлі;
- забезпечення інформованості фахівців організацій про інноваційні процеси в торгівлі та просуванні інноваційних проектів;
- підготовка фахівців для реалізації інноваційних проектів;

– створення в організаціях торгівлі структурних підрозділів із розробки інноваційної стратегії розвитку.

Розвиток системи інфраструктурного забезпечення мереж роздрібною торгівлі на основі впровадження концепції інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок ефективнішого використання внутрішніх і зовнішніх джерел адаптації і гнучкості торгової мережі.

При цьому ефективний розвиток інфраструктури в умовах комерційного сектора вимагає значного вкладення матеріальних і трудових ресурсів для досягнення максимального результату комерційної діяльності і мережевого розвитку (Бугріменко, 2020g).

Для просування і реалізації товарів мережеві компанії розробляють комунікаційні програми залучення клієнтів, що базуються на констатації реальності того, що сучасне перенасичення інформаційного поля масовими рекламними і PR акціями.

Напрямки оптимізації інфраструктурного розвитку мереж роздрібною торгівлі на основі концепції маркетингу мають бути засновані на системному підході, який реалізовано при аналізі інфраструктури роздрібною торгівлі як підсистеми споживчого ринку через врахування місця і ролі товарообмінних процесів у макропараметрах економічного розвитку (ВВП, зайнятість) (Бугріменко, 2020j).

Також важливим фактором системного підходу, який реалізовано під час аналізу інфраструктури роздрібною торгівлі, є виконання ролі малих підприємств, що забезпечують процеси і функції інфраструктурного характеру, а також інтересів населення, яке має потреби, що не володіють властивістю взаємозамінності і певною мірою зумовлені місцем проживання.



## **5.2. Формування нового ринкового простору діяльності мереж роздрібної торгівлі**

Підвищення швидкості та розповсюдження широкосмугового доступу до інтернет зв'язку, поширення мобільних пристроїв й додатків формують нові види бізнесу, які прийнято називати віртуальними, інформаційними, цифровими та мережевими. Проте протягом останніх десяти років тенденції віртуального бізнесу змінилися від часткового продовження бізнес-моделі у внутрішній підприємницькій мережі до повного охоплення бізнес-моделей світовою інтернет мережею.

Зазначимо, що впровадженню цифрової економіки як в світі, так і в Україні, передувала інформаційна, яка підготувала інформаційно-телекомунікаційну інфраструктуру, забезпечила доступ до навчання інформаційним технологіям та впровадженню їх у всі сфери життєдіяльності (економіку, торгівлю, бізнес, управління тощо). Істотними ознаками ідентифікації сучасної економіки науковці вважають платформовість і розподільчість, що розкривають не технічні рішення, а особливості економічної взаємодії і пріоритет управлінських рішень. Розподільчість орієнтована на переваги цифрової економіки в форматі Small Data, що спираються на свободу ринку, ринкових відносин і незалежність ринкових агентів; платформовість характеризує можливості цифровізації для скорочення трансакційних витрат і монетизації комунікаційних відносин (Степнов, & Ковальчук, 2018).

Цифрова економіка ще більше трансформує традиційні види економічної діяльності та стиль життя людини, відносини у цифровому світі, акцентує увагу на безпеці та довірі між учасниками трансакцій, формує принципово нові бізнес-моделі та постійно удосконалюється, впроваджуючи хмарні технології, штучний інтелект, нову віртуальну реальність, накопичує величезні обсяги даних (Big Data), які при досягненні критичної маси стають важливим капіталом цифрової економіки.

Національна програма інформатизації (НПІ) затверджена Законом України «Про Національну програму інформатизації» прийнятим 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР (Законом України «Про Національну програму інформатизації», 1998).

Нейромережеві технології позбавлені багатьох недоліків класичних методів передбачення, таких як – монотонність чи періодичність майбутнього значення, яка властива для чисельних методів екстраполяції; усереднення прогнозованого значення, що притаманне методу найменших квадратів, середнього плинного чи регресійним моделям. Крім того, прогнозування на основі штучних нейронних мереж не допускає жодних обмежень на характер вхідної інформації.

Щодо дослідження фундаментальних положень нейромережних технологій, то слід відмітити таких авторів, як: Кузнєцова Н., Воїщева О., Ротштейна А., Сявавко М., Рибицької О., Васильців Т., Лігоненко Л., Мазаракі А., Хом'як Ю.

Проблеми економічного прогнозування перебувають у сфері наукових інтересів саме на основі нейромережових технологій таких вчених, як: Геєць В., Клебанова Т., Черняк О., Грабовецький Б., Єріна А., Пашута М. тощо. (Парасюк, 2009).

Роботи таких авторів, як: Каренов Р., Голубков Є., Байсултанова Р., Яловецький Г., Мукашева С., Данабаєва Д., Нюсупов С., Нікітіна І., Урузбаєва Н., Сакібаєва К., пов'язані здебільшого з маркетинговими дослідженнями інновацій саме в системі нейромережових технологій.

Метою наукового дослідження є розкриття сучасних тенденцій розвитку інфраструктури підприємств роздрібної торгівлі на основі нейромережових технологій. Визначення переваг та недоліки застосування нейромережових технологій в інфраструктурі підприємств роздрібної торгівлі.

У системі роздрібної торгівлі на сучасному етапі розвитку сфери торгівлі використовуються наступні види інновацій: впровадження сучасних

форм торгівлі, технологій самообслуговування, нових методів просування і продажів товарів, нововведень у сфері закупівель і логістики; використання нових методів формування асортименту товарів і управління товарними запасами; вдосконалення функцій тактичного маркетингу; використання нових видів реклами, нових цінових стратегій; розробка фірмового стилю.

Технології самообслуговування не лише прискорюють процеси в роздрібній торгівлі, а й стають важливим маркетинговим інструментом для просування продукції компаній, що призводить до збільшення лояльності споживачів і зростання продажів (Пецольдт, Коваль, & Григорьева, 2012).

В роздрібній торгівлі використовуються маркетингові підходи під час формування бізнес-моделей, але технічний прогрес диктує підприємствам роздрібною торгівлі необхідність використання інноваційних підходів на основі маркетингу інновацій заснованих на сучасних моделях нейромережових технологій (Казаков, 2009).

Як показали дослідження фахівців Інституту реклами США, понад 70% споживачів схильні приймати остаточне рішення про придбання того чи іншого товару в місцях продажів. У такій ситуації важливо використовувати маркетингові інструменти, які впливають на відвідувачів в точках продажів, тобто забезпечують точне потрапляння безпосередньо в цільову аудиторію.

Йдеться про застосування систем відеоаналітики, за допомогою яких можна вести підрахунок і аналіз цільової аудиторії, а також аудіовізуальних технологій – аудіомаркетингу і систем Digital Signage, які впливають на емоції і поведінку споживачів. Як показує досвід, такий комплексний підхід дає максимальний ефект і приводить до зростання обсягу продажів до 65% (таблиця 5.3).

Цифрові трансляційні інтернет-платформи з функцією відеоаналітики функціонують на базі технології розпізнавання осіб, яка дозволяє вести збір і аналіз великих обсягів даних.

## Сучасні маркетингові інструменти в роздрібній торгівлі

Найменування	Зміст	Результат	Переваги
1	2	3	4
Аудіомаркетинг	Механізм впливу на відвідувачів торгового об'єкта за допомогою спеціально підбраного музичного супроводу	Спираючись на результати психологічних і нейрофізіологічних досліджень, а також досягнення сучасної науки, аудіомаркетологи створюють в точці продажів необхідну атмосферу, яка сприяє збільшенню часу перебування споживачів і здійснення спонтанних придбань	Практика показала, що використання інструментів аудіомаркетингу забезпечує зростання всіх показників продажів, починаючи від частоти відвідувань споживачів і закінчуючи розміром середнього чека, сприяє залученню уваги Клієнтів і підвищенню лояльності. Максимального ефекту можна досягти при комплексному впливі на споживачів як на акустичному, так і на візуальному рівні шляхом створення якісного аудіовізуального фону і грамотного управління ним
Digital Signage засіб взаємодії зі споживачем	Дієвий інформаційно-реklamний інструмент, що дозволяє здійснювати таргетинг реклами, проводити маркетинговий аналіз, вибудовувати комунікації між споживачами і брендом у точках продажів	Динамічність зображення, а також можливість управляти трансляцією в режимі реального часу і своєчасно оновлювати інформацію	Реклама за допомогою Digital Signage може бути максимально адаптована до існуючих умов і потреб аудиторії: наприклад, цифрові екрани з функцією інтерактивності дають можливість отримати потрібну інформацію і зворотний зв'язок від відвідувача, проаналізувати отримані дані за допомогою спеціалізованого ПЗ і відразу запуснути трансляцію контенту, відповідного потребам відвідувача

## Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4
Цифрові трансляційні платформи	Ефективний інструмент впливу на цільову аудиторію в місцях продажів і підвищення конверсії	Здійснюється Персоналізація рекламного контенту, завдяки чому посилюється ефект рекламного впливу і зростає рівень довіри до торгової марки з боку споживачів	Централізоване і віддалене управління процесом трансляції в режимі реального часу, оперативне оновлення контенту, використання даних, отриманих за допомогою відеокамер. Зокрема, дані відеоспостереження дають можливість визначити характерні особливості відвідувачів торгової точки і транслювати найбільш релевантний контент

*Джерело: складено автором*

Потім отримані дані можна вивести в систему CRM, проаналізувати і використовувати для виділення цільових груп споживачів і подальшого планування процесу комунікацій з ними (таблиця 5.4) (BCG, 2017; Месропян, 2020).

Одним з найцікавіших досягнень спільноти інформаційних технологій, що знайшли застосування в бізнесі, став розвиток нейронних мереж. В останні роки нейронні мережі переміщуються з дослідницьких лабораторій у світ бізнесу і вже працюють у світі банківської справи та фінансів та в інших місцях. Деякі вважають, що нейронні мережі є одним з найважливіших технологічних досягнень останніх десяти років, особливо застосовних до управління ризиками та прогнозування, де здатність ідентифікувати складні патерни має вирішальне значення для складання прогнозів.

Теоретична база нейромережних технологій це галузь штучного інтелекту. Її популярність пояснюється, насамперед, схожістю з роботою біологічних нейронних систем, зокрема головного мозку людини.

Класифікація цифрових інтернет-платформ в системі інформаційно-комунікаційних технологій в роздрібній торгівлі

№ з/п	Цифрові платформи	Переваги
1	Децентралізовані (AirBnB та ін.)	Власник (постачальник) активу встановлює умови і пропонує актив безпосередньо користувачеві. ЦП зводить між собою агентів і полегшує трансакції в обмін на невелику комісію. Початкові капітальні витрати низькі, але платформа повинна залучати постачальників для забезпечення адекватного рівня пропозиції
2	Централізовані (Zipcar, Rent the Runway та ін.)	Платформа володіє активом і встановлює ціни. Вона має більший контроль над якістю і стандартизацією, ніж децентралізована платформа, і забирає більшу частку від вартості трансакції, при цьому витрати на масштабування також набагато вище
3	Гібридні (Uber, Lyft та ін.)	Власники активів пропонують послугу з ціною і стандартами, встановленими ЦП. Володіння та ризик децентралізовані, а стандартизація та рівень обслуговування централізовані. Як і у випадку з децентралізованою моделлю, початкові витрати низькі і залучення постачальників має вирішальне значення
4	Інструментальна цифрова платформа (Java, SAP HANA, Android OS, iOS, Intel x86, Bitrix, Amazon Web Services, Microsoft Azure, TensorFlow, Cloud Foundry)	Розробка програмних і програмно-апаратних рішень
5	Інфраструктурна цифрова платформа (General Electric Predix, ESRI ArcGIS, ЕСИА, «CoBrain-Аналитика», «ЭРА-ГЛОНАСС»)	Надання ІТ-сервісів та інформації
6	Прикладна цифрова платформа (Uber, AirBnB, Aliexpress, Booking.com, Avito, Boeing suppliers portal, Apple AppStore, «ПЛАТОН», AviaSales, FaceBook, Alibaba, Telegram, Yandex Taxi, Yandex Search, Facebook)	Обмін певними економічними цінностями на заданих ринках

Джерело: складено автором на основі (BCG, 2017; Месропян, 2020)

Переваги нейромережних технологій зокрема полягають в тому, що вони не вимагають підвищених вимог до точності вхідних даних, як на етапі навчання так і у разі їх застосування (Ротштейн, 1999).

Фінансове моделювання на основі системи нейромережевого моделювання необхідне для вирішення складних проблем динаміки фінансової прибутковості (Carlos, 2015).

Ентузіазм ділової спільноти, здається, пов'язаний з двома перспективами. По-перше, це підвищена доступність необхідної обчислювальної потужності і зручного програмного забезпечення, яке дозволяє спростити розробку нейронних мереж окремими особами з мінімальними знаннями про складні процеси, пов'язаних з ними. Швидкий аналіз мільйонів минулих ділових операцій насправді є ключем до багатьох зусиль з реінжинірингу в сьогоdnішньому бізнес-середовищі.

Компанії, починаючи від авіакомпаній і закінчуючи роздрібними торговцями, прагнуть до реорганізації на основі кращого розуміння купівельних моделей клієнтів. По-друге, нейронні мережі обіцяють прорив у тих галузях, де традиційні комп'ютерні системи зазнають труднощів. Нейронні мережі являють собою радикальну спробу зламати логіку шляхом створення комп'ютерів, що імітують спосіб мислення людей.

Нейронна мережа з точки зору маркетингу являє собою програмний інструмент прийняття рішень, який допомагає особам, які приймають рішення, у виборі відповідної відповіді на конкретну ситуацію. По суті, нейронна мережа, як й інші інформаційні технології, струшує традиційні маркетингові методи. Через динамічний характер маркетингу видається, що ця дисципліна має хороші можливості для використання переваг нейронних мереж в різних нових додатках.

У довгостроковій перспективі результати застосування нейронних мереж в галузі маркетингу не лише приведуть до більш глибокого розуміння фундаментальних процесів прийняття маркетингових рішень, але і дозволять вивчити нормативні аспекти маркетингових систем.

На даному етапі наукового дослідження вивчається сила нейронних мереж для прийняття маркетингових рішень. Загальні цілі цього напрямку полягають в наступному:

- визначити нейронні мережі як інструмент, що дозволяє фахівцям з маркетингу працювати більш ефективно і досягати більш високих рівнів ефективності;

- визначити деякі проблеми і недоліки нейронних мереж в управлінні маркетингом.

Термін «нейронні мережі» використовується вже більше 40 років, але нещодавно було дано формальне визначення: нейронна мережа – це система з безлічі простих обробних елементів, які зазвичай працюють паралельно, функція яких визначається структурою мережі, міцністю зв'язків і обробкою, яку виконують обчислювальні елементи або вузли.

Концепція нейронних мереж заснована на тому, як ми розуміємо структуру людського мозку. Нейронні мережі – це комп'ютерні системи, що зв'язують входи з виходами в мережевій структурі вузлів і дуг. Вони надихаються відтворенням частини того, що відомо про те, як функціонує людський мозок. У людському мозку нейрони з'єднані павутиною з мільйонів нейронних зв'язків у складну мережу, з активністю, що генерується імпульсами від одного нейрона до іншого.

Найпростіша форма нейронних мереж складається виключно з двох шарів нейронів – вхідного і вихідного. Кожен вхід потенційно пов'язаний з кожним виходом. Між вхідним і вихідним шарами може бути вставлено додаткову кількість проміжних шарів. У формальних термінах модель нейронної мережі може бути виражена в термінах взаємозв'язку між її нейронами.

Ці взаємозв'язки можна розглядати як вагові коефіцієнти. Таким чином, для конкретного шару над першим вхідним шаром кожен нейрон функціонально залежить від нейронів в шарі безпосередньо під ним.



На практиці замість того, щоб бути запрограмованою з явними інструкціями, нейронна мережа навчається виконувати завдання, навчаючись на реальних прикладах. Система навчається, регулюючи ваги відносного впливу вхідних даних на вихідні, пробуючи безліч комбінацій ваг, поки не буде отримано хорошу відповідність навчальним випадкам. Після цього отримана мережа може бути використана для оцінки майбутніх випадків, допомагаючи в класифікації, оцінці функцій, стисненні даних і аналогічних завданнях.

Маркетингові компанії використовують свої знання про поведінку споживачів для сегментування ринків, розробки маркетингових стратегій та оцінки ефективності маркетингу. Сьогодні ефективна маркетингова практика вимагає від компаній прийняття маркетингової концепції та ефективної маркетингової сегментації, яка включає в себе точну оцінку потреб і переваг сегмента ринку, що досягається даним продуктом, є його істотним елементом.

Насправді нейронні мережі успішно використовуються для аналізу прогнозу банкрутства, рейтингу облігацій та аналізу поточних проблем, для прогнозування виявлення шахрайства з кредитними картками, перевірки підписів. Багато підприємств починають використовувати нейронні мережі для підвищення точності, зниження витрат або і того, і іншого.

Більшість нейромережевих додатків вирішують завдання, що описуються однією з наступних трьох категорій:

1. Класифікація патернів. Класифікація з'явилася як важливий інструмент прийняття рішень і була застосована до цілої низки проблем у маркетингу, включаючи класифікацію клієнтів, кредитний скоринг. Багато з цих досліджень застосували нейромережевий підхід для прогнозування класифікації певного випадку. Нейронна мережа виявила низку патернів, які можна було б використовувати для виділення тих клієнтів, які з найбільшою ймовірністю будуть повторними покупцями, що дозволило підприємствам зосередити свої маркетингові зусилля.

2. Прогнозування ринку. Прогнозування часових рядів у попиті описує процеси або явища, за допомогою яких статистична модель генерує послідовність спостережень, яку можна екстраполювати в майбутнє, припускаючи, що процеси стабільні і спостереження показують високу ступінь кореляції. З іншого боку, нейронні мережі можуть бути використані як альтернатива традиційним статистичним моделям, оскільки нейронні мережі можуть бути універсальними апроксиматорами.

3. Маркетинговий аналіз. У маркетинговому аналізі є кілька програмних пакетів нейронних мереж.

- система цільового маркетингу розроблена компанією Churchill Systems, в даний час використовується компанією Veratex Corp для пошуку оптимальної маркетингової стратегії та скорочення маркетингових витрат шляхом виключення малоімовірних майбутніх клієнтів зі списку потенційних клієнтів;

- консультант з маркетингу використовує нейронну мережу для встановлення зважених зв'язків між вхідними і вихідними даними і, таким чином, для визначення взаємозв'язків між раніше неврахованими профілями ринку і відповідним застосуванням доступних маркетингових пристроїв для типових товарів підприємств роздрібною торгівлі;

- програмне забезпечення нейронних мереж може автоматично побудувати модель поведінки клієнта на основі аналізу попередніх транзакцій.

Визначення відповідних галузей застосування, де нейронні мережі пропонують переваги, є важким завданням. Проте нейронні мережі пропонують новий підхід до вирішення завдань, коли відсутня інформація про припущення розподілів даних або відносин в дилемі категоризації. Все більша кількість фірм використовують програмне забезпечення нейронних мереж на базі ПК для вирішення завдань, які раніше вирішувалися за допомогою звичайного статистичного аналізу.

Статистичні методи та нейронні мережі є індуктивними методами. Іншими словами, співвідношення між вхідними та вихідними даними будується з набору даних. Це робить порівняння та синергію між ними майже неминучими. Для більшості маркетингових даних, які будуть складатися як з якісних, так і кількісних ознак, які ніколи не будуть точно відповідати припущенням звичайного статистичного аналізу. Нейронні індуктивні класифікаційні підходи являють собою альтернативу. Вибірка рішень разом з набором атрибутів, на основі яких були прийняті рішення, передається в моделюючу систему, яка потім на основі вибіркового даних формує наближену модель експертної системи.

Можна виділити такі переваги нейромережних технологій в контексті оцінки вартості реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі:

- здатність навчатися на конкретній множині прикладів і таким чином пристосовуватися до поточної ситуації, до прикладів можуть належати бенчмаркінгові дослідження підприємств лідерів, порівняння з підприємствами, які вже втілюють концепції РБП на практиці, SPACE-процедури;

- вміння стабільно розпізнавати, прогнозувати нові економічні ситуації з високим рівнем точності в умовах зовнішніх перешкод, наприклад появи неповних чи суперечливих значень в потоках інформації (неправдива чи застаріла економічна інформація) (Таранюк, & Мельник, 2009).

У таблиці 5.5 представимо алгоритм застосування нейромережних технологій.

Маркетингові інформаційні системи складаються з людей, обладнання та процедур для збору, сортування, аналізу, оцінки та поширення необхідної, своєчасної та точної інформації особам, які приймають маркетингові рішення.

## Алгоритм застосування нейромережних технологій

Етапи	Зміст етапу алгоритму
1	Чітке формулювання проблеми, тобто того, що користувач – аналітик збирається отримати від нейромережної технології на виході
2	Визначення і підготовка вхідних даних для реалізації нейромережної технології (відбір необхідної інформації, яка адекватно і повно описує процес)
3	Введення в систему, підготовка даних, створення файлів для тренування і тестування
4	Вибір типу нейромережної технології і методу її навчання (мережа може бути побудована за допомогою NetMaker в інтерактивному режимі, може бути використаний генетичний алгоритм Genetic Algorithms, для розпізнавання образів і класифікації використовують – мережні технології Hopfield і Kohonen)
5	Тестування нейромережі та її запуск для одержання прогнозу
6	Розгляд моделі апроксимації нелінійних об'єктів згідно з лінгвістичними висловлюваннями, для формування результатів

*Джерело: розроблено автором*

Модель включає в себе чотири основні підсистеми: систему внутрішнього обліку, систему маркетингової розвідки, систему маркетингових досліджень і систему підтримки прийняття маркетингових рішень. З точки зору управління маркетингом, систему маркетингової інформації можна розглядати по-різному.

Нейронні мережі змінюють спосіб використання інформації в маркетингу. З такою новою інформаційною технологією компанія, яка використовує нейронну мережу, в підсумку матиме доступний, майже реальний доступ до всіх необроблених чисел, які вона хоче. Ці дані можуть бути отримані з заявок на споживчі кредитні картки, продажів кредитних карт в точках покупки і звітів кредитних агентств.

Реальна різниця між конкурентами буде полягати в якості аналізу, який кожен виконує, і здатності рішень, що впливають з нього. Нейронні мережі допомагають менеджерам збирати та обробляти інформацію, таку як вік, дохід, кредитна історія та придбані продукти.

Нейронна мережа може бути розроблена, щоб пролити світло на те, як споживачі реагують на стимули, що містяться в рекламних повідомленнях. Значні дослідження показують, що рекламні виконавчі сигнали можуть впливати на ефективність комунікації. Рівні обробки рекламних форм впливають на результати, зазвичай пов'язані з ефективною рекламою. Вченими була розроблена структура, яка забезпечує зв'язок між виконавчими сигналами до ефективності комунікації через їх вплив на мотивацію споживачів, можливості та здібності, а рівні обробки реклами залежать від мотивації споживачів, здібності і можливості обробляти інформацію про бренд під час або відразу після впливу реклами.

Водночас, слід відзначити, що використання нейромережових технологій в системі роздрібної торгівлі мають деякі переваги, але і недоліки.

Великі об'єкти роздрібної торгівлі для ідентифікації підозрюваних в крадіжці використовують технології розпізнавання облич з метою посилення безпеки в кожному магазині, що підняло низку питань щодо конфіденційності життя населення.

Технологія розпізнавання облич порівнює обличчя з базою даних, що містить низку передбачуваних злочинців. Якщо збіг знайдено, система оперативно повідомляє службу безпеки магазину, відправляючи на їх мобільні пристрої профіль підозрюваного і вказівки щодо заходів реагування.

Магазини, які використовують програмне забезпечення FaceFirst, не зберігають фотографії всіх облич людей, що входять в магазин, – лише фотографії раніше зазначених підозрюваних або людей, які нагадують цих підозрюваних.

Використання біометричної технології у сфері роздрібної торгівлі підняло кілька проблем, наприклад, чи слід магазинам дотримуватися певних правил при використанні технології розпізнавання обличчя для того, щоб вони не порушували прав недоторканності приватного життя споживачів.

У червні Національна адміністрація електрозв'язку та інформації, підрозділ Міністерства торгівлі США, розпочала роботу над створенням

набору правил для регулювання комерційного використання технології розпізнавання обличчя. Проте, ця робота швидко припинилася, після того, як цей проект покинули дев'ять груп захисників прав конфіденційності (ВТРО, 2020).

Для ефективного виконання цих напрямків удосконалено науково-практичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібно́ї торгівлі, який відрізняється від відомих, урахуванням результатів маркетингової оцінки просторової локалізації попиту та пропозиції, діагностики показників, що характеризують інфраструктурні об'єкти на основі сегментації й кластеризації територій та дозволяє підвищити ефективність/конкурентоспроможність мереж роздрібно́ї торгівлі (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Науково-методичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібно́ї торгівлі

*Джерело: розроблено автором*

Представлений науково-методичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібно́ї торгівлі з метою оптимізації інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі на основі концепції маркетингу з урахуванням характеристик процесу маркетингового управління розміщенням роздрібно́ї торговельної організації. Елементами пропонованої моделі виступили маркетингова оцінка просторової локалізації

попиту та пропозиції на ринку роздрібних послуг; діагностика показників, що характеризують інфраструктурні об'єкти як елементи роздрібно-торгівельної мережі; сегментація й кластеризація територій для підвищення ефективності просторового розміщення об'єктів інфраструктури.

В основі виділення зазначених напрямків концептуалізації проблем інфраструктурного розвитку роздрібно-торгівлі автором розглянуто принципи розвитку роздрібно-торгівлі в регіоні:

- відповідність попиту на конкретні товари споживчим перевагам населення регіону;
- відповідність купівельних активів споживчим пріоритетам на джерела фінансування і засоби доходів населення;
- відповідність індексів фізичного зростання виробництва темпам зростання населення і змінам його структури;
- пріоритетна роль маркетингу під час визначення споживчих переваг в отриманні об'єктивної інформації;
- відповідність торгової площі і кількості торговельних підприємств, потреба в них;
- рівномірне розміщення торгових підприємств на території регіону;
- оптимальне співвідношення в асортименті товарів місцевих, регіональних і національних виробників;
- дотримання принципу балансу вкладу асортименту мережі в асортимент регіону.

Удосконалена концептуалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібно-торгівлі, що дозволить з одного боку, істотно розвинути положення теорії маркетингу в частині виділення об'єктів інфраструктури як нового так і недостатньо вивченого напрямку дослідження і, з іншого боку, в практичному аспекті вирішити проблему територіального і просторового розвитку мереж роздрібно-торгівлі з урахуванням особливостей споживчих переваг (рис. 5.3).



Рис. 5.3 Концептуалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі

Джерело: розроблено автором



Подальші дослідження спрямовані на визначення значення інтернет-платформ, як провідних цифрових платформ у сфері роздрібно́ї торгівлі. Залучити більше покупців в торгову точку – одне з першочергових завдань для кожного ритейлера. Щоб вирішити її, важливо розуміти потреби і моделі поведінки сучасних споживачів. Так, сьогодні споживачі вже не готові витратити на процес шопінгу таку кількість грошових і тимчасових ресурсів, як раніше. Крім того, для них більш важливого значення набуває не стільки здійснення покупок, скільки емоційний бік цього процесу. Відповідно, щоб привернути і утримати увагу сучасних споживачів, власникам бізнесу потрібно використовувати нові маркетингові стратегії.

Зміцнення позицій соціальних мереж, як одно з основних тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі, тісно пов'язане з формуванням стратегії, орієнтованою співтовариством, на потребу і бажання встановити лояльні відносини зі споживачами і користувачами. Дана тенденція зберігає можливість та умови впровадження маркетингу інновацій у роздрібно́ї торгівлі для формування конкурентного потенціалу. Таким чином, створення і розвиток інструментів інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують швидке впровадження інноваційних продуктів, набуває все більшого значення у зв'язку зі зростанням глобальних брендів і масової передачі інформації. Це дозволяє поступово впроваджувати нові продукти на ринок, забезпечувати доступність продуктів і послуг для споживачів і розробляти інноваційні продукти, здійснювати їх тестування і проводити наукові експерименти (Reformat, 2016).

Сучасний етап розвитку національної торгівлі дозволяє визначити основні шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності роздрібних підприємств в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств на основі маркетингових інновацій:

- розробка цільових комплексних програм інноваційного розвитку торгівлі на національному, регіональному та мікрорівнях;
- удосконалення правового регулювання інноваційної діяльності в

торгівлі;

- розробка наукового та методичного супроводу інноваційних процесів у торгівлі, з урахуванням комплексного підходу до аналізу маркетингових інновацій;

- розвиток інноваційної інфраструктури;

- удосконалення механізму фінансування інноваційної діяльності в торгівлі;

- забезпечення інформованості фахівців організацій про інноваційні процеси в торгівлі та просуванні інноваційних проектів;

- підготовка фахівців для реалізації інноваційних проектів;

- створення структурних підрозділів з розробки інноваційної стратегії розвитку.

Таким чином, підсумками наукового дослідження є те, що розкриті сучасні тенденції інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі нейромережевих технологій, визначені переваги та недоліки застосування нейромережевих технологій в інфраструктурі підприємств роздрібної торгівлі, наведені приклади запровадження інновацій в сфері роздрібної торгівлі, досліджено застосування нейронних мереж у маркетингу та розглянуті деякі перспективи для майбутніх досліджень. Очевидно, що нейронна мережа є основною галуззю застосування інформаційних технологій. У зв'язку з цим ми сподіваємося, що твердження про те, що нейронні мережі можуть бути застосовані в процесі прийняття маркетингових рішень, так і на те, яким чином вживаються заходи щодо обмеження масштабів і амбіцій моделей (Бугріменко, 2020і). Через поточну доступність складної обчислювальної потужності та майже повністю автоматизованого програмного забезпечення досить легко потрапити в пастку нейронної мережі. Це, проте, може призвести до сліпої подачі даних в імітатор нейронної мережі без урахування деяких дуже важливих питань в галузі побудови мереж і додатків. Крім того, для подальшого розвитку процесу застосування технології нейронних мереж у маркетингу необхідно

зрозуміти характеристики, що піддаються застосуванню галузі застосування і потенційні переваги нейронних мереж.

### **5.3. Стратегічний розвиток мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору**

Конкурентна боротьба серед мереж роздрібної торгівлі обумовлює безперервний пошук засобів забезпечення своєї конкурентної позиції на ринку. У ході вирішення цієї проблеми масове застосування класичних прийомів, методів, підходів, які має сучасна теорія конкуренції, стає низькоефективним. В умовах щільної конкуренції оновлені конкурентні переваги приносять короткочасний ринковий ефект.

Тому єдиним об'єктивно можливим шляхом забезпечення ринкового домінування та перемоги у конкурентній боротьбі для підприємств ритейлу є докорінна зміна концептуального бачення та, відповідно, стратегічних ініціатив діяльності підприємства. А саме утворення не нових конкурентних переваг, а безконкурентного ринкового простору, ідея якого повною мірою викладена в концепції «блакитного океану» (Чан, & Моборн, 2005), розуміння й адаптації якої в діяльність вітчизняних підприємств має бути головним пріоритетом.

Активна конкурентна боротьба, яка є незмінною умовою функціонування мереж роздрібної торгівлі, спонукає їх до безперервних стратегічних ініціатив із пошуку новітніх конкурентних переваг та зміцнення свого ринкового становища. Основною проблемою при цьому стає низька ефективність методів забезпечення конкурентоспроможності, які має сучасна економічна думка унаслідок їх широкого розповсюдження та адаптації одночасно багатьма підприємствами ритейлу на обмеженому ринковому просторі.

Це спонукає суб'єкти господарювання до радикальних стратегічних змін у своїй діяльності, зміни розуміння сутності конкурентної боротьби та типу управлінського мислення. Переходу від локальних новацій до глобальної зміни площини функціонування. Таке бачення стратегічної позиції відповідає основним положенням концепції «блакитного океану», яка передбачає якісний перехід мереж роздрібної торгівлі до нового ринкового простору повністю вільного від конкуренції.

Питання впровадження теорії «блакитних океанів» у практику діяльності мереж роздрібної торгівлі висвітлені в дослідження низки вчених (Равлик, 2014; Кочкина, & Медведєва, 2015; Белова, Крайнюченко, & Безпалько, 2014; Кіпа, 2014; Окландер, & Замлинська, 2013).

Детальне ознайомлення з працями науковців дозволило виявити декілька принципових моментів, які не дозволяють застосувати представлені в роботах положення як основу, а саме: вузький підхід, однобічний характер підходу, який фокусується на самому товарі, ігноруючи при цьому самі ринкові інструменти та діючі конкурентні важелі; специфічні умови впровадження – розгалужена клієнтська база, яку мають не всі підприємства роздрібної торгівлі; надання стратегії «блакитного океану» проміжного значення із вибіркоvim застосуванням її положень як допоміжних під час складання основного стратегічного плану; теоретичний характер досліджень з відсутністю практичного чіткого інструментарію.

Метою наукового дослідження є формування системи стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору та його економічного захисту в майбутньому. Також метою дослідження є обґрунтування технології стратегічної трансформації підприємства зі створення нового ринкового простору. Для її досягнення було поставлено та вирішено такі завдання: сформулювати критеріальну базу вибору оптимальної конкурентної стратегії; визначити етапи побудови стратегії ринкової трансформації, уточнити та конкретизувати зміст й

послідовність етапів ринкового перетворення підприємств торгівлі у межах споживчого ринку.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- обґрунтовано дуальний розподіл результатів стратегічної трансформації;
- побудовано інтервальну шкалу визначення кінцевого результату,
- створено координати стратегічного маневрування із чітким секторальним розподілом та відповідними стратегічними діями,
- розроблено систему економічно захисту бар'єрів новоствореного ринкового простору та відповідний комплекс дій.

У дослідженні застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення, групування, компаративного аналізу, метод надання переваг, ієрархічної побудови, графічний метод.

Враховуючи радикальність самої ідеї створення нового ринкового простору без конкуренції, в основі перетворення підприємства має бути чітке розуміння стратегічних потреб та недостатності наявних конкурентних переваг й можливостей мереж роздрібної торгівлі. Тобто керівний орган суб'єкта господарювання повинен мати в основі усіх управлінських рішень певне стратегічне мислення.

Тому, в першу чергу, необхідно визначитися із сутністю та головними компонентами основоположного, з позиції автора, стратегічного блоку – «стратегічне мислення».

Автор погоджується із класичною позицією щодо розуміння стратегічного мислення як здатності чутливо сприймати основні тенденції, в результаті розвитку яких майбутнє стає відмінним від минулого. При цьому керівники із стратегічним мисленням ризикують більш обдуманно, усвідомлюючи, що попереду можливі несподіванки.

Очевидним є те, що підприємства, які знаходяться у постійній, щільній конкурентній боротьбі та пошуку й оновленні конкурентних переваг, керуються у своїй діяльності саме стратегічним типом мислення й відповідно

управління. Проте виявитися тим самим підприємством-ініціатором зі створення «блакитного океану» вдається одиницям. Тому головним завданням постає виокремлення тієї складової або етапу циклу стратегічного мислення, який вирізняє підприємство з просто новітніми та креативними конкурентними перевагами від потенціального підприємства-ініціатора нового ринкового простору.

Для цього розглянемо структуру циклу стратегічного мислення за класичним підходом, яка складається з: виявлення проблеми; аналізу; узагальнення накопиченого досвіду; виявлення взаємозв'язків; вибору оптимального варіанту зміни; прогнозування реакції на зміну з урахуванням можливих ризиків, формування комплексу стратегічних дій.

Тобто в основі дії керівника класичного типу стратегічного мислення знаходиться потреба в обґрунтуванні рішення з метою мінімізації ризику і опору змінам. Іншими словами стратегічне мислення відбувається у порядку реакції на ситуацію, що назріває або відбулася з урахуванням перспективи. Тому для розуміння та формування структури стратегічного мислення нового формату вважаємо за доцільне звернутися до процесуального боку мислення та психологічних чинників, які детермінують його.

Теорія установки Узнадзе Д. припускає, що процес мислення не може протікати абсолютно незалежно від тієї або іншої установки суб'єкта. Кожен акт судження, ґрунтується на відповідній установці, що виникла не на основі актуальної потреби і відповідної установки, а на базі вторинної, так би мовити, уявної потреби і її ситуації: у кожному окремому випадку у суб'єкта виникає питання (потреба пізнання), як і уявлення ситуації її вирішення, внаслідок чого у нього з'являється абсолютно конкретна, визначена установка. Надалі кожен окремий незалежний акт мислення виникає на основі цієї установки і репрезентує окремий випадок її реалізації.

Інтерпретуючи дані положення, можна стверджувати, що стратегічне мислення, яке ґрунтується на постійній потребі утворення вільного від конкурентного середовища ринкового простору та здійснює вирішення будь

якого питання конкурентної боротьби саме з цієї позиції, формує чітку відповідну установку діяльності підприємства, яка інтегрується у корпоративну стратегію та відбивається на всіх шаблонах системи управління підприємством.

Враховуючи те, що за обома з підходів стратегічного мислення основу думки складає певна потреба, вважаємо за можливе застосувати принцип ієрархії потреб.

Застосування цих положень дозволило припустити, що особливістю стратегічного мислення підприємств-ініціаторів блакитних океанів є саме потреба радикального відокремлення від існуючої сукупності підприємств, яка в подальшому набуває форм блакитного або червоного океану.

Ієрархію потреб підприємства у стратегічній трансформації, яка має складати основу стратегічного мислення нового формату наведено на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Ієрархія потреб як основи стратегічного мислення нового формату

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи більш детально рис. 5.4, можна побачити, що базовою потребою є ринкове середовище вільне від конкуренції. Підкреслимо, що така позиція є не метою, генеральною, проміжною ціллю тощо, а саме потребою першого рівня. Лише усвідомлення такого положення речей дозволить керівному органу підприємства ритейлу змінити увесь цикл та складові стратегічного мислення.

Наступною за пріоритетністю є потреба у стратегічній самоідентифікації. Передбачається, що керівництво підприємства має чітко визначитися із типом стратегічної поведінки та відповідно мислення в глобальному масштабі. Тобто розуміти чи є вона реактивною, випереджувальною, інноваційною або ініціаторською.

Третьою за ієрархією є потреба у стратегічному ризику. Зважаючи на те, що впровадження будь-яких стратегічних змін супроводжується певним ступенем невизначеності, стратегічний ризик ідентифікується управліннями як наслідок дії, який є невідворотнім, але таким, що підлягає коригуванню (оптимізації). Для формування стратегічного ризику нового формату пропонується сприймати ризик не як наслідок, а як потребу, необхідність його реалізації задля стратегічної трансформації. Автори підтримують твердження, що рівень ризику є прямопропорційним радикальності зміни, отже для того щоб здійснити таку проривну стратегічну трансформацію найвищого рівня як утворення «блакитного океану», ризик має бути не силою реакції на рішення, а його основою. Останньою с системі ієрархії потреб є потреба у стратегічному захисті. Вона відбиває необхідність підприємства якомога довшому збереженні зазначеної філософії мислення підприємства, захисту потреб як на старому та і на новому ринку, оскільки «блакитний океан» є ідеальним проте обмеженим у часі функціонування конкурентним середовищем.

Стратегічне мислення нового типу має за мету формування конкретної управлінської установки пошуку шляхом утворення безконкурентного середовища, як зазначалося раніше, що має під собою не лише аналітичне, а



й інтуїтивне підґрунтя. Резюмуючи вищезазначене, з урахування симбіозу аналітичного й інтуїтивного типу мислення, а також враховуючи свідомий підвищений ступінь ризикованості, який обумовлений радикальністю базової потреби можна припустити, що відмінним компонентом, який відрізняє тип стратегічного мислення підприємства у конкурентній боротьбі та підприємства-ініціатора нового ринкового простору є стратегічна інтуїція. З позиції авторів дослідження, стратегічна інтуїція є неусвідомленою потребою радикальних змін площини діяльності підприємства на основі обґрунтованої потреби створення безконкурентного простору як єдино можливого методу конкурентної боротьби на споживчому ринку. Таким чином, стратегічне мислення нового формату має в основі стратегічну інтуїцію, обумовлену зазначеними вище потребами та не бути вільною від ознак аналітичної процедури, яка покладена в основу самого процесу мислення (рис. 5.5).

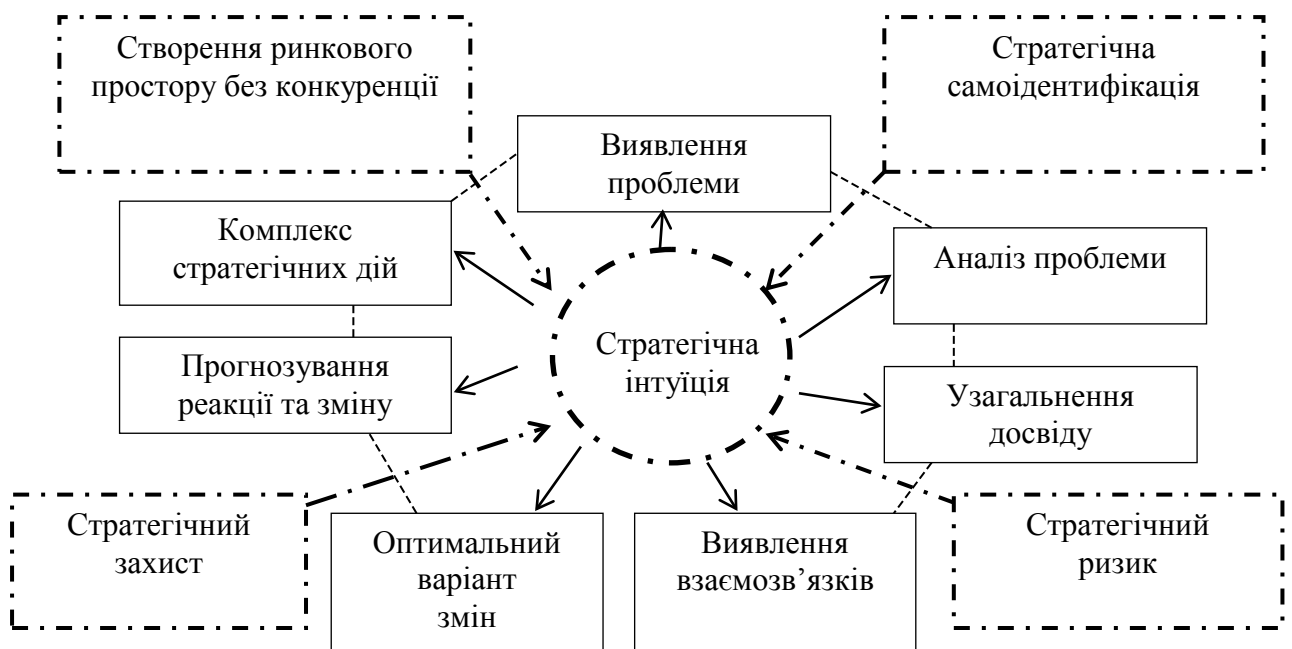


Рис. 5.5. Сутність та складові стратегічного мислення нового формату  
Джерело: розроблено автором

У випадку наявності стратегічного мислення в особи, яка приймає рішення, іншим не менш вагомим компонентом є розуміння періоду

необхідності вдавання до радикальних стратегічних дій. Тобто визначення ступеня ущільнення ринкового середовища та, відповідно, конкуренції, за якого існування підприємства на традиційних законах конкуренції є малоімовірним (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2020b). Такий стан можна умовно назвати «ринковий важіль», завданням якого є визначення місця підприємства на ринку, його конкурентного потенціалу та можливості стратегічної трансформації.

Відзначимо, що частково питання потенціальних можливостей мереж роздрібної торгівлі було вирішено у попередніх дослідженнях авторів (Kaplan, & Norton, 1992), в основу якого покладено такі диференційні показники як обсяг непродовольчої групи товарів обсягу роздрібного товарообігу та обсяг роздрібного товарообігу мережі інтернет. Саме ці два напрями у ході дослідження обґрунтовано і є найбільш перспективними з позиції ринкового дистанціювання та стратегічної трансформації. Тому пропонується для створення ринкового важеля у складі стратегії формування нового ринкового середовища трансформувати вказані показники у певні напрями та конкретизувати їх системою відповідних критеріїв і показників із чіткими взаємозв'язками.

Аналізуючи сутність обраних напрямів, слід відзначити, що вони являють собою внутрішню (обсяг товарообігу мережі інтернет) та зовнішню (обсяг товарообігу непродовольчої групи товарів) складові можливого дистанціювання підприємства від ринкової сукупності. Таким чином, зовнішній напрям пропонується відображати критеріями насиченості ринку й розгалуженості; внутрішній напрям: критеріями інноваційності та інтелектуальної дієздатності. Розглянемо окремо сутність та межі кожного з них:

– критерій насиченості – відображає ступінь щільності ринку за кількістю учасників із максимально схожими ознаками діяльності, тобто ступінь покриття ринку своєю діяльністю. Виокремлення цього критерію обумовлене необхідністю підприємства усвідомлювати глибину стратегічних

перетворень та кількість потенційних підприємств-послідовників, які також прагнитимуть до новоствореного простору;

– критерій розгалуженості – покликаний оцінити ступінь поширення ринкового впливу підприємства, яка частка або тип продукції, обсяг торговельної мережі досліджуваного підприємства вирізняє його на ринку або формує найбільшу стратегічну одиницю бізнесу. Виокремлення цього критерію обумовлені необхідністю підприємства усвідомлювати пріоритетний сектор власної ринкової мережі як потенційної опори для диференціювання або повного відокремлення;

– критерій інноваційності – відображає ступінь прогресивності технологій, які використовує підприємство як в цілому так і окремо відповідно до власної специфіки. Виокремлення цього критерію обумовлено необхідністю підприємства усвідомлювати на пряму дистанціювання та розвитку інноваційного сектору діяльності;

– критерій інтелектуальної дієздатності – відображає можливість підприємства до самостійної винахідницької діяльності та раціоналізаторського мислення. Він визначає ступінь охоплення у своїй діяльності авторських технологій торгівлі, ведення обліку, удосконалення систем логістики тощо та покликаний в цілому оцінювати ступінь креативності стратегічного мислення апарату управління з метою визначення можливості не лише утворити прецедент ринкового відокремлення, а й сформулювати повноцінний дієвий ринковий простір.

Окресливши чітко сутність кожного із запропонованих критеріїв постає питання формування адекватної системи відповідних показників. Для вирішення поставлених завдань вважається за доцільне звернутися до вже існуючих комплексних систем оцінювання показників, які інтегрують в собі внутрішній й зовнішній напрями та відповідають визначеній кількості критеріїв з метою аналізу їх придатності або адаптації до застосування з урахуванням вказаних вимог, а саме: концепція стейкхолдерів (ABS),

Система SPACE-аналізу, збалансованої системи показників (BSC) (Kaplan, & Norton, 1992; Freeman, 1984; Балан, & Тимченко, 2016).

Здійснивши компаративний аналіз обраних методів комплексного стратегічного аналізу найбільш повно визначеним вище вимогам відповідає такий стратегічний прийом як SPACE-аналіз, оскільки він має чітку методологічну структуру, яка складається із чотирьох показників; передбачає вибір зпоміж декількох стратегічних альтернатив; дозволяє змінювати складові показників у напрямів без зміни об'єктивності та сутності процедури. Одночасно з тим, його використання в оригінальному форматі є неможливість через фіксований склад рекомендованих стратегій. Не прийнятним є також експертний спосіб оцінювання показників та система їх виміру (10-бальна оцінювальна шкала). Тому застосування цього методу буде частковим. Враховуючи те, що у системі SPACE на кожній осі знаходиться група як зовнішніх, так і внутрішніх показників (фінансова сила підприємства – стабільність галузі за віссю Y та конкурентні переваги й привабливість галузі за віссю X), аналогічно побудуємо систему координат ринкового важеля за пропонованими чотирма критеріями у межах двох напрямів (рис. 5.6).

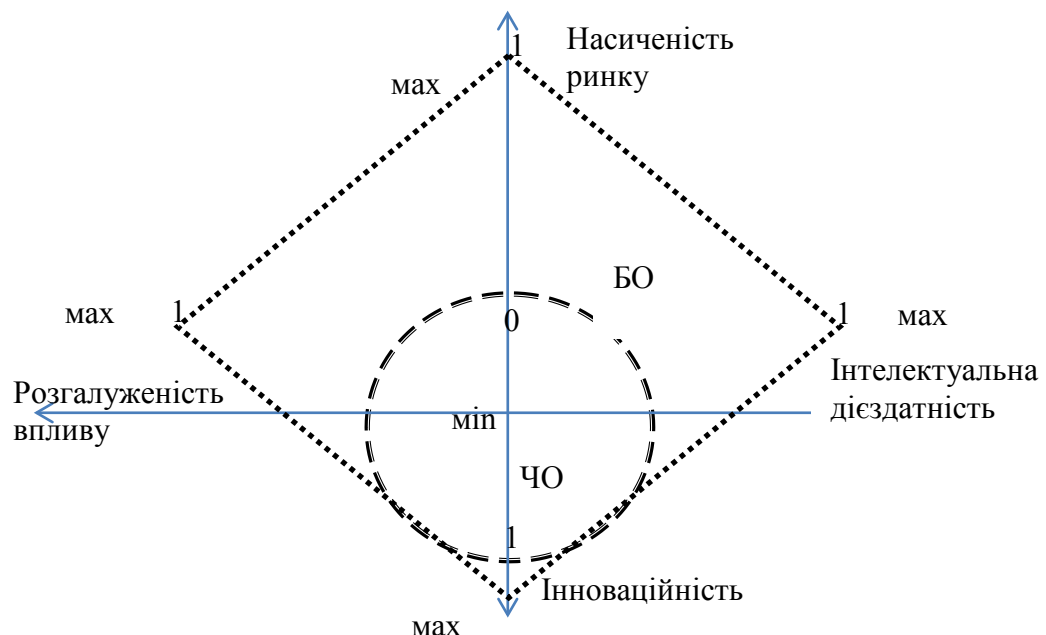


Рис. 5.6. Система координат ринкового важеля визначення стратегічної альтернативи

*Джерело: розроблено автором на основі (Kaplan, & Norton, 1992; Freeman, 1984; Балан, & Тимченко, 2016)*

Під час побудови даної системи координат автори керувалися наступною логікою:

1) усі критерії сформовані виходячи з твердження щодо позиціонування підприємства порівняно з ринковою ситуацією. Тому передбачається чіткий діапазон значень результативних показників за кожним із критеріїв: мінімальне – 0 та максимальне значення – 1 відповідно. Такий діапазон дозволить чітко визначитися із ринковою позицією та відстанню, дистанцією його від існуючого оточення у якісному та кількісному розумінні;

2) максимальне значення результативного показника за критерієм свідчатиме про повну відокремленість структури діяльності підприємства конкурентам, мінімальне – повну тотожність з ним.

Перетин результативних показників за кожним критерієм утворює певний ринковий простір. Оптимальною для підприємства є знаходження у просторі утвореному максимальним значенням (1) за кожним тритієм. Така ситуація уособлює вільний ринковий простір – близькість до «блакитного океану» (БО). Чим ближче до точки початку координат площина, яка утворена результативними показниками тим вища тотожність підприємства й відповідно конкуренція на ринку. Проте, на проміжній ділянці віддалення від точки оптимуму є можливість говорити про площину «червоного океану» (ЧО). Отже, першочерговим завданням наразі є формування набору стратегічних показників-індикаторів, які окреслюватимуть критерії-вектори. Відзначимо, що відповідно до методологічних засад SPACE-аналізу, запропоновані показники доцільно вважати опорними, тобто такими що можуть бути доповненими або заміненіми відповідно до наявної інформації або зовнішніх вимог із урахуванням логіки самого підходу.

Враховуючи означену сутність критеріїв, основні принципи системи координат і особливості її модифікації, розроблена система побудована таким чином, що окреслює змістову сутність кожного з критеріїв; має архітектуру показників уніфікованого типу виміру (від 0 до 1); є доступною з позиції отримання вихідної інформації для розрахунку.

За критерієм насиченості пропонується такий склад показників:

- 1) покриття ринку підприємства (Пр) – це фактична частка ринку, яка належить підприємству враховуючи тип його діяльності;
- 2) ступінь спеціалізації (С<sub>спец</sub>) – показник, який відображає глибину проникнення підприємства на ринок;
- 3) прогресивність ринкового насичення (РН<sub>прого</sub>) – показник який відображає якість насичення ринку результатами діяльності підприємства та його стійкість до утримання цього положення у часі.

Таким чином, за вказаним критерієм, запропоновано три показники, які характеризують діяльність підприємства якісно, кількісно та у динаміці, а також мають уніфікований вимір від 0 до 1.

Наступним є критерій розгалуженості, за яким пропонуються такі показники:

- 1) ступінь інтегрованості (І) – показник, який відбиває охоплення підприємством ринку з позицій торговельного, географічного, після продажного покриття;
- 2) рівень ринкового лідерства (РЛ) – показник якісної інтеграції підприємства на ринок не лише за рахунок кількісного обсягу продажу, а максимального задоволення потреб споживачів.

Показники цієї групи носять більше якісний характер і також мають діапазон вимірювання від 0 до 1.

За критерієм інноваційності автором пропонуються наступні показники:

- 1) рівень інноваційності торговельної діяльності (ІТД) – показник, який відображає загальну готовність підприємства застосовувати у своїй діяльності інноваційні технології та засоби;
- 2) ступінь інноваційної трансформації (СТ) – показник, який покликаний якісно оцінити інноваційну діяльність підприємства, шляхом визначення її впливу на основну діяльність торговельного підприємства.

Показники цієї групи носять індикативний характер і також мають діапазон вимірювання від 0 до 1.

За критерієм інтелектуальної дієздатності складові показники такі як:

1) рівень інноваційної активності підприємства (ІА) – показник, який відбиває спроможність підприємства до самовдосконалення шляхом впровадження власних інноваційних технологій;

2) рівень раціоналізаторської діяльності (РД) – показник інтелектуальної-інноваційного рівня кадрового ресурсу підприємства та одночасно рівня стратегічного мислення управлінського складу, виявляється у здатності ефективної реалізації першого.

Ця група показників має особливе значення з позиції оцінювання стратегічного мислення. Базуючись на обґрунтованій потребі підприємства до переходу у вільний ринковий простір, управлінський апарат такого суб'єкта господарювання повинен мати нешаблонне мислення, яке в тому числі виявляється у можливості заохочувати, виявляти та реалізовувати внутрішні приховані резерви, зокрема раціоналізаторську активність персоналу. Вимірювання цієї групи показників також визначається діапазоном значень від 0 до 1.

Уніфікований вимір та синонімічність економічного змісту показників у межах критеріальної групи, а також потенційна динамічність складу груп, дозволяє застосування інтегрального показника за критеріями, які можуть бути визначені у межах від 0 до 1. Повний склад системи показників за кожним із критеріїв наведено у таблиці 5.6.

Резюмуючи вищезазначене, методичні розробки авторів є стратегічними інструментами, що являють стратегічну основу для трансформації мереж роздрібною торгівлі з утворення навколо себе нового ринкового простору, вільного від конкуренції. Таким чином, обґрунтована система показників оцінювання ринкового важеля підприємства роздрібною торгівлі, яка заснована на формуванні критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії, що окреслює змістову сутність кожного з критеріїв, має архітектуру показників уніфікованого типу виміру та є доступною з позиції отримання вихідної інформації для розрахунку.

Таблиця 5.6

## Система показників оцінювання ринкового важеля підприємства роздрібною торгівлі

Критерій насиченості ринку			Критерій розгалуженості впливу		
Показник	Формула	Позначення	Показник	Формула	Позначення
Покриття ринку підприємства	$Pr = \frac{O_{\text{підпр}}}{O_{\text{ринк}}}$	$O_{\text{підпр}}$ – обсяг товарообігу продукції непродовольчого або продовольчого призначення або надання послуг досліджуваного підприємства; $O_{\text{ринк}}$ – обсяг товарообігу продукції непродовольчого або продовольчого призначення або надання послуг досліджуваного підприємства	Ступень інтегрованості	$I = \frac{O_{\text{мереж}}^{\text{підпр}}}{O_{\text{мереж}}^{\text{ринк}}}$	$O_{\text{мереж}}^{\text{підпр}}$ – обсяг наявної у підприємства торговельної мережі; $O_{\text{мереж}}^{\text{ринк}}$ – обсяг найбільшої представленної торговельної мережі на ринку або окремому сегменті
Ступень спеціалізації	$\text{Спец} = \frac{K_{\text{гг}}^{\text{підпр}}}{K_{\text{гг}}^{\text{ринк}}}$	$K_{\text{гг}}^{\text{підпр}}$ – кількість товарних груп, представлених в асортименті досліджуваного підприємства; $K_{\text{гг}}^{\text{ринк}}$ – загальна кількість товарних груп на ринку або окремому сегменті	Рівень ринкового лідерства	$РЛ = \frac{TP_{\text{мак}}^{\text{підпр}}}{TP_{\text{мак}}^{\text{ринк}}}$	де $TP_{\text{мак}}^{\text{підпр}}$ – кількість «топ» продуктів за попитом досліджуваного підприємства; $TP_{\text{мак}}^{\text{ринк}}$ – кількість продуктів на ринку з найбільшим рівнем попиту
Прогресивність ринкового насичення	$PH_{\text{прогр}} = \frac{Tr^{\text{підпр}}}{Tr^{\text{спож}}}$	$Tr^{\text{підпр}}$ – темп роста обсягу діяльності підприємства; $Tr^{\text{спож}}$ – темп роста обсягу споживчого ринку або його частки			
Інтегральний показник насиченості ринку		$Інр = \frac{Pr + K_{\text{гг}} + Tr}{3}$	Інтегральний показник розгалуженості впливу		$Інр = \frac{I + РЛ}{2}$
Критерій інноваційності			Критерій раціоналізаторської дієздатності		
Рівень інноваційності торговельної діяльності	$ІТД = \frac{I_{\text{торг}}^{\text{підпр}}}{I_{\text{торг}}^{\text{ринк}}}$	де $I_{\text{торг}}^{\text{підпр}}$ – кількість інноваційних технологій або продуктів, які використовуються на підприємстві; $I_{\text{торг}}^{\text{ринк}}$ – кількість інноваційних технологій або продуктів, які існують у галузі роздрібною торгівлі та доступні до впровадження на момент дослідження	Рівень інноваційної активності	$ІА = \frac{I_{\text{підпр}}^{\text{вкл}}}{I_{\text{підпр}}^{\text{заг}}}$	$I_{\text{підпр}}^{\text{вкл}}$ – кількість власних розробок підприємства серед впроваджених інновацій; $I_{\text{підпр}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість впроваджених інновацій
Ступінь інноваційної трансформації	$СТ = \frac{KЧ_{\text{підпр}}^{\text{ін}}}{KЧ_{\text{підпр}}^{\text{заг}}}$	$KЧ_{\text{підпр}}^{\text{ін}}$ – кількість інноваційно реформованих частин, напрямів або підрозділів підприємства; $KЧ_{\text{підпр}}^{\text{заг}}$ – загальна кількість стратегічних підрозділів, частин, напрямів або частин діяльності	Рівень раціоналізаторської діяльності	$РД = \frac{РП_{\text{п}}^{\text{о}}}{РП_{\text{кер}}^{\text{о}}}$	$РП_{\text{п}}^{\text{о}}$ – кількість обґрунтованих раціоналізаторських пропозицій, внесених персоналом підприємства; $РП_{\text{кер}}^{\text{о}}$ – кількість раціоналізаторських пропозицій впроваджених керівництвом підприємства
Інтегральний показник інноваційності		$Інр = \frac{ІТД + СТ}{2}$			$Інр = \frac{ІА + РД}{2}$

Джерело: складено автором



Грунтуючись на потребі чіткої інтерпретації результатів оцінювання позиції ринкового важеля, постає завдання визначення необхідних та достатніх меж ринкового простору (утворення блакитного та червоного океанів), які визначатимуть стратегічну альтернативу підприємства, що і буде покладено в основу подальших досліджень.

Опрацювання сучасної наукової думки з питання адаптації положень концепції «блакитних океанів» (Кочкина, & Медведєва, 2015; Бєлова, Крайнюченко, & Безпалько, 2014; Кіпа, 2014; Окландер, & Замлинська, 2013) виявило низку змістових й методичних аспектів, які потребують уточнення або більш глибокого дослідження.

Основним дискусійним питанням стали: невизначеність стратегічної бази змін на підприємстві. Одні вчені пропонують використовувати за основу стратегію фокусування в первісному вигляді, що суперечить базовим принципам теорії «блакитного океану». Інші – впроваджувати та оцінювати стратегію на основі визначення чинників та критеріїв конкурентоспроможності та їх виокремлення в окрему групу, проте засобом оцінювання при цьому визначають експертний метод, що значно суб'єктивує результати оцінювання. Існує також думка, що визначати стратегію «блакитного океану» необхідно в складі загального стратегічного набору як проміжну, не наголошуючи при цьому на окремій її підготовці, оцінці тощо.

У цілому, незважаючи на широкий спектр наведених в науковій літературі позицій, основне питання щодо формування комплексного стратегічного інструментарію та чіткого методичного підходу його імплементації в діяльності підприємств ритейлу залишається не вирішеним.

Однією з ключових особливостей теорії «блакитного океану» (Чан, & Моборн, 2005) є варіативність: існування підприємства в абсолютно вільному від конкуренції середовищі – «блакитному океані» та функціонування в існуючому ринковому просторі із значним конкурентним дистанціюванням від інших його учасників – червоному просторі. Тобто, прагнучі до створення безконкурентного ринкового середовища підприємство може досягти стану

або блакитного, або червоного океану. Саме цей дуальний характер й буде покладено в основу стратегії створення нового ринкового простору підприємств роздрібної торгівлі.

У роботах авторів (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2019b) обґрунтовано методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації з позиції варіативного розподілу результату, який в подальшому склав основу для розробки ринкового важеля як основного показника ступеня ущільнення ринкового середовища та, відповідно, конкуренції, за якого існування підприємства на традиційних законах конкуренції є малоімовірним. Тобто певного оцінюваного значення ринкової позиції підприємства, яке виступає індикатором переходу до більш радикальних стратегічних змін та їх цільового спрямування – утворення червоного або блакитного океану. Цей показник має індексний характер та може вимірюватися від 0 до 1. Максимальне значення результативного показника свідчатиме про повну відокремленість структури діяльності підприємства конкурентам, мінімальне – повну тотожність ним.

Враховуючи зазначені цілі та сутність базових конкурентних стратегій (Портер, 2007), постає питання вибору між двома стратегічними напрямками:

- 1) стратегія фокусування, сутність якої є ближчою до завдань утворення принципово нового ринкового простору – «блакитного океану»;
- 2) стратегія диференціації, яка є ближчою до утворення нового ринкового простору у межах існуючого – «червоного океану».

Для вирішення цього завдання необхідно визначитися із межами обох типів ринкового простору, які можуть бути утворені на основі ринкового важеля.

Ґрунтуючись на принципах виміру та інтерпретації ринкового важеля, ринковий простір утворений за максимальним значенням інтегральних показників теоретично можна вважати «блакитним океаном», а решта площини, які утворені до 1 – «червоними океанами». Проте, такий абсолютний підхід є надто утопічним та потребує більш чіткого

позиціонування. Оскільки підприємство може бути близьким до створення «блакитного океану» та потребує лише фокусних принципових дій, або на момент дослідження підприємство обмежено у ринковому просторі та має можливість переходу лише до «червоного». Тому для встановлення інтегральності значень показників з утворення ринкового простору, визначимося із кількістю груп можливого стратегічно-ринкового стану підприємства: підприємства, що знаходяться у незмінному функціонуванні та не мають ознак диференціації; підприємства, що мають ознаки диференціації від конкурентів та близькі до переходу у «червоний океан»; підприємств, що знаходяться в «червоному океані»; підприємства, які мають специфічну ознаку за якою дистанціюються від ринкового середовища та є потенційними ініціаторами нового ринкового простору; підприємства, що знаходяться в принципово новому ринковому просторі.

Таким чином, виокремлено 5 основних типогруп, що дозволяє визначити конкретні координаційні межі для кожної з них. Для цього звернемося до методів статистичного групування (Бендат, & Пирсол, 1974) в частині розрахунку інтервалів за встановленим числом груп. Згідно з попередніх положень даного дослідження, максимальне значення становить 1, а мінімальне 0. Проте для розрахунку буде обрано 4-ступеневу градацію, оскільки підприємства що належать до 5-ї групи теоретично вже знаходяться у «блакитному океані», а отже для них можливе єдине значення – 1.

З урахуванням 4-х типогруп станів підприємств, крок між інтервалами становитиме 0,25. Отримані дані дозволяють визначити діапазон градації ринкового простору на системі координат (таблиця 5.7).

Стратегічну дуальність, кожному зі станів ринку можна рекомендувати відповідну стратегічну позицію підприємства.

Ринковий простір, що може бути утворений на основі оцінювання ринкового важеля характеризується п'ятьма типами, кожному з яких пропонується застосовувати конкретний тип стратегії.

Шкала градації позиціонування підприємств  
під час оцінювання ринкового важеля

Інтервал значення стану ринку	Градація ринкового статусу підприємства	Рекомендована стратегія
0,0 – 0,25	Незмінне функціонування	Стратегія диференціації
0,21 – 0,5	Межа «червоного океану»	Стратегія поглибленої диференціації
0,51 – 0,75	«Червоний океан»	Стратегія фокусування
0,76 – 0,99	Межа «блакитного океану»	Стратегія поглибленого фокусування
1	«Блакитний океан»	Стратегія «блакитного океану»

*Джерело: складено автором на основі (Бендат, & Пирсол, 1974)*

Враховуючи несиметричність утворення ринкового простору унаслідок різних значень результативних показників за кожною групою системи, пріоритетним доцільно вважати той стан ринку, де область фігури набуває найбільшого значення. Тобто сектор, де утворений чотирикутник має найбільшу площу є визначальним, проте не абсолютним.

Для більш чіткої реалізації цього підходу, авторами запропоновано чотири групи стратегічних дій (рис. 5.8), які мають бути пріоритетними у випадку зміщення до відповідного сектора утвореної площини та непропорційної віддаленості її від початку координат.

Для чіткої та адекватної адаптації дій пропонуються рекомендації з відповідності типу стратегії комплексу запропонованих стратегічних дій з урахування визначеного типу ринку (табл. 5.8).

Грунтуючись на вищезазначеному, комплекс запропонованих методичних заходів являє собою систему стратегічного маневрування (ССМ) підприємства роздрібної торгівлі, яка є чіткою, структурованою послідовністю дій зі створення нового ринкового простору.

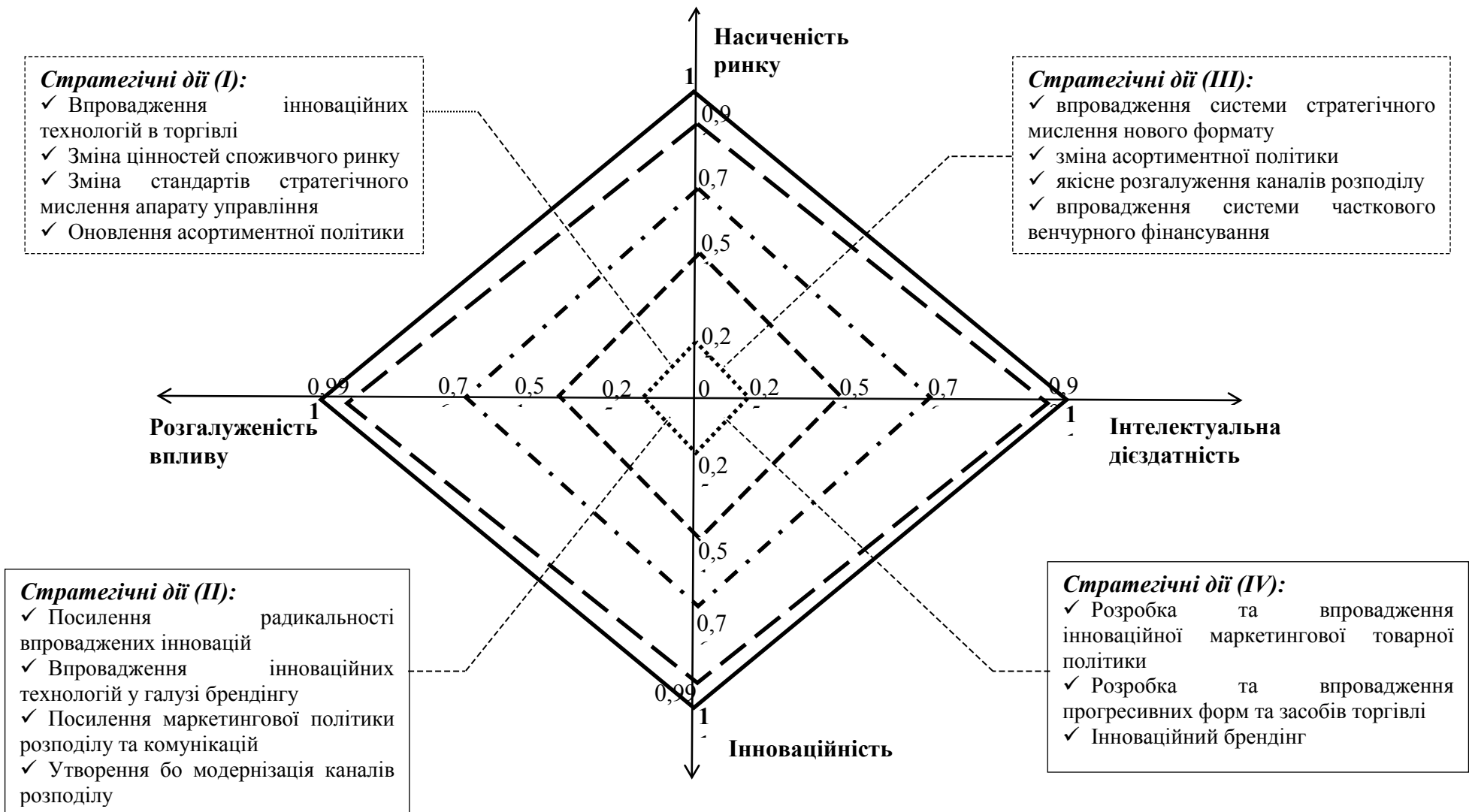


Рис. 5.8. Система стратегічного маневрування з утворення нового ринкового простору

Джерело: складено автором

## Рекомендовані шляхи реалізації стратегічних дій за типами стратегії

Ринковий стан підприємства	Рекомендована стратегія	Специфіка впровадження стратегічних дій
Незмінне функціонування	Стратегія диференціації	Підприємство обирає одну із запропонованих стратегічних дій, яка є нетиповою для існуючого оточення та його поведінки та максимально повно реалізує її
Межа «червоного океану»	Стратегія поглибленої диференціації	Підприємство модифікує наявні конкурентні переваги на базі запропонованих стратегічних дій або доповнює свою стратегію відмінними від тих, що все є на час дослідження
«Червоний океан»	Стратегія фокусування	Підприємство аналізує оновлює та перезапускає усі стратегічні напрями шляхом реалізації найбільш перспективних з позиції аналізу вже впроваджених заходів
Межа «блакитного океану»	Стратегія поглибленого фокусування	Підприємство реалізує одночасно усі стратегічні дії незалежно від прогнозів, очікувань та спорідненості з ними своєї діяльності
«Блакитний океан»	Стратегія «блакитного океану»	Підприємство будує високі бар'єри входу для нових учасників та максимально довго утримує їх рівень

*Джерело: складено автором*

Таким чином, послідовність застосування даного підходу та вибору стратегічної альтернативи наступна: оцінювання діяльності підприємства за системою показників ринкового важеля; розрахунок інтегральних показників стратегічних векторів; формування площини на системі координат; аналіз домінування площини в одній з чотирьох секторів системи координат; визначення ринкового стану та відповідної стратегії; адаптація комплексу стратегічних дій, передбачених домінуючим сегментом системи координат до визначеної у попередньому кроці стратегії.

Окремий та не менш важливий етап стратегії утворення нового ринкового простору – його економічний захист. Вагомість даного етапу визначається двома незаперечними твердженнями:

1) сам факт утворення нового ринкового простору навколо підприємства-ініціатора не забезпечить йому безконкурентного середовища, якщо цей стан не буде існувати певний проміжок часу, а з'явиться виключно у вигляді короткочасної новації;

2) «блакитний океан» не реалізує в повному обсязі потребу підприємства-ініціатора у забезпеченні вільного від конкурентів середовища, якщо не захистити бар'єри входу до нього.

З цього постає два питання, що підлягають вирішенню:

- 1) визначення бар'єрів новоствореного ринкового простору;
- 2) захист бар'єрів відповідно до стратегічної дуальності досліджуваного питання: фокусування та/або диференціації.

Враховуючи те, що питання визначення галузевих бар'єрів та економічної безпеки окремо не є предметом дослідження у даній роботі, автор погоджується з позицією провідного вченого Стіглера Дж., який визначав бар'єри входу на ринок як виробничі витрати, які не мають підприємства, що існують на ринку та є обов'язковими для підприємств, які прагнуть до нього (Stigler, 1968). При цьому поділяючи їх на три групи: адміністративні, структурні та стратегічні.

Грунтуючись на розумінні «блакитного океану», найбільш близькими за змістом є стратегічні бар'єри, які свідомо створюються уже наявними на ринку фірмами з метою не допустити на ринок нових гравців.

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення та оцінки стратегічних бар'єрів (Бубенко, & Гусев, 2016; Shandrivska, Romanus, & Shandrivskyi, 2016; Филюк, 2013; Герасименко, 2013), можна зробити висновок про доцільність застосування двох показників, які є найближчими до сутності поставлених завдань:

- 1) визначення середньої кількості продуктивних ліній діючих фірм відповідно до стандартних галузевих кодів (середньої кількості галузевих ринків, на яких функціонують підприємства) на основі розрахунку індексу кількісного еквіваленту (модифікованого індексу Херфіндала-Хіршмана).

Значення цього показника варіюється у межах від 0 до 1 та відображає, по-перше, середню кількість продуктивних ліній фірм; по-друге, ступінь нерівномірності обсягів виробництва фірм у розрізі окремих продуктивних ліній;

2) Оцінка ступеня диверсифікованості підприємства за допомогою індексу ентропії. Ступінь диверсифікованості фірми є тим вищою, чим вищим є значення показника ентропії (Чорна, & Глухова, 2012).

Слід відзначити, що обрані показники покликані оцінити ринок або його сегмент за рівнем диверсифікованості, відмінності, дистанцій досліджуваного об'єкта від основної частки. Тому вважаємо доцільним застосування цих показників саме під час оцінювання безпеки проникнення до «червоного океану».

«Блакитний океан» внаслідок такої визначальної характеристики як безконкурентне середовище є формою монопольного володіння ринком, тому показники оцінювання його бар'єрів мають відображати певною мірою ступінь монополізації ринку, зниження якого свідчатиме про послаблення бар'єрів входу до цього ринкового простору.

Достатньо обґрунтованим та виваженим вважаємо підхід, викладений в роботі (Чорна, & Глухова, 2012), який пропонує визначати ступінь монополізації ринку як рівень ринкової вади. Для оцінки рівня ринкової влади суб'єкта господарювання традиційно використовуються коефіцієнти Тобіна та Лернера.

Коефіцієнт Тобіна ( $q$ ) розраховується як відношення ринкової вартості активів підприємства до їх відновлюваної вартості (Чорна, & Глухова, 2012).

Для вирішення другої частини питання цього блоку доцільно звернутися до типології та економічних ринкових бар'єрів. З цієї позиції, логічним є припущення: якщо утворення нового ринкового простору незважаючи на його тип (блакитний або червоний) оточене бар'єрами стратегічного типу, то зміна якості цього простору, яка виражається у загрозі проникнення на нього інших потенційних учасників, вимагає відповідно



зміни типу бар'єрів. Тому вважаємо справедливим для підприємства-ініціатора нового ринкового простору моніторинг міцності стратегічних бар'єрів на основі поданих вище показників, та у разі виявлення незадоволеного її рівня зміни типу бар'єрів на системні.

Зауважимо, що структурний тип ринкових бар'єрів може відобразитися у дії певних технологічних характеристик ринку або обмежень за попитом. Такий стратегічний хід дезорієнтує потенційних конкурентів, що прагнуть увійти до пріоритетного простору, поглибити диференціацію підприємства-ініціатора та пролонгує термін його абсолютної ринкової влади.

Резюмуючи вищезазначене, комплекс дій із економічного й ринкового захисту новоствореного ринкового простору наведено (рис. 5.6).

Відповідно до поданого підходу на рисунку 5.6, підприємство-ініціатор має здійснювати регулярні аналітичні дії з оцінювання міцності ринкових бар'єрів утвореного навколо нього простору залежно від його типу. Регулярність цих процедур рекомендується здійснювати щомісячно.

У разі виявлення послаблення стратегічних ринкових бар'єрів, що відображається стійким зниженням показників навіть на незначну частку, яка спостерігається вже у другому аналітичному періоді, доцільно одразу переходити до трансформації ринкових бар'єрів.

На рис. 5.9 наведено також рекомендовані типи системних бар'єрів, які можуть бути реалізовані у поданому форматі або адаптовані до конкретної ринкової ситуації.

Чим вища реактивність підприємства зміну запропонованих показників тим довший час його перебування у безконкурентному просторі (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2020a).



Рис. 5.9. Комплекс дій з оцінювання та захисту ринкових бар'єрів

Джерело: розроблено автором на основі (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2020а)

Узагальнюючи розроблені автором положення, слід відзначити, що запропоновані підходи в сукупності мають комплексний характер та відрізняються такими принциповими особливостями: чіткий склад стратегічних альтернатив, який враховує дуалістичний розподіл результату впровадження стратегії «блакитного океану» та включає в себе не лише стратегічні напрями, а й комплекс конкретних дій та варіантів їх співставлення, що в комплексі утворює цілісну систему стратегічного маневрування підприємства роздрібно́ї торгівлі на етапі ринкової трансформації; комплексний підхід до оцінки та економічного й

стратегічного захисту ринкових бар'єрів новоутвореного безконкурентного середовища, який містить конкретні показники та чіткі стратегічні дії.

Динамічність конкурентної боротьби, щільність ринкового простору як невід'ємні умови діяльності підприємств роздрібної торгівлі, стимулюють суб'єктів господарювання до пошуку прогресивних та радикальних методів забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Найбільш перспективним за таких умов є зміна не складу конкурентних переваг й шляхів їх досягнення, а самого ринкового простору на вільний від конкуренції, ідея якого повною мірою відповідає положенням стратегії «блакитного океану».

Проблемі пошуку безконкурентного середовища та можливостей адаптації концепції «блакитного океану» присвятили свої праці багато провідних вітчизняних й закордонних фахівців (Чан, & Моборн, 2005; ОТАС, 2003; Levy, 1994; Белова, Крайнюченко, & Безпалько, 2014; Кіпа, 2014; Окландер, & Замлинська, 2013; Талеб, 2010), проте принципові питання з практичної реалізації цих можливостей залишаються невизначеними, а саме відсутність: єдиної критеріальної бази, вимог необхідності та достатності стратегічної трансформації; механізму визначення диверсифікаційних можливостей підприємства; принципів та засобів побудови послідовності перетворення; системи оцінювання якості перетворення.

Усі означені питання в сукупності характеризують стратегічний інструментарій створення нового ринкового простору, а для підприємства-трансформатора їх чітке розуміння визначатиме стратегічний набір, який дозволить не лише визначити здатність суб'єкта підприємницької діяльності до радикальних змін, а й їх масштаб, локалізацію та наслідки.

Формування об'єктивної критеріальної бази пропонується здійснити на основі однієї або комбінування декількох з наявних в стратегічному управлінні конкурентних стратегій (табл. 5.9).

Формування критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії

Сфера формування критерію	Головна особливість	Критерій (вимога) відповідності	Пояснення
Базові положення концепції «блакитного океану»	утворення ринкового простору вільного від конкуренції;	інноваційності	здатність стратегії та її інструментарію до інноваційних проривів
	відсутність аналогів ринкової структури		
	створення симбіозу споживчих цінностей: витрати, корисність (практичність), інноваційність;	комплексності	стратегічні складові охоплюють як виробничу, так й невиробничу галузь підприємства
	формування нового типу стратегічного мислення в управлінському ланцюзі	альтернативної вартості	нелінійність положень та складових етапів стратегії
Галузева специфіка	відносна незалежність показників галузі від маркопоказників	локалізованості	стратегія в своїх положеннях має зручно та вчасно переходити від загальних показників та інструментів до виокремлених або їх складових
	низька варіативність інноваційного розвитку (обмежений набір інноваційних форм діяльності)	структурованості	стратегія має містити чіткі структурні елементи з варіативними кроками одиничного типу рішення
	низька варіативність типів діяльності (оптова/роздрібна; продовольча/непродовольча)		
Сучасні тенденції ринку	товарообіг роздрібною торгівлі не має прямої залежності із кількістю суб'єктів господарювання ритейлу	вартісний	комплекс показників, які входять до складу стратегії повинні мати глибоке економічне підґрунтя та елементи прогнозування
	рівень роздрібною товарообігу взаємопов'язаний з рівнем цін на продовольчі та непродовольчі групи товарів		
	найбільша мережа спеціалізованих точок торгівлі належить роздрібній торгівлі непродовольчими товарами	маневреності	структурні компоненти стратегії мають зручно комбінуватися між вартісними та якісними показниками або повністю відокремлюватися
	у структурі джерел формування роздрібною товарообіг переважає готівковий тип		

Джерело: розроблено автором

Зауважимо, що для вирішення поставленого завдання обрано саме другий рівень ієрархічної системи стратегій в управлінні – конкурентні стратегії або стратегії бізнесу внаслідок того, що найвища ланка (корпоративна стратегія) є стратегією розвитку виходячи із самого прагнення підприємства застосувати таку провідну стратегію як «блакитні океани».

Таким чином, постає питання вибору найбільш оптимальних конкурентних стратегій з усієї сукупності. Для цього сформовано низку критеріїв, які відповідають сутності самої концепції «блакитних океанів», сучасним запитам галузі роздрібної торгівлі, специфіці діяльності підприємств ритейлу.

На основі сформованих у табл. 5.9 критеріїв здійснимо аналіз їх відповідності існуючій конкурентній стратегії: лідирування у витратах, фокусування, диференціації. Для забезпечення об'єктивності дослідження слід зазначити, що не всі виділені авторами критерії є рівноцінними між собою унаслідок розгалужених джерел їх формування. Тобто низка критеріїв є статичними, а критерії, сформовані за сучасними тенденціями розвитку ритейлу – динамічними. Ігнорування цієї ознаки є неможливим. Тому пропонується така система рейтингової оцінки оптимальності конкурентних стратегій, яка б дозволила підприємству роздрібної торгівлі скористатися нею навіть у разі зміни складових критеріїв за напрямом «сучасні тенденції розвитку». Для вирішення цього завдання було обрано метод надання переваг, результати якого наведені в табл. 5.10.

*Таблиця 5.10*

Результати опитування експертів щодо пріоритетності функціональних груп критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії

Підсумковий результат	Функціональні групи		
	Положення концепції	Галузева специфіка	Сучасні особливості розвитку
Вага параметру	0,48	0,34	0,18
Узгодженість думок	0,11	0,19	0,21

*Джерело: розроблено автором*

На основі цього розподілу пропонується сформувати оціночний показник – індекс оптимальності конкурентної стратегії (ІО) (формула 5.1)

$$IO = 0,48 * ПК + 0,34ГС + 018 * СО, \quad (5.1)$$

де ІО – індекс оптимальності конкурентної стратегії;

ПК – положення концепції блакитних океанів;

ГС – галузева специфіка підприємств ритейлу;

СО – сучасні особливості функціонування підприємств ритейлу.

Синтезуючи вказаний індекс та кількість критеріїв за кожною функціональною групою, пропонується шаблон оцінювання конкурентних стратегій (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Оцінювальний шаблон відповідності стратегії для створення нового  
ринкового простору

Оцінювані стратегії	Базові положення (0,48)			Кількість балів відповідності	Галузева специфіка (0,34)		Кількість балів відповідності	Сучасні особливості (0,18)		Кількість балів відповідності	Індекс оптимальності
	інноваційності	комплексності	Альтернативної вартості		локалізованості	структурованості		вартісний	маневреності		
Стратегія 1	+	+	+	3	+	+	2	+	+	2	2,48
Стратегія 2	-	-	-	3	-	-	2	-	-	2	0

Джерело: розроблено автором

Таким чином, максимальне значення індексу оптимальності за системою з сімома критеріями оцінювання складає:  $IO=3*0,48+2*0,34+2*0,18 = 2,48$ . А мінімальне значення відповідно:  $IO=0*0,48+0*0,34+0*0,18 = 0$ . Стратегія із найвищим рівнем індексу є найбільш оптимальною для застосування у процесі створення ринкового простору.

Отже, за результатами оцінювання найбільш відповідною поставленим завданням є стратегія фокусування, має індекс 1,96, близькою до неї є стратегія диференціації зі значенням 1,48.

Необхідно підкреслити, що, враховуючи унікальність завдання із формування «блакитного океану», повна адаптація обраної конкурентної стратегії є неможливою унаслідок не специфічності та не типовості стратегічної поведінки підприємства під час трансформації, у результаті якої навколо нього утворюється новий ринок.

Звертаючись до класичного підходу (Чорна, & Глухова, 2010) побудови будь-якої стратегії слід зауважити, що стратегія формування нового ринкового простору повинна дистанціюватися від сталого набору стратегічних кроків та етапів, унаслідок своєї принципової унікальності та невизначеності кінцевого результату.

Автори виходитимуть з таких позицій: унікальність самої ідеї утворення «блакитного океану»; нецільове утворення «блакитного океану» (ситуація неконтрольованого утворення нового ринку); дуальний розподіл результату (блакитний або червоний океани); специфіка оцінювання результатів.

Грунтуючись на цьому, пропонується будувати стратегію створення нового ринку на основі науково-методичного підходу до стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору, який відрізняється від існуючих запропонованим методичним забезпеченням оцінювання ринкового важеля за встановленими критеріями та дозволяє на основі визначення ринкового стану та відповідного типу стратегії приймати адекватні й ефективні рішення щодо захисту новоствореного ринкового простору (рис. 5.10).

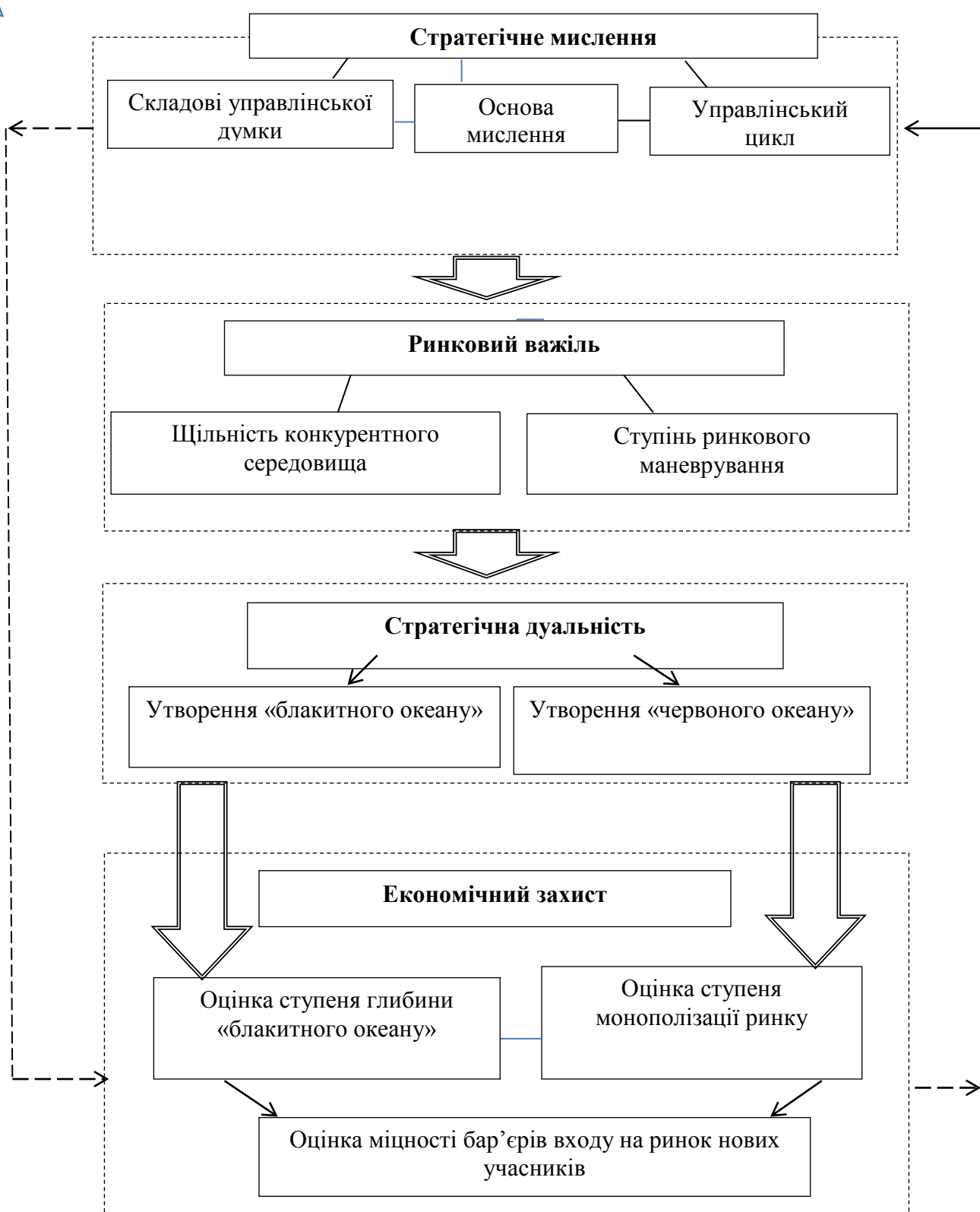


Рис. 5.10. Науково-методичний підхід до стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору

*Джерело: розроблено автором*



Тому дійшли висновку, що в цьому випадку більш спорідненою є стратегія диференціації з таких позицій: чим глибше відокремлення атрибутики продукту, тим більша можливість підприємства вийти на принципово новий рівень ритейлу, тобто утворити ринок у ринку; диференціація за непрофільними напрямками діяльності (сервісне обслуговування, марочна політика тощо) дозволяють підприємству здійснити певний аудит своєї діяльності та визначити неохоплені сфери впливу на ринок; чим більше дистанціювання підприємства під час впровадження стратегії диференціації, тим вищі бар'єри входу конкурентів у визначену ринкову площину, тобто поглиблена чітка диференціація може призвести до утворення «червоного океану».

Резюмуючи усе вищезазначене технологія стратегічних модифікацій підприємства зі створення нового ринкового простору запропонована на рис. 5.7. (Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2020а).

Запропонована технологія являє собою структурно-блочну послідовність складових стратегічного перетворення підприємства, кожен блок якої є певним етапом при чому як управлінського так і аналітичного етапу. При цьому, підкреслимо, що основоположним і водночас наскрізним елементом є стратегічне мислення, яке у даному дослідженні автори вважають базовим компонентом трансформації підприємства та ринкового простору навколо нього.

1. Стратегічне мислення. Виокремлення цього блоку пояснюється особливістю та прогресивністю концепції «блакитних океанів». Визначальну роль в успіху підприємств, яким вдалося потрапити до бажаних «блакитних океанів», на наш погляд, є особливе ставлення керівництва до конкурентної боротьби, а саме безперервність пошукового мислення, короткий термін прийняття управлінських рішень, нешаблонний стиль мислення, відкритість у сприйнятті інформації

2. Ринковий важіль. Використання індивідуального для кожного підприємства показника стану ринку, який буде індикатором послаблення

його участі у конкурентних перегонах. Основним призначенням такого показника є визначення того моменту, коли підприємству потрібно максимально зосередитися на утворенні навколо себе нового «океану».

3. Стратегічна дуальність. Цей блок передбачає коригування стратегічної поведінки підприємства залежно від рівня нахилу ринкового важеля. Незважаючи на масштаби, тип та обсяг сегменту діяльності, вибір типу стратегічної поведінки буде залежати від потенційних можливостей підприємства та оптимального результату – формування «блакитного океану» або пошуку свого «червоного».

4. Економічний захист. Оцінка ефективності реалізації стратегії ускладнюється вільним новоутвореним ринковим простором, а всі ефекти є тотожними з ефектами монопольного положення єдиного учасника цього ринку. Тому головними завданнями цього блоку вважаємо оцінку міцності бар'єрів входу до «океану» нових учасників з метою належної підготовки з боку підприємства-ініціатора до того моменту коли новий ринковий простір втратить свій монопольний статус.

Активні трансформаційні процеси в економіці та динамізм зовнішнього середовища обумовлюють високий рівень дестабілізуючих чинників діяльності вітчизняних підприємств. У цих умовах досягнення стабільного рівня конкурентоспроможності та забезпечення ефективної сукупності конкурентних переваг значно ускладнюється.

Особливо гостро ця ситуація позначається на підприємствах ритейлу. Постійні модифікації кон'юнктури ринку, валютні коливання та одночасна поява нових учасників ринку формують жорстке середовище конкурентної боротьби, в якому традиційні засоби та стратегії конкурентоспроможності виявляються неефективними.

У цих умовах єдино можливим шляхом виживання підприємств роздрібною торгівлю стає зміна пріоритетів мислення. Тобто, за неможливості застосування в діяльності підприємства перевірених роками концепцій конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг цінового й

нецінового характеру, найбільш адекватним рішенням є переорієнтація діяльності не в бік пошуку внутрішніх резервів та самооптимізації, а пошуку нового середовища.

Найбільш повно даний підхід реалізує стратегія «блакитних океанів». При цьому її практичне застосування та адаптація до особливостей діяльності вітчизняних підприємств ритейлу, на нашу думку, мають реалізовуватись з урахуванням таких її базисних положень (Чан, & Моборн, 2012) утворення ринкового простору вільного від конкуренції; відсутність аналогів ринкової структури; створення симбіозу споживчих цінностей: витрати, корисність (практичність), інноваційність; формування нового типу стратегічного мислення в управлінському ланцюзі.

Таким чином, незважаючи на всю привабливість перенесення діяльності підприємства до «блакитного океану», сам процес має бути контрольованим та детально виваженим саме з точки зору готовності наявного середовища до радикальних змін та оцінки можливостей самого підприємства до трансформації своєї діяльності.

Враховуючи також опір стратегічним змінам, який є нормальним явищем стратегічних трансформацій, «ціна помилки» підприємств, яке вирішило впровадити саме стратегію «блакитного океану» значно підвищується.

У результаті опрацювання наукової літератури, автори погоджуються з позицією вчених (Чорна, & Глухова, 2010), які є прихильниками загального підходу та визначають наявність чинників прямого і непрямого впливу мікро-, мезо- і макросередовища.

При цьому поділяємо точку зору відомих закордонних економістів Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф., Друкера П. та ін., які вважають, що середовище прямого впливу містить чинники, що безпосередньо впливають на операції організації (підприємства) і випробовують на собі прямий вплив операцій підприємства (організації). До цих чинників відносять: постачальників; трудові ресурси; закони й установи державного

регулювання; споживачів; конкурентів (Мескон, Альберт, & Хедоури, 1996; Drucker, 1985). А під середовищем непрямого впливу розуміють чинники, що можуть не робити прямого негайного впливу на операції, проте, позначаються на них (Портер, 1993).

До таких чинників відносять: стан економіки держави; науково-технічний прогрес; соціокультурні чинники; політичні зміни; істотні події (для галузі або для конкретної організації), що відбуваються в інших країнах; інші (Портер, 1993).

Грунтуючись на результатах дослідження сучасних підходів до аналізу та ураховуючи традиційний розподіл чинників, сформовано порядок й послідовність здійснення аналізу, який наведено на рис. 5.11. Виходячи з абсолютної новизни ринку «блакитного океану» найбільш суперечливою є група чинників зовнішнього середовища та відповідно макрорівень підготовчого аналізу.

Внаслідок того, що будь-яка економічна система діє в умовах значної кількості різноманітних чинників впливу та сполучається з іншими системами (Губський, 1998) саме відсутність аналогів новоствореного середовища унеможлиблює чітке прогнозування чинників, які визначатимуть його успіх та дієздатність.

У результаті проведеного оцінювання впливу чинників за визначеними показниками на основі даних офіційного сайту Державної служби статистики України, офіційного сайту Головного управління статистики в Харківській області (ДЖРН 2010-2019; ОПРТ 1990-2017). та власних досліджень підприємств роздрібної торгівлі визначено, що за період 2015–2019 рр. макроекономічна ситуація в Україні зазнала значних коливань. Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) України в 2019 році збільшився на 3,2% порівняно з 2018-м, повідомляє Державна служба статистики. Номінальний ВВП склав 3974,6 млрд грн, а в розрахунку на одну людину – 94 570 грн.

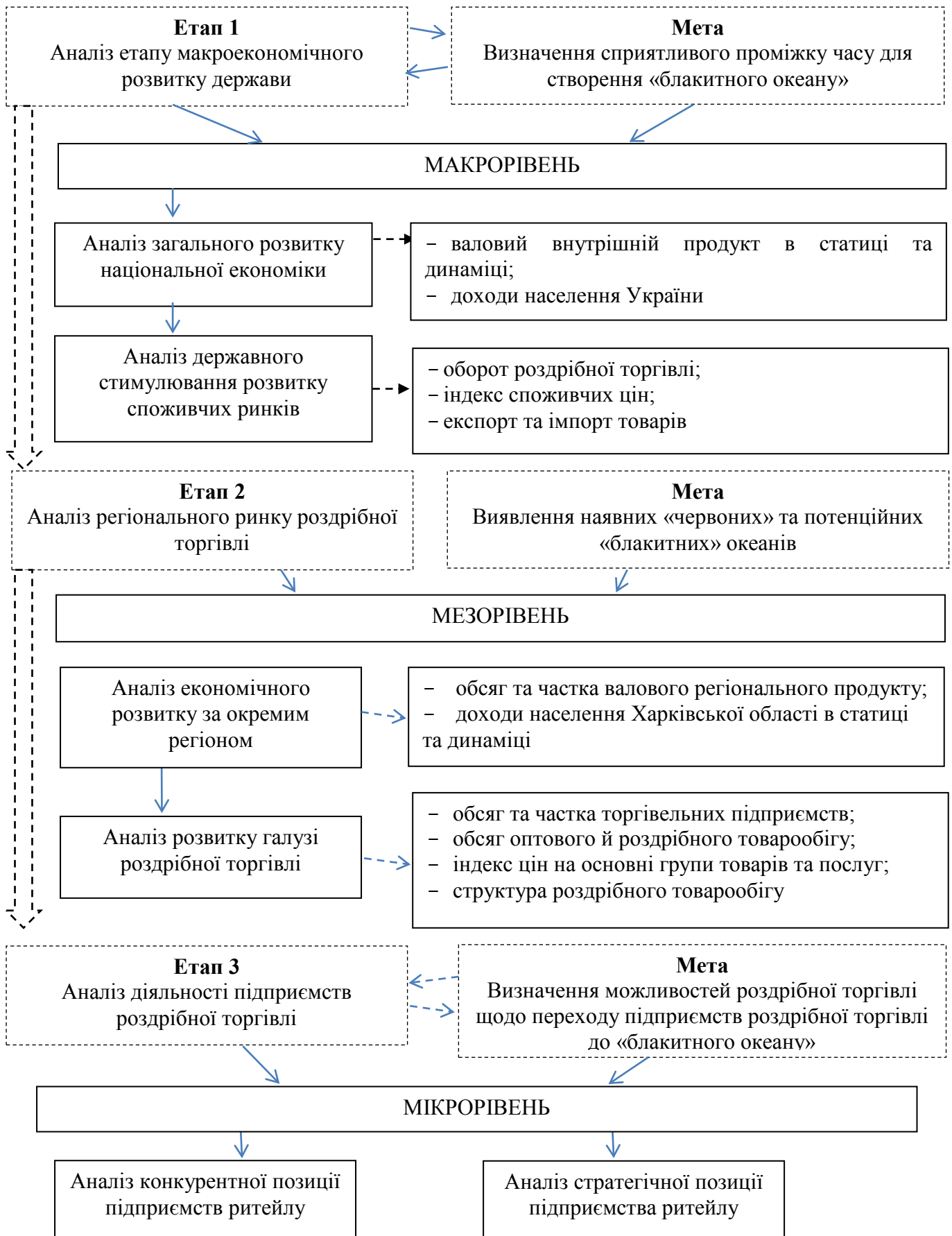


Рис. 5.11. Система оцінки впливу чинників на вітчизняний споживчий ринок  
Джерело: розроблено автором

При цьому фактичний показник інфляції виявився суттєво меншим за його стартовий прогноз, який був покладений Урядом в основу розрахунків показників Державного бюджету на 2019 рік (107,4%). Така ситуація обумовлена значними валютними коливаннями, які відбувалися в наслідок глобальних трансакційних змін в економіці, переорієнтації зовнішньої політики та структурі державного устрою.

Найбільш чутливими до цих змін виявилися показники експорту та імпорту товарів, їх темпи приросту мають стійку тенденцію до скорочення протягом майже всього аналітичного періоду. Проте у 2019 р. ситуація у сфері зовнішньої торгівлі значно покращується, про що свідчить суттєве зростання вказаних показників – більш ніж на 23%. Саме ці показники можуть виступати індикаторами стабілізації макроекономічної ситуації у 2019 р., відновлені зовнішньоекономічних зв'язків та оптимістичного прогнозу на майбутнє.

У розрізі вищезазначеного, особливої уваги заслуговує показник обороту роздрібною торгівлі. Незважаючи на коливання розглянутих раніше показників та неоднозначну економічну ситуацію, його аналіз виявив стабільну тенденцію до зростання щорічно, а майже за весь аналітичний період даний показник збільшився понад 32% у 2018 р. Товарообіг роздрібною торгівлі України в 2019 році збільшився на 10,5% порівняно з 2018 роком в порівнянних цінах. У грудні в порівняно з листопадом 2019 року оборот роздрібною торгівлі зріс на 18,7%, а порівняно з груднем 2018 – на 12,5%.

Найбільше зростання обороту роздрібною торгівлі підприємств (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) в 2019 році порівняно з 2018 роком зафіксовано в Київській (на 20%), Вінницькій (на 18,6%), Тернопільській (на 17,5%), Луганській (на 16%), Черкаській (на 14,8%) областях і в Києві (на 15,1%). Такі результати є прямим підтвердженням доцільності запропонованого напрямку – стратегії «блакитних океанів», оскільки свідчать про відносну незалежність ринку роздрібною торгівлі від

коливань макросистеми та відсутність прямого кореляційного зв'язку із політичними та зовнішньоекономічними чинниками.

Враховуючи усе зазначене, при формуванні «блакитного океану» необхідно враховувати такі особливості сучасного економічного розвитку держави й потенційні перепони:

- 1) динаміка кожного з макроекономічних показників не сполучається з іншими;
- 2) чутливість макропоказників до загальнополітичної та економічної ситуації є різною;
- 3) вплив зовнішніх чинників на макроекономічну ситуацію не можна чітко диференціювати на радикально негативний або позитивний.

Таким чином, постає завдання визначення найбільш адекватного періоду розвитку системи для створення «блакитного океану». Для вирішення цієї задачі було обрано класичну хвильову теорію, авторами якої є М. Туган-Барановський та М. Кондратьєв (Туган-Барановский, 1900; Кондратьев, 1925), відповідно до якої «економічний цикл» виражається в періодично повторювальній зміні фаз пожвавлення, підйому, кризи перевиробництва та депресії в промисловості, який покладено в основу сучасного розуміння циклічного розвитку соціально-економічних систем.

Внаслідок такого фундаментального прояву економічного циклу, як хвильоподібне коливання економічної активності (Явдошина, 2007), за класичною теорією найбільш привабливим періодом розвитку соціально-економічного середовища є етапи пожвавлення та експансії, оскільки споживач і ринок готовий «прийняти» новий продукт внаслідок поступового насичення існуючими товарами та послугами й зростаючою купівельною спроможністю населення.

Проте, ґрунтуючись на базових положеннях стратегії «блакитних океанів», вибір та адаптація класичної хвильової теорії не вбачаються можливим з таких причин:

1) новий ринковий простір є вільним від конкуренції, що ускладнює реалізацію стратегії в період «спаду», який характеризується перенасиченням учасників ринку та засобами конкурентної боротьби;

2) відсутність аналогів ринкової структури є максимально наближеною до періоду спаду або кризи, за якого більша кількість учасників ринку покинули його з природніх ринкових причин;

3) сполучення таких характеристик для споживача на новому ринку як інноваційність, витрати, корисність найбільш повно реалізується у період пожвавлення, оскільки усі конкуренти прагнуть до самоідентифікації в очах споживача та охоплення найбільшої ринкової ніші.

Таким чином, теоретично реалізація стратегії «блакитних океанів» можлива на будь-якому етапі соціально-економічного розвитку, проте це не гарантує її ефективності для самого підприємства та значно посилює ризики пов'язані з витратами на її реалізацію, оскільки різні періоди циклів взаємовиключають або радикально знижують концептуальні положення самої стратегії.

У зв'язку з цим, пропонується чітка диференціація завдань вибору оптимального періоду реалізації стратегії, в основу якої покладено сучасну макроекономічну ситуацію:

1) створення «блакитного океану» як радикально нового ринку, який не має жодних аналогів та споріднених просторів;

2) створення «блакитного океану» у межах «червоного» як принципово відмінної стратегічної одиниці бізнесу яка не має аналогів та конкурентів але знаходиться в спорідненому просторі.

При цьому головною проблемою вибору соціально-економічного етапу під час вирішення обох завдань постає неможливість урахування усіх чинників впливу на конкретний момент створення нового ринкового простору особливо на фоні різної реактивності розглянутих вище макроекономічних показників.



У вирішенні першого завдання щодо формування абсолютно нового ринкового простору за всіма параметрами, ситуація є близькою до створення певної інновації, яка є радикально новою по відношенню до існуючих продуктів. Процес та ринкові особливості створення останньої повною мірою досліджені у праці (Чорна, & Глухова, 2012), автори якої стверджують, що інновацією є виключно принципово новий продукт, відмінними характеристиками якого є монопольне положення на ринку та принципова новизна. Беручи за основу цю думку, можна стверджувати, що «блакитний океан» сам по собі може бути інновацією та, відповідно до позиції науковців (Чорна, & Глухова, 2012), його створення найбільш успішне і для суб'єкта господарювання, і для споживача, і для соціально-економічної системи в тому разі, коли його життєвий цикл розпочнеться на стадії кризи, оскільки етап розробки стратегії співпаде зі стадією поживлення та початком стадії експансії, і на момент переходу макросистеми до стадії вершини експансії «блакитний океан» вже буде сформовано як самостійний ринок з усіма принциповими атрибутами. У цьому випадку споживач матиме спроможність та бажання перебувати у новоствореному «океані», підприємство-ініціатор максимально реалізує можливості нового ринкового простору, а конкурентне середовище певний час буде відсутнє.

Вирішення другого завдання (створення «блакитного океану» у межах червоного) вимагає іншого підходу та зміни періоду соціально-економічного розвитку порівняно з абсолютним «блакитним океаном». При цьому, базові дослідження (Сорока, 2020; Чан, 2020) свідчать, що більшість таких «океанів» створені саме у межах, а не поза «червоними океанами». Таке твердження є актуальним на сучасному етапі розвитку економіки. Аналізуючи динаміку зареєстрованих юридичних осіб протягом останніх трьох років (Додаток Б), видно, що незважаючи на макроекономічні коливання, їх загальна кількість стабільно зростає. При чому за даними Держслужби статистики (ОПРТ, 1990-2017) 16,2% з них припадає на підприємства оптової та роздрібної торгівлі.

У цьому контексті «блакитні океани» в середині «червоних» не можна розглядати як відокремлені відмінності не за всіма атрибутами товару, а одним або сполученням декількох, тобто певні нововведення. Як показує світовий довід найчастіше технологічного характеру. Отже, пріоритетом створення такого простору при цьому виступатиме виключно відсутність конкурентного середовища.

Ґрунтуючись на технологічності атрибутів виокремлення нового ринкового середовища, вважаємо прийнятним дослідження Ілляшенко С. (Ілляшенко, 2008). У монографії науковцем проведено повний та детальний аналіз підходів щодо визначення поняття «життєвий цикл інновації», що дозволяє розглядати життєвий цикл інновації як систему, яка поступово переходить з технічної в економічну фази та охоплює два взаємопов'язані цикли: інноваційний («матеріалізація» ідей) та ринковий («комерціалізація» інновацій, що перетворює їх на джерело доходу), які накладаються один на одного в часовому інтервалі (Ілляшенко, 2008).

Адаптуючи дане положення до теорії «блакитного океану» у межах «червоного», можна стверджувати, що зазначена ситуація найбільш відповідає етапу експансії або скорочення, коли підприємство прагне вивільнитися від конкурентного середовища, яке на піку розвитку соціально-економічної системи є найщільнішим, а ринок як сукупність споживачів ще в змозі спожити запропоновані «блакитним океаном» нововведення.

Таким чином, періоди для формування нових ринкових просторів є принципово різними та залежать від завдань, які постають перед підприємствами-ініціаторами. Отже послідовність вибору етапу соціально-економічного розвитку макросистеми можна уявити наступним чином (рис. 5.12).

Відповідно до запропонованої послідовності завершальною стадією вибору оптимального етапу є побудова циклу соціально-економічного розвитку.

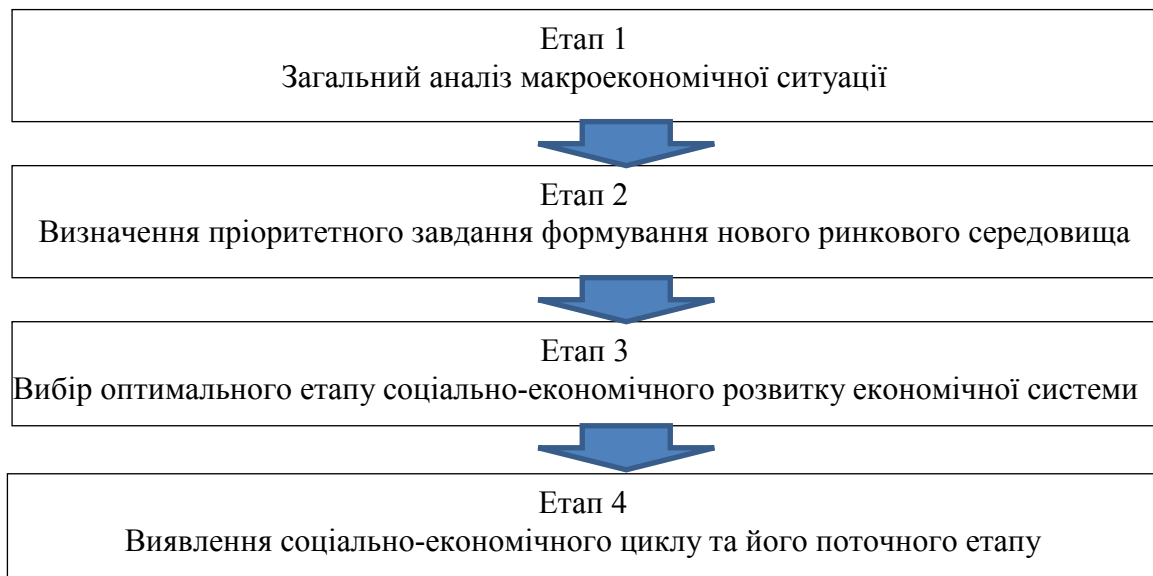


Рис. 5.12. Послідовність вибору оптимального етапу соціально-економічного розвитку економіки для створення нового ринкового простору

*Джерело: розроблено автором*

Традиційно, для цього застосовуються такі базові макроекономічні показники як валовий внутрішній продукт, обсяг капітальних інвестицій в основний капітал, будівництво тощо.

Проте, враховуючи також певний ступінь невизначеності створення «блакитного океану» й радикальну відмінність його середовища від існуючих, повністю передбачити які саме чинники здійснюватимуть вплив на його складові та як вони корелюватимуться із тими які діють у той чи інший період циклу складно. Беручи до уваги також різну специфіку формування вказаних показників й неоднорідну реактивність до чинників зовнішнього середовища, їх застосування в повному обсязі саме під час розробки та впровадження стратегії «блакитного океану» не виявляється можливим.

Тому пріоритетним питанням на етапі виявлення поточного циклу соціально-економічного розвитку постає визначення базового показника, який має бути покладений в основу його побудови.

Зазначену проблематику із невизначеністю впливу чинників на економічний простір, який є принципово новим або радикально відмінним,

найбільш повно, на наш погляд, описує теорія хаосу (ОТАС, 2003; Levy, 1994). Відповідно до її положень, хаос – вища форма порядку.

Проте, у досліджуваній ситуації доцільніше вважати хаос іншою формою порядку в будь-якій динамічній системі, тобто за порядком, у звичайному його розумінні, йде хаос, а за хаосом – порядок. І, якщо визначати хаос як неструктурованість, тоді всередині нього формується своя, особлива форма порядку.

Тобто будь-який хаос, має визначену форму – атрактор (СТСА, 2020). Інакше кажучи, якщо в певній невизначеній сукупності визначити певну постійну даність або встановити константу, навколо неї можна побудувати достатньо впорядковану систему.

Ґрунтуючись на цьому, в основу побудови циклу соціально-економічного розвитку пропонується покласти показник із найменшим діапазоном коливань протягом останніх 10 років. Вирішенню даного завдання найбільше відповідає така складова методу екстраполяції як середня змінна (Магда, 2010).

Для побудови повного циклу соціально-економічного розвитку за основу обрано показник доходів населення за наступних причин:

- по-перше, цей показник характеризується одними з найменших коливань протягом аналітичного періоду, більш стійкою загальною динамікою;

- по-друге, його економічне походження є близьким до базових специфічних показників торговельної галузі;

- по-третє, економічний зміст цього показника як індикатора купівельної спроможності населення відповідає запитам самої мети стратегії «блакитних океанів», яка полягає у пошуку безконкурентного середовища, а отже вільних від цінових обмежень споживачів.

У ході наукових досліджень було встановлено, що існуючі методи оцінки рівня корпоративного управління не повною мірою відповідають потребам ринку.

На основі отриманих результатів представлені принципи оцінки якості рівня корпоративного управління та забезпечення адекватної корпоративної безпеки в рамках використання консолідаційних стратегій сталого розвитку на основі 12 критеріїв:

- готовність корпорації дотримуватися принципів корпоративної поведінки;
- структура корпоративної власності;
- загальні збори акціонерів;
- рада директорів корпорації;
- орган виконавчої влади;
- корпоративний секретар;
- значущі корпоративні;
- розкриття корпорацією інформації;
- реєстр акціонерів корпорації;
- контроль за фінансово-господарською діяльністю корпорації;
- дивідендна політика корпорації; вирішення корпоративних конфліктів.

У результаті встановлено, що основними джерелами ефекту об'єднання бізнес-структур в рамках стратегій консолідації є зниження виробничих витрат і підвищення рівня корпоративної безпеки.

У ході дослідження обґрунтовано, що підприємницькі структури в процесі корпоратизації набувають нових індивідуальних властивостей: існує «іманентний» ефект (він виникає під впливом сукупності факторів, що визначаються заходами, що вживаються на кожному з підприємств у процесі створення корпорації) і загальний системний «емерджентний» ефект (він характеризується виникненням новоствореної корпоративної структури економічної цілісності, властивої кожній корпоративній структурі, яка буде формувати корпорацію) (Chorna, Buhrimenko, Smirnova, & Shynkar, 2019).

Основні джерела ефекту від використання консолідаційних стратегій з метою забезпечення сталого розвитку полягає в зниженні собівартості

виробництва і збільшенні прибутковості деталей. Зниження виробничих витрат забезпечується за рахунок:

- вивільнення непрофільних і незавантажених потужностей, реалізація вивільнених майнових активів і їх виключення за межі податкової бази;
- звільнення функціонально дублюючих працівників;
- використання пільг і знижок у зв'язку з попитом на кредитні ресурси, страхові послуги, використовувані сировина, матеріали, комплектуючі вироби і так далі;
- використання схем внутрішньокооперативних поставок за ексклюзивними цінами та ціновими угодами;
- використання консолідованого корпоративного балансу з метою зменшення податкових відрахувань (Chorna, Buhrimenko, Smirnova, & Shynkar, 2019).

Збільшення частини прибутку забезпечується за рахунок:

- отримання нових доходів (від продажу звільненого майна);
- усунення ефекту зниження конкурентних цін, в тому числі відповідно до демпінгу;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємств для портфельних інвесторів;
- підвищення привабливості для клієнтів за рахунок підвищення надійності поставок і товарної забезпеченості продуктів і збільшення обсягів продажів (Шкляєва, 2014).

У період євроінтеграції країни перед мережевими роздрібними торговельними підприємствами ще гостріше постають надзвичайно важливі питання щодо визначення стратегічних цілей діяльності, вибору стратегічних зон господарювання, формування стратегічного товарного портфеля, визначення політики ціноутворення, диверсифікації діяльності, доцільності кількісного розширення підлеглих торговельних об'єктів і забезпечення керованості ними, формування ефективних взаємовідносин з партнерами, які

б сприяли розвитку вітчизняного товаровиробника, а отже, створенню масового платоспроможного споживача.

## Висновки до розділу 5

1. Проаналізувавши підходи вчених до визначення сутності, нами було удосконалено з метою оптимізації векторних взаємодій науково-методичний підхід щодо оптимізації векторних взаємодій інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, використання якого дозволяє здійснювати сегментацію цільових ринків, формувати товарний асортимент роздрібного продукту, ексклюзивної товарної продукції, вдосконалення методів ціноутворення та підвищення технологічної цінності, також раціональної системи розподілу, ефективності продажів. Практичне застосування запропонованого підходу дає можливість виявляти проблеми взаємодій мереж роздрібної торгівлі та об'єктів інфраструктури, оцінити ефективність прийнятих маркетингових рішень у системі інфраструктурного розвитку, що сприяє формуванню стратегії розвитку мереж роздрібної торгівлі.

2. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що з метою формування нового ринкового простору діяльності мереж роздрібної торгівлі розроблено науково-методичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі, що дозволяє виконувати маркетингову оцінку просторової локалізації попиту та пропозиції на ринку роздрібних послуг; проводити діагностику показників, що характеризують інфраструктурні об'єкти як елементи роздрібної торговельної мережі; сегментацію й кластеризацію територій з метою раціонального просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі. Практична апробація запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення об'єктів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі.

3. За результатами дослідження удосконалена концептуалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, що дозволяє формувати стратегію інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі



на основі ефективного впровадження маркетингу взаємовідносин з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та інструментів маркетингу інфраструктури.

4. Відповідно до проведеного дослідження зазначено, що з огляду на необхідність стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору розроблено науково-методичний підхід до стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі, що дозволяє сформувати та запровадити систему економічного захисту бар'єрів новоствореного ринкового простору та відповідний комплекс дій, направлений на оцінку ступеня глибини «блакитного океану», оцінку ступеня монополізації ринку, оцінку міцності бар'єрів входу на ринок нових учасників.

5. За результатами дослідження обґрунтовано систему показників оцінювання ринкового важеля підприємства роздрібної торгівлі, яка заснована на формуванні критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії, що окреслює змістову сутність кожного з критеріїв, має архітектуру показників уніфікованого типу виміру та є доступною з позиції отримання вихідної інформації для розрахунку.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі дисертаційної роботи відображено у наукових працях автора (Бугріменко, 2014d, 2020g, 2020i, 2020j, 2020p; Бугріменко, & Зонвіре, 2019b; Чорна, Бугріменко, & Зонвіре, 2020a, 2020b; Chorna, Buhrimenko, Smirnova, & Shynkar, 2019).

## ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає у розробці та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо управління інфраструктурним розвитком мереж роздрібної торгівлі.

Проведене дослідження дозволило отримати низку взаємопов'язаних наукових результатів методологічного, теоретичного та емпіричного рівнів, що відображають вирішення завдань дисертаційної роботи відповідно до поставленої мети.

1. На основі розкриття генезису розвитку мереж роздрібної торгівлі доведено, що процес управління інфраструктурним розвитком мереж роздрібної торгівлі передбачає інтеграцію моделей і методів управління, заснованих на маркетинговому підході, взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та інфраструктурного забезпечення в цілому, що дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на розвиток мереж роздрібної торгівлі, найбільш ефективно формувати взаємодію з суб'єктами інфраструктурного забезпечення і підвищити ступінь адаптації розвитку мереж роздрібної торгівлі. Виявлено, що інфраструктурний розвиток мереж роздрібної торгівлі – це процес зміни галузевої та / або об'єктної структури в напрямку реалізації її основних характеристик, а саме удосконалення територіальної локалізації; покращення суб'єктної та об'єктної структури; концентрації результатів функціонування згідно інтересам споживача, що забезпечує розвиток потенціалу роздрібної торгівлі та зростання якості життя населення.

2. На підставі вивчення існуючих підходів до дефініції «інфраструктурний розвиток» запропоновано визначати його як процес зміни характеристик формування та організації діяльності підприємницьких структур, який здійснюється з метою створення умов для підвищення

показників їх діяльності, рівня інфраструктурних взаємодій, покращення умов функціонування мереж роздрібної торгівлі. Встановлено, що для оцінки параметрів підприємств роздрібної торгівлі доцільно використовувати кількісно-формалізовані і інтуїтивно-експертні методи, а використання системного підходу як методології дослідження функціонування підприємств роздрібної торгівлі дозволяє здійснювати пошук напрямків підвищення ефективності діяльності мереж роздрібної торгівлі. Доведено необхідність створення інтегрованої системної моделі організації мереж роздрібної торгівлі.

3. З метою створення умов для ефективного інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі запропоновано концепцію інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, яка заснована на використанні інструментарію інфраструктурного маркетингу та спрямована на підвищення конкурентоспроможності інноваційно-орієнтованих мереж роздрібної торгівлі. Обґрунтовано організаційні, аналітичні, інвестиційні та економічні механізми формування інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі. Для підвищення ефективності управління мережею роздрібної торгівлі удосконалено модель інфраструктурного розвитку, яка базується на використанні інструментів інфраструктурного маркетингу та технологій управління мережами роздрібної торгівлі, що дозволяє на основі інфраструктурної взаємодії формувати та розвивати маркетингове середовище на базі інфраструктурної складової.

4. На підставі аналізу тенденцій розвитку мережі роздрібної торгівлі встановлено, що динаміка показника роздрібної торгівлі найбільш точно демонструє чутливість споживчого попиту до розвитку кризових явищ. На основі світового досвіду виявлено, що доцільно впроваджувати стратегію «блакитних океанів» в умовах створення нового ринкового простору саме в діяльність ринків непродуковольчої групи, оскільки спеціалізована та оформлена торгівля є більш маневреною з точки зору стратегічної гнучкості, а саме – кадрового й управлінського потенціалів та домінантності

технологічної складової. З метою подальшого цільового аналізу мереж роздрібної торгівлі запропоновано матрицю оцінки можливостей стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі, яка заснована на використанні двох показників – частки непродовольчих товарів в товарній групі та частки роздрібного товарообігу мережі інтернет.

5. Ураховуючи результати дослідження передумов трансформації внутрішньої роздрібної торгівлі України, на основі аналізу основних макроекономічних показників розвитку економіки України встановлено нестабільний характер тенденцій їх зміни, що віддзеркалює існування кризових явищ в економіці. Доведено, що особливістю трансформації внутрішньої роздрібної торгівлі є перехід до цілісних технологічно-економічних систем високої ефективності, що охоплює процес виробництва та реалізації від першої до останньої операції на основі впровадження прогресивних технічних засобів. Виявлено, що найважливішим фактором розвитку мереж роздрібної торгівлі є цифровізація, яка заснована на впровадженні високотехнологічних продуктів-технологій віртуальної і доповненої реальності, BigData в розрізі аналітики і вивчення споживчого попиту штучного інтелекту.

6. З метою оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі розроблено науково-методичний підхід до визначення тенденцій розвитку інфраструктури мережної торгівлі, який заснований на комплексному підході до визначення тенденцій розвитку, що дозволяє виявляти можливості та резерви розвитку. Практична імплементація запропонованого підходу дозволяє визначати тенденції розвитку інфраструктури мережної торгівлі та виявляти роль і характер інфраструктурних взаємодій, простежити характер можливих змін в системі чинників розвитку роздрібної торгівлі, виявити причини і результати можливих модернізаційних змін.

7. Для забезпечення реалізації цілей розвитку розроблено науково-практичний підхід до ресурсного забезпечення інфраструктурного розвитку

мереж роздрібної торгівлі. З метою мобілізації нереалізованого ресурсного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі запропоновано модель проведення бенчмаркінгу, яка являє собою логічно узгоджені етапи, що мають бути інтегровані в загальну систему управління потенціалом підприємства роздрібної торгівлі. Практична апробація запропонованого підходу дозволяє створювати оптимальні умови для мобілізації ресурсного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності; зростання вартості підприємства; підвищення ефективності діяльності; реалізації інноваційних проектів.

8. З використанням системного підходу запропоновано системно-інтегровану модель діагностики управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі на основі врахування результатів аналітичних досліджень тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Україні та світі. Системний підхід реалізовано під час аналізу інфраструктури роздрібної торгівлі, як підсистеми споживчого ринку через врахування місця і ролі товарообмінних процесів в макропараметрах економічного розвитку (ВВП, зайнятість); ролі малих підприємств, що забезпечують процеси і функції інфраструктурного характеру, а також інтересів населення, яке має потреби, що не володіють властивістю взаємозамінності і певною мірою зумовлені місцем проживання. Практичне застосування моделі дозволяє вирішити стратегічні питання удосконалення управління в системі інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі, впровадження інноваційних технологій управління.

9. З метою формування науково-методологічного базису забезпечення інфраструктурного розвитку мережі роздрібної торгівлі розроблено науково-теоретичний підхід, в основу якого покладено запропоновану систему принципів, методів, форм забезпечення, джерел інформації, інструментарію досягнення цілей з використанням smart-технологій. Імплементация запропонованого підходу дозволяє виявляти ступінь впливу інфраструктурних об'єктів на розвиток мереж роздрібної торгівлі, найбільш

ефективно формувати напрямки взаємодії з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та підвищувати ступінь адаптації мережевого розвитку на основі врахування територіальних особливостей інфраструктурного забезпечення. Доведено, що впровадження заходів щодо удосконалення інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі впровадження smart-технологій є важливим фактором підвищення продажів та отримання відповідного прибутку, формування конкурентоспроможного суб'єкта господарювання в роздрібній торгівлі.

10. З метою підвищення ефективності маркетингового менеджменту в системі управління мережею роздрібної торгівлі удосконалено науково-методичний підхід, який засновано на альтернативних ринкових стратегіях та тактиках, що дозволяє здійснювати оцінку ефективності та формувати систему оцінки якості використання інструментів маркетингового менеджменту. Практична імплементація запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення мереж роздрібної торгівлі.

11. З метою забезпечення розвитку підприємств роздрібної торгівлі запропоновано науково-методичний підхід до формування конкурентних переваг, що включає чітку послідовність дій з визначенням інструментів/методів і результатів реалізації кожного з етапів. Практична апробація запропонованого підходу дозволяє створити реальні конкурентні переваги, реалізація яких призведе до підвищення конкурентоспроможності та стійкого конкурентного становища підприємств роздрібної торгівлі.

12. З огляду на необхідність підвищення ефективності взаємодії суб'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі запропоновано концептуальні основи застосування інструментарію маркетингу взаємодії, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні цифрових, електронних та smart-технологій, нейромережевих технологій, сучасних інтернет-комунікацій, інноваційних методах продажу. Доведено, що впровадження заходів щодо удосконалення інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі

впровадження smart-технологій будуть сприяти формуванню ефективної стратегії розвитку діяльності мереж роздрібної торгівлі.

13. З метою оптимізації векторних взаємодій удосконалено науково-методичний підхід, використання якого дозволяє здійснювати сегментацію цільових ринків, формувати товарний асортимент роздрібного продукту, ексклюзивної товарної продукції, вдосконалення методів ціноутворення та підвищення технологічної цінності, також раціональної системи розподілу, ефективності продажів. Практичне застосування запропонованого підходу дає можливість виявляти проблеми взаємодій мереж роздрібної торгівлі та об'єктів інфраструктури, оцінити ефективність прийнятих маркетингових рішень у системі інфраструктурного розвитку, що сприяє формуванню стратегії розвитку мереж роздрібної торгівлі.

14. З метою формування нового ринкового простору діяльності мереж роздрібної торгівлі розроблено науково-методичний підхід до формування моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі, що дозволяє виконувати маркетингову оцінку просторової локалізації попиту та пропозиції на ринку роздрібних послуг; проводити діагностику показників, що характеризують інфраструктурні об'єкти як елементи роздрібної торговельної мережі; сегментацію й кластеризацію територій з метою раціонального просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі. Практична апробація запропонованого підходу сприяє підвищенню ефективності просторового розміщення об'єктів інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі. Удосконалена концептуалізація інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі, що дозволяє формувати стратегію інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі ефективного впровадження маркетингу взаємовідносин з суб'єктами інфраструктурного забезпечення та інструментів маркетингу інфраструктури.

15. З огляду на необхідність стратегічного розвитку мереж роздрібної торгівлі в умовах створення нового ринкового простору розроблено науково-

методичній підхід до стратегічного розвитку мереж роздрібно́ї торгівлі, що дозволяє сформувати та запровадити систему економічного захисту бар'єрів новоствореного ринкового простору та відповідний комплекс дій, направлений на оцінку ступеня глибини «блакитного океану», оцінку ступеня монополізації ринку, оцінку міцності бар'єрів входу на ринок нових учасників. Обґрунтовано систему показників оцінювання ринкового важеля підприємства роздрібно́ї торгівлі, яка заснована на формуванні критеріальної бази вибору оптимальної конкурентної стратегії, що окреслює змістову сутність кожного з критеріїв, має архітектуру показників уніфікованого типу виміру та є доступною з позиції отримання вихідної інформації для розрахунку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ABC (2020). Рыночная инфраструктура. <<http://abc.informbureau.com>> (2020, липень, 15).

ADB (2013). Turning point for the service sector in thailand <<http://www.adb.org/publications/turning-point-service-sector-thailand>> (2020, липень, 15).

AGR (2020). «АТБ» і «Фоззі» посилити позиції лідерів на ринку продовольчого ритейлу. <<http://agravery.com/uk/posts/show/atb-i-fozzi-posilili-poziciji-lideriv-na-rinku-prodovolcogo-ritejlu>> (2020, липень, 15).

Azoev, G. L., & Chelenkov, A. P. (2000). *Competitive edges of firm*. Moscow: Novosti.

BCG (2017). Hopping aboard the sharing economy. <<https://www.bcg.com/publications/2017/strategy-accelerating-growth-consumer-products-hopping-aboard-sharing-economy.aspx>> (2020, липень, 15).

BCG (2018). Accelerating digital innovation in retail. <<https://www.bcg.com/publications/2018/accelerating-digital-innovation-retail.aspx>> (2020, липень, 15).

BE (2020). Bazaar express. <<https://bazaarexpress.co.uk>> (2020, липень, 15).

Buckley, P. J. (1988). Measures of international competitiveness a critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.

Buhrimenko, R. M., & Filipenko, O. M. (2005). Investment situation and developments of Ukraine. *New lessons in agricultural economics, U.S. Department of agriculture, Faculty Exchange Program, Washington, DC*.

Buhrimenko, R. M., Chorna, M. V., & Zonvire, O. (2018). Technology management competitive advantages retailers. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 листопада 2018 р., Харків: ХДУХТ), 41-42.*

Buhrimenko, R. M., Shinkar, S. M., & Smirnova, P. V. (2015). Current status and trends in retail Ukraine. *Economics, management, law: problems and prospect*, 1, 307-310.

Buhrimenko, R. M., Smirnova, P. V., & Zonvire, O. (2018). Features of activities of trade enterprises in modern conditions. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (28), 77-88.

Buhrimenko, R. M., Timchenko, O. D., & Smirnova, P. V. (2017). The formation competitive advantages enterprise. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, 23-25.

Carlos, P. G. (2015). Financial market modeling with quantum neural Networks. *Review of Business and Economics Studies*, 3 (4), 44-63.

СНМ (2020). Програмні продукти для торгівлі. <<https://chm-s.com/ua/produkty/>>(2020, липень, 15).

Chorna M., Buhrimenko R., & Zonwire A. (2020). Economic protection system of new market space of retail enterprises. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference.(5-7 February 2020, Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom)*, P. 90–93. (заг. обсяг 0,18 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; розроблено стратегію створення нового ринкового простору).

Chorna, M. V. (2010). Ground of concept vehicle of theory of competitiveness. *Project management and production development*, 2 (34), 155-159.

Chorna, M. V., Buhrimenko, R. M., & Zonvire, O. (2018). Technology forming competitive advantages of a trading enterprise. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (27), 47-55.

Chorna, M. V., Buhrimenko, R. M., Smirnova, P. V., & Shynkar, S. M. (2019). Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: methodological aspect. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 4(20), 1350-1368.

Cigolini, R., Abhijit, V., & Fedele, L. (2009). *Recent advances in maintenance and infrastructure management*. London: Springer.

CTSA (2020). Chaos theory and strange attractors. <<http://www.alunw.freeuk.com/chaos.html>> (2020, липень, 15).

Deloitte (2020a). Рейтинг ТОП-500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи. <<http://www2.deloitte.com>> (2020, липень, 15).

Deloitte (2020b). Retail Trends 2020. Retail finds its purpose. <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html>> (2020, липень, 15).

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. New York.

EU (2012). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/product\\_code=KS-RA-12-011](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/product_code=KS-RA-12-011)> (2020, липень, 15).

EZ (2020). Digital Transformation Success Cases in Luxury Retail. <<https://www.e-zigurat.com/innovation-school/blog/digital-transformation-success-cases-in-luxury-retail/>> (2020, липень, 15).

Fadaïro, M., Lanchimba, C. (2014). Organizational choices and performance in distribution systems. *Applied Economics*, 46 (14), 1609-1623.

Fathydinov, R. A. (2000). *Competitiveness: economy, strategy, management*. Moscow: Infra-M.

FB (2020) What Digital Transformation Actually Means For Retail. <<https://www.forbes.com>> (2020, липень, 15).

Fintech (2020). Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. <<https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>> (2020, липень, 15)

Forbes (2019). 5 Trends that will redefine retail in 2019 <<https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/11/28/5-trends-that-will-redefine-retail-in-2019/#13142f0d6526>> (2020, липень, 15).

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

GfK (2020). Аналітика. <<https://www.gfk.com/ru/home>> (2020, липень, 15).

Ilchenko, N., Voynilovych, V. (2019). Global retail development trends in Ukraine. *Perspectives of world science and education. Abstracts of III International Scientific and Practical Conference (27-29 November 2019, Osaka, Japan)*, 482-488.

INT (2020). Інтелектуальні системи відеоспостереження стали важливим інструментом роздрібної торгівлі. <<https://intelektualnie-sistemi-videonablyudeniya-stali-vazhnim-instrumentom-roznichnoy-torworldvision.com.ua/ua/news/novosti-tehniki/intelgovli-1233;>> (2020, липень, 15).

Ivanov, Y. B., & Tiscenko, O. M. (2006). *Theoretical bases of competition strategy of enterprise*. Kharkiv: InGEK.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures then drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.

Kotler Ph., Haider D. H., & Rein, I. (1994). *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New-York: The Free Press.

KRI (2020). Система Smart Retail для торгівлі, на базі Штучного Інтелекту. <[http://kristall-systems.net.ua/ua/novosti/smart\\_retail/](http://kristall-systems.net.ua/ua/novosti/smart_retail/)> (2020, липень, 15).

Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implication. *Strategic Management Journal*, 15, 167-178.

MINI (2020). Компанія «МініСофт». <<https://minisoft.com.ua/article/yaka-programa-potribna-rozdribniy-torgivli>> (2020, липень, 15).

ОТАС (2003). *Observations on the application of chaos theory to fluid mechanics*. Welles Bourne: Meridian international research.

PI (2006). A summary for the retail trade turnover and volume of sale indices – 2006 edition. <<https://planetretail.com.au>> (2020, липень, 15).

Porter, M. (1993). *International competition*. Moscow: International relations.

Reformat, B. (2016). Information and communication technologies as a source of marketing innovations in retail – trends. *Journal of Economics and Management*, 23 (1), 46-53.

РЕК (2020). Що таке дистрибуція і хто такі дистриб'ютори. <<https://reklamaplanet.ru/biznes/distribuciya>> (2020, липень, 15).

Rzaev, G. I. (2014). Methods of estimation of competitiveness: problems and prospects of their use. *Bulletin of Khmelnytsky National University: economics series*, 4 (3), 93-97.

Shandrivska, O., Romanus, I., & Shandrivskyi, V. (2016). Analysis of the grain market problems in Ukraine based on logistics. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 848, 95-102.

Shymanovska-Dianich, L. (2019). Features of development of corporate social responsibility of business in Ukraine: monograph, *Management of the 21st century: globalization challenges*, 2, 339-345.

Stigler, G. J. (1968). *The Organization of Industry*. Homewood, IL: Irwin.

US (2014). Monthly & Annual Retail Trade. <<http://www.census.gov/retail/index.html#arts>> (2020, липень, 15).

Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking : How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

WB (2018). The EAEU 2025 DIGITAL AGENDA: Prospects and Recommendations. Overview Report. <<http://documents.worldbank.org/curated/en/850581522435806724/pdf/EAEU-Overview-Full-ENG-Final.pdf>> (2020, липень, 15).

WIK (2020). Дистрибуція. Википедія. <[https://ru.wikipedia.org/wiki/Дистрибуция\\_\(бизнес\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Дистрибуция_(бизнес))> (2020, липень, 15).

WRDS (2020). World retail data and statistics. [http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book\\_WRDAS\\_Ed70.pdf](http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_WRDAS_Ed70.pdf).> (2020, липень, 15).

Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management* <<https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-658-10183-1%2F1.pdf>> (2020, липень, 15).

Абдрахманова, Г. И., Вишнеvский, К. О., & Гохберг, Л. М. (2019). Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение. *Проблемы развития экономики и общества : материалы междунар. научн.-практ. конф. (9-12 апреля 2019 г., Москва: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики»)*, 82.

Азарян, Е. М., & Загорная, Т. О. (2013). Факторная диагностика условий развития розничной торговли: параметры и динамика. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1), 102-108.

Актёлова, О. П. (2020). Формирование организационно-экономического механизма управления: *материалы научно-технической конференции с международным участием*. <[kras.ru/sites/mn2013/thesis/s070/s070-001.pdf](http://kras.ru/sites/mn2013/thesis/s070/s070-001.pdf)> (2020, липень, 15).

Альбеков, А. У. (2012) Логистика вторичных материальных ресурсов. *Российское предпринимательство*. 13 (2), 102.

Антонюк, Я. М., Шимановська-Діанич, Л. М., & Антонюк, Т. Я. (2016). Тенденції асортиментної політики у сучасних форматах вітчизняної та зарубіжної торгівлі. *Вісник ЛКА. Серія економічна*, 50, 85-95.

Апопій, В. В. (2007). *Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії*: монографія. Львів: ЛКА.

Апопій, В. В. (2012). *Ринки в системі внутрішньої торгівлі України*: монографія. Львів : ЛКА.

Астапова, Г. В. (2001). *Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины*. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского.

Ахтариєва, Л. Г. (2007). *Современные предпосылки совершенствования государственного управления на региональном уровне. Вестник ун-та ГУУ*, 9, 144-148.

Багиев, Г. Л. (2001). *Маркетинг-статистика*. СПб.: СПГУЭФ.

Багиев, Г. Л. (2007) *Маркетинг*. СПб.: Питер.

Балабаниць, А. В. (2010). *Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія*. Донецьк: ДонНУЕТ.

Балабанова, Л. В., & Кривенко, А. В. (2014). *Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі стратегічного управління: монографія*. Донецьк: ДонГУЭТ.

Балабанова, Л. В., Кривенко, А. В., & Балабанова, И. В. (2006). *Управление конкурентоспособностью предприятия*. Донецьк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского.

Балан, В., & Тимченко, І. (2016). *Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу*. *Схід*, 4, 5-16.

Бегларашвілі, О. П. (2016). *Розвиток магазинів Рівненської області*. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 5, 66-70.

Бендат, Дж., & Пирсол, А. (1974). *Измерение и анализ случайных процессов*. Москва: Мир.

Бєлова, Т. Г., Крайнюченко, О. Ф., & Безпалько, О. В. (2014). *Методичні підходи до формування стратегічного набору підприємства*. *Формування ринкових відносин в Україні*, 6, 123-128.

БІЗНЕС (2020). *Рейтинг інвестиційної привабливості*. <<https://www.business.ua/uk/economy>> (2020, липень, 15).

Білодід, І. К. (1973). *Словник української мови. Т. 4*. Київ: Наукова думка.

Білопольський, М. Г., & Гончаренко, В. В. (2010). *Проблематика гнучкого розвитку регіональних систем споживчої кооперації*. *Вісник*

*економічної науки України : науковий журнал: ІЕП НАН України, 2(18), 18-20.*

Бондаренко, В. А. (2006). *Маркетинг и инфраструктура – диалектика взаимовлияния в эволюционном развитии*. Москва: Дашков и Ко.

Борисов, А. Б. (2003). *Большой экономический словарь*. Москва: Книжный мир.

Бородин, А. И. (2003). Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия. *Известия Томского политехнического университета*, 306 (4), 124-126.

Бубенко, П. Т., & Гусев, В. А. (2016). Продовжуємо заговорювати інноваційний розвиток. *Економіка України*, 7, 82-92.

Бугріменко Р. М., & Смірнова П. В. (2021). *Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник*, Харків: ТОВ «Видавництво «Форт». (заг. обсяг 14,2 друк. арк., особисто автора 9,0 друк. арк.; Теми 3-8).

Бугріменко, Р. М. (2007). Формування економічного потенціалу торговельного підприємства. *Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (17 жовтня 2007 р., Харків: ХДУХТ)*, 9-10.

Бугріменко, Р. М. (2008). Загальні підходи щодо формування потенціалу підприємства. *Управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (26 вересня 2008 р., Харків: ХДУХТ)*, 15-16.

Бугріменко, Р. М. (2010). Підходи та методи діагностики потенціалу підприємства в системі стратегічного управління. *Управління економічним потенціалом підприємства: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (21-22 жовтня 2010 р., Харків: ХДУХТ)*, 18-19.

Бугріменко, Р. М. (2013а). Концептуалізація інфраструктурного розвитку розничної торгівлі. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Актуальні проблеми економічного*



розвитку: зовнішньоекономічні, виробничі та екологічні аспекти». Серія «Економіка», 265, 240-248.

Бугріменко, Р. М. (2013b). Методология исследования инфраструктуры розничной торговли в регионе. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства»*. Серія «Економіка», 274, 36-47.

Бугріменко, Р. М. (2013c). Понятійний апарат розвитку концепції інфраструктурних досліджень в економіці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки», 6 (62), 14-19.

Бугріменко, Р. М. (2013d). Сутність маркетингового управління розвитком роздрібних мереж. *Стратегічний маркетинг споживчого ринку: проблеми і тенденції в умовах турбулентності : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (1-6 жовтня 2013 р., Ялта: МНФ «Нова економіка»), 32-37.*

Бугріменко, Р. М. (2013e). Основні тенденції розвитку споживчого ринку України. *Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 листопада 2013 р., Харків: ХДУХТ), 87-88.*

Бугріменко, Р. М. (2013f). Можливості сучасних підходів в оцінки розвитку роздрібної торгівлі. *Маркетинг-дайджест : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. викладачів, аспірантів і студентів (27-29 листопада 2013 р., Донецьк: ДНУЕТ), 68-71.*

Бугріменко, Р. М. (2014a). Маркетинговая парадигма инфраструктурного развития предприятий розничной торговли. *Торгівля і ринок України*, 37, 105-113.

Бугріменко, Р. М. (2014b). Особливості інфраструктурних взаємодій мережної економіки в сучасних умовах. *Вісник ДонНУЕТ. Серія «Економічні науки», 3(63), 18-27.*

Бугріменко, Р. М. (2014с). Инструменты регионального маркетинга в развитии инфраструктуры потребительского сектора в регионе. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 1 (63), 59-63.*

Бугріменко, Р. М. (2014d). Проблеми інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі: зарубіжний досвід. *Інтелект XXI, 4, 37-47.*

Бугріменко, Р. М. (2014е). Методологічні підходи під час формування концепції стратегічного управління потенціалом підприємства. *Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей Міжнар. інтернет-конф. (13-15 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ), 12-13.*

Бугріменко, Р. М. (2014f). Умови інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі України. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ), 109-110.*

Бугріменко, Р. М. (2014j). Комплекс підходів для вивчення інфраструктури роздрібної торгівлі. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доповідей IV Наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., Харків: АВВ МВС України), 20-22.*

Бугріменко, Р. М. (2014k). Трансформація концепції регіонального маркетинга. *Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий : материалы V междунар. научн.-практ. интернет-конф. (22-23 декабря 2014 г., Курск: ЮЗГУ), 15-18.*

Бугріменко, Р. М. (2015a). Методологічні підходи до поняття конкурентоспроможності підприємства. *Фінансова система України в умовах трансформації соціально-економічних відносин : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15 квітня 2015 р., Харків: ХНУБА), 11-13.*

Бугріменко, Р. М. (2015b). Організація роздрібної торгівлі в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2015 р., Харків: ХДУХТ), 81-82.*

Бугріменко, Р. М. (2015c). Принципи формування механізму мобілізації ресурсного потенціалу. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доповідей V Наук.-практ. конф., (26 листопада 2015 р., Харків: АВВ МВС України), 30-31.*

Бугріменко, Р. М. (2016a). Міжрегіональні диспропорції розвитку регіонів України. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 квітня 2016 р., Харків: ХНУБА), 46-47.*

Бугріменко, Р. М. (2016b). Розвиток споживчого ринку України. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 травня 2016 р., Харків: ХДУХТ), 69-70.*

Бугріменко, Р. М. (2017a). Інноваційний розвиток торгівлі в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (21 вересня 2017 р., Харків: ХДУХТ), 177-178.*

Бугріменко, Р. М. (2017b). Формування та прогнозування конкурентних переваг. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції: тези доповідей IX Міжнар. наук.-практ. конф. (19-20 квітня 2017 р., Харків: ХНУБА), 53-55.*

Бугріменко, Р. М. (2019). Smart-технології в системі інфраструктурного маркетингу роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2 (30), 59-67.*

Бугріменко, Р. М. (2020a). *Особливості соціально-економічного*

*поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів*: колективна монографія. Київ: ПрАТ ВНЗ «МАУП». (заг. обсяг 19,0 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; досліджено діяльність роздрібних торговельних мереж на основі інноваційних рішень, тенденції розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі в умовах сучасної адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств (підрозділ 2.4)).

Бугріменко, Р. М. (2020b). *Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі: теорія та практика*: монографія, Харків: ФОП Іванченко І. С. (заг. обсяг 20,5 друк. арк.).

Бугріменко, Р. М. (2020c). Маркетингові принципи й функції мережного розвитку роздрібних торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (31), 63-75.

Бугріменко, Р. М. (2020d). Перспективи адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств. *Інфраструктура ринку*, 41, 241-248.

Бугріменко, Р. М. (2020e). Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім.В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 31 (70), 2, 154-160.

Бугріменко, Р. М. (2020f). Тенденції розвитку мережевої роздрібної торгівлі на основі інфраструктурного маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 30, 19-23.

Бугріменко, Р. М. (2020g). Концепція інфраструктурного маркетингу розвитку роздрібної торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2 (25), 160-166.

Бугріменко, Р. М. (2020i). Розвиток інфраструктури підприємств роздрібної торгівлі на основі нейромережевих технологій. *Приазовський економічний вісник*, 2 (19), 72-78.

Бугріменко, Р. М. (2020j). Оптимізація інфраструктурного розвитку

роздрібної торгівлі на основі концепції маркетингу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2 (113), 90-94.

Бугріменко, Р. М. (2020k). Теоретичні основи розробки стратегії маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібної торгівлі. *Інтелект XXI*, 2, 155-160.

Бугріменко, Р. М. (2020l). Маркетингові принципи розвитку мережевої роздрібної торгівлі. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (30 березня 2020 р., м. Київ: МФБ «БАНКИРЪ»), 6-10.*

Бугріменко, Р. М. (2020m). Організація дистрибуції в роздрібній торгівлі, як основа маркетингових рішень. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16-17 квітня 2020 р., Черкаси : СУЕМ), 159-161.*

Бугріменко, Р. М. (2020n). Удосконалення інфраструктурного маркетингу роздрібної торгівлі на основі впровадження Smart-технологій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф., (23 квітня 2020 р., Харків: ХДУХТ), 33-34.*

Бугріменко, Р. М. (2020o). Особливості розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2020 р., Харків: ХДУХТ), I-II.*

Бугріменко, Р. М. (2020p). Переваги використання інструментів маркетингу в сфері роздрібної торгівлі. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : тези доповідей XII Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 травня 2020 р., Харків: ХНУБА), 33-34.*

Бугріменко, Р. М. Безгінова, Л. І., & Обуховська, Г. І. (2012).

Управління формуванням капіталу підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 361 - 368.

Бугріменко, Р. М. Пакулін, С. Л., & Кушнір, Т. Б. (2006). Методика вибору оптимуму стратегічних позицій. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*, 2, 49-53.

Бугріменко, Р. М., & Безгінова, Л. І. (2009). Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 449 - 456.

Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019а). Проблеми і перспективи розвитку інфраструктури ринку в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15 травня 2019 р., Харків: ХДУХТ)*, 49-50.

Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019б). Концепція інфраструктурного маркетингу: передумови формування і використання. *Фінансові механізми сталого розвитку України : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2019 р., Харків: ХДУХТ)*, 197-198.

Бугріменко, Р. М., & Кравченко О. М. (2016). Особливості функціонування підприємств торгівлі в конкурентному середовищі. *Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15 грудня 2016 р., Луцьк: ВНУ ім. Л. Українки)*, 29-30.

Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2017). Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (3 жовтня 2017 р., Харків: ХДУХТ)*, 325-327.

Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2018). Сучасна концепція маркетингового менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах*

*розвитку ринку : тези доповідей VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю. (1 листопада 2018 р., Харків : НФУ), 147-149.*

Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2019а). Трансформація підприємств роздрібної торгівлі в умовах глобалізації. *Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (31 травня 2019 р., Харків: ХНАДУ), 153-155.*

Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2019b). Інфраструктурний вектор розвитку роздрібної торгівлі. *Сучасна парадигма публічного управління : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 жовтня 2019 р., Львів: ЛНУ), 187-189.*

Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2019c). Франчайзинг як форма інтеграційних процесів в Україні. *Сучасна парадигма публічного управління : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 жовтня 2019 р., Львів: ЛНУ), 361-365.*

Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2019d). Стратегічні зміни в контексті стратегічного управління підприємством. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (1 листопада 2019 р., Харків: НФУ), 142-144.*

Бугріменко, Р. М., Смірнова, П. В., & Шириня, І. О. (2018). Вплив інноваційних технологій на розвиток підприємств роздрібної торгівлі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (19 листопада 2018 р., Харків: ХДУХТ), 57-58.*

Бугріменко, Р. М., Чорна, М. В., & Зонвіре, О. (2020). Система економічного захисту нового ринкового простору підприємств роздрібної торгівлі. *Наукові досягнення сучасного суспільства : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. (5-7 лютого 2020 р., Ліверпуль, Великобританія), 90-93.*

Виноградова, О. В. (2005). *Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті економіки*. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005.

Вихров, М. С. (2012). Сущность организационно-экономического механизма управления агробизнесом. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*, 2, 66-68.

Власова Н. О., Гармаш В.В., Шинкар С. М., Бугріменко Р. М., & Смірнова П. В. (2007). *Економіка підприємства* : навч. посібник, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 15,0 друк. арк., особисто автора 3,8 друк. арк.; Теми 5-7).

Власова, Н. О., Гросул, В. А., Чорна, М. В., Мілаш, І. В., Краснокутська, Н. С., Бугріменко, Р. М., ...Тімченко, О. Д. (2014). *Управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 12,0 друк. арк., особисто автора 1,3 друк. арк.; проведено оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання основних елементів оборотних активів в підприємствах роздрібної торгівлі (підрозділ 2.2)).

ВТРО (2020). Використання технологій розпізнавання обличчя в роздрібній торгівлі підняло проблему недоторканності приватного життя. <<https://worldvision.com.ua/ua/news/novosti-tehniki/ispolzovanie-tehnologiy-raspoznvaniya-lits-v-rozrichnoy-torgovle-podnyalo-problemu-eprikosnovennosti-chastnoy-zhizni-1113>> (2020, липень, 15).

Гаркавенко, С. С. (2006). *Маркетинг*. Київ: Лібра.

Гелисханов, И. З., Юдина, Т. Н., & Бабкин, А. В. (2018). Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 11 (6), 22-36.

Герасименко, А. Г. (2013). Стратегічні бар'єри входження в ринок як джерело ринкової влади. *Економічний вісник Донбасу*, 1 (31), 123-130.



Глэсс, Р., & Лейкерт, Б. (2017). *Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация*. Москва: Альпина Паблишер.

Голошубова, Н. О. (2015). Роздрібна торговельна мережа м. Києва: стан і завдання розвитку. *Вісник КНТЕУ*, 3, 43-57.

Гончарук, А. Г. (2009). Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия. *Економіка промисловості*, 2, 164 -175.

Гопкало, О. І. (2010). Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *Економічний вісник НГУ*, 4, 62-68.

Грант, Р. М. (2003). Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*, 3, 12-19.

Гросул В. А., & Бугріменко, Р. М. (2020). *Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: колективна монографія*. Дніпро: Пороги. (заг. обсяг 30,2 друк. арк., особисто автора 0,8 друк. арк.; досліджено сучасні тенденції розвитку ринків роздрібної торгівлі; розроблено матрицю можливостей стратегічного перетворення підприємств роздрібної торгівлі (підрозділ 8.1)).

Губський, Б. В. (1998). *Інвестиційні процеси в глобальному середовищі*. Київ: Наукова думка.

Данкеєва, О. М. (2016). Роздрібна торговельна мережа в Україні: класифікація типів та особливості розвитку в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 6 (1), 78-84.

Демирова, Г. М., & Исалова, М. Н. (2009). Методика размещения предприятий розничной торговой сети. *Региональные проблемы преобразования экономики*, 2, 269-273.

Денисова, А. Л., & Молоткова, Н. В. (2012). *Электронная коммерция: основы организации и ведения бизнеса*. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ».

Джафарова, С. А. (2012). Теоретические аспекты понятия «социальная инфраструктура». *Журнал «Экономические науки»*, 8(93), 68-70.

ДЖРН (2010-2019). Диференціація життєвого рівня населення. (2010-2019 pp.) <<http://kh.ukrstat.gov.ua/dyferentsiatsiia-zhyttievoho-rivnia-naselennia-1999-2010rr>> (2020, липень, 15).

Дмитриев, Д. В. (2003). *Толковый словарь русского языка*. Москва: Астрель.

Дмітренко, І. А. (2010). Види роздрібної мережі та їх сучасна характеристика. *Торгівля, комерція, підприємство*, 11, 28-32.

ДССУ (2019). Державна служба статистики України. <<http://ukrstat.gov.ua>> (2020, липень, 15).

Дудакова, И. А., & Федько, В. П. (2007). К вопросу разработки концепции развития розничных торговых сетей в комплексе регионального маркетинга. *Проблемы экономики*, 2 (15), 41-49.

Егорова, Т. А., & Игнатъев В. И. (1983). *Совершенствование организации инструментальной подготовки производства*. Л.: ЛДНТП.

Ефремова Т. Ф. (2000). *Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный*. Москва: Русский язык.

Єременко-Григоренко, О. А. (1999). *Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства* (автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01), Донецьк.

Зварич, Э. (2010). Отличия скрытого маркетинга от вирусного и партизанского. *Журнал «Рекламодатель: теория и практика»*, 5, 56-61.

Иншаков, О. В., & Русакова, Е. Г. (2005). Инфраструктура рыночного хозяйства: системность исследования. *Вестн. С.-Петербур. ун-та*, 5 (2), 28-37.

Йохимсен, Р. (2002). *Теория инфраструктуры*. Москва: ИНФРА-М.

Ілляшенко, С. М. (2004). *Regionalmarketing in Deutschland*. Суми: Університетська книга.

Ілляшенко, С. М. (2008). *Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу*: монографія. Суми: Унів. книга.

Ілляшенко, С. М., & Біловодська, О. А. (2010). *Управління інноваційним розвитком промислових підприємств*: монографія. Суми: Університетська книга.

Ільченко, Н. Б. & Войнілович, В. Є. (2019). Розвиток роздрібних торговельних мереж моди в Україні мас-маркет сегменту. *Бізнес Інформ*, 11, 407-416.

Ільченко, Н. Б. Проблемы развития розничных торговых сетей в Украине. *Маркетинговые исследования в Украине: украинский научно-практический журнал*, 2, 36-43.

Ільченко, Н. Б., & Гарбарук, І. М. (2018). Глобальні тренди роздрібної торгівлі. *Наук. Вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту*, 31, 32-38.

Ільченко, Н. Б., & Кавун, О. О. (2016). Тезаурус сучасної торгівлі України. *Науковий журнал «Вісник КНТЕУ»*, 1 (105), 54-71.

Кавун-Мошковська, О. О. (2018). Мережа продовольчих магазинів України: стан і тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*, 21, 46-52.

Казаков, С. П. (2009). Инновационные подходы к развитию торгового маркетинга в сетевой розничной торговле ювелирными изделиями. *Научный журнал Сервис plus*, 65-68.

Карачина, Н. П., & Вітюк, А. В. (2011). Організаційно-економічний механізм: проблематика термінології. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10 (125), 23-27.

Кендюхов, О. В. (2003). Організаційно-економічний механізм управління якекономічна категорія: мікроекономічний аспект. *Економічні науки*, 8, 66-70.

Кендюхов, О. В. (2011). Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 36, 152-158.

Кіпа, Д. В. (2014). Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*, 4, 110-115.

- Ковалев, В. В. (2000). *Методы оценки инвестиционных проектов*. Г.: Финансы и статистика.
- Козак, Н. (2020). Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании. <<http://www.devbusiness.ru>> (2020, липень, 15).
- Комаров, М. П. (2000). *Инфраструктура регионов мира*. СПб.: Изд-во Михайлова В.А.
- Кондратьев, Н. Д. (1925). *Большие циклы конъюнктуры. Вопросы конъюнктуры*. Москва, 1.
- Костюнина, Г. М. (2001). *Международная практика регулирования иностранных инвестиций*. Г.: АИКИЛ.
- Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс, Дж., & Вонг, В. (2006). *Основы маркетинга*. Москва: Издательский дом «Вильямс».
- Коттс, Д. (2001). *Управление инфраструктурой организации*. Москва: НФПК.
- Кочкина, Н. І., & Медведєва, І.В. (2015). Оцінка ефективності стратегії білого океану для виноробної галузі України. *Вісник КНТУ*, 8, 25-31.
- Краснокутська, Н. С. (2011). Засоби та методи мобілізації нереалізованого потенціалу підприємства роздрібної торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2, 186-194.
- Крейнина, М. Н. (1994). *Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле*. Г.: АО «ДИС».
- Кузнецова, А. И. (2006). *Инфраструктура: вопросы теории, методологии и прикладные аспекты современного инфраструктурного обустройства. Геоэкономический подход*. Москва: КомКнига.
- Куликов, И. М., & Рябова, Т. Ф. (2011). *Глобальная экономика: энциклопедия*. Москва: Финансы и статистика.
- Курбацька, Л. М. (2013). Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Ефективна економіка*, 3 <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3388>>

Лавров, А. М., Сурнин, В. С. (1994). *Реформирование экономики: региональные аспекты. Часть 2. Региональный маркетинг и тенденции его развития*. Рубцовск: Кузбассвузиздат.

Лігоненко, Л. О. (2001). *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: КНТЕУ.

Лігоненко, Л. О., Богославец, Г. М., & Піратовський, Г. Л. (2009). *Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації: монографія*. Київ: КНТЕУ.

Магда, В. В. (2010). Дослідження тренду часового ряду збуту продукції. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 1 (40), 101-108.

Мазаракі, А. А. (1999). *Економіка торговельного підприємства*. Київ: «Хрещатик».

Максимова, Т. С. (2008). Концептуально-методологічні підходи до дослідження регіональних ринків. *Маркетинг: теорія і практика*, 14, 65-71.

Мантрала, М. К., & Краффт, М. (2008). *Роздрібна торгівля у XXI ст. Теперішні та майбутні тренди*. Київ: Видавництво О. Капусти (підрозділ агенції «Стандарт»).

Маслов, Д. В. (2020). Бенчмаркинг – вигодно ли учиться у других? <<http://www.cfin.ru>> (2020, липень, 15).

Мельник, Л. Г. (2002). *Економіка підприємства*. Сумы: Университетская книга.

Мескон, М. Х., Альберт, М., & Хедоури, Ф. (1996). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.

Месропян, В. (2020). Цифровые платформы – новая рыночная власть. <[econ.msu.ru](http://econ.msu.ru)> (2020, липень, 15).

Мильнер, Б. З. (1985). *Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания*. Москва: Наука.

Михайлов, Ю. И. (2007). Логистический реинжиниринг производственной инфраструктуры промышленного предприятия. *Экономика и менеджмент*, 3, 156-158.

Мова, В. В., & Орищук, Н. В. (2004). Системний аналіз мережі торговельних підприємств. *Збірник наукових праць НАУ: Проблеми системного підходу в економіці*, 6, 8-14.

Могилевська, О. Ю. (2007). Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка & держава*, 2, 302.

Мокроносов, А. Г., & Чучкалова, Е. И. (2006). *Трансформация отраслевой инфраструктуры машиностроительного предприятия в условиях рыночных отношений*: монография. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т».

Мочерний, С. В. (2001). *Економічна енциклопедія. Т. 2*. Київ: Академія.

Новиков, А. В. (2011). Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием. *Экономика и экологический менеджмент*, СПГУНПТ, 2. <<http://economics.open-mechanics.com>> (2020, липень, 15).

Ожегов, С. И. (2006). *Толковый словарь русского языка*. Москва: ИТИ Технологии.

Окландер, М., & Замлинська, О. (2013). Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*, 3 (317), 20-24.

ОПРТ (1990-2017). Основні показники роздрібної торгівлі. (1990-2017) <[http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/trg\\_ric/oprt2017\\_u.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sg/trg_ric/oprt2017_u.html)> (2020, липень, 15).

ОРМ (2020). Организационно-распорядительные методы. <<http://lib4all.ru/base/B2271/B2271Part15-63.php.266>> (2020, липень, 15).

ОРТ (2020). Обсяг обороту роздрібної торгівлі по областях України у 2020 р. <[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/oort/oort\\_u/oort0220\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/oort/oort_u/oort0220_u.htm)> (2020, липень, 15).

- Острошенко В. В. (2005). *Краткий словарь основных лесоводственно-экономических терминов*. Уссурийск: ПГСХА.
- Павлова, В. А. (2011). Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку. *Академічний огляд*, 1(34), 63-69.
- Павлова, В. А. (2016). *Теорія та практика регіонального розвитку*: колективна монографія, Дніпро: Герда.
- Павлова, В. А. (2017). *Теорія та практика діяльності підприємств*: монографія, Дніпро: Пороги.
- Павлова, В. А. (2017). Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*, 1 (46), 54-61.
- Павлова, В. А. (2019). Еволюція форматів торговельних підприємств у динаміці статистичної інформації. *Академічний огляд*, 1(50), 49-58.
- Павлова, В. А. (2020). *Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку*: монографія, Дніпро: Пороги.
- Павлова, В. А., & Хаврова, К. С. (2020). Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*, 1(52), 50-59.
- Павлова, В. А., Орлова В. М., & Сімаганов, А. А. (2020). Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*, 1(28), 129-140.
- Пакулин, С. Л. (2005). Обоснование стратегии социально-экономического развития Восточного региона Украины в условиях глобализации. *Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., (20 квітня 2005 р., Дніпропетровськ: Наука і освіта)*, 49-50.
- Пакулин, С. Л. (2005). Принципы регионального системобразования и стратегия развития региона. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*, 201 (5), 1062-1067.

Пакулин, С. Л., Кушнир, Т. Б., & Гармаш, В. В. (2006). Диверсификация предприятия и ее оценка с использованием имитационной модели. *Современные направления теоретических и прикладных исследований: материалы междунар. научн.-практ. конф., (15-25 апреля 2006 г., Одесса: Черноморье), 14-16.*

Пакулін, С. Л. (2005). Удосконалення системи стратегічного управління регіоном. *Наука і освіта – 2005: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф., (7-21 лютого 2005 р., Дніпропетровськ: Наука і освіта), 32-34.*

Парасюк, І. (2009). Нейромережеве прогнозування макроекономічних показників розвитку регіону. *Вісник Львівського університету. Серія економіка, 42, 76-84.*

Пересада, А. А. (1998). *Инвестиционный процесс в Украине.* Київ: Видавництво Лібра.

Першина, А. С. (2011). К вопросу о теоретическом обосновании понятия «инфраструктура потребительского рынка». *Вестник СГАУ им. Н.И. Вавилова, 2, 86-91.*

Пестунов, М. А., & Валько, Д.А. (2013). Оценка эффективности институционального механизма российского рынка электронной торговли. *Вестник Челябинского государственного университета, 8 (299), 5-13.*

Пецольдт, К., Коваль, А., & Григорьева, А. (2012). Инновации в розничной торговле: технологии самообслуживания как путь повышения конкурентоспособности компаний. *Инновации, 7(165), 78-85.*

Попова, В. В. (2007). Архітектоніка організаційно-економічного механізму управління розвитком національної макросистеми. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво, 4, 204-208.*

Портер, М. (1993). *Международная конкуренция.* Москва: Международные отношения.

Портер, М. (2007). *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов.* Москва: Альпина Бизнес Букс.



Портер, М. (2013). *Стратегія конкуренції*. Київ: Основи стратегічного управління.

Проскурніна, Н. В. (2018). Еволюція концепцій маркетингу роздрібною торгівлі // *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 4(69), 69-75.

Равлик, Н. (2014). Інновація цінності та методика її реалізації на сучасному ринку. *Галицький економічний вісник*, 44 (1), 49-54.

Райзберг, Б. А. (2007). *Современный экономический словарь*. Москва: ИНФРА-М.

Решетнікова, І. Л. (2015). Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 45-55.

Ротштейн, А. П. (1999). *Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткие множества, генетические алгоритмы, нейронные сети*. Вінниця: Інверсум-Вінниця.

РТУ (2013). Роздрібна торгівля в Україні у 2012 році. <[https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv\\_u/12/Arch\\_rt\\_zb.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/12/Arch_rt_zb.htm)> (2020, липень, 15).

Садеков, А. А. (2006). *Управление предприятием в условиях кризиса*: монографія. Донецк: ДонГУЭТ.

СБТ (2020). Словарь бизнес-терминов <<http://www.dic.academic.ru>> (2020, липень, 15).

Смірнова П. В., Бугріменко Р. М., Безгінова Л. І., & Зонвіре О. (2018). Авторське право на твір №79780. Методика оцінки майбутньої ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібною торгівлі на основі прогнозування основних статей фінансової звітності. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 49, 721–722.

Сорока, І. Б. (2020). Стратегія «Блакитного океану» як інструмент досягнення лідерства компанії. <<http://intkonf.org/sorokaib-strategiya-blakitnogo-oceanu-yak-instrument-dosyagnennya-liderstva-kompaniyi>> (2020, липень, 15).

СС (2013). *Статистический сборник «Торговля в России»*. Москва: Росстат.

Стасюк, Н. В. (2008). *Організаційно-економічний механізм управління товарообігом* (дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04, Дон. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського), Донецьк.

Степнов, И. М., & Ковальчук, Ю. А. (2018). Платформенный капитализм как источник формирования сверх прибыли цифровыми рантье. *Вестник МГИМО*, 4(61), 107.

Столяренко, А. В. (2013). Структура організаційно-економічного механізму функціонування санаторно-курортного підприємства. *Бізнес Інформ*, 1, 235-238.

СЩ (2019). Статистичний щорічник «Харківська область у 2019 році». <<http://kh.ukrstat.gov.ua/stat-informatsiya>> (2020, липень, 15).

Талеб, Н. Н. (2010). *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. Москва: КоЛибри.

Тарануха, Ю. В. (2012). *Конкуренция: система и процесс*: монографія. Москва: Дело и сервис.

Таранюк, Л. М., & Мельник, Л. Г. (2009). Система оцінювання вартості реінжинірингових заходів з використанням нейромережних технологій на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*, 3 (1), 94-98.

Толстяков, Р. Р., & Злобина, Н. В. (2016). *Вирусный видеомаркетинг: теория и практика*: монографія. Тамбов: ТГТУ.

Транченко, Л. В. (2005). Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 7, 188-195.

Трегубович, И. В. (2000). *Методы структурирования производственной инфраструктуры промышленных предприятий* (дис. ... канд. екон. наук: 05, СПб.), СПб.

Третьяк, О. А. & Румянцева, М. Н. (2003). Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. *Российский журнал менеджмента*, 1 (2), 25-50.

Тридід, О. М. (2002). *Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства*: монографія. Харків: ХДЕУ.

Туган-Барановский, М. (1900). *Промышленные кризисы, их причины и влияние на народную жизнь*. Москва.

Тяпухин, А. П., & Клецко, А. А. (2013). Дистрибуция: понятие, структура и место в коммерческой деятельности предприятия // *Экономика, управление, право*, 10 (46), 18-21.

УП (1999). Указ Президент Украины «О специальном режиме инвестиционной деятельности на территории города Харькова». <<https://ips.ligazakon.net/>> (2020, липень, 15).

Фатхутдинов, Р.А. (2002) Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. *Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»*, 892 с.

Федорович, В. О. (2006). Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований. *Сибирская финансовая школа*, 2, 45–54.

Филлюк, Г. М. (2013). Адміністративні бар'єри входу на ринок в Україні та їх вплив на розвиток підприємництва. *Економіка України*, 6(619), 20-30.

Фісуненко, П. А. (2013). Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1 (48), 300–304.

Харрингтон, Дж. (2010). Что может сделать бенчмаркинг для вашей организации. <[http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto\\_mozhet\\_benchmarking.html](http://www.elitarium.ru/2010/02/03/chto_mozhet_benchmarking.html)> (2020, липень, 15).

ХОДА (2020). Харківська обласна державна адміністрація. <<https://kharkivoda.gov.ua/>> (2020, липень, 15).

- Хруцький, В.Є. (2004) Сучасний маркетинг. *Фінанси і статистика*, 461 с.
- Цуркан, С. М. (2007). *Головні засади побудови організаційно-економічного механізму поліпшення використання персоналу промислових підприємств*: монографія. Одеса: Атлант.
- Чан, Ким., & Моборн, Р. (2005). *Стратегія голубого океана*. Москва: Ніпро.
- Чан, Ким., & Моборн, Р. (2012). *Стратегія голубого океана*. Москва: Манн, Иванов, Фербер.
- Чан, Кім (2020). Від багряного океану до блакитного. <<http://innovations.com.ua/ua/interview/13303/temp>> (2020, липень, 15).
- Чернова, Є. В. (2008). Продовольча безпека в Росії: сучасний стан та тенденції забезпечення. *Економіка і управління: Російський науковий журнал*, 2, 112-119.
- Чорна М. В., Безгінова Л. І., Смірнова П. В., & Бугріменко Р. М. (2018). Авторське право на твір №81007. Методика оцінки ступеня кризового стану підприємства роздрібної торгівлі в контексті реалізації конкурентних переваг. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 50, 413.
- Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Безгінова Л. І., & Зонвіре О. (2018). Авторське право на твір №79779. Методика формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 49, 721.
- Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Смірнова П. В., & Безгінова Л. І. (2018). Авторське право на твір №79781. Методика розробки ефективної політики фінансування оборотних активів торговельного підприємства. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 49, 722.
- Чорна М. В., Кушнір Т. Б., Безгінова Л. І., & Бугріменко Р. М. (2018). Авторське право на твір №81006. Методика оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства роздрібної торгівлі у контексті

реалізації його конкурентних переваг. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 50, 413.

Чорна М. В., Смірнова П. В., & Бугріменко Р. М. (2017). *Управління витратами* : навч. посібник, Харків: ТОВ «Видавництво «Форт». (заг. обсяг 9,6 друк. арк., особисто автора 3,2 друк. арк.; Теми 6-8).

Чорна, М. В. (2010). Стратегія взаємодії підприємств роздрібної торгівлі з постачальниками. *Ефективна економіка*, 10. <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=337>> (2020, липень, 15).

Чорна, М. В., & Бугріменко, Р. М. (2016). Сучасні тенденції розвитку регіонів України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (23), 18-27.

Чорна, М. В., & Глухова, С. В. (2010). *Формування ефективної інвестиційної політики підприємства*: монографія. Харків: Шейніна О. В.

Чорна, М. В., & Глухова, С. В. (2012). *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств*: монографія. Харків: ХДУХТ.

Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019а). Особливості формування нового ринкового простору на вітчизняному споживчому ринку. *Бізнес Інформ*, 1, 241-248.

Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019b). Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*, 3 (204), 51-56.

Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2020а). Система стратегічного маневрування підприємств роздрібної торгівлі зі створення нового ринкового простору й його економічного захисту. *Бізнес Інформ*, 1, 241-248.

Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2020b). Обґрунтування стратегічних засад з утворення вільного від конкуренції простору на вітчизняному споживчому ринку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 1 (95), 33-45.

Чорна, М. В., Краснокутська, Н. С., Гросул, В. А., Круглова, О. А.,

Філіпенко, О. М., Бугріменко, Р. М., ...Морозов, О. С. (2015). *Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 17,0 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.; обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства (підрозділ 5.3)).

Шахиева, Е. Т. (2001). *Организационно-экономический механизм управления региональным агропромышленным комплексом* (автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05), Нальчик.

Шилова, Т. А. (2005). *Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия. Економіка промисловості*. <[http://www.msnauka.com/SND/Economics/10\\_shilova.doc.htm](http://www.msnauka.com/SND/Economics/10_shilova.doc.htm)> (2020, липень, 15).

Шимановська-Діанич, Л. М., & Іщейкін, Т. Є. (2016). *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*: колективна монографія, Херсон: Грінь Д.С.

Шимановська-Діанич, Л. М., & Педченко Н. С. (2019b). Концептуальні підходи до управління ефективністю формування й результативністю використання потенціалу розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 1 (92), 15-24.

Шимановська-Діанич, Л. М., & Педченко, Н. С. (2019a). Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1 (135), 71-77.

Шимановська-Діанич, Л. М., Рибалко-Рак, Л. А., & Бойко, Г. С. (2019). *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття*: колективна монографія, Дніпро: Видавець Біла К.О.

Шимановська-Діанич, Л. М., Яхно, Т. П., & Манжра, О. В. (2018). *Соціальна відповідальність бізнесу у контексті формування*

постіндустріальної економіки в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 1, 80-88.

Шкляєва, Г. О. (2014). Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. *Економічний нобелівський вісник*, 1 (7), 509-514.

Шкода, Н. П. (2014). Визначення та етапи формування організаційно-економічного механізму. *Вісник СНУ ім. Володимира Даля*, 1 (208), 208-211.

Шубін, О.О. (2018). Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. *Журнал європейської економіки*, 2 (4), 467- 472.

Явдошина, З. (2007). Кризисы в развитии социально-экономических систем. *Антикризисный менеджмент*, 10, 2-7.

## ДОДАТКИ



Додаток А  
Статистичні дані щодо розвитку підприємств торгівлі

Таблиця А.1

Індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту (у цінах попереднього року), 2004-2016 рр.

Регіон	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Україна</b>	<b>112.1</b>	<b>102.7</b>	<b>107.3</b>	<b>107.9</b>	<b>102.3</b>	<b>85.2</b>	<b>104.1</b>	<b>105.2</b>	<b>100.2</b>	<b>100.0</b>	<b>93.4</b>	<b>90.2</b>	<b>102.3</b>
АР Крим	108.5	104.0	106.7	109.0	106.6	90.7	103.4	102.7	98.8	101.0			
Вінницька	111.9	105.3	106.2	103.4	105.1	90.1	103.0	107.2	103.7	104.8	104.6	97.1	104.9
Волинська	119.0	103.7	103.5	112.1	106.1	86.0	100.2	105.3	104.8	99.3	101.1	95.3	109.0
Дніпропетровська	111.0	107.3	108.0	105.3	97.3	83.5	105.8	103.4	97.5	99.3	95.1	90.3	99.5
Донецька	110.8	97.1	108.3	104.6	97.1	81.6	111.1	111.4	97.1	94.7	67.1	61.3	101.8
Житомирська	115.6	101.1	103.6	105.1	104.2	88.9	112.8	102.7	109.4	101.9	103.6	98.1	104.5
Закарпатська	106.4	98.5	106.6	108.2	103.9	82.1	107.7	104.7	103.0	100.6	102.8	93.5	96.1
Запорізька	115.6	104.6	106.1	108.5	101.3	78.9	103.2	102.9	97.8	99.3	100.4	94.7	98.1
Івано-Франківська	107.6	105.9	102.5	100.8	97.5	89.3	100.5	106.5	103.3	97.7	97.6	92.0	101.2
Київська	109.8	107.3	108.8	105.9	104.4	89.2	105.1	111.7	101.9	93.4	99.4	94.0	101.8
Кіровоградська	118.9	102.4	105.1	97.9	113.7	85.8	105.7	109.2	100.7	109.5	100.6	91.7	108.7
Луганська	108.2	100.3	104.3	105.2	98.9	86.7	102.3	109.1	99.1	92.2	61.0	47.7	125.4
Львівська	105.2	98.1	108.3	105.8	100.7	88.3	102.3	108.7	102.0	98.8	100.9	95.2	99.3
Миколаївська	118.1	100.1	107.1	99.5	106.9	92.5	103.2	102.7	96.1	104.4	98.4	95.3	104.0
Одеська	108.1	99.6	103.5	106.3	111.9	86.8	102.4	102.1	96.8	105.7	98.3	95.8	106.2
Полтавська	116.7	99.2	108.2	105.8	94.9	86.8	109.5	101.8	97.8	94.4	96.0	93.8	100.3
Рівненська	113.1	102.1	106.9	104.5	99.5	86.5	106.8	104.6	103.3	96.9	102.6	93.4	98.5
Сумська	105.9	104.4	103.4	103.4	103.6	88.7	98.9	107.8	101.7	102.7	100.4	96.7	97.1
Тернопільська	106.4	102.5	110.3	108.3	105.1	94.5	100.4	111.3	109.0	96.6	108.0	93.7	97.1
Харківська	112.2	104.8	107.5	107.2	102.1	86.3	101.7	104.5	98.4	98.8	97.9	90.9	103.7
Херсонська	111.2	99.2	104.0	100.4	109.8	93.0	101.8	103.8	100.2	101.1	99.7	98.7	100.3
Хмельницька	112.7	103.9	104.2	104.0	99.9	90.6	100.0	108.0	109.0	96.9	102.3	92.2	101.3
Черкаська	116.9	107.0	105.6	106.5	114.9	85.5	105.9	106.4	100.9	100.7	98.9	95.0	103.6
Чернівецька	109.3	101.5	105.5	108.3	105.4	88.6	100.3	104.0	106.1	101.5	98.3	94.7	100.3
Чернігівська	110.0	100.1	103.4	106.5	102.3	89.6	100.0	107.8	104.0	95.8	100.5	93.4	103.0
м.Київ	116.8	105.8	110.7	119.7	104.4	81.7	101.4	100.7	101.9	106.4	96.1	93.3	103.3
м.Севастополь	107.0	100.9	116.3	106.6	106.9	89.6	106.4	103.1	88.4	106.0			

Таблиця А.2

Динаміка рівня валового регіонального продукту у % від рівня 2004 року, період 2004-2016 рр.

Регіон	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Україна</b>	<b>102.7</b>	<b>110.2</b>	<b>118.9</b>	<b>121.6</b>	<b>103.6</b>	<b>107.9</b>	<b>113.5</b>	<b>113.7</b>	<b>113.7</b>	<b>106.2</b>	<b>95.8</b>	<b>98.1</b>
АР Крим	104.0	111.0	121.0	128.9	116.9	120.9	124.2	122.7	123.9			
Вінницька	105.3	111.8	115.6	121.5	109.5	112.8	120.9	125.4	131.4	137.4	133.5	142.1
Волинська	103.7	107.3	120.3	127.7	109.8	110.0	115.8	121.4	120.5	121.9	116.1	125.7
Дніпропетровська	107.3	115.9	122.0	118.7	99.1	104.9	108.5	105.7	105.0	99.9	90.2	88.7
Донецька	97.1	105.2	110.0	106.8	87.2	96.8	107.9	104.7	99.2	66.6	40.8	40.4
Житомирська	101.1	104.7	110.1	114.7	102.0	115.0	118.1	129.2	131.7	136.4	133.8	140.8
Закарпатська	98.5	105.0	113.6	118.0	96.9	104.4	109.3	112.6	113.2	116.4	108.8	105.9
Запорізька	104.6	111.0	120.4	122.0	96.2	99.3	102.2	100.0	99.3	99.7	94.4	94.1
Івано-Франківська	105.9	108.5	109.4	106.7	95.3	95.7	102.0	105.3	102.9	100.4	92.4	91.5
Київська	107.3	116.7	123.6	129.1	115.1	121.0	135.2	137.7	128.6	127.9	120.2	127.0
Кіровоградська	102.4	107.6	105.4	119.8	102.8	108.6	118.6	119.5	130.8	131.6	120.7	126.7
Луганська	100.3	104.6	110.1	108.8	94.4	96.5	105.3	104.4	96.2	58.7	28.0	33.0
Львівська	98.1	106.2	112.4	113.2	99.9	102.2	111.1	113.4	112.0	113.0	107.6	106.8
Миколаївська	100.1	107.2	106.7	114.0	105.5	108.9	111.8	107.4	112.2	110.4	105.2	111.1
Одеська	99.6	103.1	109.6	122.6	106.4	109.0	111.3	107.7	113.9	111.9	107.2	111.7
Полтавська	99.2	107.3	113.6	107.8	93.5	102.4	104.3	102.0	96.3	92.4	86.7	84.9
Рівненська	102.1	109.1	114.1	113.5	98.2	104.8	109.7	113.3	109.8	112.6	105.2	105.5
Сумська	104.4	107.9	111.6	115.6	102.6	101.4	109.4	111.2	114.2	114.7	110.9	107.1
Тернопільська	102.5	113.1	122.4	128.7	121.6	122.1	135.9	148.1	143.1	154.5	144.8	142.6
Харківська	104.8	112.7	120.8	123.3	106.4	108.2	113.1	111.3	109.9	107.6	97.8	99.9
Херсонська	99.2	103.2	103.6	113.7	105.8	107.7	111.8	112.0	113.2	112.9	111.4	114.5
Хмельницька	103.9	108.3	112.6	112.5	101.9	101.9	110.1	120.0	116.2	118.9	109.6	114.8
Черкаська	107.0	113.0	120.3	138.3	118.2	125.2	133.2	134.4	135.3	133.9	127.2	129.5
Чернівецька	101.5	107.1	116.0	122.2	108.3	108.6	113.0	119.9	121.7	119.6	113.3	112.6
Чернігівська	100.1	103.5	110.2	112.8	101.0	101.0	108.9	113.3	108.5	109.1	101.9	102.5
Київ	105.8	117.1	140.2	146.4	119.6	121.3	122.1	124.4	132.4	127.2	118.7	125.2
Севастополь	100.9	117.3	125.1	133.7	119.8	127.5	131.4	116.2	123.2			

Таблиця А.3

Аналіз стану та динаміки розвитку товарообігу підприємств роздрібної торгівлі України  
за період з 2000 по 2013 рр.

Показник	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Роздрібний товарообіг, млн грн	28757	34417	39691	49994	67556	94332	129952	178233	243898	230955	280890	350059	405114	433081
Темпи зміни, ланцюгові, %	129,8	119,7	115,3	126,0	135,1	139,6	137,8	137,2	136,8	94,2	121,6	124,6	115,7	106,9
Фізичний обсяг РТО, млн грн	10390,1	11720,2	13597,8	15829,5	19047,3	24113,1	29765,5	35012,2	39175,3	32876,0	33533,5	35444,9	38670,4	43426,9
Темпи зміни, ланцюгові, %	103,2	112,8	116,0	116,4	120,3	126,6	123,4	117,6	111,9	83,9	102,3	105,7	109,1	112,3
Частка прод. товарів в РТО, %	51,9	50,4	48,0	45,6	43,9	41,6	38,2	35,3	34,4	40,0	39,5	38,9	40,2	41,1
Частка непрод. товарів в РТО, %	48,1	49,6	52,0	54,4	56,1	58,4	61,8	64,7	65,6	60,0	60,5	61,1	59,8	58,9
Роздрібний товарообіг на 1 особу, грн	584,8	706,9	822,9	1045,6	1423,7	2002,6	2777,5	3832,2	5338	5015	6123	7659	8885	9520
Темпи зміни, ланцюгові, %	131,1	120,9	116,4	127,1	136,2	140,7	138,7	138,0	139,2	94,0	122,1	125,1	116,0	107,1
Фізичний обсяг РТО на 1 особу, грн	211,3	240,7	281,9	331,1	401,4	511,9	636,2	752,8	846,9	713,9	755,9	870,3	976,3	997,1
Темпи зміни, ланцюгові, %	104,2	113,9	117,1	117,4	121,2	127,5	124,3	118,3	112,5	84,3	105,9	115,1	112,2	102,1

Таблиця А.4

## Статистичні дані діяльності підприємств роздрібної торгівлі України за період з 2006 по 2016 рр.

№ з/п	Назва підприємства	Код	Місце знаходження	Сумарна торговельна площа, кв м										
				2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	32294926	м. Київ	144471,8	191881,8	234500,0	262500,0	277000	262800,0	284400,0	413550	297600,0	327600,0	342400,0
2	ПАТ "Базис"	14231737	м. Чернігів	6800,0	7500,0	8300,0	9100,0	10300,0	9700,0	8950,0	9100,0	10600,0	11400,0	12200,0
3	ТОВ "Еко"	32104254	м. Київ	25580,0	41348,0	56000,0	61500,0	40720	50200	93800,0	103500,0	79500,0	82600,0	81300,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	32294897	м.Київ, м.Харків	22000,0	31600,0	42100,0	46900,0	54800	58400	63600	87200	89500,0	95600,0	96700,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	19202597	м. Миколаїв, Одеса, Ізмаїл, Харків, Київ	49819,0	57319,0	54000,0	54000,0	92350	105840,0	118000,0	129930,0	137400,0	145500,0	147300,0
6	ТОВ "Європоль"	30751167	м. Харків	4700,0	4700,0	6415,0	6415,0	13242	13242	13242	15100	15100,0	15100,0	15100,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	34771370	м. Львів	1300,0	1300,0	17200,0	54004,0	54004,0	54004,0	48600,0	42700,0	40300,0	38400,0	38200,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	33785657	м. Київ	80555,0	119553,0	131183,0	121715,0	124750,0	127600,0	123800,0	122160,0	118420,0	134,5	134,5
9	ТОВ "Восторг"	32437180	м. Харків	6121,0	6121,0	6121,0	6121,0	7821	7821	7821	10971	10971,0	10971,0	10971,0
10	ПрАТ "Фуршет"	32161511	м. Київ	102500,0	134200,0	153287,0	156053,0	163100,0	172500,0	183600,0	171000,0	168400,0	161300,0	159400,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>			<b>443846,8</b>	<b>595522,8</b>	<b>709106,0</b>	<b>778308,0</b>	<b>352154,0</b>	<b>732444,0</b>	<b>861150,0</b>	<b>578390,0</b>	<b>967791,0</b>	<b>888605,5</b>	<b>903705,5</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	1553391	м. Харків	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0	230,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	19035521	м. Київ	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	320,0	320,0	320,0	320,0	320,0	320,0
13	ПАТ "Універсам 11"	2904409	м. Київ	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	24941718	м. Київ	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0	73,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	21392205	м. Ніжин	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0	125,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	5470294	м. Сміла	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0	58,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	4592760	м. Житомир	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0	138,0
18	ПрАТ "Одяг"	1554373	м. Херсон	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	1975005	м. Гайсин	162,0	162,0	162,0	162,0	162,0	162,0	176,0	176,0	176,0	176,0	176,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	5484706	смт.Чечельник	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0	86,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	22821513	м. Чернігів	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0
	<b>Всього по групі МП</b>			<b>1452,0</b>	<b>1452,0</b>	<b>1452,0</b>	<b>1452,0</b>	<b>1452,0</b>	<b>1522,0</b>	<b>1536,0</b>	<b>1536,0</b>	<b>1536,0</b>	<b>1536,0</b>	<b>1536,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>			<b>445298,8</b>	<b>596974,8</b>	<b>710558,0</b>	<b>779760,0</b>	<b>353606,0</b>	<b>733966,0</b>	<b>862686,0</b>	<b>579926,0</b>	<b>969327,0</b>	<b>890141,5</b>	<b>905241,5</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Товарообіг										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	648131,9	953231,4	2326722,0	4694693,0	12848913,0	19089834,0	23826796,0	28264186,8	32890327,2	42027092,4	41686761,6
2	ПАТ "Базис"	79920,3	102213,2	146768,0	147987,0	175000,0	174878,0	176172,0	183910,8	194392,8	204038,4	212626,8
3	ТОВ "Еко"	499200,0	892906,0	1573731,0	1962805,0	2317045,0	2873685,0	3692125,0	4360413,6	4767171,6	5711800,8	6854161,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	455541,1	761608,5	1091992,0	1264027,0	1945243,0	2817028,0	3519470,0	4196085,6	4768176,0	6150947,0	7504155,4
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	487363,6	584009,2	741380,0	872642,0	948928,0	1010629,0	1033845,0	1137489,6	1647175,2	1779742,8	1878423,6
6	ТОВ "Європоль"	143787,4	176161,9	235278,0	253784,0	276955,0	322931,0	8759,0	363810,0	641727,6	780800,4	936960,5
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	8607,4	10765,0	150656,0	978354,5	1806053,0	2019973,0	1478880,0	43561,2	40926,0	6604,8	8057,9
8	ПАТ "Рітейл Груп"	13,6	166,0	218,0	387,9	1277,4	5002900,0	5469437,0	5499068,4	6135238,8	7848657,6	8796693,6
9	ТОВ "Восторг"	80357,8	172717,0	252124,0	282822,0	338182,0	391021,0	390418,0	459103,9	550924,7	688655,9	840160,2
10	ПрАТ "Фуршет"	10391,2	17639,7	49552,0	27627,0	31050,0	25299,0	6025,0	35941,2	21878,4	27348,0	32817,6
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>2413314,3</b>	<b>3671417,9</b>	<b>6568421,0</b>	<b>10485129,4</b>	<b>20688646,4</b>	<b>33728178,0</b>	<b>39601927,0</b>	<b>44543571,1</b>	<b>51657938,3</b>	<b>65225688,1</b>	<b>68750818,1</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	9290,8	9382,7	10784,0	9463,0	6862,0	6524,0	5676,0	4730,4	5350,8	5961,6	7220,4
12	Торговий дім "Хрещатик"	11477,5	12830,3	8998,4	16706,9	16325,4	27206,0	23449,0	17959,2	7209,6	3230,4	4383,6
13	ПАТ "Універсам 11"	714,5	908,9	1188,7	1576,4	1487,0	2085,2	2132,0	2122,8	1958,4	2186,4	3216,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	3404,1	4197,0	4210,0	3589,6	2967,9	3422,7	3471,2	1980,1	1809,0	2035,4	2061,2
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	2014,8	2252,0	2191,0	1879,2	1567,2	1850,4	1656,4	1725,6	1994,4	3093,7	1952,9
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	2119,7	2655,0	2807,0	1858,8	951,0	1011,0	1348,2	1397,6	1640,2	2207,3	2136,6
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	2083,4	1402,8	687,6	964,8	1242,0	1776,0	2174,4	3294,0	2565,0	2599,8	2772,0
18	ПрАТ "Одяг"	872,2	990,6	1254,0	1321,2	1677,6	1430,4	2132,4	2018,4	2650,8	3302,4	3962,9
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	2482,8	2696,0	3229,9	3394,7	3559,4	3717,8	3665,9	3609,7	2723,2	1840,4	1347,5
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	1309,8	1421,6	1735,8	2288,8	2342,9	2607,4	2643,1	2619,5	3111,7	4188,7	3900,6
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	2493,4	1939,8	2265,0	2934,0	3473,0	4054,9	4386,2	4180,2	4261,0	5009,2	5116,4
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>38263,0</b>	<b>40676,8</b>	<b>39351,4</b>	<b>45977,4</b>	<b>42455,4</b>	<b>55685,8</b>	<b>52734,8</b>	<b>45637,6</b>	<b>35274,0</b>	<b>35655,4</b>	<b>38070,1</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>2451577,2</b>	<b>3712094,7</b>	<b>6607772,4</b>	<b>10531106,8</b>	<b>20731101,8</b>	<b>33783863,8</b>	<b>39654661,8</b>	<b>44589208,7</b>	<b>51693212,3</b>	<b>65261343,5</b>	<b>68788888,2</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Чистий дохід										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	514603,0	753582,1	1904338,0	3853660,0	10604969,0	15862927,0	19860306,0	23553489,0	27408606,0	35022577,0	34738968,0
2	ПАТ "Базис"	66519,8	85031,7	121883,0	122815,0	145673,0	146344,0	146569,0	153259,0	161994,0	170032,0	177189,0
3	ТОВ "Еко"	416000,0	744443,0	1311934,0	1635079,0	1927875,0	2400317,0	3094000,0	3633678,0	3972643,0	4759834,0	5711800,8
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	379779,1	634902,5	900663,0	1024820,0	1621144,0	2347811,0	2933461,0	3496738,0	3973480,0	5125789,2	6253462,8
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	406965,3	487678,1	619018,0	729220,0	792415,0	843818,0	865475,0	947908,0	1372646,0	1483119,0	1565353,0
6	ТОВ "Сврополь"	119564,0	146728,8	195611,0	207845,0	229931,0	268747,0	97796,0	303175,0	534773,0	650667,0	780800,4
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	7172,8	8966,0	125621,0	811876,0	1498131,0	1688446,0	1242362,0	36301,0	34105,0	5504,0	6714,9
8	ПАТ "Рітейл Груп"	11,3	139,0	182,0	369,9	1275,7	4124768,0	4451423,0	4582557,0	5112699,0	6540548,0	7330578,0
9	ТОВ "Восторг"	67031,6	146169,7	215570,0	242153,0	290065,0	333715,0	332684,0	382586,6	459103,9	573879,9	700133,5
10	ПрАТ "Фуршет"	8560,7	15647,7	46799,0	26811,0	30448,0	23673,0	1446,0	29951,0	18232,0	22790,0	27348,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>1986207,6</b>	<b>3023288,6</b>	<b>5441619,0</b>	<b>8654648,9</b>	<b>17141926,7</b>	<b>28040566,0</b>	<b>33025522,0</b>	<b>37119642,6</b>	<b>43048281,9</b>	<b>54354740,1</b>	<b>57292348,4</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	7742,3	7818,9	8987,0	7886,0	5718,0	5437,0	4730,0	3942,0	4459,0	4968,0	6017,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	9564,6	10691,9	7498,7	13922,4	13604,5	22673,0	19541,0	14966,0	6008,0	2692,0	3653,0
13	ПАТ "Універсам 11"	595,4	757,4	990,6	1313,7	1239,2	1737,7	1777,0	1769,0	1632,0	1822,0	2680,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	2836,7	3497,0	3508,0	2991,4	2474,7	2852,3	2892,0	1650,1	1507,5	1696,2	1717,7
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	1679,0	1877,0	1826,0	1566,0	1306,0	1542,0	1380,3	1438,0	1662,0	2578,1	1627,4
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	1766,4	2208,0	2338,0	1549,0	760,0	822,6	1123,9	1164,7	1366,8	1839,4	1780,5
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1736,2	1169,0	573,0	804,0	1035,0	1480,0	1812,0	2745,0	2137,5	2166,5	2310,0
18	ПрАТ "Одяг"	726,8	825,5	1045,0	1101,0	1398,0	1192,0	1777,0	1682,0	2209,0	2752,0	3302,4
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	2069,0	2246,7	2691,6	2828,9	2966,2	3098,2	3054,9	3008,1	2269,3	1533,7	1122,9
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	1091,5	1184,7	1446,5	1907,3	1952,4	2172,8	2202,6	2182,9	2593,1	3490,6	3250,5
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	2099,7	1627,3	1896,0	2435,0	2678,0	3379,1	3644,2	3483,5	3550,8	4174,3	4263,7
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>31907,6</b>	<b>33903,4</b>	<b>32800,4</b>	<b>38304,7</b>	<b>35132,0</b>	<b>46386,7</b>	<b>43934,9</b>	<b>38031,3</b>	<b>29395,0</b>	<b>29712,8</b>	<b>31725,1</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>2018115,2</b>	<b>3057192,0</b>	<b>5474419,4</b>	<b>8692953,6</b>	<b>17177058,7</b>	<b>28086952,7</b>	<b>33069456,9</b>	<b>37157673,9</b>	<b>43077676,9</b>	<b>54384452,9</b>	<b>57324073,5</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	434591,7	630772	1560724,0	3348505,0	9085053,0	12920750,0	16052852,0	19440975,0	21960669,0	28093748,0	27935424,0
2	ПАТ "Базис"	57499,6	72623,0	104812,0	102777,0	121594,0	120438,0	117863,0	124918,0	129974,0	135145,0	144846,0
3	ТОВ "Еко"	512906,4	641133,0	1121942,0	1470806,0	1717465,0	2192186,0	2811794,0	3316106,0	3525254,0	4300254,0	4515266,7
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	302637,7	478859,4	668813,0	796486,0	1298345,0	1873135,0	2336201,0	2806649	3250023,0	4192529,7	4402156,2
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	357102,5	433389,1	535202,0	630433,0	680820,0	715000,0	714566,0	781228,0	1146222,0	1209882,0	1339723,0
6	ТОВ "Європоль"	102425,5	125779,1	169867,0	180380,0	197008,0	233725,0	74876,0	246437,0	420225,0	511785,0	639731,3
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротека"	5431,2	6789,0	103367,0	661995,5	1220624,0	1373717,0	1022324,0	24536,0	13386,0	2218,0	2328,9
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	7,8	3560180,0	3820633,0	3946454,0	4453644,0	4834397,0	5471477,0
9	ТОВ "Восторг"	54305,1	118200,5	174295,0	195899,0	233258,0	264020,0	257193,0	295772,0	354926,3	443657,9	532389,5
10	ПрАТ "Фуршет"	6511,6	13120,9	41276,0	24328,0	27934,0	22694,0	1244,0	6913,0	13763,0	14451,2	15173,7
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>1833411,3</b>	<b>1889894,0</b>	<b>4480298,0</b>	<b>7411609,5</b>	<b>14582108,8</b>	<b>23275845,0</b>	<b>27209546,0</b>	<b>28183339,0</b>	<b>35268086,3</b>	<b>43738067,7</b>	<b>44998516,2</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	4270,4	3490,6	3895,0	3217,0	2955,0	2090,0	1505,0	757,0	809,0	950,0	913,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	7604,3	8501,8	5887,2	12073,9	11547,0	18137,0	15172,0	11714,0	5015	2210	464,0
13	ПАТ "Універсам 11"	594,9	757,1	990,3	1138,8	1075,0	1506,8	1343,0	1308,0	1198,0	1432,0	1949,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	2745,5	3313,0	2793,0	1951,4	1109,8	1123,4	1135,0	11,4	0,0	78,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	1284,3	1423,0	1387,0	1184,6	982,1	1156,0	1039,9	1090,0	1282,0	2069,6	1311,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	1740,0	2175,0	2282,0	1500,0	718,0	682,6	817,3	853,3	1030,9	1356,8	1320,5
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1240,3	736,0	364,0	426,5	489,0	722,0	877,0	425,0	110,1	1895,5	2057,3
18	ПрАТ "Одяг"	561,4	630,0	781,0	785,0	987,0	824,0	969,0	795,0	1097,0	1403,0	1473,2
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	1481,0	1622,8	1979,7	2085,0	2190,3	2304,7	2315,9	2211,3	1635,5	1194,6	852,4
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	1080,2	1145,4	1011,6	1399,5	1431,1	1641,9	1679,9	1708,9	2074,8	2779,8	2609,4
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	1644,5	1208,8	1458,0	1985,0	2395,0	2900,7	3128,8	3026,3	3661,9	3107,2	3724,7
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>24246,8</b>	<b>25003,5</b>	<b>22828,8</b>	<b>27746,7</b>	<b>25879,3</b>	<b>33089,1</b>	<b>29982,8</b>	<b>23900,2</b>	<b>12899,2</b>	<b>16266,5</b>	<b>16674,5</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>1857658,1</b>	<b>1914897,5</b>	<b>4503126,8</b>	<b>7439356,2</b>	<b>14607988,1</b>	<b>23308934,1</b>	<b>27239528,8</b>	<b>28207239,2</b>	<b>35280985,5</b>	<b>43754334,2</b>	<b>45015190,7</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Валовий прибуток										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	80011,3	122809,0	343614,0	505155,0	1519916,0	2942177,0	3807454,0	4112514,0	5447937,0	6928829,0	6803544,0
2	ПАТ "Базис"	9020,2	12408,7	17071,0	20038,0	24079,0	25906,0	28706,0	28341,0	32020,0	34887,0	32343,0
3	ТОВ "Еко"	-96906,4	103310,0	189992,0	164273,0	210410,0	208131,0	282206,0	317572,0	447389,0	459580,0	1196534,1
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	77141,4	156043,1	231850,0	228334,0	322799,0	474676,0	597260,0	690089,0	723457,0	933259,5	1851306,7
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	49862,8	54289,0	83816,0	98787,0	111595,0	128818,0	150909,0	166680,0	226424,0	273237,0	225630,0
6	ТОВ "Європоль"	17138,5	20949,7	25744,0	27465,0	32923,0	35022,0	22920,0	56738,0	114548,0	138882,0	141069,2
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	1741,6	2177,0	22254,0	149880,5	277507,0	314729,0	220038,0	11765,0	20719,0	3286,0	4386,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	11,3	139,0	182,0	369,9	1267,9	564588,0	630790,0	636103,0	659055,0	1706151,0	1859101,0
9	ТОВ "Восторг"	12726,5	27969,2	41275,0	46254,0	56807,0	69695,0	75491,0	86814,7	104177,6	130222,0	167744,0
10	ПрАТ "Фуршет"	2049,1	2526,5	5523,0	2483,0	2514,0	979,0	202,0	23038,0	4469,0	8338,9	12174,3
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>152796,3</b>	<b>502621,2</b>	<b>961321,0</b>	<b>1243039,4</b>	<b>2559817,9</b>	<b>4764721,0</b>	<b>5815976,0</b>	<b>6129654,7</b>	<b>7780195,6</b>	<b>10616672,4</b>	<b>12293832,2</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	3471,9	4328,3	5092,0	4669,0	2763,0	3347,0	3225,0	3185,0	3647,0	4018,0	5104,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1960,3	2190,1	1611,5	1848,5	2057,5	4536,0	4369,0	3252,0	993,0	482,0	3189,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,5	0,3	0,3	174,9	164,2	230,9	434,0	461,0	434,0	390,0	731,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	91,2	184,0	715,0	1040,0	1364,9	1728,9	1757,0	1638,7	1507,5	1618,2	1717,7
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	394,7	454,0	439,0	381,5	323,9	386,0	340,4	348,0	380,0	508,5	316,4
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	26,4	33,0	56,0	49,0	42,0	140,0	306,6	311,4	335,9	482,6	460,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	495,9	433,0	209,0	377,5	546,0	758,0	935,0	2320,0	2027,4	271,0	252,7
18	ПрАТ "Одяг"	165,4	195,5	264,0	316,0	411,0	368,0	808,0	887,0	1112,0	1349,0	1829,3
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	588,0	623,9	711,9	743,9	775,9	793,5	739,0	796,8	633,8	339,1	270,5
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	11,3	39,3	434,9	507,8	521,3	530,9	522,7	474,0	518,3	710,8	641,1
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	455,2	418,5	438,0	450,0	283,0	478,4	515,4	457,2	-111,1	1067,1	539,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>7660,8</b>	<b>8899,9</b>	<b>9971,6</b>	<b>10558,0</b>	<b>9252,7</b>	<b>13297,6</b>	<b>13952,1</b>	<b>14131,1</b>	<b>11477,8</b>	<b>11236,3</b>	<b>15050,7</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>160457,1</b>	<b>511521,1</b>	<b>971292,6</b>	<b>1253597,4</b>	<b>2569070,6</b>	<b>4778018,6</b>	<b>5829928,1</b>	<b>6143785,8</b>	<b>7791673,4</b>	<b>10627908,7</b>	<b>12308882,8</b>



## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Адміністративні витрати										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	4480,4	18917,0	92165,0	119137,0	172915,0	178508,0	189621,0	183733,0	231956,0	667897,0	748781,0
2	ПАТ "Базис"	915,1	1104,7	1627,0	1813,0	2069,0	2263,0	2154,0	2816,0	2693,0	3186,0	4035,0
3	ТОВ "Еко"	9268,0	11585,0	30265,0	36427,0	28143,0	79888,0	100020,0	105788,0	127009,0	122856,0	153570,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	6109,3	12597,7	17113,0	18802,0	20977,0	21090,0	20948,0	20862,0	25859,0	33358,1	41697,6
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	6234,7	13752,9	16604,0	16834,0	30881,0	24014,0	34363,0	43196,0	48627,0	46734,0	52991,0
6	ТОВ "Європоль"	2172,8	2640,5	2787,0	2909,0	3178,0	3821,0	2229,0	5562,0	10632,0	10494,0	13117,5
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротека"	7256,8	9071,0	23350,0	26523,5	29697,0	33792,0	27118,0	4334,0	1198,0	840,0	1050,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	198633,0	206108,0	254963,0	247981,0	1572712,0	1576505,0
9	ТОВ "Восторг"	2062,6	4527,9	6986,0	6738,0	6404,0	6938,0	7262,0	8351,3	10021,6	12527,0	15658,7
10	ПрАТ "Фуршет"	7513,5	23105,5	38395,0	39554,0	37315,0	41197,0	38747,0	11838,0	31365,0	36069,8	41480,2
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>46013,2</b>	<b>97302,2</b>	<b>229292,0</b>	<b>268737,5</b>	<b>331579,0</b>	<b>590144,0</b>	<b>628570,0</b>	<b>641443,3</b>	<b>737341,6</b>	<b>2506673,8</b>	<b>2648886,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	944,2	1187,6	1610,0	1437,0	1331,0	1354,0	1333,0	1152,0	1707,0	1956,0	2513,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1164,0	1288,0	1287,3	2139,7	2785,3	3745,0	4670,0	3730,0	2145,0	2104,0	2508,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	72,4	99,9	125,0	121,0	232,0	224,0	249,0	275,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	23,2	57,0	343,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	72,9	87,0	93,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	234,0	225,0	193,0	0,0	253,0	297,0	354,0	383,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	291,5	380,2	361,0	329,0	382,0	375,0	394,0	324,0	367,0	475,0	593,8
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	93,6	100,1	121,0	138,0	141,0	154,0	162,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>2823,4</b>	<b>3324,9</b>	<b>4008,3</b>	<b>4116,1</b>	<b>4992,2</b>	<b>6050,0</b>	<b>7034,0</b>	<b>5821,0</b>	<b>4443,0</b>	<b>4784,0</b>	<b>5889,8</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>48836,6</b>	<b>100627,1</b>	<b>233300,3</b>	<b>272853,6</b>	<b>336571,2</b>	<b>596194,0</b>	<b>635604,0</b>	<b>647264,3</b>	<b>741784,6</b>	<b>2511457,8</b>	<b>2654775,8</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Витрати на збут										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	64959,7	101604,0	226327,0	285601,0	1163136,0	2192331,0	3320166,0	3759848,0	4224297,0	6183267,0	6547372,0
2	ПАТ "Базис"	5973,0	8919,2	13531,0	14865,0	17418,0	22014,0	24295,0	23587,0	27085,0	29756,0	28016,0
3	ТОВ "Еко"	75104,8	93881,0	183623,0	204896,0	230115,0	235630,0	353316,0	493287,0	536568,0	594189,0	742736,3
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	67954,2	128179,8	174248,0	191858,0	302809,0	435578,0	575758,0	643512,0	671628,0	866400,1	1083000,2
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	36607,3	59799,2	91909,0	125148,0	119985,0	163678,0	202248,0	204191,0	166117,0	225076,0	220530,0
6	ТОВ "Європоль"	12697,5	14069,7	16183,0	13839,0	15200,0	15155,0	8124,0	25367,0	52991,0	59184,0	73980,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	1720,8	2151,0	61319,0	138290,0	276580,0	320734,0	252412,0	36684,0	0,0	9257,0	11571,3
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	563950,0	467250,0	594907,0	672462,0	642560,0	748260,0
9	ТОВ "Восторг"	10468,9	20741,4	28811,0	30341,0	35841,0	48741,0	61388,0	70596,2	84715,4	105894,3	132367,9
10	ПрАТ "Фуршет"	288,6	144,3	0,0	357,0	664,0	1203,0	0,0	0,0	0,0	254,0	317,5
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>275774,8</b>	<b>429489,6</b>	<b>795951,0</b>	<b>1005195,0</b>	<b>2161748,0</b>	<b>3999014,0</b>	<b>5264957,0</b>	<b>5851979,2</b>	<b>6435863,4</b>	<b>8715837,4</b>	<b>9588151,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	1677,3	2289,8	2431,0	2512,0	1774,0	1913,0	2025,0	1721,0	1759,0	1664,0	2304,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	645,6	681,5	430,2	496,1	735,6	1898,0	2986,0	1612,0	759,0	714,0	467,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	84,0	56,6	86,7	90,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	8,5	29,0	56,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	246,7	315,0	304,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	584,3	775,0	760,0	0,0	1086,0	1666,0	2300,0	1298,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	169,1	209,5	238,0	239,0	258,0	257,0	305,0	276,0	319,0	374,0	467,5
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	415,7	350,4	344,0	354,0	277,8	349,4	402,3	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>3747,2</b>	<b>4650,2</b>	<b>4563,2</b>	<b>3685,1</b>	<b>4188,0</b>	<b>6170,1</b>	<b>8108,3</b>	<b>4907,0</b>	<b>2837,0</b>	<b>2752,0</b>	<b>3238,5</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>279522,0</b>	<b>434139,8</b>	<b>800514,2</b>	<b>1008880,1</b>	<b>2165936,0</b>	<b>4005184,1</b>	<b>5273065,3</b>	<b>5856886,2</b>	<b>6438700,4</b>	<b>8718589,4</b>	<b>9591389,5</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Інші операційні доходи										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	37310,7	22564,0	117442,0	96206,0	110965,0	385954,0	499813,0	281875,0	459881,0	664139,0	591772,0
2	ПАТ "Базис"	730,9	1342,4	4184,0	2765,0	1809,0	3616,0	3100,0	3896,0	3042,0	2155,0	5375,0
3	ТОВ "Еко"	20424,0	25530,0	54371,0	79656,0	126104,0	277236,0	185119,0	522196,0	492101,0	898794,0	1123492,5
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	17387,0	85118,4	28387,0	18654,0	16173,0	13674,0	15240,0	27592,0	64725,0	83495,3	104369,1
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	26807,5	119704,1	281788,0	144536,0	136336,0	165878,0	218689,0	282990,0	308955,0	342289,0	375944,0
6	ТОВ "Європоль"	2049,7	348,9	447,0	530,0	625,0	853,0	122,0	439,0	273,0	524,0	655,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	148,8	186,0	4423,0	41961,5	79500,0	55466,0	68315,0	100602,0	8453,0	122330,0	152912,5
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	321078,0	369153,0	431465,0	471859,0	614871,0	792561,0
9	ТОВ "Восторг"	999,4	9965,3	16406,0	36080,0	47435,0	2749,0	3542,0	4073,3	4888,0	6110,0	7637,4
10	ПрАТ "Фуршет"	10936,2	27820,6	52725,0	52483,0	51975,0	64004,0	49668,0	350,0	25656,0	34635,6	43294,5
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>116794,2</b>	<b>292579,7</b>	<b>560173,0</b>	<b>472871,5</b>	<b>570922,0</b>	<b>1290508,0</b>	<b>1412761,0</b>	<b>1655478,3</b>	<b>1839833,0</b>	<b>2769342,8</b>	<b>3198013,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	119,9	44,5	82,0	61,0	40,0	30,0	12,0	15,0	31,0	27,0	25,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	91,1	104,1	533,8	967,6	2450,3	3622,0	4992,0	3067,0	1656,0	2685,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0	18,0	0,0	13,8	4,8
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	7,0	6,0	0,0	194,0	122,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	428,4	690,0	1134,0	0,0	1652,0	2143,0	2452,0	41,0	35,3	5,2	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	449,7	563,1	568,0	490,0	439,0	485,0	0,0	17,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	2,3	0,0	0,0	429,1
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	12,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	4,4	5,0	5,0	7,2
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	36,6	50,6	53,0	57,0	66,0	47,6	95,5	68,2	63,8	84,3	91,2
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>1125,7</b>	<b>1479,4</b>	<b>2376,8</b>	<b>1575,6</b>	<b>4841,3</b>	<b>6449,6</b>	<b>7562,8</b>	<b>3232,9</b>	<b>1791,1</b>	<b>2820,3</b>	<b>557,3</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>117919,9</b>	<b>294059,1</b>	<b>562549,8</b>	<b>474447,1</b>	<b>575763,3</b>	<b>1296957,6</b>	<b>1420323,8</b>	<b>1658711,2</b>	<b>1841624,1</b>	<b>2772163,1</b>	<b>3198570,3</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Інші операційні витрати										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	30739,8	3016,0	67916,0	100711,0	27838,0	278833,0	363235,0	81851,0	291369,0	361514,0	249464,0
2	ПАТ "Базис"	371,3	230,8	731,0	693,0	1162,0	810,0	3142,0	1847,0	571,0	616,0	1763,0
3	ТОВ "Еко"	1441,6	1802,0	179740,0	23707,0	3132,0	35919,0	6163,0	175971,0	521335,0	945399,0	425429,6
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	14113,8	80955,0	15106,0	777,0	755,0	321,0	1417,0	4951,0	8709,0	11234,6	5055,6
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	12041,6	67673,4	321442,0	55142,0	6521,0	17788,0	6973,0	43959,0	140193,0	135027,0	96663,0
6	ТОВ "Європоль"	1991,9	224,8	288,0	299,0	1300,0	2530,0	489,0	5063,0	2217,0	1695,0	762,8
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	445,6	557,0	7508,0	32389,5	57271,0	26794,0	62348,0	61977,0	99458,0	214064,0	96328,8
8	ПАТ "Рітейл Груп"	3,3	13,0	0,0	0,0	1197,2	41440,0	42969,0	50278,0	71484,0	104585,0	115234,0
9	ТОВ "Восторг"	1118,8	10058,7	16386,0	34463,0	47608,0	1944,0	1034,0	1189,1	1426,9	1783,7	2229,6
10	ПрАТ "Фуршет"	1,5	492,2	11520,0	12227,0	10106,0	8306,0	2853,0	1513,0	129665,0	162081,3	64832,5
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>62269,2</b>	<b>165022,9</b>	<b>620637,0</b>	<b>260408,5</b>	<b>156890,2</b>	<b>414685,0</b>	<b>490623,0</b>	<b>428599,1</b>	<b>1266427,9</b>	<b>1937999,5</b>	<b>1057762,7</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	283,5	143,0	226,0	283,0	118,0	76,0	63,0	145,0	110,0	43,0	52,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	15,8	9,3	11,1	14,1	11,6	22,0	4,0	68,0	28,0	7,0	3,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	210,0	210,0	209,0	311,0	420,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	18,7	22,0	119,0	752,5	1386,0	1546,9	1924,0	1767,6	1679,8	1693,2	1728,7
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	50,0	28,0	53,0	0,0	408,5	531,4	494,1	393,0	375,0	385,7	315,9
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	137,0	135,0	0,0	180,0	216,9	278,7	256,6	278,6	341,1	326,3
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1578,6	0,0	161,5
18	ПрАТ "Одяг"	135,7	148,1	200,0	199,0	185,0	218,0	194,0	303,0	406,0	300,0	135,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	748,0	779,6	753,8	671,7	621,8	505,0	498,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	594,5	651,5	553,2	526,1	523,3	621,9	653,4
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	12,1	11,1	9,8	7,3	6,7	8,8	9,1	505,5	536,9	496,5	595,5
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>515,8</b>	<b>498,5</b>	<b>753,9</b>	<b>1255,9</b>	<b>3638,3</b>	<b>4051,1</b>	<b>4483,9</b>	<b>4846,5</b>	<b>6347,0</b>	<b>4704,4</b>	<b>4889,3</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>62785,0</b>	<b>165521,4</b>	<b>621390,9</b>	<b>261664,4</b>	<b>160528,5</b>	<b>418736,1</b>	<b>495106,9</b>	<b>433445,6</b>	<b>1272774,9</b>	<b>1942703,9</b>	<b>1062652,0</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Фінансові результати від операційної діяльності										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	17142,1	21836,0	74648,0	95912,0	266992,0	678459,0	434245,0	368957,0	1160196,0	380290,0	-150301,0
2	ПАТ "Базис"	2491,7	3496,4	5366,0	5432,0	5239,0	4435,0	2215,0	3987,0	4713,0	3484,0	3904,0
3	ТОВ "Еко"	-162296,8	21572,0	-149265,0	-21101,0	75124,0	133930,0	7826,0	64722,0	-245422,0	-304070,0	998290,8
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	6351,1	19429,0	53770,0	35551,0	14431,0	31361,0	14377,0	48356,0	81986,0	105761,9	825922,4
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	21786,7	32767,6	-64351,0	46199,0	90544,0	89216,0	126014,0	158324,0	180442,0	208689,0	231390,0
6	ТОВ "Європоль"	2326,0	4363,6	6933,0	10948,0	13870,0	14369,0	12200,0	21185,0	48981,0	68033,0	53863,9
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-7532,8	-9416,0	-65500,0	-5361,0	-6541,0	-11125,0	-53525,0	9372,0	-71484,0	-98545,0	48348,4
8	ПАТ "Рітейл Груп"	8,0	126,0	182,0	369,9	70,7	81643,0	283616,0	167420,0	138987,0	1165,0	211663,0
9	ТОВ "Восторг"	75,6	2606,5	5498,0	10792,0	14389,0	14821,0	9349,0	10751,4	12901,6	16127,0	25125,3
10	ПрАТ "Фуршет"	5181,7	6605,1	8333,0	2828,0	6404,0	14277,0	8270,0	10037,0	-130905,0	-155430,6	-51161,4
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-114466,7</b>	<b>103386,2</b>	<b>-124386,0</b>	<b>181569,9</b>	<b>480522,7</b>	<b>1051386,0</b>	<b>844587,0</b>	<b>863111,4</b>	<b>1180395,6</b>	<b>225504,4</b>	<b>2197045,4</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	686,8	752,4	907,0	498,0	-420,0	34,0	-184,0	182,0	102,0	382,0	260,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	226,0	315,4	416,7	166,2	975,3	2493,0	1701,0	909,0	-283,0	342,0	211,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,5	0,3	0,3	18,5	7,7	19,2	13,0	19,0	1,0	-170,0	36,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	40,8	84,0	197,0	287,5	-21,1	182,0	-159,0	-110,9	-172,3	-61,2	-6,2
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	25,1	24,0	-11,0	381,5	-84,6	-145,4	-153,7	-45,0	5,0	122,8	0,5
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	26,4	-97,0	-73,0	49,0	56,0	45,1	27,9	54,8	57,3	141,5	133,7
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	106,0	123,0	390,0	377,5	859,0	938,0	733,0	680,0	484,1	276,2	91,2
18	ПрАТ "Одяг"	18,8	20,8	33,0	39,0	25,0	3,0	-85,0	1,0	20,0	200,0	633,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	588,0	623,9	711,9	743,9	27,9	13,9	-11,9	127,4	12,0	-165,9	201,6
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	11,3	51,4	434,9	507,8	-73,2	-120,6	-30,1	-47,7	0,0	93,9	-5,1
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-29,6	7,5	16,2	7,7	-76,5	13,8	37,5	19,9	-584,2	654,9	34,7
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>1700,1</b>	<b>1905,7</b>	<b>3023,0</b>	<b>3076,5</b>	<b>1275,5</b>	<b>3476,0</b>	<b>1888,7</b>	<b>1789,5</b>	<b>-358,1</b>	<b>1816,2</b>	<b>1590,4</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-112766,6</b>	<b>105291,9</b>	<b>-121363,0</b>	<b>184646,4</b>	<b>481798,2</b>	<b>1054862,0</b>	<b>846475,7</b>	<b>864900,9</b>	<b>1180037,5</b>	<b>227320,6</b>	<b>2198635,8</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Доход від участі в капіталі										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	ПАТ "Базис"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	ТОВ "Еко"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	ТОВ "Європоль"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	ТОВ "Восторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	ПрАТ "Фуршет"	0,0	1311,4	3014,0	3652,0	396,0	2824,0	69,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>0,0</b>	<b>1311,4</b>	<b>3014,0</b>	<b>3652,0</b>	<b>396,0</b>	<b>2824,0</b>	<b>69,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>0,0</b>	<b>1311,4</b>	<b>3014,0</b>	<b>3652,0</b>	<b>396,0</b>	<b>2824,0</b>	<b>69,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Інші фінансові доходи										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	34,0	43,0	124,0	408,0	10892,0	40599,0	18454,0	115997,0	244091,0	137124,0	868867,0
2	ПАТ "Базис"	1,3	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	ТОВ "Еко"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,0	0,0	0,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	1209,1	2985,6	4631,0	30038,0	29315,0	15144,0	6648,0	1600,0	6282,0	8103,8	0,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	1941,6	831,6	308,0	509,0	599,0	458,0	609,0	337,0	256,0	11,0	6,0
6	ТОВ "Європоль"	655,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	5,6	7,0	16,0	191,0	366,0	777,0	880,0	1,0	0,0	0,0	0,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	ТОВ "Восторг"	0,0	0,0	108,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	ПрАТ "Фуршет"	6068,2	5151,7	22161,0	19029,0	14419,0	0,0	0,0	0,0	3784,0	5486,8	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>9915,7</b>	<b>9018,9</b>	<b>27349,0</b>	<b>50175,0</b>	<b>55591,0</b>	<b>56978,0</b>	<b>26591,0</b>	<b>117938,0</b>	<b>254416,0</b>	<b>150725,6</b>	<b>868873,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	7,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>7,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>9922,9</b>	<b>9019,1</b>	<b>27349,0</b>	<b>50175,0</b>	<b>55591,0</b>	<b>56978,0</b>	<b>26591,0</b>	<b>117938,0</b>	<b>254416,0</b>	<b>150725,6</b>	<b>868873,0</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Інші доходи										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	673,6	511,0	41134,0	54307,0	4914,0	661752,0	893547,0	78854,0	922463,0	439763,0	770931,0
2	ПАТ "Базис"	59,9	61,0	22,0	0,0	0,0	0,0	138,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	ТОВ "Еко"	1056,8	1321,0	502,0	384,0	2925,0	3493,0	103276,0	868,0	68,0	251,0	0,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	2090,7	1821,2	118,0	3886,0	219411,0	29464,0	32515,0	20645,0	63150,0	81463,5	0,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8083,0	0,0	0,0	650,0	26,0	208,0
6	ТОВ "Сврополь"	655,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	0,0	2076,0	131,0	3656,0	100,0	56,0	6859,0	0,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	ТОВ "Восторг"	0,0	35,0	108,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	ПрАТ "Фуршет"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	326,0	0,0	62,0	3020,0	4681,0	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>4536,9</b>	<b>3749,2</b>	<b>41884,0</b>	<b>58577,0</b>	<b>229326,0</b>	<b>703249,0</b>	<b>1033132,0</b>	<b>100529,0</b>	<b>989407,0</b>	<b>533043,5</b>	<b>771139,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	12,9	2,3	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	4,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,2	0,3	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,2	5,3	96,2	20,4
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	18,4	18,5	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,6	34,0	0,0	0,0	12,4	33,9
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	11,6	0,0	8,5	7,2	4,1	0,7	0,3	0,0	0,0	5,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>24,5</b>	<b>3,3</b>	<b>8,7</b>	<b>7,5</b>	<b>7,0</b>	<b>22,3</b>	<b>34,3</b>	<b>18,6</b>	<b>23,7</b>	<b>132,1</b>	<b>54,3</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>4561,4</b>	<b>3752,5</b>	<b>41892,7</b>	<b>58584,5</b>	<b>229333,0</b>	<b>703271,3</b>	<b>1033166,3</b>	<b>100547,6</b>	<b>989430,7</b>	<b>533175,6</b>	<b>771193,3</b>



## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Фінансові витрати										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	16415,6	14469,0	45676,0	86655,0	274984,0	714926,0	455193,0	464268,0	594927,0	701014,0	759598,0
2	ПАТ "Базис"	181,2	256,0	601,0	1128,0	919,0	1170,0	2145,0	2657,0	3186,0	2743,0	1970,0
3	ТОВ "Еко"	14165,6	17707,0	37878,0	70473,0	67976,0	70759,0	68738,0	66632,0	90782,0	19571,0	24463,8
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	6269,3	20734,1	50076,0	57048,0	53189,0	45978,0	40701,0	35093,0	25121,0	32406,1	40507,6
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	17950,9	27268,7	60194,0	76245,0	82929,0	87072,0	120633,0	134741,0	153169,0	166320,0	149800,0
6	ТОВ "Європоль"	1017,8	903,0	1129,0	865,0	1442,0	1360,0	2974,0	1900,0	18150,0	14514,0	18142,5
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	0,0	17084,0	19084,0	18153,0	9890,0	7471,0	13498,0	16872,5
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	176782,0	116973,0	129259,0	650770,0	861382,0	1076727,5
9	ТОВ "Восторг"	329,3	3488,3	5252,0	12032,0	14393,0	13974,0	6246,0	7182,9	8619,5	10774,4	13467,9
10	ПрАТ "Фуршет"	10203,1	14392,8	33078,0	28542,0	30820,0	20141,0	26953,0	2652,0	15370,0	19212,5	24015,6
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>66532,8</b>	<b>99218,9</b>	<b>233884,0</b>	<b>332988,0</b>	<b>543736,0</b>	<b>1151246,0</b>	<b>858709,0</b>	<b>854274,9</b>	<b>1567565,5</b>	<b>1841434,9</b>	<b>2125565,4</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	233,2	183,6	174,0	13,0	0,0	68,0	65,0	48,0	34,0	3,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	21,3	11,2	70,5	220,0	645,0	757,0	638,0	349,0	132,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	18,2	9,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	36,2	101,0	141,0	0,0	198,0	182,0	296,0	305,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>270,3</b>	<b>284,6</b>	<b>336,3</b>	<b>24,2</b>	<b>286,7</b>	<b>479,1</b>	<b>1006,0</b>	<b>1110,0</b>	<b>672,0</b>	<b>352,0</b>	<b>132,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>66803,1</b>	<b>99503,5</b>	<b>234220,3</b>	<b>333012,2</b>	<b>544022,7</b>	<b>1151725,1</b>	<b>859715,0</b>	<b>855384,9</b>	<b>1568237,5</b>	<b>1841786,9</b>	<b>2125697,4</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Втрати від участі в капіталі										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	ПАТ "Базис"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,0	0,0	6,0	0,0	0,0	0,0
3	ТОВ "Еко"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	ТОВ "Європоль"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	ТОВ "Восторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	ПрАТ "Фуршет"	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	33,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>10,0</b>	<b>35,0</b>	<b>33,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>10,0</b>	<b>35,0</b>	<b>33,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Інші витрати										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	608,7	6273,0	65490,0	57992,0	5745,0	665705,0	890849,0	99083,0	2137908,0	1661779,0	1110509,0
2	ПАТ "Базис"	69,0	71,0	0,0	0,0	0,0	6,0	7,0	1,0	11,0	19,0	2,0
3	ТОВ "Еко"	2534,4	3168,0	9660,0	3517,0	6319,0	4126,0	105211,0	3442,0	103955,0	10012,0	12515,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	1824,8	2400,6	62451,0	21345,0	221985,0	27548,0	8816,0	3785,0	122943,0	158596,5	198245,6
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7375,0	0,0	0,0	600,0	0,0	0,0
6	ТОВ "Сврополь"	692,1	68,0	740,0	32,0	248,0	283,0	2,0	1987,0	58,0	1914,0	2392,5
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	0,0	83,0	16403,0	69,0	1184,0	1,0	1032,0	1290,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	8,0	6,0	0,0	8894,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	ТОВ "Восторг"	177,0	33,0	190,0	2,0	0,0	0,0	27,0	31,1	37,3	46,6	58,2
10	ПрАТ "Фуршет"	83,3	0,0	0,0	1385,0	101,0	326,0	0,0	65,0	16667,0	9166,9	11458,6
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>5989,3</b>	<b>12021,6</b>	<b>138537,0</b>	<b>84273,0</b>	<b>243375,2</b>	<b>721772,0</b>	<b>1004981,0</b>	<b>109578,1</b>	<b>2382180,3</b>	<b>1842565,9</b>	<b>1336470,9</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	52,1	56,1	35,0	12,0	4,0	2,0	1,0	1,0	1,0	8,0	1,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1,0	2,5	0,0	0,3	13,3	227,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	333,6	0,0	12,9	0,0	0,5	2,6
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,4	17,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	1,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	61,0	23,0	12,3	11,9	21,0	18,3	14,1
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,5	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	1,1	5,8	0,0	0,6	0,0	34,2	15,6	1,4	1,4	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,1	3,1	3,9	9,4	30,2	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0	2,2	10,8	11,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>53,7</b>	<b>76,7</b>	<b>40,8</b>	<b>12,3</b>	<b>78,9</b>	<b>591,7</b>	<b>55,0</b>	<b>56,3</b>	<b>64,5</b>	<b>69,2</b>	<b>28,7</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>6043,0</b>	<b>12098,3</b>	<b>138577,8</b>	<b>84285,3</b>	<b>243454,1</b>	<b>722363,7</b>	<b>1005036,0</b>	<b>109634,4</b>	<b>2382244,8</b>	<b>1842635,1</b>	<b>1336499,6</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	825,4	1648,0	4740,0	5980,0	2069,0	179,0	204,0	457,0	-406085,0	-1405616,0	-380610,0
2	ПАТ "Базис"	2302,7	3230,4	4788,0	4304,0	4320,0	3259,0	201,0	1329,0	1516,0	722,0	1932,0
3	ТОВ "Еко"	-177940,0	2018,0	-196301,0	-94707,0	3754,0	62538,0	-62847,0	-4481,0	-440088,0	-333402,0	961312,1
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	1556,8	1101,1	-54008,0	-8918,0	-12017,0	2443,0	4023,0	31723,0	3354,0	4326,7	587169,2
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	5777,4	6330,5	-124237,0	-29537,0	8214,0	3310,0	5990,0	23920,0	27579,0	42406,0	81804,0
6	ТОВ "Сврополь"	1927,9	3392,6	5064,0	10051,0	12180,0	12726,0	9224,0	17298,0	30773,0	51605,0	33328,9
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Свротек"	-7527,2	-9409,0	-65484,0	-5170,0	-21266,0	-45704,0	-67211,0	-1601,0	-78900,0	-106216,0	30185,9
8	ПАТ "Рітейл Груп"	8,0	118,0	176,0	369,9	-8823,5	-95139,0	166643,0	38161,0	-511783,0	-860217,0	-865064,5
9	ТОВ "Восторг"	-430,7	-879,8	272,0	-1242,0	-4,0	847,0	3076,0	3537,4	4244,9	5306,1	11599,1
10	ПрАТ "Фуршет"	963,5	-2636,0	-2584,0	-8070,0	-10098,0	-5864,0	-18683,0	7382,0	-156138,0	-173642,1	-86635,6
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-172536,2</b>	<b>4913,8</b>	<b>-427574,0</b>	<b>-126939,1</b>	<b>-21671,5</b>	<b>-61405,0</b>	<b>40620,0</b>	<b>117725,4</b>	<b>-1525527,1</b>	<b>-2774727,3</b>	<b>375021,1</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	414,4	515,0	698,0	473,0	-422,0	-36,0	-250,0	137,0	67,0	371,0	259,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	225,0	312,9	395,6	155,0	892,4	2046,0	1056,0	152,0	-921,0	-7,0	79,0
13	ПАТ "Універсам ІІ"	0,5	0,3	0,3	18,5	7,7	19,2	13,0	19,0	1,0	-170,0	36,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	40,8	84,0	197,0	287,5	-39,3	-160,7	-159,0	-109,6	-167,0	34,5	11,6
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	31,8	8,2	-11,0	381,5	-84,6	-145,4	-157,1	-46,0	5,0	122,8	0,5
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	26,4	-97,0	-73,0	49,0	-5,0	22,1	15,6	43,3	54,7	141,7	119,6
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	69,9	22,0	249,0	377,5	661,0	756,0	437,0	375,0	454,6	276,2	91,2
18	ПрАТ "Одяг"	18,6	20,8	33,0	39,0	25,0	2,0	-86,0	1,0	20,0	200,0	633,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	588,0	622,8	706,1	743,9	27,3	35,5	-12,1	111,8	10,6	-154,9	235,5
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	22,9	51,4	443,4	515,0	-69,1	-125,0	-32,9	-51,6	-9,4	68,7	-5,1
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-30,5	7,5	16,2	7,7	-76,5	13,8	37,5	9,9	-586,4	644,1	23,7
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>1407,8</b>	<b>1547,9</b>	<b>2654,6</b>	<b>3047,5</b>	<b>916,9</b>	<b>2427,5</b>	<b>862,0</b>	<b>641,8</b>	<b>-1070,9</b>	<b>1527,1</b>	<b>1484,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-171128,4</b>	<b>6461,7</b>	<b>-424919,4</b>	<b>-123891,6</b>	<b>-20754,6</b>	<b>-58977,5</b>	<b>41482,0</b>	<b>118367,2</b>	<b>-1526598,0</b>	<b>-2773200,2</b>	<b>376505,1</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Чистий прибуток										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	141,3	161,6	1503,0	1885,0	1130,0	172,0	204,0	209,0	-406230,0	-1405909,0	-383557,0
2	ПАТ "Базис"	1745,7	2426,5	3424,0	3134,0	3003,0	2361,0	201,0	348,0	1201,0	668,0	1701,0
3	ТОВ "Еко"	-145910,8	1171,0	-151269,0	-73631,0	253,0	177,0	202,0	918,0	-440640,0	-338074,0	788275,9
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	1672,4	818,9	-54480,0	-9304,0	-12302,0	2336,0	3887,0	31875,0	-8135,0	3547,9	481478,7
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	4105,7	4474,6	-124237,0	-29537,0	7999,0	3310,0	5990,0	23920,0	26228,0	38256,0	67079,0
6	ТОВ "Сврополь"	1063,1	2593,5	3847,0	7616,0	9199,0	9815,0	7287,0	14011,0	25234,0	42316,0	27329,7
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-6172,3	-9414,0	-49567,0	-33984,5	-18402,0	-43876,0	-80231,0	-10791,0	-78919,0	-106216,0	24752,5
8	ПАТ "Рітейл Груп"	13,1	16,0	12,0	29,4	18,9	-99966,0	159814,0	30807,0	-512926,0	-861506,0	-177642,0
9	ТОВ "Восторг"	-522,8	-904,3	-18,0	-1702,0	-588,0	-211,0	2580,0	2900,7	3480,8	4351,0	9511,3
10	ПрАТ "Фуршет"	549,7	966,6	191,0	-2233,0	-9324,0	-4253,0	-17895,0	-11247,0	-139333,0	-142386,5	-71041,2
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-143314,9</b>	<b>2310,4</b>	<b>-370594,0</b>	<b>-137727,1</b>	<b>-19013,1</b>	<b>-130135,0</b>	<b>82039,0</b>	<b>82950,7</b>	<b>-1530039,2</b>	<b>-2764952,7</b>	<b>767887,8</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	285,6	359,9	458,0	258,0	-429,0	-69,0	-260,0	85,0	21,0	307,0	259,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	157,5	234,7	296,7	116,3	669,3	1534,0	840,0	123,0	-921,0	-7,0	65,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,4	0,2	0,2	42260,0	42221,0	42230,0	10,0	15,0	1,0	-170,0	30,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	30,6	57,0	148,0	72,8	-2,4	-145,8	-166,0	-388,9	-167,0	28,3	9,5
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	21,0	7,0	-14,0	-53,7	-93,3	-129,5	-128,4	-47,0	1,0	100,7	0,4
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	21,6	40,0	62,0	27,0	-8,0	7,1	-0,3	26,4	40,7	112,9	98,1
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	52,4	17,0	176,0	319,0	462,0	569,0	342,0	300,0	380,1	276,2	91,2
18	ПрАТ "Одяг"	14,1	6,0	22,0	31,0	18,0	1,0	-86,0	1,0	20,0	200,0	519,1
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,8	0,2	-0,4	-1,1	-1,8	3,7	-78,5	62,2	0,2	-133,1	193,1
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	11,7	36,6	-14,6	46,6	-89,1	-125,0	-55,0	-51,6	-25,5	52,2	-5,1
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-37,4	0,3	16,0	4,0	26,0	15,6	27,4	5,8	31,8	15,0	19,4
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>558,3</b>	<b>758,9</b>	<b>1149,9</b>	<b>43080,0</b>	<b>42772,7</b>	<b>43891,1</b>	<b>445,2</b>	<b>130,9</b>	<b>-617,7</b>	<b>782,2</b>	<b>1279,7</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-142756,6</b>	<b>3069,3</b>	<b>-369444,1</b>	<b>-94647,2</b>	<b>23759,6</b>	<b>-86243,9</b>	<b>82484,2</b>	<b>83081,6</b>	<b>-1530656,9</b>	<b>-2764170,5</b>	<b>769167,5</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Необоротні активи, тис. грн., разом, роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	45217,3	133217,2	370542,0	421914,0	3074137,0	2983952,0	3452437,0	3276193,0	3550865,0	3837219,0	2787638,0
2	ПАТ "Базис"	7443,9	10076,4	11796,0	12977,0	18708,0	25018,0	24024,0	29405,0	28209,0	27663,0	25848,0
3	ТОВ "Еко"	129425,6	161782,0	324796,0	367114,0	358629,0	419777,0	514230,0	459745,0	415860,0	372570,0	346293,1
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	50953,9	336554,2	358783,8	238237,9	117692,0	293697,0	321859,0	363443,0	343972,0	372595,8	404690,3
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	228116,1	842638,6	1108528,0	1327665,0	1308921,0	1345385,0	1514589,0	1510139,0	1529406,0	1626059,0	2044600,0
6	ТОВ "Європоль"	10454,9	12750,4	11305,0	12049,0	14080,0	34579,0	32384,0	117163,0	146053,0	145761,0	163919,4
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	9920,0	12400,0	69110,0	103447,5	137785,0	131615,0	99129,0	18202,0	15205,0	12186,0	5603,5
8	ПАТ "Рітейл Груп"	365,4	366,0	360,0	10156,1	1285,0	1510344,0	1229006,0	1323265,0	1304978,0	1295117,0	1261992,0
9	ТОВ "Восторг"	16599,6	15282,7	13177,0	11682,0	13389,0	19320,0	25753,0	27747,6	29667,6	31427,2	32912,7
10	ПрАТ "Фуршет"	28930,6	37200,3	44213,0	42039,0	40373,0	36928,0	38976,0	38603,0	788,0	906,2	1042,1
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>527427,3</b>	<b>1562267,8</b>	<b>2312610,8</b>	<b>2547281,5</b>	<b>5084999,0</b>	<b>6800615,0</b>	<b>7252387,0</b>	<b>7163905,6</b>	<b>7365003,6</b>	<b>7721504,2</b>	<b>7074539,1</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	2898,7	3236,1	3195,0	3007,0	3366,0	3454,0	3606,0	3514,0	3483,0	3491,0	3561,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1604,5	2729,4	6185,0	5830,5	5476,0	7889,0	9704,0	10294,0	10203,0	10597,0	12852,0
13	ПАТ "Універсам 11"	661,5	628,3	599,8	574,4	540,2	656,0	620,0	601,0	1087,0	1095,0	1058,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1542,5	1669,0	1708,0	1650,0	1591,9	1487,9	1353,6	1018,8	898,7	772,1	735,9
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	330,3	271,0	236,0	206,4	176,8	152,5	123,6	137,0	131,0	138,0	135,3
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	97,6	122,0	112,0	101,5	91,0	61,8	30,1	29,0	34,2	29,3	28,6
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1346,3	1436,0	2841,0	2675,0	2509,0	3162,0	3682,0	3056,0	2000,3	2547,5	2686,4
18	ПрАТ "Одяг"	1188,9	1166,4	1144,0	1149,0	1135,0	1125,0	1105,0	1081,0	1066,0	1044,0	1163,9
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	182,5	172,2	177,6	172,2	166,7	155,3	114,3	111,0	107,2	103,6	91,8
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	142,1	139,5	128,6	123,2	116,1	104,8	90,0	82,1	76,2	72,0	68,4
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	242,5	249,0	255,0	282,0	194,0	210,0	166,8	203,7	198,5	194,3	200,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>10237,4</b>	<b>11818,9</b>	<b>16582,0</b>	<b>15771,1</b>	<b>15362,7</b>	<b>18458,3</b>	<b>20595,4</b>	<b>20127,6</b>	<b>19285,1</b>	<b>20083,8</b>	<b>22581,3</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>537664,7</b>	<b>1574086,7</b>	<b>2329192,8</b>	<b>2563052,6</b>	<b>5100361,7</b>	<b>6819073,3</b>	<b>7272982,4</b>	<b>7184033,2</b>	<b>7384288,7</b>	<b>7741588,0</b>	<b>7097120,4</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Оборотні активи, тис. грн., роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	198511,0	222389,0	383687,0	1623697,0	2589910,0	3374904,0	3858460,0	4494647,0	4919921,0	6702279,0	7097185,0
2	ПАТ "Базис"	7721,9	13125,5	15709,0	16410,0	15777,0	17750,0	14370,0	16349,0	16537,0	12875,0	12767,0
3	ТОВ "Еко"	201919,2	252399,0	402059,0	396557,0	54852,0	719145,0	986422,0	1324114,0	1613471,0	1593913,0	1912695,6
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	96367,9	136459,4	138391,7	168685,8	198980,0	251359,0	338497,0	398323,0	396581,0	475897,2	571076,6
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	74180,5	87467,5	102317,0	80865,0	127809,0	134480,0	196546,0	294884,0	379892,0	326555,0	541995,0
6	ТОВ "Європоль"	13944,4	20692,7	25234,0	34471,0	51045,0	36850,0	55684,0	60583,0	50553,0	58912,0	70694,4
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	165279,2	206599,0	135080,0	264986,5	394893,0	363020,0	206917,0	232665,0	245003,0	168186,0	201823,2
8	ПАТ "Рітейл Груп"	35,0	69,0	91,0	65,9	1388,8	919599,0	804191,0	766469,0	971361,0	1212181,0	1270017,0
9	ТОВ "Восторг"	13263,8	22155,6	36292,0	42781,0	37562,0	38227,0	37368,0	44841,6	53809,9	64571,9	77486,3
10	ПрАТ "Фуршет"	78970,0	251066,9	253850,0	129863,0	132530,0	116096,0	134996,0	100087,0	78256,0	89994,4	103493,6
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>850192,9</b>	<b>1212423,6</b>	<b>1492710,7</b>	<b>2758382,2</b>	<b>3604746,8</b>	<b>5971430,0</b>	<b>6633451,0</b>	<b>7732962,6</b>	<b>8725384,9</b>	<b>10705364,5</b>	<b>11859233,7</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	1516,7	1425,1	1212,0	1302,0	588,0	661,0	507,0	361,0	356,0	491,0	803,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1700,9	1752,1	4373,0	3208,0	2043,0	5240,0	4245,0	4079,0	3884,0	2836,0	2147,0
13	ПАТ "Універсам 11"	107,1	145,1	195,5	290,9	274,2	218,8	214,0	221,0	291,0	191,0	216,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	214,5	337,0	413,0	426,2	439,3	443,2	400,0	360,1	289,4	473,4	494,8
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	-772,8	592,0	551,0	571,4	591,8	653,0	649,8	628,0	567,0	188,9	61,2
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	252,0	315,0	482,0	490,5	499,0	408,8	398,3	431,3	445,7	537,7	537,2
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	404,6	84,0	157,0	132,5	108,0	205,0	860,0	410,0	454,2	160,1	137,1
18	ПрАТ "Одяг"	333,9	328,8	409,0	488,0	525,0	538,0	503,0	508,0	522,0	735,0	882,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	247,7	292,1	251,6	262,9	274,1	316,1	249,4	326,3	300,7	122,8	273,7
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	473,2	512,4	523,1	567,8	487,7	439,4	90,0	82,1	525,6	662,0	660,7
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	149,1	153,0	175,0	195,0	280,0	315,0	342,0	276,7	390,8	359,1	723,1
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>4626,9</b>	<b>5936,6</b>	<b>8742,2</b>	<b>7935,1</b>	<b>6110,1</b>	<b>9438,3</b>	<b>8458,5</b>	<b>7683,5</b>	<b>8026,4</b>	<b>6757,0</b>	<b>6935,8</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>854819,8</b>	<b>1218360,2</b>	<b>1501452,9</b>	<b>2766317,3</b>	<b>3610856,9</b>	<b>5980868,3</b>	<b>6641909,5</b>	<b>7740646,1</b>	<b>8733411,3</b>	<b>10712121,5</b>	<b>11866169,5</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Витрати майбутніх періодів, тис. грн., роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	1807,7	226,2	3810,0	3876,0	5336,0	16122,0	21785,0	18858,0	17678,0	20818,0	9558,0
2	ПАТ "Базис"	28,2	39,7	49,0	46,0	50,0	113,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	ТОВ "Еко"	184,0	230,0	3212,0	2647,0	39371,0	340,0	378,0	2005,0	2173,0	2145,0	2466,8
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	261,7	273,4	276,3	901,6	1527,0	1781,0	1656,0	1789,0	2733,0	3143,0	3614,4
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	184,2	191,0	205,0	205,0	19143,0	14761,0	1520,0	5574,0	228,0	344,0	4945,0
6	ТОВ "Сврополь"	463,1	602,0	652,0	490,0	759,0	537,0	679,0	650,0	694,0	661,0	760,2
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	836,8	1046,0	518,0	894,0	1270,0	1460,0	13,0	3,0	0,0	1,0	1,2
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	16,8	10,1	1328,0	6740,0	9286,0	7557,0	7062,0	6340,0
9	ТОВ "Восторг"	53,9	58,9	59,0	62,0	62,0	70,0	6238,0	7173,7	8249,8	9487,2	10910,3
10	ПрАТ "Фуршет"	1107,9	1475,9	3915,0	2207,0	0,0	21,0	9,0	10,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>4927,5</b>	<b>4143,1</b>	<b>12696,3</b>	<b>11345,4</b>	<b>67528,1</b>	<b>36533,0</b>	<b>39018,0</b>	<b>45348,7</b>	<b>39312,8</b>	<b>43661,2</b>	<b>38595,7</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	1,7	1,5	2,0	8,0	10,0	11,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	749,9	3704,3	113,0	108,5	104,0	100,0	112,0	114,0	121,0	107,0	105,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	1,9	2,0	3,0	3,1	3,1	3,3	15,2	14,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	0,0	0,0	3,2	4,2
18	ПрАТ "Одяг"	1,5	1,5	2,0	2,0	1,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,1	0,9	9,5	9,6	9,7	13,8	18,2	7,7	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,1	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,1	1,1	1,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>757,5</b>	<b>3713,2</b>	<b>131,5</b>	<b>135,0</b>	<b>129,8</b>	<b>135,1</b>	<b>145,5</b>	<b>136,8</b>	<b>122,0</b>	<b>110,2</b>	<b>109,2</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>5685,0</b>	<b>7856,3</b>	<b>12827,8</b>	<b>11480,4</b>	<b>67657,9</b>	<b>36668,1</b>	<b>39163,5</b>	<b>45485,5</b>	<b>39434,8</b>	<b>43771,4</b>	<b>38704,9</b>



## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Баланс, тис. грн., роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	245536,0	355832,4	757039,0	2049487,0	5669383,0	6374978,0	7332682,0	7770840,0	8470786,0	10539498,0	9884823,0
2	ПАТ "Базис"	15194,0	23241,6	27554,0	29433,0	34535,0	42881,0	38394,0	45754,0	44746,0	40538,0	38615,0
3	ТОВ "Еко"	331528,8	414411,0	730067,0	766318,0	946652,0	1139262,0	1501030,0	1783859,0	2033389,0	1966483,0	2261455,5
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	147583,5	473287,0	497451,8	407825,4	318199,0	546837,0	662462,0	761766,0	740553,0	851636,0	979381,3
5	Торговельна мережа супермаркетів "Гаврія В"	302480,8	930297,1	1121050,0	1408735,0	1455873,0	1494626,0	1716615,0	1805023,0	1909298,0	1952614,0	2586595,0
6	ТОВ "Європоль"	24862,4	34045,1	37191,0	47010,0	65884,0	71966,0	88068,0	177746,0	196606,0	204673,0	235374,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	176036,0	220045,0	204708,0	369328,0	533948,0	496095,0	306046,0	250867,0	260208,0	180372,0	207427,8
8	ПАТ "Рітейл Груп"	400,4	435,0	451,0	10238,8	2683,9	2431271,0	2033197,0	2089734,0	2276339,0	2507298,0	2532009,0
9	ТОВ "Восторг"	29917,3	37497,2	49528,0	54525,0	51013,0	57617,0	69359,0	79762,9	91727,3	105486,4	121309,3
10	ПрАТ "Фуршет"	109008,5	289743,1	301978,0	174109,0	172903,0	153045,0	173981,0	138690,0	79044,0	90900,6	104535,7
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>1382547,7</b>	<b>2778834,5</b>	<b>3727017,8</b>	<b>5317009,2</b>	<b>9251073,9</b>	<b>12808578,0</b>	<b>13921834,0</b>	<b>14904041,9</b>	<b>16102696,3</b>	<b>18439498,9</b>	<b>18951525,6</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	4418,0	4662,7	4409,0	4317,0	3964,0	4115,0	4113,0	3875,0	3839,0	3983,0	4364,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	4055,3	8185,8	10671,0	9147,0	7623,0	13229,0	14061,0	14373,0	14087,0	13433,0	14999,0
13	ПАТ "Універсам 11"	768,6	773,4	795,3	865,3	814,4	874,8	834,0	822,0	1378,0	1286,0	1274,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1757,0	2006,0	2121,0	2076,1	2031,2	1931,1	1753,6	1378,9	1188,1	1245,5	1230,7
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	967,4	865,0	790,0	780,9	771,7	808,8	788,6	779,0	698,0	326,9	196,5
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛІ"	349,6	437,0	594,0	592,0	590,0	470,6	428,4	460,3	479,9	567,0	565,8
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1753,2	1522,0	3000,0	2809,5	2619,0	3370,0	4542,0	3466,0	2454,5	2707,6	2823,5
18	ПрАТ "Одяг"	1524,3	1496,7	1555,0	1639,0	1661,0	1666,0	1608,0	1589,0	1588,0	1779,0	2045,9
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	430,3	465,2	438,7	444,6	450,5	485,2	381,9	445,0	407,9	226,4	365,5
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	615,3	651,9	651,7	692,8	594,8	469,8	532,1	484,1	601,8	734,0	729,1
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	391,7	403,0	430,0	477,0	474,0	526,0	508,9	480,4	589,3	553,4	923,1
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>17030,7</b>	<b>21468,7</b>	<b>25455,7</b>	<b>23841,2</b>	<b>21593,6</b>	<b>27946,3</b>	<b>29551,5</b>	<b>28152,7</b>	<b>27311,5</b>	<b>26841,8</b>	<b>29517,1</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>1399578,4</b>	<b>2800303,2</b>	<b>3752473,5</b>	<b>5340850,4</b>	<b>9272667,5</b>	<b>12836524,3</b>	<b>13951385,5</b>	<b>14932194,6</b>	<b>16130007,8</b>	<b>18466340,7</b>	<b>18981042,6</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Статутний капітал, тис. грн., роки									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	16,5	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	779,0	779,0	729,0
2	ПАТ "Базис"	65,2	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0
3	ТОВ "Еко"	31520,0	31520,0	31520,0	31520,0	31520,0	533520,0	533520,0	533520,0	533520,0	533520,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	20000,0	20000,0	20000,0	20000,0	20000,0	20000,0	20000,0	24000,0	24000,0	24000,0
6	ТОВ "Європоль"	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	733,0	733,0	733,0	733,0	733,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0	220000,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	388,0	388,0	388,0	388,0	388,0	1696,0	1696,0	1696,0	1696,0	1696,0
9	ТОВ "Восторг"	4022,6	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0	4023,0
10	ПрАТ "Фуршет"	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0	2000,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>279529,3</b>	<b>279530,0</b>	<b>279530,0</b>	<b>279530,0</b>	<b>279530,0</b>	<b>782071,0</b>	<b>782071,0</b>	<b>786833,0</b>	<b>786833,0</b>	<b>786783,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	630,0	630,0	630,0	630,0	630,0	630,0	630,0	630,0	630,0	630,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0	1256,0
13	ПАТ "Універсам 11"	190,4	190,4	190,4	190,4	190,4	190,4	190,4	190,4	190,0	190,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5	1507,5
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	32,1	32,1	32,1	32,1	32,1	32,1	32,1	32,1	32,1	32,1
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0	49,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	490,2	490,2	490,2	490,2	490,2	490,2	490,2	490,2	490,2	490,2
18	ПрАТ "Одяг"	823,0	823,0	823,0	823,0	823,0	823,0	823,0	823,0	823,0	823,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	128,3	128,3	128,3	128,3	128,3	128,3	128,3	128,3	128,3	128,3
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	96,2	96,2	96,2	96,2	96,2	96,2	96,2	96,2	96,2	96,2
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	136,0	136,0	136,0	136,0	136,0	136,0	136,0	136,0	136,0	136,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,7</b>	<b>5338,3</b>	<b>5338,3</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>284868,0</b>	<b>284868,7</b>	<b>284868,7</b>	<b>284868,7</b>	<b>284868,7</b>	<b>787409,7</b>	<b>787409,7</b>	<b>792171,7</b>	<b>792171,3</b>	<b>792121,3</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Власний капітал, тис, грн., роки									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	13138,9	12351,0	14236,0	15366,0	16807,0	15824,0	16033,0	-800316,0	-2206225,0	-2632110,0
2	ПАТ "Базис"	9820,4	12516,0	15024,0	17421,0	19310,0	18732,0	19051,0	20199,0	20655,0	22193,0
3	ТОВ "Еко"	29216,0	-122053,0	-195684,0	-195431,0	-195254,0	306948,0	307866,0	-127694,0	-465683,0	-920761,9
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	4038,5	13632,3	-29563,3	-72759,0	-70420,0	-66533,0	-34657,0	-42792,0	-13324,1	32008,9
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	567458,1	443221,0	735435,0	743434,0	746744,0	795364,0	819284,0	849512,0	887768,0	1262154,0
6	ТОВ "Європоль"	5464,6	9311,0	16927,0	26126,0	31641,0	9757,0	23768,0	49002,0	73318,0	93443,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	210585,0	161018,0	120781,5	80545,0	36777,0	-28480,0	-39297,0	-118180,0	-224396,0	-451116,5
8	ПАТ "Рітейл Груп"	408,0	420,0	438,8	468,2	-385199,0	-259664,0	-189547,0	-709949,0	-1304661,0	-1482032,0
9	ТОВ "Восторг"	-428,5	-446,0	-2148,0	-2736,0	-2947,0	-367,0	241,2	5915,8	12819,1	21166,7
10	ПрАТ "Фуршет"	973,1	121,0	-2478,0	-12797,0	-16735,0	-34441,0	-45728,0	-184752,0	-193706,0	-200251,6
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>840674,1</b>	<b>530091,3</b>	<b>672969,0</b>	<b>599637,2</b>	<b>180724,0</b>	<b>757140,0</b>	<b>877014,3</b>	<b>-1059054,2</b>	<b>-3413435,0</b>	<b>-4255306,3</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	3303,7	3761,0	4018,0	3589,0	3520,0	3260,0	3345,0	3366,0	3673,0	3932,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	3249,9	4784,0	4582,5	4381,0	6621,0	4283,0	3715,0	2960,0	2954,0	3019,0
13	ПАТ "Універсам 11"	765,5	765,7	784,5	790,1	804,9	814,0	809,0	810,0	639,0	668,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1655,0	1803,0	253,4	1718,7	1572,9	1406,9	1018,0	851,0	879,3	888,8
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	167,0	153,0	68,2	47,6	-82,0	-210,4	-258,0	-257,0	-157,1	-156,8
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	348,0	401,0	339,0	375,0	372,9	369,6	396,2	417,1	499,5	512,3
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	696,0	872,0	710,8	1530,0	2099,0	2440,0	2740,0	2289,4	2565,5	2656,8
18	ПрАТ "Одяг"	1434,3	1456,0	1487,0	1506,0	1507,0	1422,0	1422,0	1442,0	1642,0	1072,2
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	241,3	240,9	106,1	227,9	231,6	153,1	215,3	215,5	78,1	271,2
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	651,9	637,3	683,9	594,8	469,8	397,6	346,0	320,5	372,7	367,6
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	207,0	223,0	252,0	281,0	297,0	294,3	300,1	320,8	348,3	367,8
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>12719,6</b>	<b>15096,9</b>	<b>13285,4</b>	<b>15041,1</b>	<b>17414,1</b>	<b>14630,1</b>	<b>14048,6</b>	<b>12735,3</b>	<b>13494,3</b>	<b>13598,9</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>853393,7</b>	<b>545188,2</b>	<b>686254,3</b>	<b>614678,3</b>	<b>198138,1</b>	<b>771770,1</b>	<b>891062,9</b>	<b>-1046318,9</b>	<b>-3399940,7</b>	<b>-4241707,4</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Забезпечення виплат, тис. грн., роки									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	1639,5	3759,0	1819,0	7460,0	19962,0	29787,0	32601,0	34538,0	91435,0	5229,0
2	ПАТ "Базис"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	824,0	0,0	0,0	748,0	748,0
3	ТОВ "Еко"	2381,0	4953,0	4218,0	5390,0	6366,0	8661,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	911,9	912,2	0,0	1716,0	2833,0	4152,0	5173,0	6501,0	7151,1	7866,2
5	Торговельна мережа супермаркетів "Гаврія В"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	ТОВ "Європоль"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	1116,0	0,0	7137,0	9089,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	5,0	8,0	16,9	137,6	14963,0	17008,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	ТОВ "Восторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	ПрАТ "Фуршет"	429,6	564,0	532,0	561,0	636,0	669,0	613,0	56,0	61,6	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>5367,0</b>	<b>11312,2</b>	<b>6585,9</b>	<b>22401,6</b>	<b>53849,0</b>	<b>61101,0</b>	<b>38387,0</b>	<b>41095,0</b>	<b>99395,7</b>	<b>13843,2</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>5367,0</b>	<b>11312,2</b>	<b>6585,9</b>	<b>22401,6</b>	<b>53849,0</b>	<b>61101,0</b>	<b>38387,0</b>	<b>41095,0</b>	<b>99395,7</b>	<b>13843,2</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Усього довгострокових зобов'язань, тис. грн., роки									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	154196,3	376759,0	463723,0	2632104,0	2065372,0	1587945,0	2383379,0	2273216,0	2776092,0	2270035,0
2	ПАТ "Базис"	886,7	1245,0	1609,0	46,0	4500,0	4500,0	9523,0	5100,0	5248,0	5248,0
3	ТОВ "Еко"	161642,0	519374,0	577985,0	439443,0	615886,0	560359,0	255201,0	440254,0	533706,0	560391,3
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	333224,4	474383,2	334607,1	194831,0	247477,0	267920,0	76155,0	7775,0	81638,6	85720,5
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	313333,8	603836,0	514150,0	520074,0	565230,0	733202,0	754221,0	735377,0	656594,0	715452,0
6	ТОВ "Європоль"	10000,0	8000,0	5700,0	10000,0	10000,0	43000,0	100000,0	86000,0	65850,0	69142,5
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	96409,0	90893,0	89532,0	47937,0	88279,0	134011,0	140711,6
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	385,2	388,0	734154,0	812289,0	828729,0	862899,0	1316174,0	1076612,0
9	ТОВ "Восторг"	13460,0	25300,0	25300,0	24000,0	24000,0	24000,0	25200,0	26460,0	27783,0	29172,2
10	ПрАТ "Фуршет"	255734,8	205213,0	154666,0	56773,0	145154,0	145185,0	77990,0	152613,0	160243,7	168255,8
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>1242478,0</b>	<b>2214110,2</b>	<b>2078125,3</b>	<b>3974068,0</b>	<b>4502666,0</b>	<b>4267932,0</b>	<b>4558335,0</b>	<b>4747949,0</b>	<b>5757340,2</b>	<b>5120740,8</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3994,0	3036,0	2576,0	876,0	125,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	500,0	1444,0	1008,5	573,0	1000,0	1800,0	450,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	1,6	5,0	7,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>501,6</b>	<b>1449,0</b>	<b>1015,5</b>	<b>575,0</b>	<b>1000,0</b>	<b>5794,0</b>	<b>3486,0</b>	<b>2576,0</b>	<b>876,0</b>	<b>125,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>1242979,6</b>	<b>2215559,2</b>	<b>2079140,8</b>	<b>3974643,0</b>	<b>4503666,0</b>	<b>4273726,0</b>	<b>4561821,0</b>	<b>4750525,0</b>	<b>5758216,2</b>	<b>5120865,8</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Разом, поточні зобов'язання, тис.грн., роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	106044,5	186857,7	364170,0	1569624,0	3014321,0	4271941,0	5695335,0	5371428,0	6997886,0	9969631,0	10246898,0
2	ПАТ "Базис"	7311,9	12534,5	13793,0	12800,0	17068,0	19071,0	14338,0	17180,0	19447,0	19883,0	16422,0
3	ТОВ "Еко"	176937,6	221172,0	327793,0	379799,0	697250,0	712264,0	625062,0	1220792,0	1720744,0	1898460,0	2088306,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	88340,9	135112,2	137178,7	102781,6	194411,0	366947,0	456923,0	720268,0	705594,0	776153,4	853768,7
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	65884,7	49505,2	73993,0	159150,0	192365,0	182652,0	188049,0	231518,0	324409,0	410895,0	608989,0
6	ТОВ "Європоль"	16991,3	18580,5	19880,0	24383,0	29758,0	30325,0	35311,0	53978,0	61604,0	65505,0	72055,5
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	7568,0	9460,0	42574,0	248546,5	349857,0	359336,0	244994,0	242227,0	290109,0	270757,0	297832,7
8	ПАТ "Рітейл Груп"	8,8	22,0	23,0	9397,9	1690,1	2054537,0	1480572,0	1450552,0	2123389,0	2495785,0	2937429,0
9	ТОВ "Восторг"	15546,3	24465,7	24674,0	31373,0	29749,0	36557,0	45726,0	50298,6	55328,5	60861,3	66947,4
10	ПрАТ "Фуршет"	3359,1	32605,6	96080,0	21389,0	128366,0	23990,0	62568,0	106428,0	111183,0	122301,3	134531,4
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>487993,1</b>	<b>690315,4</b>	<b>1100158,7</b>	<b>2559244,0</b>	<b>4654835,1</b>	<b>8057620,0</b>	<b>8848878,0</b>	<b>9464669,6</b>	<b>12409693,5</b>	<b>16090232,0</b>	<b>17323179,8</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	1430,4	1359,0	648,0	299,0	375,0	595,0	853,0	530,0	473,0	310,0	432,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	1445,4	4935,9	5887,0	4564,5	3242,0	6608,0	5784,0	7622,0	8551,0	9603,0	11855,0
13	ПАТ "Універсам 11"	3,6	7,9	29,6	80,8	24,3	69,9	20,0	13,0	568,0	647,0	606,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	463,8	351,0	318,0	315,3	312,5	358,2	346,7	360,9	337,1	366,2	341,9
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	807,4	698,0	637,0	680,6	724,1	890,8	999,0	1037,0	955,0	484,0	353,3
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	71,2	89,0	193,0	204,0	215,0	97,7	58,8	64,1	62,8	67,5	53,5
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	616,6	326,0	684,0	600,0	516,0	271,0	302,0	276,0	165,1	142,1	166,7
18	ПрАТ "Одяг"	93,2	60,8	94,0	145,0	153,0	159,0	186,0	167,0	146,0	137,0	150,7
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	189,2	223,9	197,8	210,2	222,6	253,6	228,8	229,7	192,4	148,3	94,3
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	14,4	11,7	9,0	74,4	134,5	138,1	281,3	361,3	361,5
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	185,4	196,0	207,0	200,0	193,0	229,0	214,6	180,3	268,5	205,1	355,3
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>5306,2</b>	<b>8247,5</b>	<b>8909,8</b>	<b>7311,0</b>	<b>5986,5</b>	<b>9606,6</b>	<b>9127,4</b>	<b>10618,1</b>	<b>12000,2</b>	<b>12471,5</b>	<b>14770,2</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>493299,3</b>	<b>698562,9</b>	<b>1109068,5</b>	<b>2566555,0</b>	<b>4660821,6</b>	<b>8067226,6</b>	<b>8858005,4</b>	<b>9475287,7</b>	<b>12421693,7</b>	<b>16102703,5</b>	<b>17337950,0</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Доходи майбутніх періодів, тис., грн., роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,0	0,0	0,0	85,0	132,0	896,0	3791,0	6215,0	12294,0	27339,0	0,0
2	ПАТ "Базис"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	ТОВ "Еко"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Торговельна мережа супермаркетів "Гаврія В"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	ТОВ "Європоль"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12816,0	38552,0	4624,0	3265,0	2768,0	6170,0
9	ТОВ "Восторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	ПрАТ "Фуршет"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>85,0</b>	<b>132,0</b>	<b>13712,0</b>	<b>42343,0</b>	<b>10839,0</b>	<b>15559,0</b>	<b>30107,0</b>	<b>6170,0</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ПАТ "Універсам 11"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	ПрАТ "Одяг"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>85,0</b>	<b>132,0</b>	<b>13712,0</b>	<b>42343,0</b>	<b>10839,0</b>	<b>15559,0</b>	<b>30107,0</b>	<b>6170,0</b>

## Продовження таблиці А.4

№ з/п	Назва підприємства	Баланс, тис.грн., роки										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	245536,0	355832,4	757039,0	2049487,0	5669383,0	6374978,0	7332682,0	7770840,0	8470786,0	10539498,0	9884823,0
2	ПАТ "Базис"	15194,0	23241,6	27554,0	29433,0	34535,0	42881,0	38394,0	45754,0	44746,0	40538,0	38615,0
3	ТОВ "Еко"	331528,8	161782,0	324796,0	367114,0	358629,0	419777,0	514230,0	459745,0	415860,0	1966483,0	2261455,5
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	147583,5	473287,0	497451,8	407825,4	318199,0	546837,0	662462,0	761766,0	740553,0	851636,0	979381,3
5	Торговельна мережа супермаркетів "Гаврія В"	302480,8	930297,1	1121050,0	1408735,0	1455873,0	1494626,0	1716615,0	1805023,0	1909298,0	1952614,0	2586595,0
6	ТОВ "Європоль"	24862,4	34045,1	37191,0	47010,0	65884,0	71966,0	88068,0	177746,0	196606,0	204673,0	235374,0
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	176036,0	220045,0	204708,0	369328,0	533948,0	496095,0	306046,0	250867,0	260208,0	180372,0	207427,8
8	ПАТ "Рітейл Груп"	400,4	435,0	451,0	10238,8	2683,9	2431271,0	2033197,0	2089734,0	2276339,0	2507298,0	2532009,0
9	ТОВ "Восторг"	29917,3	37497,2	49528,0	54525,0	51013,0	57617,0	69359,0	79762,9	91727,3	105486,4	121309,3
10	ПрАТ "Фуршет"	109008,5	289743,1	301978,0	174109,0	172903,0	153045,0	173981,0	138690,0	79044,0	90900,6	104535,7
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>1382547,7</b>	<b>2526205,5</b>	<b>3321746,8</b>	<b>4917805,2</b>	<b>8663050,9</b>	<b>12089093,0</b>	<b>12935034,0</b>	<b>13579927,9</b>	<b>14485167,3</b>	<b>18439498,9</b>	<b>18951525,6</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	4418,0	4662,7	4409,0	4317,0	3964,0	4115,0	4113,0	3875,0	3839,0	3983,0	4364,0
12	Торговий дім "Хрещатик"	4055,3	8185,8	10671,0	9147,0	7623,0	13229,0	14061,0	14373,0	14087,0	13433,0	14999,0
13	ПАТ "Універсам 11"	768,6	773,4	795,3	865,3	814,4	874,8	834,0	822,0	1378,0	1286,0	1274,0
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1757,0	2006,0	2121,0	2076,1	2031,2	1931,1	1753,6	1378,9	1188,1	1245,5	1230,7
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	967,4	865,0	790,0	780,9	771,7	808,8	788,6	779,0	698,0	326,9	196,5
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	349,6	437,0	594,0	592,0	590,0	470,6	428,4	460,3	479,9	567,0	565,8
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1753,2	1522,0	3000,0	2809,5	2619,0	3370,0	4542,0	3466,0	2454,5	2707,6	2823,5
18	ПрАТ "Одяг"	1524,3	1496,7	1555,0	1639,0	1661,0	1666,0	1608,0	1589,0	1588,0	1779,0	2045,9
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	430,3	465,2	438,7	444,6	450,5	485,2	381,9	445,0	407,9	226,4	365,5
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	615,3	651,9	651,7	692,8	594,8	469,8	532,1	484,1	601,8	734,0	729,1
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	391,7	403,0	430,0	477,0	474,0	526,0	508,9	480,4	589,3	553,4	923,1
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>17030,7</b>	<b>21468,7</b>	<b>25455,7</b>	<b>23841,2</b>	<b>21593,6</b>	<b>27946,3</b>	<b>29551,5</b>	<b>28152,7</b>	<b>27311,5</b>	<b>26841,8</b>	<b>29517,1</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>1399578,4</b>	<b>2547674,2</b>	<b>3347202,5</b>	<b>4941646,4</b>	<b>8684644,5</b>	<b>12117039,3</b>	<b>12964585,5</b>	<b>13608080,6</b>	<b>14512478,8</b>	<b>18466340,7</b>	<b>18981042,6</b>



Таблиця А.5

Аналіз показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі України за період з 2006 по 2016 рр.

№ з/п	Назва підприємства	Рентабельність основних засобів										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	37,91	16,39	20,15	22,73	8,69	22,74	12,58	11,26	32,67	9,91	-5,39
2	ПАТ "Базис"	33,47	34,70	45,49	41,86	28,00	17,73	9,22	13,56	16,71	12,59	15,10
3	ТОВ "Еко"	-125,40	13,33	-45,96	-5,75	20,95	31,91	1,52	14,08	-59,02	-81,61	288,28
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	12,46	5,77	14,99	14,92	12,26	10,68	4,47	13,30	23,84	28,39	204,09
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	9,55	3,89	-5,81	3,48	6,92	6,63	8,32	10,48	11,80	12,83	11,32
6	ТОВ "Європоль"	22,25	34,22	61,33	90,86	98,51	41,55	37,67	18,08	33,54	46,67	32,86
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-75,94	-75,94	-94,78	-5,18	-4,75	-8,45	-54,00	51,49	-470,13	-808,67	862,83
8	ПАТ "Рітейл Груп"	2,19	34,43	50,56	3,64	5,50	5,41	23,08	12,65	10,65	0,09	16,77
9	ТОВ "Восторг"	0,46	17,06	41,72	92,38	107,47	76,71	36,30	38,75	43,49	51,32	76,34
10	ПрАТ "Фуршет"	17,91	17,76	18,85	6,73	15,86	38,66	21,22	26,00	-16612,31	-17151,90	-4909,31
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-21,70</b>	<b>6,62</b>	<b>-5,38</b>	<b>7,13</b>	<b>9,45</b>	<b>15,46</b>	<b>11,65</b>	<b>12,05</b>	<b>16,03</b>	<b>2,92</b>	<b>31,06</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	23,69	23,25	28,39	16,56	-12,48	0,98	-5,10	5,18	2,93	10,94	7,30
12	Торговий дім "Хрещатик"	14,09	11,56	6,74	2,85	17,81	31,60	17,53	8,83	-2,77	3,23	1,64
13	ПАТ "Універсам 11"	0,08	0,05	0,05	3,22	1,43	2,93	2,10	3,16	0,09	-15,53	3,40
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	2,65	5,03	11,53	17,42	-1,33	12,23	-11,75	-10,89	-19,17	-7,93	-0,84
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	7,60	8,86	-4,66	184,81	-47,85	-95,34	-124,35	-32,85	3,82	88,99	0,37
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	27,05	-79,51	-65,18	48,28	61,54	72,98	92,69	188,97	167,54	482,94	467,48
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	7,87	8,57	13,73	14,11	34,24	29,66	19,91	22,25	24,20	10,84	3,39
18	ПрАТ "Одяг"	1,58	1,78	2,88	3,39	2,20	0,27	-7,69	0,09	1,88	19,16	54,39
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	322,19	362,31	400,84	432,12	16,74	8,95	-10,41	114,77	11,19	-160,14	219,61
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	7,95	36,85	338,18	412,18	-63,05	-115,08	-33,44	-58,10	0,00	130,42	-7,46
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-12,21	3,01	6,35	2,73	-39,43	6,57	22,48	9,77	-294,31	337,06	17,35
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>16,61</b>	<b>16,12</b>	<b>18,23</b>	<b>19,51</b>	<b>8,30</b>	<b>18,83</b>	<b>9,17</b>	<b>8,89</b>	<b>-1,86</b>	<b>9,04</b>	<b>7,04</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-20,97</b>	<b>6,69</b>	<b>-5,21</b>	<b>7,20</b>	<b>9,45</b>	<b>15,47</b>	<b>11,64</b>	<b>12,04</b>	<b>15,98</b>	<b>2,94</b>	<b>30,98</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Прибуток на 1 м2 торгової площі										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,12	0,11	0,32	0,37	0,96	2,58	1,53	0,89	3,90	1,16	-0,44
2	ПАТ "Базис"	0,37	0,47	0,65	0,60	0,51	0,46	0,25	0,44	0,44	0,31	0,32
3	ТОВ "Еко"	0,00	0,52	-2,67	-0,34	1,84	2,67	0,08	0,63	-3,09	-3,68	12,28
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,29	0,61	1,28	0,76	0,26	0,54	0,23	0,55	0,92	1,11	8,54
5	Торговельна мережа супермаркетів "Гаврія В"	0,44	0,57	-1,19	0,86	0,98	0,84	1,07	1,22	1,31	1,43	1,57
6	ТОВ "Європоль"	0,49	0,93	1,08	1,71	1,05	1,09	0,92	1,40	3,24	4,51	3,57
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротека"	0,00	-7,24	-3,81	-0,10	-0,12	-0,21	-1,10	0,22	-1,77	-2,57	1,27
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,64	2,29	1,37	1,17	8,66	1573,70
9	ТОВ "Восторг"	0,01	0,43	0,90	1,76	1,84	1,90	1,20	0,98	1,18	1,47	2,29
10	ПрАТ "Фуршет"	0,05	0,05	0,05	0,02	0,04	0,08	0,05	0,06	-0,78	-0,96	-0,32
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-0,26</b>	<b>0,17</b>	<b>-0,18</b>	<b>0,23</b>	<b>1,36</b>	<b>1,44</b>	<b>0,98</b>	<b>1,49</b>	<b>1,22</b>	<b>0,25</b>	<b>2,43</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	2,99	3,27	3,94	2,17	-1,83	0,15	-0,80	0,79	0,44	1,66	1,13
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,90	1,26	1,67	0,66	3,90	7,79	5,32	2,84	-0,88	1,07	0,66
13	ПАТ "Універсам 11"	0,01	0,00	0,00	0,29	0,12	0,30	0,21	0,30	0,02	-2,70	0,57
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,56	1,15	2,70	3,94	-0,29	2,49	-2,18	-1,52	-2,36	-0,84	-0,08
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,20	0,19	-0,09	3,05	-0,68	-1,16	-1,23	-0,36	0,04	0,98	0,00
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,46	-1,67	-1,26	0,84	0,97	0,78	0,48	0,94	0,99	2,44	2,31
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,77	0,89	2,83	2,74	6,22	6,80	5,31	4,93	3,51	2,00	0,66
18	ПрАТ "Одяг"	0,20	0,23	0,36	0,42	0,27	0,03	-0,92	0,01	0,22	2,17	6,88
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	3,63	3,85	4,39	4,59	0,17	0,09	-0,07	0,72	0,07	-0,94	1,15
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,13	0,60	5,06	5,90	-0,85	-1,40	-0,35	-0,55	0,00	1,09	-0,06
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-0,17	0,04	0,09	0,04	-0,44	0,08	0,21	0,11	-3,34	3,74	0,20
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>1,17</b>	<b>1,31</b>	<b>2,08</b>	<b>2,12</b>	<b>0,88</b>	<b>2,28</b>	<b>1,23</b>	<b>1,17</b>	<b>-0,23</b>	<b>1,18</b>	<b>1,04</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-0,25</b>	<b>0,18</b>	<b>-0,17</b>	<b>0,24</b>	<b>1,36</b>	<b>1,44</b>	<b>0,98</b>	<b>1,49</b>	<b>1,22</b>	<b>0,26</b>	<b>2,43</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Фондовіддача										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	14,33	7,16	6,28	11,13	4,18	6,40	6,90	8,63	9,26	10,95	14,95
2	ПАТ "Базис"	10,74	10,14	12,44	11,40	9,35	6,99	7,33	6,25	6,89	7,38	8,23
3	ТОВ "Еко"	3,86	5,52	4,85	5,35	6,46	6,85	7,18	9,48	11,46	15,33	19,79
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	8,94	2,26	3,04	5,31	16,53	9,59	10,93	11,55	13,86	16,51	18,54
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	2,14	0,69	0,67	0,66	0,72	0,75	0,68	0,75	1,08	1,09	0,92
6	ТОВ "Європоль"	13,75	13,82	20,81	21,06	19,67	9,34	0,27	3,11	4,39	5,36	5,72
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,87	0,87	2,18	9,46	13,11	15,35	14,92	2,39	2,69	0,54	1,44
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,04	0,45	0,61	0,04	0,99	3,31	4,45	4,16	4,70	6,06	6,97
9	ТОВ "Восторг"	4,84	11,30	19,13	24,21	25,26	20,24	15,16	16,55	18,57	21,91	25,53
10	ПрАТ "Фуршет"	0,36	0,47	1,12	0,66	0,77	0,69	0,15	0,93	27,76	30,18	31,49
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>4,58</b>	<b>2,35</b>	<b>2,84</b>	<b>4,12</b>	<b>4,07</b>	<b>4,96</b>	<b>5,46</b>	<b>6,22</b>	<b>7,01</b>	<b>8,45</b>	<b>9,72</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	3,21	2,90	3,38	3,15	2,04	1,89	1,57	1,35	1,54	1,71	2,03
12	Торговий дім "Хрещатик"	7,15	4,70	1,45	2,87	2,98	3,45	2,42	1,74	0,71	0,30	0,34
13	ПАТ "Універсам 11"	1,08	1,45	1,98	2,74	2,75	3,18	3,44	3,53	1,80	2,00	3,04
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	2,21	2,51	2,46	2,18	1,86	2,30	2,56	1,94	2,01	2,64	2,80
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	6,10	8,31	9,28	9,10	8,86	12,13	13,40	12,60	15,22	22,42	14,43
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	21,72	21,76	25,06	18,31	10,45	16,36	44,79	48,19	47,96	75,33	74,71
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1,55	0,98	0,24	0,36	0,50	0,56	0,59	1,08	1,28	1,02	1,03
18	ПрАТ "Одяг"	0,73	0,85	1,10	1,15	1,48	1,27	1,93	1,87	2,49	3,16	3,40
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	13,60	15,66	18,19	19,72	21,35	23,94	32,07	32,52	25,40	17,76	14,68
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	9,22	10,19	13,50	18,58	20,18	24,88	29,37	31,91	40,84	58,18	57,03
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	10,28	7,79	8,88	10,40	17,90	19,31	26,30	20,52	21,47	25,78	25,58
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>3,74</b>	<b>3,44</b>	<b>2,37</b>	<b>2,92</b>	<b>2,76</b>	<b>3,02</b>	<b>2,56</b>	<b>2,27</b>	<b>1,83</b>	<b>1,78</b>	<b>1,69</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>4,56</b>	<b>2,36</b>	<b>2,84</b>	<b>4,11</b>	<b>4,06</b>	<b>4,95</b>	<b>5,45</b>	<b>6,21</b>	<b>7,00</b>	<b>8,43</b>	<b>9,69</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Темп зростання фондівдачі										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,00	49,92	87,75	177,21	37,56	153,06	107,88	125,00	107,37	118,24	136,54
2	ПАТ "Базис"	0,00	94,48	122,66	91,65	82,03	74,73	104,91	85,29	110,18	107,03	111,53
3	ТОВ "Еко"	0,00	143,09	87,79	110,35	120,84	105,96	104,88	132,10	120,87	133,74	129,11
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,00	25,31	134,50	174,32	311,52	58,03	114,00	105,58	120,07	119,09	112,32
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,00	32,44	96,50	98,28	110,30	103,62	90,87	110,35	142,98	101,63	83,94
6	ТОВ "Європоль"	0,00	100,46	150,63	101,21	93,39	47,48	2,90	1148,05	141,50	121,92	106,71
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,00	100,05	251,10	433,84	138,60	117,09	97,21	16,04	112,47	20,14	265,32
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,00	1218,59	133,51	6,31	2602,74	333,21	134,35	93,38	113,13	128,90	115,02
9	ТОВ "Восторг"	0,00	233,46	169,30	126,53	104,33	80,13	74,90	109,14	112,23	118,00	116,49
10	ПрАТ "Фуршет"	0,00	132,02	236,36	58,64	117,03	89,08	22,56	602,30	2982,07	108,70	104,35
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>0,00</b>	<b>51,36</b>	<b>120,86</b>	<b>144,92</b>	<b>98,84</b>	<b>121,90</b>	<b>110,10</b>	<b>113,87</b>	<b>112,81</b>	<b>120,43</b>	<b>115,04</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,00	90,46	116,41	93,24	64,78	92,65	83,33	85,52	114,12	111,16	118,73
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,00	65,71	30,95	196,95	104,04	115,68	70,07	72,20	40,50	43,14	111,89
13	ПАТ "Універсам 11"	0,00	133,93	137,00	138,48	100,30	115,47	108,18	102,72	51,01	110,83	152,24
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,00	113,95	98,02	88,26	85,70	123,38	111,48	75,79	103,57	130,97	106,25
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,00	136,23	111,72	98,07	97,36	136,88	110,45	93,99	120,87	147,25	64,38
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,00	100,20	115,16	73,07	57,07	156,54	273,79	107,60	99,51	157,08	99,17
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,00	63,13	24,78	149,02	137,25	113,46	105,14	182,52	118,97	79,59	101,11
18	ПрАТ "Одяг"	0,00	115,77	129,07	104,90	128,54	86,02	151,78	96,76	133,18	127,21	107,64
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,00	115,08	116,16	108,43	108,28	112,12	133,97	101,40	78,11	69,93	82,63
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,00	110,56	132,45	137,64	108,62	123,29	118,04	108,64	127,99	142,46	98,02
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,00	75,77	114,02	117,13	172,06	107,86	136,19	78,04	104,60	120,10	99,23
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>0,00</b>	<b>92,08</b>	<b>68,95</b>	<b>122,85</b>	<b>94,79</b>	<b>109,17</b>	<b>84,87</b>	<b>88,55</b>	<b>80,67</b>	<b>97,06</b>	<b>94,96</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>0,00</b>	<b>51,72</b>	<b>120,30</b>	<b>144,83</b>	<b>98,92</b>	<b>121,89</b>	<b>110,05</b>	<b>113,84</b>	<b>112,79</b>	<b>120,42</b>	<b>114,98</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Рентабельність оборотних активів										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	8,64	9,82	19,46	5,91	10,31	20,10	11,25	8,21	23,58	5,67	-2,12
2	ПАТ "Базис"	32,27	26,64	34,16	33,10	33,21	24,99	15,41	24,39	28,50	27,06	30,58
3	ТОВ "Еко"	-80,38	8,55	-37,13	-5,32	136,96	18,62	0,79	4,89	-15,21	-19,08	52,19
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	6,59	14,24	38,85	21,08	7,25	12,48	4,25	12,14	20,67	22,22	144,63
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	29,37	37,46	-62,89	57,13	70,84	66,34	64,11	53,69	47,50	63,91	42,69
6	ТОВ "Європоль"	16,68	21,09	27,47	31,76	27,17	38,99	21,91	34,97	96,89	115,48	76,19
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-4,56	-4,56	-48,49	-2,02	-1,66	-3,06	-25,87	4,03	-29,18	-58,59	23,96
8	ПАТ "Рітейл Груп"	22,86	182,61	200,00	561,31	5,09	8,88	35,27	21,84	14,31	0,10	16,67
9	ТОВ "Восторг"	0,57	11,76	15,15	25,23	38,31	38,77	25,02	23,98	23,98	24,98	32,43
10	ПрАТ "Фуршет"	6,56	2,63	3,28	2,18	4,83	12,30	6,13	10,03	-167,28	-172,71	-49,43
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-13,46</b>	<b>8,53</b>	<b>-8,33</b>	<b>6,58</b>	<b>13,33</b>	<b>17,61</b>	<b>12,73</b>	<b>11,16</b>	<b>13,53</b>	<b>2,11</b>	<b>18,53</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	45,28	52,80	74,83	38,25	-71,43	5,14	-36,29	50,42	28,65	77,80	32,38
12	Торговий дім "Хрещатик"	13,29	18,00	9,53	5,18	47,74	47,58	40,07	22,28	-7,29	12,06	9,83
13	ПАТ "Універсам 11"	0,47	0,21	0,15	6,36	2,81	8,78	6,07	8,60	0,34	-89,01	16,67
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	19,02	24,93	47,70	67,45	-4,80	41,06	-39,75	-30,80	-59,54	-12,93	-1,25
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	-3,25	4,05	-2,00	66,76	-14,30	-22,27	-23,65	-7,17	0,88	65,01	0,82
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	10,48	-30,79	-15,15	9,99	11,22	11,03	7,00	12,71	12,86	26,32	24,89
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	26,20	146,43	248,41	284,91	795,37	457,56	85,23	165,85	106,58	172,52	66,52
18	ПрАТ "Одяг"	5,63	6,33	8,07	7,99	4,76	0,56	-16,90	0,20	3,83	27,21	71,77
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	237,38	213,59	282,95	283,01	10,18	4,40	-4,77	39,04	3,99	-135,10	73,66
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	2,39	10,03	83,14	89,43	-15,01	-27,45	-33,44	-58,10	0,00	14,18	-0,77
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-19,85	4,90	9,26	3,95	-27,32	4,38	10,96	7,19	-149,49	182,37	4,80
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>36,74</b>	<b>32,10</b>	<b>34,58</b>	<b>38,77</b>	<b>20,88</b>	<b>36,83</b>	<b>22,33</b>	<b>23,29</b>	<b>-4,46</b>	<b>26,88</b>	<b>22,93</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-13,19</b>	<b>8,64</b>	<b>-8,08</b>	<b>6,67</b>	<b>13,34</b>	<b>17,64</b>	<b>12,74</b>	<b>11,17</b>	<b>13,51</b>	<b>2,12</b>	<b>18,53</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Чиста рентабельність товарообігу										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,02	0,02	0,06	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	-1,24	-3,35	-0,92
2	ПАТ "Базис"	2,18	2,37	2,33	2,12	1,72	1,35	0,11	0,19	0,62	0,33	0,80
3	ТОВ "Еко"	-29,23	0,13	-9,61	-3,75	0,01	0,01	0,01	0,02	-9,24	-5,92	11,50
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,37	0,11	-4,99	-0,74	-0,63	0,08	0,11	0,76	-0,17	0,06	6,42
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,84	0,77	-16,76	-3,38	0,84	0,33	0,58	2,10	1,59	2,15	3,57
6	ТОВ "Європоль"	0,74	1,47	1,64	3,00	3,32	3,04	83,19	3,85	3,93	5,42	2,92
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-71,71	-87,45	-32,90	-3,47	-1,02	-2,17	-5,43	-24,77	-192,83	-1608,16	307,18
8	ПАТ "Рітейл Груп"	96,32	9,64	5,50	7,58	1,48	-2,00	2,92	0,56	-8,36	-10,98	-2,02
9	ТОВ "Восторг"	-0,65	-0,52	-0,01	-0,60	-0,17	-0,05	0,66	0,63	0,63	0,63	1,13
10	ПрАТ "Фуршет"	5,29	5,48	0,39	-8,08	-30,03	-16,81	-297,01	-31,29	-636,85	-520,65	-216,47
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-5,94</b>	<b>0,06</b>	<b>-5,64</b>	<b>-1,31</b>	<b>-0,09</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	<b>-2,96</b>	<b>-4,24</b>	<b>1,12</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	3,07	3,84	4,25	2,73	-6,25	-1,06	-4,58	1,80	0,39	5,15	3,59
12	Торговий дім "Хрещатик"	1,37	1,83	3,30	0,70	4,10	5,64	3,58	0,68	-12,77	-0,22	1,48
13	ПАТ "Універсам 11"	0,06	0,02	0,02	2680,79	2839,34	2025,23	0,47	0,71	0,05	-7,78	0,93
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,90	1,36	3,52	2,03	-0,08	-4,26	-4,78	-19,64	-9,23	1,39	0,46
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	1,04	0,31	-0,64	-2,85	-5,95	-7,00	-7,75	-2,72	0,05	3,25	0,02
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	1,02	1,51	2,21	1,45	-0,84	0,70	-0,02	1,89	2,48	5,11	4,59
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	2,52	1,21	25,60	33,06	37,20	32,04	15,73	9,11	14,82	10,62	3,29
18	ПрАТ "Одяг"	1,62	0,61	1,75	2,35	1,07	0,07	-4,03	0,05	0,75	6,06	13,10
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,03	0,01	-0,01	-0,03	-0,05	0,10	-2,14	1,72	0,01	-7,23	14,33
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,89	2,57	-0,84	2,04	-3,80	-4,79	-2,08	-1,97	-0,82	1,25	-0,13
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-1,50	0,02	0,71	0,14	0,75	0,38	0,62	0,14	0,75	0,30	0,38
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>1,46</b>	<b>1,87</b>	<b>2,92</b>	<b>93,70</b>	<b>100,75</b>	<b>78,82</b>	<b>0,84</b>	<b>0,29</b>	<b>-1,75</b>	<b>2,19</b>	<b>3,36</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-5,82</b>	<b>0,08</b>	<b>-5,59</b>	<b>-0,90</b>	<b>0,11</b>	<b>-0,26</b>	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	<b>-2,96</b>	<b>-4,24</b>	<b>1,12</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Операційна рентабельність товарообігу										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	2,64	2,29	3,21	2,04	2,08	3,55	1,82	1,31	3,53	0,90	-0,36
2	ПАТ "Базис"	3,12	3,42	3,66	3,67	2,99	2,54	1,26	2,17	2,42	1,71	1,84
3	ТОВ "Еко"	-32,51	2,42	-9,48	-1,08	3,24	4,66	0,21	1,48	-5,15	-5,32	14,56
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	1,39	2,55	4,92	2,81	0,74	1,11	0,41	1,15	1,72	1,72	11,01
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	4,47	5,61	-8,68	5,29	9,54	8,83	12,19	13,92	10,95	11,73	12,32
6	ТОВ "Європоль"	1,62	2,48	2,95	4,31	5,01	4,45	139,29	5,82	7,63	8,71	5,75
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-87,52	-87,47	-43,48	-0,55	-0,36	-0,55	-3,62	21,51	-174,67	-1492,02	600,02
8	ПАТ "Рітейл Груп"	58,82	75,90	83,49	95,36	5,53	1,63	5,19	3,04	2,27	0,01	2,41
9	ТОВ "Восторг"	0,09	1,51	2,18	3,82	4,25	3,79	2,39	2,34	2,34	2,34	2,99
10	ПрАТ "Фуршет"	49,87	37,44	16,82	10,24	20,62	56,43	137,26	27,93	-598,33	-568,34	-155,90
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-4,74</b>	<b>2,82</b>	<b>-1,89</b>	<b>1,73</b>	<b>2,32</b>	<b>3,12</b>	<b>2,13</b>	<b>1,94</b>	<b>2,29</b>	<b>0,35</b>	<b>3,20</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	7,39	8,02	8,41	5,26	-6,12	0,52	-3,24	3,85	1,91	6,41	3,60
12	Торговий дім "Хрещатик"	1,97	2,46	4,63	0,99	5,97	9,16	7,25	5,06	-3,93	10,59	4,81
13	ПАТ "Універсам 11"	0,07	0,03	0,03	1,17	0,52	0,92	0,61	0,90	0,05	-7,78	1,12
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1,20	2,00	4,68	8,01	-0,71	5,32	-4,58	-5,60	-9,52	-3,01	-0,30
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	1,25	1,07	-0,50	20,30	-5,40	-7,86	-9,28	-2,61	0,25	3,97	0,03
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	1,25	-3,65	-2,60	2,64	5,89	4,46	2,07	3,92	3,49	6,41	6,26
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	5,09	8,77	56,72	39,13	69,16	52,82	33,71	20,64	18,87	10,62	3,29
18	ПрАТ "Одяг"	2,16	2,10	2,63	2,95	1,49	0,21	-3,99	0,05	0,75	6,06	15,97
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	23,68	23,14	22,04	21,91	0,78	0,37	-0,32	3,53	0,44	-9,01	14,96
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,86	3,62	25,05	22,19	-3,12	-4,63	-1,14	-1,82	0,00	2,24	-0,13
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-1,19	0,39	0,72	0,26	-2,20	0,34	0,85	0,48	-13,71	13,07	0,68
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>4,44</b>	<b>4,68</b>	<b>7,68</b>	<b>6,69</b>	<b>3,00</b>	<b>6,24</b>	<b>3,58</b>	<b>3,92</b>	<b>-1,02</b>	<b>5,09</b>	<b>4,18</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-4,60</b>	<b>2,84</b>	<b>-1,84</b>	<b>1,75</b>	<b>2,32</b>	<b>3,12</b>	<b>2,13</b>	<b>1,94</b>	<b>2,28</b>	<b>0,35</b>	<b>3,20</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Оборотність оборотних активів										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	3,26	4,29	6,06	2,89	4,96	5,66	6,18	6,29	6,69	6,27	5,87
2	ПАТ "Базис"	10,35	7,79	9,34	9,02	11,09	9,85	12,26	11,25	11,76	15,85	16,65
3	ТОВ "Еко"	0,00	3,54	3,91	4,95	42,24	4,00	3,74	3,29	2,95	3,58	3,58
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	4,73	5,58	7,89	7,49	9,78	11,21	10,40	10,53	12,02	12,92	13,14
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	6,57	6,68	7,25	10,79	7,42	7,52	5,26	3,86	4,34	5,45	3,47
6	ТОВ "Європоль"	10,31	8,51	9,32	7,36	5,43	8,76	0,16	6,01	12,69	13,25	13,25
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	0,00	0,05	1,12	3,69	4,57	5,56	7,15	0,19	0,17	0,04	0,04
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,39	2,41	2,40	5,89	0,92	5,44	6,80	7,17	6,32	6,47	6,93
9	ТОВ "Восторг"	6,06	7,80	6,95	6,61	9,00	10,23	10,45	10,24	10,24	10,66	10,84
10	ПрАТ "Фуршет"	0,13	0,07	0,20	0,21	0,23	0,22	0,04	0,36	0,28	0,30	0,32
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>2,84</b>	<b>3,03</b>	<b>4,40</b>	<b>3,80</b>	<b>5,74</b>	<b>5,65</b>	<b>5,97</b>	<b>5,76</b>	<b>5,92</b>	<b>6,09</b>	<b>5,80</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	6,13	6,58	8,90	7,27	11,67	9,87	11,20	13,10	15,03	12,14	8,99
12	Торговий дім "Хрещатик"	6,75	7,32	2,06	5,21	7,99	5,19	5,52	4,40	1,86	1,14	2,04
13	ПАТ "Універсам 11"	6,67	6,26	6,08	5,42	5,42	9,53	9,96	9,61	6,73	11,45	14,89
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	15,87	12,45	10,19	8,42	6,76	7,72	8,68	5,50	6,25	4,30	4,17
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Искра"	-2,61	3,80	3,98	3,29	2,65	2,83	2,55	2,75	3,52	16,38	31,91
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,00	8,43	5,82	3,79	1,91	2,47	3,38	3,24	3,68	4,11	3,98
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	5,15	16,70	4,38	7,28	11,50	8,66	2,53	8,03	5,65	16,24	20,22
18	ПрАТ "Одяг"	2,61	3,01	3,07	2,71	3,20	2,66	4,24	3,97	5,08	4,49	4,49
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	10,02	9,23	12,84	12,91	12,99	11,76	14,70	11,06	9,06	14,99	4,92
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	2,77	2,77	3,32	4,03	4,80	5,93	29,37	31,91	5,92	6,33	5,90
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	16,72	12,68	12,94	15,05	12,40	12,87	12,83	15,11	10,90	13,95	7,08
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>8,27</b>	<b>6,85</b>	<b>4,50</b>	<b>5,79</b>	<b>6,95</b>	<b>5,90</b>	<b>6,23</b>	<b>5,94</b>	<b>4,39</b>	<b>5,28</b>	<b>5,49</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>2,87</b>	<b>3,05</b>	<b>4,40</b>	<b>3,81</b>	<b>5,74</b>	<b>5,65</b>	<b>5,97</b>	<b>5,76</b>	<b>5,92</b>	<b>6,09</b>	<b>5,80</b>



## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Рентабельність оборотних активів										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	8,64	9,82	19,46	5,91	10,31	20,10	11,25	8,21	23,58	5,67	-2,12
2	ПАТ "Базис"	32,27	26,64	34,16	33,10	33,21	24,99	15,41	24,39	28,50	27,06	30,58
3	ТОВ "Еко"	-80,38	8,55	-37,13	-5,32	136,96	18,62	0,79	4,89	-15,21	-19,08	52,19
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	6,59	14,24	38,85	21,08	7,25	12,48	4,25	12,14	20,67	22,22	144,63
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	29,37	37,46	-62,89	57,13	70,84	66,34	64,11	53,69	47,50	63,91	42,69
6	ТОВ "Європоль"	16,68	21,09	27,47	31,76	27,17	38,99	21,91	34,97	96,89	115,48	76,19
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-4,56	-4,56	-48,49	-2,02	-1,66	-3,06	-25,87	4,03	-29,18	-58,59	23,96
8	ПАТ "Рітейл Груп"	22,86	182,61	200,00	561,31	5,09	8,88	35,27	21,84	14,31	0,10	16,67
9	ТОВ "Восторг"	0,57	11,76	15,15	25,23	38,31	38,77	25,02	23,98	23,98	24,98	32,43
10	ПрАТ "Фуршет"	6,56	2,63	3,28	2,18	4,83	12,30	6,13	10,03	-167,28	-172,71	-49,43
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-13,46</b>	<b>8,53</b>	<b>-8,33</b>	<b>6,58</b>	<b>13,33</b>	<b>17,61</b>	<b>12,73</b>	<b>11,16</b>	<b>13,53</b>	<b>2,11</b>	<b>18,53</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	45,28	52,80	74,83	38,25	-71,43	5,14	-36,29	50,42	28,65	77,80	32,38
12	Торговий дім "Хрещатик"	13,29	18,00	9,53	5,18	47,74	47,58	40,07	22,28	-7,29	12,06	9,83
13	ПАТ "Універсам 11"	0,47	0,21	0,15	6,36	2,81	8,78	6,07	8,60	0,34	-89,01	16,67
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	19,02	24,93	47,70	67,45	-4,80	41,06	-39,75	-30,80	-59,54	-12,93	-1,25
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	-3,25	4,05	-2,00	66,76	-14,30	-22,27	-23,65	-7,17	0,88	65,01	0,82
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	10,48	-30,79	-15,15	9,99	11,22	11,03	7,00	12,71	12,86	26,32	24,89
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	26,20	146,43	248,41	284,91	795,37	457,56	85,23	165,85	106,58	172,52	66,52
18	ПрАТ "Одяг"	5,63	6,33	8,07	7,99	4,76	0,56	-16,90	0,20	3,83	27,21	71,77
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	237,38	213,59	282,95	283,01	10,18	4,40	-4,77	39,04	3,99	-135,10	73,66
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	2,39	10,03	83,14	89,43	-15,01	-27,45	-33,44	-58,10	0,00	14,18	-0,77
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-19,85	4,90	9,26	3,95	-27,32	4,38	10,96	7,19	-149,49	182,37	4,80
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>36,74</b>	<b>32,10</b>	<b>34,58</b>	<b>38,77</b>	<b>20,88</b>	<b>36,83</b>	<b>22,33</b>	<b>23,29</b>	<b>-4,46</b>	<b>26,88</b>	<b>22,93</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-13,19</b>	<b>8,64</b>	<b>-8,08</b>	<b>6,67</b>	<b>13,34</b>	<b>17,64</b>	<b>12,74</b>	<b>11,17</b>	<b>13,51</b>	<b>2,12</b>	<b>18,53</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Темп зростання товарообігу										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,00	147,07	244,09	201,77	273,69	148,57	124,81	118,62	116,37	127,78	99,19
2	ПАТ "Базис"	0,00	127,89	143,59	100,83	118,25	99,93	100,74	104,39	105,70	104,96	104,21
3	ТОВ "Еко"	0,00	178,87	176,25	124,72	118,05	124,02	128,48	118,10	109,33	119,82	120,00
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	0,00	167,19	143,38	115,75	153,89	144,82	124,94	119,22	113,63	129,00	122,00
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	0,00	119,83	126,95	117,71	108,74	106,50	102,30	110,03	144,81	108,05	105,54
6	ТОВ "Сврополь"	0,00	122,52	133,56	107,87	109,13	116,60	2,71	4153,56	176,39	121,67	120,00
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Свротек"	0,00	125,07	1399,50	649,40	184,60	111,84	73,21	2,95	93,95	16,14	122,00
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,00	1220,59	131,33	177,94	329,31	391647,10	109,33	100,54	111,57	127,93	112,08
9	ТОВ "Восторг"	0,00	214,93	145,98	112,18	119,57	115,62	99,85	117,59	120,00	125,00	122,00
10	ПрАТ "Фуршет"	0,00	169,76	280,91	55,75	112,39	81,48	23,82	596,53	60,87	125,00	120,00
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>0,00</b>	<b>152,13</b>	<b>178,91</b>	<b>159,63</b>	<b>197,31</b>	<b>163,03</b>	<b>117,41</b>	<b>112,48</b>	<b>115,97</b>	<b>126,26</b>	<b>105,40</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	0,00	100,99	114,93	87,75	72,51	95,07	87,00	83,34	113,12	111,42	121,12
12	Торговий дім "Хрещатик"	0,00	111,79	70,13	185,67	97,72	166,65	86,19	76,59	40,14	44,81	135,70
13	ПАТ "Універсам 11"	0,00	127,21	130,79	132,61	94,33	140,23	102,24	99,57	92,26	111,64	147,09
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	0,00	123,29	100,31	85,26	82,68	115,32	101,42	57,04	91,36	112,52	101,27
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	0,00	111,77	97,29	85,77	83,40	118,07	89,52	104,18	115,58	155,12	63,12
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,00	125,25	105,73	66,22	51,16	106,31	133,35	103,67	117,35	134,58	96,80
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	0,00	67,33	49,02	140,31	128,73	143,00	122,43	151,49	77,87	101,36	106,62
18	ПрАТ "Одяг"	0,00	113,58	126,59	105,36	126,98	85,26	149,08	94,65	131,33	124,58	120,00
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	0,00	108,59	119,80	105,10	104,85	104,45	98,60	98,47	75,44	67,58	73,22
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	0,00	108,54	122,10	131,86	102,36	111,29	101,37	99,11	118,79	134,61	93,12
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	0,00	77,80	116,76	129,54	118,37	116,75	108,17	95,30	101,93	117,56	102,14
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>0,00</b>	<b>106,31</b>	<b>96,74</b>	<b>116,84</b>	<b>92,34</b>	<b>131,16</b>	<b>94,70</b>	<b>86,54</b>	<b>77,29</b>	<b>101,08</b>	<b>106,77</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>0,00</b>	<b>151,42</b>	<b>178,01</b>	<b>159,37</b>	<b>196,86</b>	<b>162,96</b>	<b>117,38</b>	<b>112,44</b>	<b>115,93</b>	<b>126,25</b>	<b>105,41</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Рентабельність капіталу										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	0,34	0,46	0,63	0,29	0,04	0,00	0,00	0,01	-4,79	-13,34	-3,85
2	ПАТ "Базис"	15,16	13,90	17,38	14,62	12,51	7,60	0,52	2,90	3,39	1,78	5,00
3	ТОВ "Еко"	-53,67	1,25	-60,44	-25,80	1,05	14,90	-12,22	-0,97	-105,83	-16,95	42,51
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	1,05	0,23	-10,86	-2,19	-3,78	0,45	0,61	4,16	0,45	0,51	59,95
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	1,91	0,68	-11,08	-2,10	0,56	0,22	0,35	1,33	1,44	2,17	3,16
6	ТОВ "Європоль"	7,75	9,97	13,62	21,38	18,49	17,68	10,47	9,73	15,65	25,21	14,16
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Євротек"	-4,28	-4,28	-31,99	-1,40	-3,98	-9,21	-21,96	-0,64	-30,32	-58,89	14,55
8	ПАТ "Рітейл Груп"	2,00	27,13	39,02	3,61	-328,76	-3,91	8,20	1,83	-22,48	-34,31	-34,17
9	ТОВ "Восторг"	-1,44	-2,35	0,55	-2,28	-0,01	1,47	4,43	4,43	4,63	5,03	9,56
10	ПрАТ "Фуршет"	0,88	-0,91	-0,86	-4,64	-5,84	-3,83	-10,74	5,32	-197,53	-191,02	-82,88
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>-12,48</b>	<b>0,19</b>	<b>-12,87</b>	<b>-2,58</b>	<b>-0,25</b>	<b>-0,51</b>	<b>0,31</b>	<b>0,87</b>	<b>-10,53</b>	<b>-15,05</b>	<b>1,98</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	9,38	11,05	15,83	10,96	-10,65	-0,87	-6,08	3,54	1,75	9,31	5,93
12	Торговий дім "Хрещатик"	5,55	3,82	3,71	1,69	11,71	15,47	7,51	1,06	-6,54	-0,05	0,53
13	ПАТ "Універсам 11"	0,07	0,04	0,04	2,14	0,95	2,19	1,56	2,31	0,07	-13,22	2,83
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	2,32	4,19	9,29	13,85	-1,93	-8,32	-9,07	-7,95	-14,06	2,77	0,94
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	3,29	0,95	-1,39	48,85	-10,96	-17,98	-19,92	-5,91	0,72	37,57	0,25
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	7,55	-22,20	-12,29	8,28	-0,85	4,70	3,64	9,41	11,40	24,99	21,14
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	3,99	1,45	8,30	13,44	25,24	22,43	9,62	10,82	18,52	10,20	3,23
18	ПрАТ "Одяг"	1,22	1,39	2,12	2,38	1,51	0,12	-5,35	0,06	1,26	11,24	30,94
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	136,65	133,88	160,95	167,32	6,06	7,32	-3,17	25,12	2,60	-68,42	64,43
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	3,72	7,88	68,04	74,34	-11,62	-26,61	-6,18	-10,66	-1,56	9,36	-0,70
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	-7,79	1,86	3,77	1,61	-16,14	2,62	7,37	2,05	-99,51	116,39	2,57
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>8,27</b>	<b>7,21</b>	<b>10,43</b>	<b>12,78</b>	<b>4,25</b>	<b>8,69</b>	<b>2,92</b>	<b>2,28</b>	<b>-3,92</b>	<b>5,69</b>	<b>5,03</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>-12,23</b>	<b>0,25</b>	<b>-12,69</b>	<b>-2,51</b>	<b>-0,24</b>	<b>-0,49</b>	<b>0,32</b>	<b>0,87</b>	<b>-10,52</b>	<b>-15,02</b>	<b>1,98</b>

## Продовження таблиці А.5

№ з/п	Назва підприємства	Оборотність капіталу										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	ТОВ "Фоззі-Фуд"	2,64	2,68	3,07	2,29	2,27	2,99	3,25	3,64	3,88	3,99	4,22
2	ПАТ "Базис"	5,26	4,40	5,33	5,03	5,07	4,08	4,59	4,02	4,34	5,03	5,51
3	ТОВ "Еко"	0,00	5,52	4,85	5,35	6,46	6,85	7,18	9,48	11,46	2,90	3,03
4	Торговельна мережа дискаунтерів "Фора"	3,09	1,61	2,20	3,10	6,11	5,15	5,31	5,51	6,44	7,22	7,66
5	Торговельна мережа супермаркетів "Таврія В"	1,61	0,63	0,66	0,62	0,65	0,68	0,60	0,63	0,86	0,91	0,73
6	ТОВ "Сврополь"	5,78	5,17	6,33	5,40	4,20	4,49	0,10	2,05	3,26	3,81	3,98
7	ПАТ "Ритейлінгова компанія "Свротек"	0,00	0,05	0,74	2,65	3,38	4,07	4,83	0,17	0,16	0,04	0,04
8	ПАТ "Рітейл Груп"	0,03	0,38	0,48	0,04	0,48	2,06	2,69	2,63	2,70	3,13	3,47
9	ТОВ "Восторг"	2,69	4,61	5,09	5,19	6,63	6,79	5,63	5,76	6,01	6,53	6,93
10	ПрАТ "Фуршет"	0,10	0,06	0,16	0,16	0,18	0,17	0,03	0,26	0,28	0,30	0,31
	<b>Всього по групі ВСП</b>	<b>1,75</b>	<b>1,45</b>	<b>1,98</b>	<b>2,13</b>	<b>2,39</b>	<b>2,79</b>	<b>3,06</b>	<b>3,28</b>	<b>3,57</b>	<b>3,54</b>	<b>3,63</b>
11	ПАТ Оптвиробторг"	2,10	2,01	2,45	2,19	1,73	1,59	1,38	1,22	1,39	1,50	1,65
12	Торговий дім "Хрещатик"	2,83	1,57	0,84	1,83	2,14	2,06	1,67	1,25	0,51	0,24	0,29
13	ПАТ "Універсам 11"	0,93	1,18	1,49	1,82	1,83	2,38	2,56	2,58	1,42	1,70	2,52
14	ПрАТ "Торговий дім Морозівський"	1,94	2,09	1,98	1,73	1,46	1,77	1,98	1,44	1,52	1,63	1,67
15	ПрАТ "Ніжинський торговий дім "Іскра"	2,08	2,60	2,77	2,41	2,03	2,29	2,10	2,22	2,86	9,46	9,94
16	ПрАТ "Торговельно-виробниче підприємство "УКРТОРГБУДМАТЕРІАЛИ"	0,00	6,08	4,73	3,14	1,61	2,15	3,15	3,04	3,42	3,89	3,78
17	ПрАТ "Молодіжна мода"	1,19	0,92	0,23	0,34	0,47	0,53	0,48	0,95	1,05	0,96	0,98
18	ПрАТ "Одяг"	0,57	0,66	0,81	0,81	1,01	0,86	1,33	1,27	1,67	1,86	1,94
19	ПрАТ "Гайсинфарм" фарм	5,77	5,80	7,36	7,64	7,90	7,66	9,60	8,11	6,68	8,13	3,69
20	ПрАТ "Аптечне підприємство "Медпрепарати"	2,13	2,18	2,66	3,30	3,94	5,55	4,97	5,41	5,17	5,71	5,35
21	Торговельна мережа магазинів "Сіверське"	6,37	4,81	5,27	6,15	7,33	7,71	8,62	8,70	7,23	9,05	5,54
	<b>Всього по групі МП</b>	<b>2,25</b>	<b>1,89</b>	<b>1,55</b>	<b>1,93</b>	<b>1,97</b>	<b>1,99</b>	<b>1,78</b>	<b>1,62</b>	<b>1,29</b>	<b>1,33</b>	<b>1,29</b>
	<b>Всього за вибірковою сукупністю</b>	<b>1,75</b>	<b>1,46</b>	<b>1,97</b>	<b>2,13</b>	<b>2,39</b>	<b>2,79</b>	<b>3,06</b>	<b>3,28</b>	<b>3,56</b>	<b>3,53</b>	<b>3,62</b>

Таблиця А.6

Аналіз показників діяльності підприємств вибіркової сукупності за період з 2015 по 2017 рр.

№ з/п	Назва підприємства	Код	Місце знаходження	Необоротні активи, тис. грн, разом			Оборотні активи, тис. грн			Витрати майбутніх періодів, тис. грн		
				2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	ТОВ Фірма "ПОСАД"	21229267	Харків	44264,5	58318,5	65678,5	137263,5	206137,0	278328,0	239,5	142,0	404,5
2	СУАП"Європоль"	30751167	Харків	56906,0	99993,5	164270,0	24502,5	50044,0	70212,0	174,5	519,0	702,5
3	ТОВ "Восторг"	32437180	Харків	18996,5	14214,0	35726,5	82767,5	102308,5	119041,0	2031,0	96,0	105,0
4	ТОВ "Сучасний модерн"	33898608	Харків	145907,0	143433,5	139752,0	54732,5	66172,0	85663,5	677,5	390,0	261,5
5	ТОВ "Респектплюс"	38158682	Харків	1184,5	2316,0	2436,0	33111,5	40804,0	56571,5	114,0	121,0	123,0
6	ТОВ "УКР-ТРЕЙД"	30512339	Харків	23255,0	34518,5	40718,0	156048,5	166088,5	169121,0	278,0	310,0	514,0
7	ТОВ "ВІАЛ-МАРКЕТ"	33478778	Харків	17874,5	25506,0	30177,5	106529,0	118800,0	127800,5	156,5	120,0	119,0
8	ТОВ "ТОРГОВА КОМПАНІЯ "МЕГА-ТРЕЙД"	38157537	Харків	3868,5	3709,0	8750,5	67393,5	87653,0	96243,0	47,0	60,0	61,5
9	ТОВ "АЛЬФА-ПРОДУКТ"	38381998	Харків	708,5	11952,5	24183,5	45747,0	58323,5	90531,5	72,5	69,0	49,5
10	ТОВ "КОМПАНІЯ"ГРАНД-МАРКЕТ"	38978614	Харків	643,5	606,5	1314,5	22358,0	47288,5	98383,5	27,0	44,5	73,0

Продовження таблиці А.6

№ з/п	Назва підприємства	Баланс, тис. грн			Статутний капітал, тис. грн			Власний капітал, тис. грн		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	ТОВ Фірма "ПОСАД"	181528,0	264455,5	344006,5	89522,0	114026,0	114026,0	114719,5	159876,5	178167,0
2	СУАП"Європоль"	81408,5	150037,5	234482,0	6200,0	15200,0	21200,0	52204,5	82876,5	133323,0
3	ТОВ "Восторг"	101764,0	116522,5	154767,5	48908,0	37558,0	26208,0	39594,5	29042,0	21474,0
4	ТОВ "Сучасний модерн"	200639,5	209605,5	225415,5	733,0	733,0	733,0	61160,0	85766,0	114292,5
5	ТОВ "Респектплюс"	34296,0	43120,0	59007,5	800,0	800,0	800,0	8183,0	13108,5	20073,5
6	ТОВ "УКР-ТРЕЙД"	179303,5	200607,0	209839,0	420,0	420,0	420,0	38371,5	46768,5	55723,0
7	ТОВ "ВІАЛ-МАРКЕТ"	124403,5	144306,0	157978,0	450,0	450,0	450,0	30506,5	38768,0	41990,0
8	ТОВ "ТОРГОВА КОМПАНІЯ "МЕГА-ТРЕЙД"	71262,0	91362,0	104993,5	300,0	300,0	300,0	15200,0	24150,0	35054,5
9	ТОВ "АЛЬФА-ПРОДУКТ"	46455,5	70276,0	114715,0	350,0	350,0	350,0	9224,5	16237,0	27233,0
10	ТОВ "КОМПАНІЯ"ГРАНД-МАРКЕТ"	23001,5	47895,0	99698,0	300,0	300,0	300,0	3574,0	7221,5	15148,0

## Продовження таблиці А.6

№ з/п	Назва підприємства	Усього довгострокових зобов'язань, тис. грн			Разом, поточні зобов'язання, тис. грн			Доходи майбутніх періодів, тис. грн			Товарні запаси, тис.грн		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	ТОВ Фірма "ПОСАД"	22,0	12,0	0,0	66786,5	104567,0	165839,5	0,0	0,0	0,0	121075,0	169090,5	231102,0
2	СУАП"Європоль"	9345,0	4345,0	18739,5	19859,0	62816,0	82419,5	0,0	0,0	662,5	8036,5	22812,0	43322,5
3	ТОВ "Восторг"	0,0	0,0	0,0	62169,5	87480,5	133293,5	0,0	0,0	0,0	27471,5	40911,5	48130,0
4	ТОВ "Сучасний модерн"	75925,0	48516,0	19883,0	63554,5	75323,5	91240,0	0,0	0,0	0,0	26192,5	27242,0	37691,5
5	ТОВ "Респектплюс"	0,0	0,0	0,0	26113,0	30011,5	38934,0	0,0	0,0	0,0	25845,5	29519,0	36266,0
6	ТОВ "УКР-ТРЕЙД"	91177,0	91177,0	91177,0	49755,0	62661,5	62939,0	0,0	0,0	0,0	134528,0	138066,5	127830,0
7	ТОВ "ВІАЛ-МАРКЕТ"	50284,0	50284,0	50284,0	43613,0	55254,0	65704,0	0,0	0,0	0,0	43687,5	49863,5	52577,0
8	ТОВ "ТОРГОВА КОМПАНІЯ "МЕГА-ТРЕЙД"	0,0	0,0	0,0	56062,0	67212,0	69939,0	0,0	0,0	0,0	53284,0	57644,0	40500,0
9	ТОВ "АЛЬФА-ПРОДУКТ"	0,0	0,0	0,0	37231,0	54039,0	87482,0	0,0	0,0	0,0	31835,0	20761,0	8166,0
10	ТОВ "КОМПАНІЯ"ГРАНД-МАРКЕТ"	0,0	0,0	0,0	19427,5	40673,5	84550,0	0,0	0,0	0,0	6656,0	10162,0	19429,0

Структура товарообігу підприємств роздрібної торгівлі за областями  
України у 2000-2013 роках

Області	2000	2001	2002	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
АР Крим	3,29	3,53	3,56	3,66	3,67	3,65	3,62	3,67	4,08	4,20
Вінницька	2,76	2,73	2,56	2,38	2,17	2,02	2,02	2,09	2,05	2,02
Волинська	2,00	1,99	2,00	1,94	1,74	1,68	1,68	1,69	1,77	1,89
Дніпропетровська	8,28	8,12	8,71	8,87	9,05	8,73	8,82	8,54	8,65	8,71
Донецька	9,12	9,07	8,60	8,34	9,00	8,62	9,06	8,95	9,29	9,27
Житомирська	2,37	2,21	2,13	1,88	1,76	1,79	1,79	1,88	1,78	1,83
Закарпатська	2,59	2,64	2,71	2,83	2,15	2,13	2,13	2,14	1,90	1,87
Запорізька	4,78	4,48	4,34	4,11	3,77	3,65	3,82	3,82	3,95	3,94
Івано-Франківська	2,04	1,92	1,81	1,66	1,83	1,84	1,73	1,82	1,75	1,74
Київська	3,52	3,55	3,65	3,20	3,99	4,33	4,35	4,67	5,13	5,20
Кіровоградська	1,75	1,84	1,82	1,55	1,59	1,57	1,58	1,52	1,53	1,51
Луганська	3,55	3,28	3,27	2,93	3,16	3,09	3,25	3,26	3,50	3,45
Львівська	6,33	5,97	6,19	5,86	5,20	5,62	5,35	5,19	4,86	4,57
Миколаївська	1,98	2,09	2,14	1,87	2,15	2,09	2,03	2,05	2,05	2,05
Одеська	3,87	4,04	4,65	5,48	5,74	6,43	6,41	6,51	6,65	6,67
Полтавська	3,70	3,55	3,25	2,67	2,72	2,62	2,57	2,59	2,58	2,51
Рівненська	1,65	1,77	2,05	1,74	1,56	1,64	1,56	1,58	1,54	1,54
Сумська	2,70	2,79	2,36	1,85	1,49	1,46	1,40	1,43	1,44	1,39
Тернопільська	1,34	1,37	1,42	1,40	1,34	1,44	1,36	1,34	1,23	1,17
Харківська	7,06	7,45	7,33	7,16	6,83	6,92	6,69	6,56	6,39	6,46
Херсонська	1,83	1,82	1,92	1,94	1,78	1,91	1,83	1,80	1,80	1,80
Хмельницька	1,95	2,04	2,00	1,91	2,03	1,91	1,86	1,87	1,79	1,73
Черкаська	2,28	2,10	2,00	1,86	1,85	1,92	1,98	2,03	1,95	1,94
Чернівецька	1,67	1,63	1,70	1,52	1,48	1,56	1,47	1,40	1,25	1,22
Чернігівська	2,49	2,36	2,13	1,67	1,58	1,61	1,56	1,56	1,55	1,57
м.Київ	14,28	14,82	14,83	18,76	19,36	18,70	18,98	18,87	18,23	18,41
м.Севастополь	0,77	0,80	0,85	0,94	1,02	1,06	1,10	1,17	1,30	1,35

Таблиця А.8

Основні показники структури та джерел формування роздрібного товарообігу підприємств вибіркової сукупності

№ з/п	Юридична назва підприємства	2017 р.				2016 р.			
		Обсяг товарообігу, тис. грн.	Частка продовольчих товарів, %	Частка непродовольчих товарів, %	Частка товарообігу, сформованого через мережу Інтернет, %	Обсяг товарообігу, тис. грн.	Частка продовольчих товарів, %	Частка непродовольчих товарів, %	Частка товарообігу, сформованого через мережу Інтернет, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Приватна фірма «Алан»	255,6	95,1	4,9	28,2	235,152	75,5	24,5	27,9
2	ПП «Алегрія»	2777	99,8	0,2	5,9	2666,11	87,3	12,7	3,9
3	ТОВ «Леда»	74780	0,6	99,4	47,0	62815,2	0,7	99,3	49,2
4	ТОВ «Аптека №11»	16941	5,2	94,8	16,7	10672,7	8,4	91,6	28,6
5	Філія «Аптека - 305»	12996	0,1	99,9	20,9	9227,44	0,2	99,8	32,0
6	ТОВ «Торговий дім «Санойл»	88367	4,8	95,2	13,3	87483,1	4,2	95,8	14,2
7	ТОВ «Харків аптека-2»	37746	1,9	98,1	21,3	45295,2	1,3	98,7	16,5



## Продовження таблиці А.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	ТОВ «Медсервіс Харків»	117245	3,4	96,6	54,3	133659	2,2	97,8	43,3
9	ТОВ «Наdejда»	16002	3,3	96,7	0,3	14242,1	2,9	97,1	0,2
10	ТОВ «Фудком»	579782	75,4	24,6	63,9	614569	59,0	41,0	47,0
11	ТОВ Фірма «Посад»	1689188,4	94,6	5,4	2,4	1570945	99,6	0,4	4,3
12	ПП «Амік Україна»	115694	2,3	97,7	8,6	111066	2,5	97,5	5,4
13	ТОВ «Епіцентр- К»	765837	0,7	99,3	30,0	788813	0,6	99,4	26,5
14	ПП «Белінор»	33629	89,1	10,9	23,4	35646,9	83,2	16,8	22,8
15	ТОВ «Респект плюс»	383920	96,8	3,2	53,0	406955	64,8	35,2	52,0
16	ТОВ «ФК Магнолія»	74863	1,0	99,0	18,4	64606,9	1,2	98,8	52,6
17	ПВТФ «ЮТА- М»	10051	93,7	6,3	10,0	958,336	80,6	19,4	10,2
18	ДП «Цептер інтернаціональ Україна»	12419	4,0	96,0	2,7	10444,2	4,6	95,4	3,1

Таблиця А.9

Основні показники діяльності підприємств-суб'єктів СРІД станом на 1.01.2004 р.

Показники	Од.виміру	Результати функціонування СРІД на території міста Харкова
1. Затверджено інвестиційних проектів	млн.дол.	428,8
2. Залучено інвестицій	млн. дол.	181,8
3. Освоєно інвестицій	млн. грн.	872
4. Реалізовано продукції,	млн. грн.	3261,1
у тому числі на експорт	млн. грн.	485,5
5. Сплачено податків та обов'язкових платежів	млн. грн.	276,2
6. Отримано пільг	млн. грн.	200,9
7. Створено та збережено робочих місць	од.	8475

**Додаток Б**  
**Суб'єкти господарювання за видами економічної діяльності**  
**України**

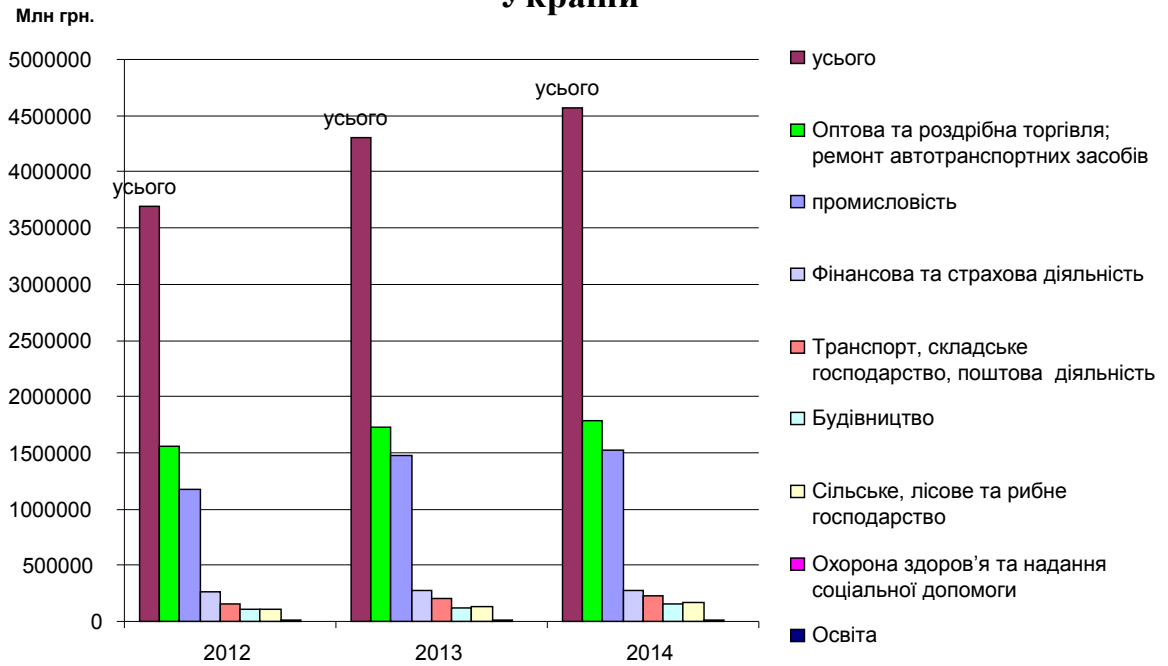


Рис. Б.1. Структура реалізованої продукції(товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності України (2012-2014рр.)

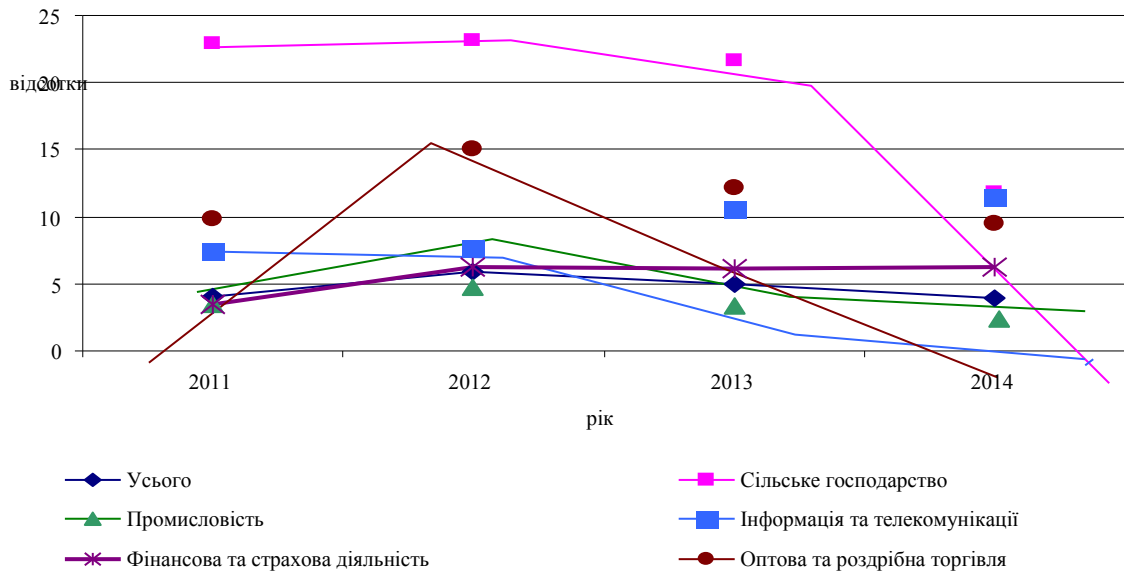


Рис. Б.2. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств України за період 2011 – 2014 рр.

Додаток В  
Капітальні інвестиції

Таблиця В.1

Капітальні інвестиції за видами активів (2010-2019 рр.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	(тис.грн)									
<b>Усього</b>	<b>8063410</b>	<b>13035029</b>	<b>14759161</b>	<b>9292562</b>	<b>8032333</b>	<b>11246660</b>	<b>16545885</b>	<b>19361745</b>	<b>23551320</b>	<b>22874643</b>
інвестиції в матеріальні активи	7457014	11158224	14469636	8905487	7837160	10842333	16300860	18954391	23157398	22076623
будівлі житлові	974083	861433	1578709	1499594	1141894	1641742	2252060	3393330	4474514	4869161
будівлі нежитлові	1749107	2406639	2330418	1628940	1491753	1817324	3855063	3084916	4040908	3531635
інженерні споруди	1447389	3268966	2694570	1161584	944292	1496321	1718332	2120287	2686348	3428441
машини, обладнання та інвентар	2400947	3231072	3806466	3183309	3109174	4310712	6243517	7422151	9040529	6760534
транспортні засоби	567029	835513	3663430	1014575	806815	1106882	1517525	2080658	1969585	2456962
земля	37216	181727	31032	33869	32085	49846	49634	99008	52518	96063
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	27330	59310	45091	53699	41458	52553	121253	78820	92730	102498
інші матеріальні активи	253913	313564	319920	329917	269689	366953	543476	675221	800266	831329
інвестиції в нематеріальні активи	606396	1876805	289525	387075	195173	404327	245025	407354	393922	798020
з них										
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії тощо	431117	1766807	155500	279558	83769	159399	82392	222667	93587	241769
програмне забезпечення та бази даних	116335	99636	102282	100402	104049	209262	131859	123319	166399	158220

Таблиця В.2

## Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (2010-2019 рр.)

(тис.грн)											
	Код за КВЕД- 2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Усього</b>		<b>8063410</b>	<b>13035029</b>	<b>14759161</b>	<b>9292562</b>	<b>8032333</b>	<b>11246660</b>	<b>16545885</b>	<b>19361745</b>	<b>23551320</b>	<b>22874643</b>
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	429551	702170	971707	945162	922857	1794685	3046769	3610819	2998776	2997587
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	01	426986	699074	968794	939429	918938	1789450	3033031	3600071	2978721	2977706
Лісове господарство та лісозаготівлі	02	2199	2680	2349	4216	3566	5132	к	10219	19741	к
Рибне господарство	03	366	к	564	1517	к	103	к	529	314	к
Промисловість	B+C+D+E	1976052	2398253	2938886	2890261	2811486	3407193	3986993	5018403	6957191	5459441
Будівництво	F	1049648	1444289	1461918	1597498	1221377	1702657	2386980	3780238	4381862	4611275
<i>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</i>	G	858346	1794356	1010526	526259	435439	508407	1189554	961105	1828013	1273764
<i>Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт</i>	45	422345	1344139	46218	43562	34540	76673	157667	180637	176855	201250
<i>Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами</i>	46	315935	348332	811198	273296	191288	325874	794229	553656	1030381	524716

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами</i>	47	120066	101885	153110	209401	209611	105860	237658	226812	620777	547798
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Н	1469490	2709748	5143774	865251	638618	609903	261475	509324	613395	723753
Наземний і трубопровідний транспорт	49	1236837	2545564	5054873	100257	96945	к	163979	265928	265064	504900
Водний транспорт	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Авіаційний транспорт	51	–	–	–	–	–	–	к	–	к	к
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	52	232639	164184	88901	764980	541657	395953	97485	243396	348122	217080
Поштова та кур'єрська діяльність	53	к	–	–	к	к	к	к	–	к	к
Тимчасове розміщування й організація харчування	І	32487	19668	29948	25924	181782	76068	61555	87110	44127	44954
Тимчасове розміщування	55	25736	11903	20256	13259	178328	73427	55925	80837	25691	32192
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	56	6751	7765	9692	12665	3454	2641	5630	6273	18436	12762
Інформація та телекомунікації	Ј	74197	500576	129607	72023	115001	161939	188391	239041	284187	258982
Видавнича діяльність, радіомовлення, телебачення	58-60	22780	409933	46954	33086	17077	43267	36332	39982	37075	31908
Телекомунікації (електрозв'язок)	61	33191	69425	59453	13668	10581	8354	10792	13682	16579	15243
Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	62, 63	18226	21218	23200	25269	87343	110318	141267	185377	230533	211831

## Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фінансова та страхова діяльність	K	179346	189467	132543	169103	207371	392167	104700	110230	151333	84224
Операції з нерухомим майном	L	691143	717433	1121309	644653	492463	389150	2066213	676835	835543	922716
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	119742	202491	176863	254926	121409	245867	379675	221509	345712	367383
Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження	69-71	35197	67922	69491	110820	76562	156828	262228	89882	196011	161876
Наукові дослідження та розробки	72	60127	57987	98261	131788	30377	78479	88698	92416	111005	170993
Інша професійна, наукова та технічна діяльність	73-75	24418	76582	9111	12318	14470	10560	28749	39211	38696	34514
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	127597	109694	105210	106608	85994	169955	327588	441660	684701	848073
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	O	315931	599665	702644	469032	493799	1285445	1779797	2495472	2974676	3567751
Освіта	P	193269	439534	164176	155510	157566	257091	325668	451541	509761	612959
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	103434	41007	98643	115574	100261	168635	310886	459227	642682	612419
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	170779	251292	357842	448752	44405	36238	96804	274523	284077	475871
Надання інших видів послуг	S	272398	915386	213565	6026	2505	41260	32837	24708	15284	13491

Таблиця В.3

## Капітальні інвестиції за джерелами фінансування (2010-2019 рр.)

	(тис.грн)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Усього</b>	<b>8063410</b>	<b>13035029</b>	<b>14759161</b>	<b>9292562</b>	<b>8032333</b>	<b>11246660</b>	<b>16545885</b>	<b>19361745</b>	<b>23551320</b>	<b>22874643</b>
у т.ч. за рахунок										
коштів державного бюджету	668929	1503383	626292	332831	213936	706129	584756	856636	1095507	1384272
коштів місцевих бюджетів	321696	637622	576801	550134	569358	1260079	2591559	3564387	4218781	4862565
власних коштів підприємств та організацій	5809738	8686529	7858200	5867554	5376313	7311900	10758578	11094375	13189738	11190131
кредитів банків та інших позик	289769	1029877	4138291	1114852	754332	520179	656702	969022	935525	1050226
коштів інвесторів-нерезидентів	12873	73238	26647	-	-	-	7171	31412	133987	1376663
коштів населення на будівництво житла	659173	579923	948210	993993	821650	1192745	1169023	1564651	2598092	2871589
інших джерел фінансування	301232	524457	584720	428561	296467	-	778096	1281262	1379690	139197



## Додаток Г

### Структура роздрібної торгівлі

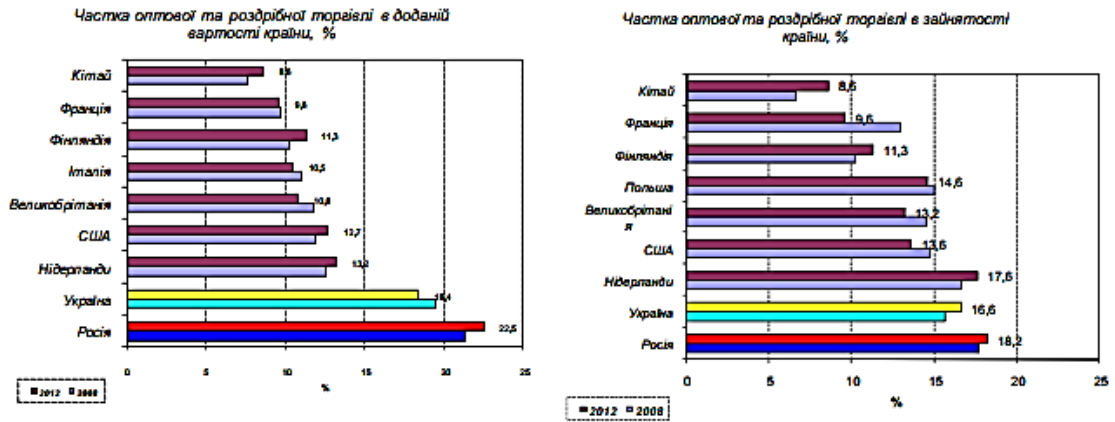


Рис. Г.1. Частка торгівлі у ВВП і зайнятості країн

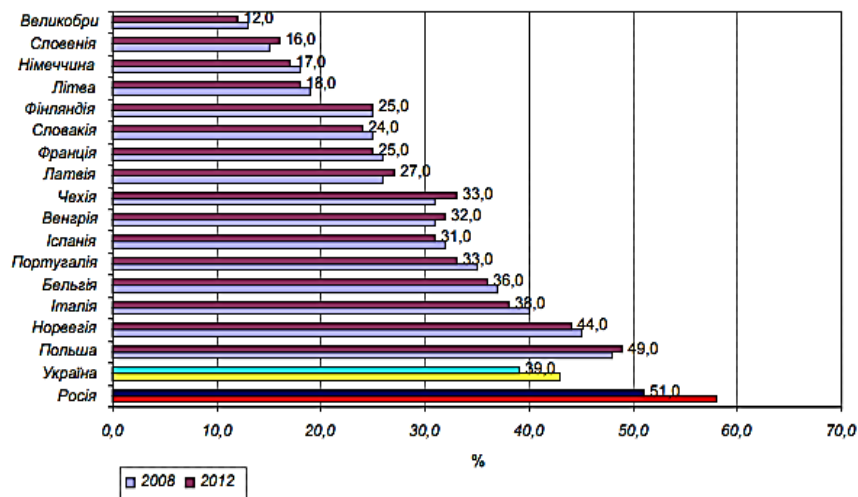


Рис. Г.2. Частка малого бізнесу в обороті продовольчої роздрібної торгівлі

### Список публікацій здобувача

#### *Монографії:*

1. Власова, Н. О., Гросул, В. А., Чорна, М. В., Мілаш, І. В., Краснокутська, Н. С., Бугріменко, Р. М., ...Тімченко, О. Д. (2014). *Управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 12,0 друк. арк., особисто автора 1,3 друк. арк.; проведено оцінку рівня забезпеченості та ефективності використання основних елементів оборотних активів в підприємствах роздрібної торгівлі (підрозділ 2.2)).
2. Чорна, М. В., Краснокутська, Н. С., Гросул, В. А., Круглова, О. А., Філіпенко, О. М., Бугріменко, Р. М., ...Морозов, О. С. (2015). *Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства* : монографія, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 17,0 друк. арк., особисто автора 1,0 друк. арк.; обґрунтовано основні елементи організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства (підрозділ 5.3)).
3. Гросул, В. А., & Бугріменко, Р. М. (2020). *Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства*: колективна монографія. Дніпро: Пороги. (заг. обсяг 30,2 друк. арк., особисто автора 0,8 друк. арк.; досліджено сучасні тенденції розвитку ринків роздрібної торгівлі; розроблено матрицю можливостей стратегічного перетворення підприємств роздрібної торгівлі (підрозділ 8.1)).
4. Бугріменко, Р. М. (2020а). *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів*: колективна монографія. Київ: ПрАТ ВНЗ «МАУП». (заг. обсяг 19,0 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; досліджено діяльність роздрібних торговельних мереж на основі інноваційних рішень, тенденції розвитку каналів розподілу та дистрибуції в роздрібній торгівлі в умовах сучасної

адаптації маркетингових рішень в системі роздрібних торгових підприємств (підрозділ 2.4)).

5. Бугріменко, Р. М. (2020b). *Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі: теорія та практика*: монографія, Харків: ФОП Іванченко І. С. (заг. обсяг 20,5 друк. арк.).

*Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:*

6. Бугріменко, Р. М., & Безгінова, Л. І. (2009). Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 449–456. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методичний підхід до оцінки фінансового стану підприємства).

7. Бугріменко, Р. М. Безгінова, Л. І., & Обуховська, Г. І. (2012). Управління формуванням капіталу підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 361–368. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено комплексну технологію формування оптимальної структури капіталу торговельного підприємства).

8. Бугріменко, Р. М. (2013a). Концептуалізація інфраструктурного розвитку розничної торгівлі. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Актуальні проблеми економічного розвитку: зовнішньоекономічні, виробничі та екологічні аспекти»*. Серія «Економіка», 265, 240–248. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

9. Бугріменко, Р. М. (2013b). Методологія дослідження інфраструктури розничної торгівлі в регіоне. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства»*. Серія «Економіка», 274, 36–47. (включено до: Google Scholar, ResearchBib)

(заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

10. Бугріменко, Р. М. (2013с). Понятійний апарат розвитку концепції інфраструктурних досліджень в економіці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 6 (62), 14–19.

(включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

11. Бугріменко, Р. М. (2014а). Маркетинговая парадигма інфраструктурного розвитку підприємств розничної торгівлі. *Торгівля і ринок України*, 37, 105–113. (включено до: Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services, Crossref, Ulrichsweb Global Serials Directory) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

12. Бугріменко, Р. М. (2014b). Особливості інфраструктурних взаємодій мережної економіки в сучасних умовах. *Вісник ДонНУЕТ. Серія «Економічні науки»*, 3(63), 18–27. (включено до: Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Scientific Indexing Services) (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

13. Бугріменко, Р. М. (2014с). Инструменты регионального маркетинга в развитии инфраструктуры потребительского сектора в регионе. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 1 (63), 59–63. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

14. Бугріменко, Р. М. (2014d). Проблеми інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі: зарубіжний досвід. *Інтелект XXI*, 4, 37–47. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

15. Buhrimenko, R. M., Shinkar, S. M., & Smirnova, P. V. (2015). Current status and trends in retail Ukraine. *Economics, management, law: problems and prospect*, 1, 307–310. (включено до: E-library, Science Index, Thomson reuters) (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; здійснено аналіз обсягу, структури та динаміки роздрібного товарообігу за регіонами України).

16. Чорна, М. В., & Бугріменко, Р. М. (2016). Сучасні тенденції розвитку регіонів України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку*

*сфери торгівлі та послуг*, 1 (23), 18–27. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено методику розподілу регіонів України за обсягом ВРП).

17. Buhrimenko, R. M., Timchenko, O. D., & Smirnova, P. V. (2017). The formation competitive advantages enterprise. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, 23–25. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,4 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.; розроблено методику формування нових конкурентних переваг).

18. Chorna, M. V., Buhrimenko, R. M., & Zonvire, O. (2018). Technology forming competitive advantages of a trading enterprise. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (27), 47–55. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,3 друк. арк.; розроблено технологію формування конкурентних переваг підприємства торгівлі).

19. Buhrimenko, R. M., Smirnova, P. V., & Zonvire, O. (2018). Features of activities of trade enterprises in modern conditions. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (28), 77–88. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,75 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; досліджено напрями розвитку локальних торгових мереж).

20. Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019а). Особливості формування нового ринкового простору на вітчизняному споживчому ринку. *Бізнес Інформ*, 1, 241–248. (включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено систему оцінювання впливу чинників на вітчизняний споживчий ринок).

21. Chorna, M. V., Buhrimenko, R. M., Smirnova, P. V., & Shynkar, S. M. (2019). Use of consolidation strategies in order to improve the corporate security: methodological aspect. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 4(20), 1350–1368. (включено до: Scopus, Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 1,1

друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; здійснено економетричне моделювання використання стратегічного підходу в корпоративній консолідації бізнес-структур).

22. Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019b). Методичний підхід до оцінювання можливостей стратегічної трансформації підприємств роздрібною торгівлі. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*, 3 (204), 51–56. (включено до: E-library, Science Index, Google Scholar, RepEc, IndexCopernicus, Socionet) (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено методичний підхід на принципах матричного методу).

23. Бугріменко, Р. М. (2019). Smart-технології в системі інфраструктурного маркетингу роздрібною торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 2 (30), 59–67. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

24. Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2020a). Система стратегічного маневрування підприємств роздрібною торгівлі зі створення нового ринкового простору й його економічного захисту. *Бізнес Інформ*, 1, 241–248. (включено до: Research Papers in Economics, IndexCopernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Academic Journals Database, ResearchBib, Open Academic Journals Index, GetInfo) (заг. обсяг 0,75 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.; розроблено розгалужений комплекс дій з оцінювання та захисту ринкових бар'єрів, який створено на засадах моніторингу).

25. Чорна, М. В., Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2020b). Обґрунтування стратегічних засад з утворення вільного від конкуренції простору на вітчизняному споживчому ринку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 1 (95), 33–45. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar, Eurasian Scientific Journal Index, International Citation Index Of Journal Impact Factor & Indexing) (заг. обсяг 0,8 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.; розроблено комплексний підхід до визначення ступеню ущільнення ринкового середовища).

26. Бугріменко, Р. М. (2020с). Маркетингові принципи й функції мережного розвитку роздрібних торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (31), 63–75. (включено до: Google Scholar, ResearchBib) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

27. Бугріменко, Р. М. (2020d). Перспективи адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств. *Інфраструктура ринку*, 41, 241–248. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar) (заг. обсяг 0,75 друк. арк.).

28. Бугріменко, Р. М. (2020е). Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім.В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 31 (70), 2, 154–160. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

29. Бугріменко, Р. М. (2020f). Тенденції розвитку мережевої роздрібної торгівлі на основі інфраструктурного маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 30, 19–23. (включено до: IndexCopernicus, Google Scholar) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

30. Бугріменко, Р. М. (2020g). Концепція інфраструктурного маркетингу розвитку роздрібної торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2 (25), 160–166. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,6 друк. арк.).

31. Бугріменко, Р. М. (2020i). Розвиток інфраструктури підприємств роздрібної торгівлі на основі нейромережових технологій. *Приазовський економічний вісник*, 2 (19), 72–78. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,8 друк. арк.).

32. Бугріменко, Р. М. (2020j). Оптимізація інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі концепції маркетингу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2 (113), 90–94. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,5 друк. арк.).

33. Бугріменко, Р. М. (2020k). Теоретичні основи розробки стратегії

маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури роздрібної торгівлі. *Интеллект XXI*, 2, 155–160. (включено до: Google Scholar, IndexCopernicus) (заг. обсяг 0,7 друк. арк.).

*Праці апробаційного характеру:*

34. Бугріменко, Р. М. (2013d). Сутність маркетингового управління розвитком роздрібних мереж. *Стратегічний маркетинг споживчого ринку: проблеми і тенденції в умовах турбулентності : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (1–6 жовтня 2013 р., Ялта: МНФ «Нова економіка»)*, 32–37. (заг. обсяг 0,28 друк. арк.).

35. Бугріменко, Р. М. (2014f). Умови інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі України. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2014 р., Харків: ХДУХТ)*, 109–110. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

36. Бугріменко, Р. М. (2014j). Комплекс підходів для вивчення інфраструктури роздрібної торгівлі. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доповідей IV Наук.-практ. конф. (27 листопада 2014 р., Харків: АВВ МВС України)*, 20–22. (заг. обсяг 0,1 друк. арк.).

37. Бугріменко, Р. М. (2015b). Організація роздрібної торгівлі в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2015 р., Харків: ХДУХТ)*, 81–82. (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

38. Бугріменко, Р. М., & Кравченко О. М. (2016). Особливості функціонування підприємств торгівлі в конкурентному середовищі. *Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15 грудня 2016 р., Луцьк: ВНУ ім. Л.*



Українки), 29–30. (заг. обсяг 0,1 друк. арк., особисто автора 0,05 друк. арк.; проведено аналіз стану національної економіки).

39. Бугріменко, Р. М. (2017а). Інноваційний розвиток торгівлі в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (21 вересня 2017 р., Харків: ХДУХТ), 177–178.* (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

40. Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2018). Сучасна концепція маркетингового менеджменту. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : тези доповідей VII наук.-практ. конф. з міжнар. участю. (1 листопада 2018 р., Харків : НФУ), 147–149.* (заг. обсяг 0,19 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; обґрунтовано сучасну концепцію маркетингового менеджменту).

41. Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019а). Проблеми і перспективи розвитку інфраструктури ринку в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15 травня 2019 р., Харків: ХДУХТ), 49–50.* (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

42. Бугріменко, Р. М., & Зонвіре, О. (2019b). Концепція інфраструктурного маркетингу: передумови формування і використання. *Фінансові механізми сталого розвитку України : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. (18 жовтня 2019 р., Харків: ХДУХТ), 197–198.* (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; розроблено концепцію інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі).

43. Бугріменко, Р. М., & Смірнова, П. В. (2019b). Інфраструктурний вектор розвитку роздрібної торгівлі. *Сучасна парадигма публічного управління : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 жовтня 2019 р., Львів: ЛНУ), 187–189.* (заг. обсяг 0,13 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.; досліджено інфраструктурний розвиток роздрібної торгівлі).

44. Chorna M., Buhrimenko R., & Zonwire A. (2020). Economic protection system of new market space of retail enterprises. *Scientific achievements of modern society. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference.* (5-7 February 2020, Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom), P. 90–93. (заг. обсяг 0,18 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.; розроблено стратегію створення нового ринкового простору).

45. Бугріменко, Р. М. (2020l). Маркетингові принципи розвитку мережевої роздрібної торгівлі. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (30 березня 2020 р., м. Київ: МФБ «БАНКИРЪ»), 6–10.* (заг. обсяг 0,19 друк. арк.).

46. Бугріменко, Р. М. (2020m). Організація дистрибуції в роздрібній торгівлі, як основа маркетингових рішень. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (16–17 квітня 2020 р., Черкаси : СУЕМ), 159–161.* (заг. обсяг 0,25 друк. арк.).

47. Бугріменко, Р. М. (2020n). Удосконалення інфраструктурного маркетингу роздрібної торгівлі на основі впровадження Smart-технологій. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід : тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф., (23 квітня 2020 р., Харків: ХДУХТ), 33–34.* (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

48. Бугріменко, Р. М. (2020o). Особливості розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2020 р., Харків: ХДУХТ), I–II.* (заг. обсяг 0,12 друк. арк.).

49. Бугріменко, Р. М. (2020p). Переваги використання інструментів маркетингу в сфері роздрібної торгівлі. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : тези доповідей*

*XII Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 травня 2020 р., Харків: ХНУБА), 33–34. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).*

50. Чорна М. В., Бугріменко Р. М., Безгінова Л. І., & Зонвіре О. (2018). Авторське право на твір №79779. Методика формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 49, 721.

51. Чорна М. В., Безгінова Л. І., Смірнова П. В., & Бугріменко Р. М. (2018). Авторське право на твір №81007. Методика оцінки ступеня кризового стану підприємства роздрібною торгівлі в контексті реалізації конкурентних переваг. *Авторське право і суміжні права. Офіційний бюлетень*, 50, 413.

*Підручники та навчальні посібники:*

52. Власова Н. О., Гармаш В.В., Шинкар С. М., Бугріменко Р. М., & Смірнова П. В. (2007). *Економіка підприємства* : навч. посібник, Харків: ХДУХТ. (заг. обсяг 15,0 друк. арк., особисто автора 3,8 друк. арк.; Теми 5-7).

53. Чорна М. В., Смірнова П. В., & Бугріменко Р. М. (2017). *Управління витратами* : навч. посібник, Харків: ТОВ «Видавництво «Форт». (заг. обсяг 9,6 друк. арк., особисто автора 3,2 друк. арк.; Теми 6-8).

54. Бугріменко Р. М., & Смірнова П. В. (2021). *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посібник, Харків: ТОВ «Видавництво «Форт». (заг. обсяг 14,2 друк. арк., особисто автора 9,0 друк. арк.; Теми 3-8).

Документи про впровадження результатів дослідження



УКРАЇНА  
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29  
E-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

09.06.2020 № 10-11/2180  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
Бугріменко Романа Михайловича «Інфраструктурний розвиток мережі  
роздрібної торгівлі», поданої на здобуття наукового ступеня доктора  
економічних наук в діяльність Департаменту економіки і міжнародних  
відносин Харківської обласної державної адміністрації

Довідка видана Бугріменко Роману Михайловичу на підтвердження  
того, що дослідження за темою дисертаційної роботи «Інфраструктурний  
розвиток мережі роздрібної торгівлі» відповідають потребам та вимогам  
суб'єктів інфраструктури роздрібної торгівлі в сучасних умовах  
економічного розвитку України.

Надані в дисертаційній роботі пропозиції щодо розвитку  
удосконалення інфраструктурного маркетингу в системі роздрібної торгівлі  
є актуальними та своєчасними.

Застосування авторського оптимізаційного підходу до оцінки  
ефективності взаємодій роздрібних мереж і об'єктів інфраструктури  
Харківської області на основі принципів агентного моделювання, який  
ґрунтується на комплекснозначній оцінці параметрів системи взаємодій  
дозволяє оцінити ефективність прийнятих маркетингових рішень у системі  
інфраструктурного розвитку.

002157

Використання науково-методичного підходу до оцінки потенціалу розвитку інфраструктури роздрібно́ї торгівлі на основі інтегральної оцінки комплексу загальних і локальних факторів дозволяє оцінити перспективи формування й розвитку інфраструктури роздрібно́ї торговельної мережі з урахуванням принципів системності, комплексності й адаптивності.

Практичне використання запропонованих автором дисертаційної роботи Бугріменко Романом Михайловичем науково-методичних та практичних рекомендацій надає можливість перспективного розвитку у системі інфраструктурного розвитку роздрібно́ї торгівлі Харківського регіону.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності).

Довідка видана без фінансових та інших матеріальних зобов'язань перед автором дисертаційного дослідження.

Директор Департаменту економіки  
і міжнародних відносин Харківської  
обласної державної адміністрації



Антон КОЗЛОКОВ

« 09 » червня 2020 року





У К Р А І Н А

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ



ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ ТА КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА  
УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА ТА ПРИВАТИЗАЦІЇ

майдан Конституції, 16, м. Харків, 61003, тел.: (057) 725-25-30, факс: (057) 725-25-31  
E-mail: [ukmpri@citynet.kharkiv.ua](mailto:ukmpri@citynet.kharkiv.ua), код ЄДРПОУ 14095412

05.06.2020 № 4874

На № \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
Бугріменко Романа Михайловича «Інфраструктурний розвиток мережі  
роздрібної торгівлі», поданої на здобуття наукового ступеня доктора  
економічних наук в діяльність Харківської міської ради

За результатами дисертаційної роботи Бугріменко Р.М. на тему  
«Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі» в діяльність  
підприємств Харківського регіону впроваджені науково-практичні  
рекомендації щодо використання концепції інфраструктурного маркетингу  
розвитку роздрібної торгівлі на принципах синтезу діагностичного й  
маркетингового підходів.

В концепції обґрунтовано організаційні, аналітичні, інвестиційні й  
економічні механізми комплексного підходу щодо формування  
інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі Харківського регіону, який  
являє собою синтез інструментів регіонального маркетингу, маркетингу  
взаємодії й маркетингу об'єктів інфраструктури.

Відмінною рисою пропонованої концепції є використання інструментів  
комплексного діагностування торговельних організацій, розробці

маркетингових рішень, спрямованих на посилення ролі інфраструктурних взаємодій в умовах розвитку роздрібно́ї торгівлі.

Подані до впровадження науково-практичні рекомендації дозволили покращити якість обслуговування в системі роздрібно́ї торгівлі, підвищити ефективність діяльності об'єктів інфраструктури роздрібно́ї торгівлі. Апробація результатів дисертаційного дослідження Бугріменко Р.М. свідчить про її вагомість для використання в практичній діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності).

Довідка видана без фінансових та інших матеріальних зобов'язань перед автором дисертаційного дослідження.

Заступник директора Департаменту  
начальник Управління комунального  
майна та приватизації Департаменту  
економіки та комунального майна  
Харківської міської ради



В.М. СОЛОШКІН



ДОВІДКА № 137/5

від 18 Травня 2020 р.

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Бугріменко Романа Михайловича  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук  
на тему «Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі»**

ТОВ «Восторг» підтверджує, що запропоновані в дисертаційній роботі положення та пропозиції Бугріменко Романа Михайловича впроваджено в діяльність підприємства, зокрема:

- запропонована модель просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі з урахуванням характеристик процесу маркетингового управління розміщенням роздрібною торговельною організацією;
- сегментація й кластеризація територій для цілей підвищення ефективності просторового розміщення об'єктів інфраструктури.

Елементами пропонованої моделі просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі виступили маркетингова оцінка просторової локалізації попиту та пропозиції на ринку роздрібних послуг; діагностика показників, що характеризують інфраструктурні об'єкти як елементи роздрібною торговельною мережі.

Апробація результатів дослідження Бугріменко Романа Михайловича забезпечила підвищення рівня конкурентних переваг в умовах ефективного прийняття актуальних та своєчасних маркетингових рішень щодо раціонального просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібною торгівлі.

Це свідчить про реальність розроблених пропозицій та ефективність їх використання в умовах трансформації економіки.

Довідка видана без фінансових та інших матеріальних зобов'язань ТОВ «Восторг» перед автором дисертаційного дослідження.

Генеральний директор ТОВ «Восторг»

«18» Травня 2020 р.



ДОВІДКА № \_\_\_\_\_

від «22» червня 2020 р.

**про впровадження результатів дисертаційної роботи  
к.е.н., доцента Бугріменко Романа Михайловича на тему:  
«Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі»**

Довідкою підтверджується те, що результати дисертаційної роботи Бугріменко Романа Михайловича на тему «Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі» були розглянуті та прийняті в практичну діяльність ТОВ «УКР-ТРЕЙД».

В діяльності підприємства ТОВ «УКР-ТРЕЙД» використовується розроблений Бугріменко Романом Михайловичем адаптаційний механізм розвитку інфраструктури роздрібних торговельних підприємств із використанням нейромережевих технологій, який передбачає собою синтез альтернативних сценаріїв розвитку малих і великих торговельних мереж, з метою забезпечення ефективності просторового проникнення роздрібних торговельних підприємств із урахуванням інфраструктурної компоненти.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності).

Довідка видана без фінансових та інших матеріальних зобов'язань ТОВ «УКР-ТРЕЙД» перед автором дисертаційного дослідження.

Директор ТОВ «УКР-ТРЕЙД»

«22» червня 2020 р.



Ю.О. Онисенко



**ДОВІДКА**  
**від 01 липня 2020 р.**  
**про впровадження основних результатів дисертаційної роботи**  
**канд. екон. наук, доцента**  
**Харківського державного університету харчування та торгівлі**  
**Бугріменко Романа Михайловича на тему:**  
**«Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі»**

Наукові та методичні матеріали, практичні рекомендації, що містяться у дисертаційній роботі Бугріменко Романа Михайловича на тему «Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі» були розглянуті, схвалені та визнані такими, що мають практичну цінність в діяльності підприємства ТОВ «Маяк».

Удосконалена методологія діагностичного дослідження інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі, яка на відміну від існуючих традиційних прийомів і методів аналізу передбачає формування діагностичного інструментарію по вивченню напрямків інфраструктурного розвитку роздрібної торгівлі на основі синтезу аналітичних процедур, оцінних параметрів і прогностичних моделей дозволяє, при її ефективному впровадженні в практичну діяльність, виявити роль і характер інфраструктурних взаємодій в умовах пріоритетності мережної форми розвитку торгівлі.

Довідка, яка свідчить про практичну цінність запропонованих та впроваджених результатів дисертаційного дослідження к.е.н., доцента Бугріменко Романа Михайловича, видана для надання у Спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Довідка видана без фінансових та інших матеріальних зобов'язань ТОВ «Маяк» перед автором дисертаційного дослідження.

Директор ТОВ «Маяк»



Міщаненко В.В.

«01» липня 2020 р.

**Довідка**  
**від 13 травня 2020 р.**  
**про впровадження результатів досліджень здобувача**  
**наукового ступеня доктора економічних наук**  
**Харківського державного університету харчування та торгівлі**  
**Бугріменко Романа Михайловича**

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності) про впровадження в практичну діяльність ТОВ «Промінь Коротич» наукових розробок щодо розвитку мережі роздрібної торгівлі, зокрема, науково-методичного підходу до оцінки потенціалу інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі на основі інтегральної оцінки комплексу загальних і локальних факторів.

Впровадження наведеного науково-методичного підходу в практичну діяльність дозволяє оцінити перспективи формування й розвитку інфраструктури мереж роздрібної торгівлі з урахуванням принципів системності, комплексності й адаптивності.

Довідка видана Бугріменко Р.М. для подання у Спеціалізовану вчену раду Д.64.008.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Довідка видана без фінансових та інших матеріальних зобов'язань перед автором дисертаційного дослідження.

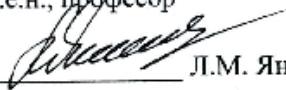
Директор  
ТОВ «Промінь Коротич»



Бородін А.С.

**УЗГОДЖЕНО**

Перший проректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
к.е.н., професор

  
Л.М. Янчева

« 27 » травня 2020 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**


Ректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
д.т.н., професор

  
О.І. Червко

« 27 » травня 2020 р.

**УЗГОДЖЕНО**

Проректор з наукової роботи  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
д.т.н., професор

  
В.М. Михайлов

« 27 » травня 2020 р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і  
технологічних робіт у навчальний процес закладів вищої освіти**

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі  
найменування організації  
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.  
П.І.Б. керівника підприємства

Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи  
«Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі»  
найменування теми

виконаної на кафедрі економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г.  
Бережного ХДУХТ

виконуваної у період 2019-2020 рр.  
найменування кафедри  
терміни виконання

впроваджені в навчальний процес кафедри економіки підприємств харчування  
та торгівлі ім. І.Г. Бережного  
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впроваджених результатів оновлення елементів НМКД

2. Форма впровадження удосконалено науково-методичне забезпечення  
дисципліни шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для




проведення лекцій, практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти.

**3. Новизна результатів науково-дослідних робіт:** розроблено адаптаційний механізм інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі із використанням нейромережових технологій, запропоновано модель просторового розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі з урахуванням характеристик процесу маркетингового управління розміщенням роздрібно торгівельної організації.

**4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР** «Економіка та прогнозування споживчого ринку», «Конкурентоспроможність підприємства»


**5. Соціально-економічний ефект** полягає у розширенні компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка, що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці.

Завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного, д.е.н., професор

 М.В. Чорна


« 27 » травня 2020 р.

Голова експертної ради з напряму НДР «Економіка і зовнішньоекономічна діяльність» к.е.н., професор

 Т.В. Андросова

« 27 » травня 2020 р.

Відповідальний за впровадження

 Р.М. Бугріменко

« 27 » травня 2020 р.

**ДОДАТОК**  
**до акту впровадження результатів науково-дослідної роботи**  
**у навчальний процес**  
**Харківського державного університету харчування та торгівлі**

Доповнення до робочої програми з дисципліни  
«Економіка та прогнозування споживчого ринку»

Тема: 1. Споживчий ринок, його місце в системі ринкових відносин  
Питання. 2. Місце споживчого ринку в системі ринкових відносин.  
(Доповнено за результатами дослідження). Адаптаційний механізм  
інфраструктурного розвитку мереж роздрібної торгівлі із використанням  
нейромережових технологій.

Доповнення до робочої програми з дисципліни «Економіка та  
прогнозування споживчого ринку» узгоджені та затверджені на засіданні  
кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного  
Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол №13  
від 25.05.2020 р.

Доповнення до робочої програми з дисципліни  
«Конкурентоспроможність підприємства»

Тема 8. Оцінка конкурентоспроможності підприємства  
Питання. 4. Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій  
різних типів: специфічні особливості.  
(Доповнено за результатами дослідження). Модель просторового  
розміщення інфраструктурних об'єктів роздрібної торгівлі з урахуванням  
характеристик процесу маркетингового управління розміщенням роздрібною  
торгівельною організацією.

Доповнення до робочої програми з дисципліни  
«Конкурентоспроможність підприємства» узгоджені та затверджені на  
засіданні кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г.  
Бережного Харківського державного університету харчування та торгівлі,  
протокол №13 від 25.05.2020 р.

**УЗГОДЖЕНО**

Перший проректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
к.е.н., професор

  
Л.М. Янчева

« 15 » червня 2020 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
д.т.н., професор




О.І. Червко

« 15 » червня 2020 р.

**УЗГОДЖЕНО**

Проректор з наукової роботи  
Харківського державного університету  
харчування та торгівлі  
д.т.н., професор

  
В.М. Михайлов

« 15 » червня 2020 р.

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт у навчальний процес закладів вищої освіти**

**Замовник** Харківський державний університет харчування та торгівлі  
найменування організації  
ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Червко О.І.  
П.І.Б. керівника підприємства

**Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційної роботи**  
**«Інфраструктурний розвиток мережі роздрібної торгівлі»**  
найменування теми

**виконаної на кафедрі економіки підприємств харчування та торгівлі**  
**ім. І.Г. Бережного ХДУХТ**  
найменування кафедри

**виконуваної у період 2019-2020 рр.**  
терміни виконання

**впроваджені в навчальний процес кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного**  
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

- 1. Вид впроваджених результатів оновлення елементів НМКД**
- 2. Форма впровадження удосконалено науково-методичне забезпечення дисципліни шляхом оновлення робочої програми, теоретичного матеріалу для**



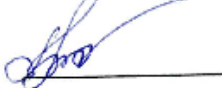
проведення лекцій, практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти.

**3. Новизна результатів науково-дослідних робіт:** обґрунтовано теоретичні основи розробки стратегії маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури шляхом синтезу альтернативних варіантів стратегій, що формують ефективність, і стратегій раннього попередження неефективного функціонування мереж роздрібної торгівлі, виходячи з характеру й параметрів інфраструктурних взаємодій

**4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР «Стратегія підприємства»**

**5. Соціально-економічний ефект** полягає у розширенні компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка, що сприяє формуванню конкурентних переваг фахівців на ринку праці.

Завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного, д.е.н., професор

 М.В. Чорна


« 15 » червня 2020 р.

Голова експертної ради з напрямку НДР «Економіка і зовнішньоекономічна діяльність» к.е.п., професор

 Т.В. Андросова

« 15 » червня 2020 р.

Відповідальний за впровадження

 Р.М. Бугріменко

« 15 » червня 2020 р.

**ДОДАТОК**  
**до акту впровадження результатів науково-дослідної роботи**  
**у навчальний процес**  
**Харківського державного університету харчування та торгівлі**

Доповнення до робочої програми з дисципліни  
«Стратегія підприємства»

Тема 7. Стратегії бізнесу підприємства

Питання. 2. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика.  
(Доповнено за результатами дослідження). Стратегія раннього попередження неефективного функціонування мереж роздрібною торгівлі, виходячи з характеру й параметрів інфраструктурних взаємодій.

Тема 9. Стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Питання. 4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

(Доповнено за результатами дослідження). Стратегія маркетингу взаємодії із суб'єктами інфраструктури шляхом синтезу альтернативних варіантів стратегій.

Доповнення до робочої програми з дисципліни «Стратегія підприємства» узгоджені та затверджені на засіданні кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі ім. І.Г. Бережного Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол №14 від 8.06.2020р.

Копії свідоцтв авторського права на твір



УКРАЇНА



**СВІДОЦТВО**  
про реєстрацію авторського права на твір

№ 79779

Науковий твір "Методика формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі"  
(вид, назва службового твору)

Автор(и) Чорна Марина Віталіївна, Бугріменко Роман Михайлович, Безгінова Любов Іванівна, Зонвіре Остін  
(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Авторські майнові права належать Харківський державний університет харчування та торгівлі, вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051  
(повне ім'я фізичної та/або повне офіційне найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 13.06.2018



Державний секретар Міністерства економічного розвитку і торгівлі України О. Ю. Перевезенцев



