

Trade in Ukraine]. *Ekonomichni nauky. Seriya «Oblik i finansy»*, vol. 1, no. 16 (2019): 95-104.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2019-16/61-10>

Shcherbyna, S. V. "Analitichne doslidzhennia stanu prodovolchoi bezpeky v Ukraini u konteksti zaprovadzhennia adresnoi dopomohy u produktakh kharchuvannia dlia malozabezpechenoho naselennia" [Analytical Study of the State of Food Security in Ukraine in the Context of the Introduction of Targeted Assistance in Food for the Poor]. January 2018. http://www.aau.org.ua/media/publications/743/files/PolicyResearch_2018_12_17_10_21_51_429866.pdf

org.ua/media/publications/743/files/PolicyResearch_2018_12_17_10_21_51_429866.pdf

Yatsun, L. M. *Upravlinnia pidpriemstvamy sfery kharchuvannia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of Enterprises in the Field of Food: Theory, Methodology, Practice]. Kharkiv: KhDUkht, 2015.

Zborovska, O. M., and Markov, B. M. "Analiz rozvytku rozdribnoi torhivli prodovolchymy tovaramy" [Analysis of Retail Development by Groceries]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, is. 2, part 1 (2015): 112-119. <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8629/c.112-119.pdf?sequence=1>

УДК 316.476:658.62+339.166.8(339.37)

JEL: L66; L81

ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ФОРМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДУКТАМИ ХАРЧУВАННЯ В м. ЛЬВОВІ

©2021 КРИВЕШКО О. В., КУНДИЦЬКА Г. С.

УДК 316.476:658.62+339.166.8(339.37)

JEL: L66; L81

Кривешко О. В., Кундицька Г. С. Проблеми конкурентоспроможності малих форм роздрібноЇ торгівлі продуктами харчування в м. Львові

У статті розглянуто визначальні конкурентні переваги продовольчих роздрібних магазинів. Визначено, що конкурентні переваги, які визначають рівень конкурентоспроможності виробничих і торговельних підприємств, відрізняються. Основними конкурентними перевагами торговельних підприємств є їх місцезнаходження, асортимент, цінова політика та якість обслуговування. У результаті аналізу торговельної інфраструктури м. Львова зроблено висновок про існування проблем у формуванні конкурентоспроможності малих форм роздрібноЇ торгівлі продуктами харчування, які пов'язані із активним розвитком національних роздрібних мереж і появою на ринку міжнародних торговельних операторів. Проведено класифікацію магазинів за ознаками величини та території обхвату. Визначено особливості їх конкурентних переваг. Виявлено, що поява мереж новітніх великих форматів магазинів із можливістю закупівлі товарів за нижчими цінами стала загрозою для функціонування традиційних магазинів «біля дому» і причиною зниження їх чисельності. Проведено порівняльний аналіз переваг і недоліків малих форм роздрібноЇ торгівлі та великого ритейлу. Основними конкурентними перевагами малих роздрібних магазинів визначено близькість розташування до покупця та довірчі відносини з постійними покупцями. Ціну, товарний асортимент і можливості впровадження програм лояльності ідентифіковано як основні стратегічні конкурентні переваги великих форматів магазинів. Акцент на цих перевагах дає можливість ефективно управляти конкурентоспроможністю ритейлу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, продуктової ритейл, види роздрібноЇ торгівлі, традиційний магазин «біля дому», супермаркет, гіпермаркет, товарний асортимент.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-315-322>

Табл.: 3. Бібл.: 15.

Кривешко Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: olgakryveshko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8633-9459>

Кундицька Галина Степанівна – викладач, Львівський техніко-економічний коледж Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Пасічна, 87, Львів, 79066, Україна)

E-mail: sailor20011@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6189-6467>

UDC 316.476:658.62+339.166.8(339.37)

JEL: L66; L81

Kryveshko O. V., Kunditskaja G. S. Problems of Competitiveness of Small Forms of Food Retail in Lviv

The article discusses the defining competitive advantages of food retail stores. It is defined that the competitive advantages that determine the level of competitiveness of production and trade enterprises do differ. The main competitive advantages of trading enterprises are their location, product range, pricing policy and quality of service. As a result of the analysis of the trade infrastructure of the city of Lviv, it was concluded that there were problems in shaping the competitiveness of small forms of retail trade in food products, which are associated with the active development of national retail chains and the emergence of international trade operators in the market. The classification of stores by the signs of the size and territory of the girth was carried out. The peculiarities of their competitive advantages are determined. It is identified that the emergence of networks of the latest large formats of stores with the possibility of purchasing goods at lower prices was a threat to the functioning of traditional stores «close to home» and the reason for the decrease in their number. A comparative analysis of advantages and disadvantages of small forms of retail and large retail is carried out. The main competitive advantages of small retail stores are the proximity of the location to the buyer and trusting relationships with regular customers. The price, product range and possibilities of implementing loyalty programs are identified as the main strategic competitive advantages of large store formats. The emphasis on these advantages makes it possible to effectively manage the competitiveness of retail.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, grocery retail, types of retail trade, traditional store «close to home», supermarket, hypermarket, product range.

Tabl.: 3. Bibl.: 15.

Kryveshko Olga V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: olgakryveshko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8633-9459>

Kunditskaja Galyna S. – Lecturer, Lviv Technical and Economic College of National University (87 Pasichna Str., Lviv, 79066, Ukraine)

E-mail: sailor20011@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6189-6467>

Протягом останніх 30-ти років в Україні відбулася значна еволюція магазинів роздрібно торгівлі продуктами харчування. Якщо за часів Радянського Союзу основними місцями продажу були традиційні зручні магазини, продуктові універсами та ринки, які в 90-х роках ХХ століття доповнилися вуличними торговцями, то з кінця 90-х років минулого століття в обласних центрах і великих містах України розпочали з'являтися супермаркети, гіпермаркети, дисконтні магазини, які поступово витісняють із ринку традиційні форми торгівлі. З часом новітні формати магазинів почали з'являтися і в невеликих містах і селищах міського типу. У 2000-х роках в Україні почали відкриватися торгові точки міжнародних операторів роздрібно торгівлі (Cash&Carry Metro, Auchan тощо) і відбулося укрупнення вітчизняних ритейлерів та їх трансформація в національні мережі.

Розвиток торговельної інфраструктури повністю витіснив із ринку вуличних торговців, натомість з'явилися малі продуктові магазини торговою площею до 20 м² у вигляді «малих архітектурних форм» (МАФи). Інтернет-торгівля, яка в минулому десятиріччі була характерна для товарів тривалого споживання, також поступово починає пропонувати продукти харчування. Національні та міжнародні оператори роздрібно торгівлі успішно конкурують на ринку, пропонуючи споживачам широкий асортимент товарів за привабливими цінами. Як свідчить практика, великі торговці доволі часто пропонують покупцям продукти харчування за цінами, які є нижчими, ніж закупівельні ціни аналогічних товарів для малої роздрібно торгівлі.

Усі ці аспекти не лише посилили конкуренцію в роздрібній торгівлі, але й вимагають пошуку шляхів збереження конкурентоспроможності для малих форм роздрібно торгівлі.

Основні аспекти конкурентоспроможності підприємств активно досліджуються в Україні протягом двох останніх десятиріч. Чималу увагу приділено як загальним питанням конкурентоспроможності, так особливостям виникнення та підтримки конкурентних переваг. Дослідники В. Адамик і Г. Вербицька [1], Т. Дейнека та Н. Базавлук [2], Р. Фатхутдінов і Г. Ососька [3], О. Фарат та І. Красілич [4] аналізують сутність та основні аспекти конкурентоспроможності. С. Безсмертний [5], С. Бондаренко та М. Лісовський [6], Н. Бутенко та М. Кривенко [7], І. Шаповалова [8] у своїх публікаціях висвітлюють питання, пов'язані

з конкурентними перевагами підприємств. Види сучасних форматів роздрібно торгівлі аналізує С. Лиса [9]. Однак питання конкурентоспроможності роздрібно торгівлі є недостатньо дослідженими.

Метою статті є визначення основних проблем конкуренції для малих форм роздрібно торгівлі продуктами харчування та пошук шляхів формування конкурентних переваг для таких магазинів.

С. М. Бондаренко і М. Ю. Лісовський називають конкурентні переваги конкурентоутворюючими чинниками, які визначають як рушійну силу, яка формує та визначає характер конкурентоспроможності [6, с. 44]. На думку С. Ю. Безсмертного, для визначення конкурентних переваг слід використовувати порівняння з найкращими конкурентами на ринку [5, с. 179].

Як свідчать дані Держкомстату [10], протягом 2016–2019 рр. в Україні спостерігалось зростання чисельності підприємств роздрібно торгівлі в усіх областях, окрім Донецької (табл. 1).

Власник контрольного пакета акцій компанії Fozzy Group (мережа супермаркетів «Сільпо» В. Костельман ще у 2008 р. стверджував, що говорити про наявність конкуренції на ринку українського ритейлу можна буде лише у 2010–2015 рр. [11, с. 56]. Підтвердженням його слів стали наші спостереження та ситуація на ринку Львова у 2017–2019 рр. Тут в сегменті цін середніх+ залишилися мережі «Арсен», «Сільпо», «Вopak», «Рукавичка» і «Наш край». Разом із тим, появилися оператори ритейлу, які пропонують товари по цінах нижче середнього, і їх діяльність постійно супроводжується додатковими ціновими пропозиціями. До таких ритейлерів, перш за все, слід віднести магазини формату Cash&Carry «Ашан» і «Метро». Також на ринку присутня значна кількість магазинів мереж «АТБ» і «Близенько», кожен з яких має свої привабливі цінові пропозиції. Крім цього, присутні дрібні мережі магазинів формату «біля дому», які також активно конкурують за покупців, зокрема «Наш край», «Везунчик», «24 на 7», «Два кроки від хати», «Захід-Клас» (цілодобова торгівля). При цьому канули в небуття мережі роздрібних продуктових магазинів, які ще недавно користувалися високою популярністю. Зокрема, мова йде про добре відому широку мережу «Барвінок», яка проіснувала до 2016 р. Зникають з ринку і менші мережі зручних магазинів «біля дому».

**Чисельність активних підприємств оптової та роздрібною торгівлі та ремонту
автотранспортних засобів і мотоциклів**

Область	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	зміна, % 2019 р. до 2016 р.
Україна	83120	90861	94732	102776	0,24
Вінницька	2081	2142	2209	2284	0,10
Волинська	1406	1591	1665	1799	0,28
Дніпропетровська	8225	8823	9068	9834	0,20
Донецька	3077	3063	2733	2749	-0,11
Житомирська	1287	1401	1550	1581	0,23
Закарпатська	1165	1277	1442	1528	0,31
Запорізька	3742	3991	4029	4211	0,13
Івано-Франківська	1816	1937	2054	2101	0,16
Київська	5035	5407	5499	5804	0,15
Кіровоградська	1428	1534	1604	1852	0,30
Луганська	679	699	734	725	0,07
Львівська	4185	4803	5054	5411	0,29
Миколаївська	2030	2179	2490	3084	0,52
Одеська	4436	4968	5133	5499	0,24
Полтавська	2119	2432	2653	2771	0,31
Рівненська	1137	1295	1347	1425	0,25
Сумська	1331	1424	1452	1523	0,14
Тернопільська	798	888	968	1006	0,26
Харківська	5949	6409	6618	6951	0,17
Херсонська	1571	1734	1739	1794	0,14
Хмельницька	1411	1540	1658	1735	0,23
Черкаська	1818	2018	2063	2151	0,18
Чернівецька	778	845	868	931	0,20
Чернігівська	1341	1503	1504	1569	0,17
м. Київ	24275	26958	28598	32458	0,34

Джерело: сформовано на основі даних Держкомстату України; станом на 1 листопада зазначених років.

Управління конкурентоспроможністю виробничих і торгових підприємств відрізняється, оскільки для даних суб'єктів ринку характерні різні групи ключових конкурентних переваг. Стійкі конкурентні переваги виробничих підприємств та їх продукції мають внутрішній характер, в основному пов'язаний із виробничими технологіями. Так, вивчаючи виробничі підприємства, науковці наголошують на таких ключових перевагах, як інноваційність і виробничий потенціал [2, с. 38], схожі показники доволі часто використовують і для визначення конкурентоспроможності продукції, доповнюючи їх якістю та ціною [4, с. 220]. Разом із тим, для торгових підприємств, на нашу думку, основні конкурентні переваги мають маркетинговий характер і залежать від сприйняття потенційним покупцем магазину.

З позиції вибору місця купівлі продовольчих товарів споживачем основними стратегічними конкурентними перевагами роздрібною торгівця є:

- ✦ місце розташування;
- ✦ асортимент товарів;
- ✦ цінова політика;
- ✦ якість обслуговування.

Якщо говорити про торговців продуктами харчування, суттєвою конкурентною перевагою також стає контроль якості товарів і відсутність протермінованих продуктів.

Для ідентифікації особливостей формування зазначених конкурентних переваг для різних форм роздрібною торгівлі продуктами харчування проведемо їх класифікацію.

С. С. Лиса виділяє гіпермаркети, супермаркети, економні супермаркети, магазини біля дому, гастро-

номи, дискаунтери, універсами, Cash&Carry, стокові магазини, бутики та торгові центри [9, с. 255]. Погоджуючись із такою класифікацією, наголосимо, що на сучасному етапі розвитку продовольчої торгівлі гастрономи трансформувалися в магазини біля дому і стали тотожними їм. Універсами, які ще у 90-х роках минулого століття були представлені в усіх містах України, поступово зникають, їх місце займають супер- та гіпермаркети.

Залежно від ступеня концентрації магазинів слід виділяти магазини, розташовані в центральному діловому районі, торгові центри мікрорайонів, зручні традиційні магазини «біля дому». Кожен із цих типів магазинів має свої конкурентні переваги.

За розміром виділяють малі, середні та великі роздрібні магазини. С. С. Лиса, аналізуючи нові формати магазинів, пропонує розглядати гіпермаркети (понад 3 тис. м²), супермаркети (0,4–3 тис. м²), дискаунтери (400–800 м²) і магазини біля дому (0,4–2 тис. м²) [9, с. 256]. Чим більша торговельна точка, тим ширший асортимент вона може запропонувати й отримати відповідні конкурентні переваги.

З метою аналізу конкурентних переваг деталізуємо класифікацію продуктових магазинів за величиною торговельної площі:

- ✦ малі магазини «біля дому» (до 20 м² торгової площі) із обмеженим товарним асортиментом і обмеженими товарними групами продуктів харчування, обслуговування покупців відбувається з-за прилавку;
- ✦ середні магазини «біля дому» (20–50 м² торгової площі) із обмеженим товарним асортиментом більшості товарних груп продуктів харчування, обслуговування покупців відбувається з-за прилавку;
- ✦ великі магазини «біля дому» (понад 50 м² торгової площі) із порівняно широким товарним асортиментом більшості товарних груп продуктів харчування, незначним асортиментом непродовольчих товарів та наявністю товарів різних цінових категорій, обслуговування покупців може відбуватися як з-за прилавку так і присутні елементи самообслуговування;
- ✦ мінімаркети (100–400 м² торгової площі) із порівняно широким товарним асортиментом усіх товарних груп, у тому числі непродовольчих товарів, наявністю товарів різних цінових категорій, переважає самообслуговування;
- ✦ супермаркети (понад 400 м² торгової площі) із асортиментом понад 5 тис. продовольчих і непродовольчих товарів різних цінових категорій та самообслуговуванням;
- ✦ гіпермаркети (понад 3000 м² торгової площі) із асортиментом понад 10 тис. продовольчих і непродовольчих товарів різних цінових категорій, наявністю у продажі товарів тривалого

споживання, техніки, будівельних матеріалів тощо та самообслуговуванням.

При аналізі конкурентних переваг зазначену класифікацію варто доповнити дисконтними продуктовими магазинами для тих регіонів, у яких вони представлені.

З точки зору можливостей формування конкурентних переваг на прикладі м. Львова варто поділити продуктивний ритейл за територією обхвату на:

- ✦ одиничні традиційні магазини «біля дому» – невеликі магазини, які знаходяться у приватній одноосібній власності та є мікробізнесом сімейного типу, в основному незначної торгової площі – до 20 м², переважаючою формою господарювання є приватний підприємець;
- ✦ локальні мінімережі традиційних магазинів «біля дому» – складаються із 2–10 магазинів, переважно торговою площею до 50 м², перебувають у приватній власності з реєстрацією як юридичної особи, так і приватного підприємця; розташовані на території одного населеного пункту або області (мережа продуктових магазинів «Захід-Клас»);
- ✦ локальні мережі традиційних магазинів «біля дому» та мінімаркетів – мають понад 10 магазинів різної торгової площі із реєстрацією юридичної особи; розташовані на території одного регіону («Близенько», «Везунчик», «24 на 7», «Чарка до свята», «Тютюн та Алкоголь»);
- ✦ локальні мережі супермаркетів («Арсен», «Рукавичка») – складаються із декількох супермаркетів на території однієї чи сусідніх областей;
- ✦ національні роздрібні магазини – представлені точками роздрібною торгівлі в усіх або більшості областях України («АТБ», «Сільпо», «Фуршет»);
- ✦ міжнародні роздрібні мережі – мають торгові точки в різних країнах («Ашан», «Метро»).

Важливою конкурентною перевагою є місце розташування магазину. Підходи до оптимізації місцезнаходження великих форматів роздрібною торгівлі в Україні почали розробляти наприкінці 90-х років ХХ століття. Так, у 2002 р. у книзі «Сучасний супермаркет: Підручник по сучасних формах торгівлі» було визначено основні критерії вибору місця розташування супермаркетів: тип району, територія, кількість і категорії населення, обсяги транспортних потоків, торговий потенціал, конкуренція, рівень соціально-економічного розвитку, наявність послуг, наявність відповідного персоналу, близькість до джерел постачання [12, с. 20]. Наприклад, як зазначено в публіцистичних економічних виданнях, керівництво компанії «АТБ» вважає, що кількість магазинів цієї мережі повинна будуватися виходячи з необхідності 1 магазину на 25 тис. населення [13].

Більшість мережевих торговців визначають чисельність торгових точок на населений пункт виходячи із кількості населення. Разом із тим, малі магазини не користуються такими критеріями оптимізації. В основному причиною вибору конкретного місцезнаходження є або близькість до місця проживання власника магазину, або ж наявність вільних і доступних за ціною торгових площ.

Незважаючи на такі способи вибору місця розташування для великоформатних магазинів, переважна більшість традиційних магазинів мають зручнішу дислокацію – вони відкриваються або ж у спальних районах між багатоквартирними будинками, або в місцях знаходження офісних центрів і навчальних закладів. За наявності нагальної необхідності в незначному обсязі продуктів харчування (наприклад, хліб, молоко, морозиво, заморожені напівфабрикати швидкого приготування – вареники, пельмені тощо), нагальності їх отримання (наприклад, неочікуване відвідування гостей) або ж за наявності несприятливих погодних умов (зливи, надмірна спека, високі морози) споживачі швидше куплять товари за дещо вищу ціну в таких магазинах, аніж будуть витратити час на поїздки до великоформатних магазинів.

Починаючи із 2019 р. у великому продуктовому ритейлі з'явилася тенденція до побудови систем Інтернет-торгівлі. Споживач, замовивши продукти на сайті супермаркету, має можливість у цей самий день отримати їх, не виходячи з дому. Як наслідок, традиційні магазини «біля дому» поступово починають втрачати свою перевагу в місцезнаходженні.

Ширина товарного асортименту може бути як перевагою, так і недоліком торговця. Що стосується продуктів харчування, споживач тяжіє до тих магазинів, у яких є широкий вибір необхідних товарів. Це дає можливість зекономити час на відвідуванні різних торгових точок. Для забезпечення необхідного товарного асортименту магазин має володіти відповідними торговими площами. Таким чином, великоформатні магазини здатні запропонувати споживачами більший асортимент товарів і отримують додаткові конкурентні переваги. Більше того, великі обсяги збуту окремих

категорій товарів дають можливість створювати власні торгові марки, які користуються високим рівнем довіри в лояльних відвідувачів таких магазинів.

Однак і невеликі торговці можуть підвищити свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації номенклатури товарів. Для цього не варто забувати про дію методу Парето, згідно з яким 20% асортименту приносить 80% доходу. Якщо забрати неліквідні 80% асортименту, пропорція 20/80 виділиться із 20% продукції, яка раніше користувалась попитом. Аналізуючи структуру продаж, продавець повинен робити акцент на зазначених 20% асортименту, а інші 80% формувати з товарів із тривалим терміном споживання, які не потребують додаткових умов зберігання (наприклад, холодильного обладнання) і не займають багато місця на торгових полицях.

Основною проблемою малих форм роздрібно торгівлі є цінова конкуренція із мережевими операторами великого ритейлу. Як свідчить аналіз роздрібно торгівлі Львівської області, традиційні магазини «біля дому» не готові конкурувати з такими ритейлерами, як «АТБ», «Ашан», «Метро» через особливості їх цінової політики. Так, на початку 2017 р. у м. Львові відкрилися перші супермаркети мережі «АТБ», які до кінця року були представлені в усіх спальних районах міста. Наслідком стало значне зменшення обсягів продажу малих форм торгівлі та, доволі часто, їх закриття. Про це свідчать і дані Головного управління статистики у Львівській області [14; 15], відображені в *табл. 2*.

Так, із 2013 по 2016 рр. спостерігалось постійне незначне зростання кількості точок роздрібно торгівлі, у той час як за 2017 р. їх чисельність зменшилася на 19,8%. Хоча Держкомстат припинив подальше спостереження за цим показником, однак дослідження роздрібно торгівлі м. Львова свідчить про подальше зменшення роздрібних торгових точок за рахунок закриття малих форм роздрібно торгівлі. Причина такої ситуації – відсутність можливості ведення цінової конкуренції із великими форматами роздрібно торгівлі.

Так, як свідчить аналіз прибуткових накладних окремих представників торгівлі продуктами харчу-

Таблиця 2

Кількість точок роздрібно торгівлі у Львівській області у 2015–2016 рр.

Тип об'єкта	Рік					Зміна, 2015/2016, %	Зміна, 2016/2017, %
	2013	2014	2015	2016	2017		
Наявність об'єктів роздрібно торгівлі підприємств на кінець року, од.	3741	3781	3848	3865	3098	0,004	-0,198
Магазини	2903	3018	3093	3149	2702	0,018	-0,142
Об'єкти торгівлі напівстаціонарні	838	763	755	716	396	-0,052	-0,447

Джерело: складено на основі даних Головного управління статистики у Львівській області, на кінець року [14; 15].

вання у м. Львові, малі магазини доволі часто отримують від постачальників товари за цінами, які є суттєво вищі, ніж ціни на аналогічні товари під час акцій у мережах «АТБ», «Ашан» чи «Метро». Як наслідок, ціни на аналогічні товари в малій торгівлі та в зазначених операторів можуть відрізнятися на 20% і більше. Першим прикладом такого цінового демпінгу була поява у 2003 р. першого магазину Metro Cash&Carry в Києві. На той момент торговець пропонував товари по цінах нижчих, ніж ті, за якими отримували товари інші мережі оператори. Виробники переглянули свою цінову політику по відношенню до Metro Cash&Carry лише після відмови великого ритейлу в Києві продавати їх товари у своїх магазинах. Однак у сучасних умовах господарювання така практика стала доступною і для інших мережевих представників роздрібної торгівлі. Повертаючись до прикладу цінової політики «АТБ», зазначимо, що оскільки більшість споживачів можуть відвідувати супермаркети цієї мережі без використання громадського чи власного транспорту через їх близькість до місць проживання або роботи, значна кількість покупців, особливо із доходами нижче середнього, почала надавати перевагу цій мережі.

Особливості таких цінових переваг мережевих операторів пов'язані із тим, що вони купують товар безпосередньо у виробників, а не в офіційних дистриб'юторів, у результаті чого отримують можливість поставок за цінами нижчими, ніж їх може запропонувати оптовий посередник. Враховуючи, що угоди на постачання товарів за низькими цінами мають довгостроковий характер, мережеві оператори отримують довгострокові переваги порівняно із немережевими супермаркетами та малими формами роздрібної торгівлі. Іншими словами, основою формування цінових переваг є переваги в постачанні. Якщо національні мережі отримують цінові переваги у продажі товарів, представлених на національному рівні, локальні мережі можуть отримувати такі переваги для продажу товарів місцевих виробників, ведучи переговори про прямі поставки від них.

Важливою характеристикою товарно-цінових стратегій національних і міжнародних операторів є просування власних торгових марок, яким властива нижча ціна порівняно із аналогічними товарами конкуруючих торгових марок. Як наслідок, частішають випадки, коли традиційні магазини «біля дому» здійснюють закупівлю товарів для подальшого перепродажу в зазначених ритейлерах. Свідченням цього є поява на їх прилавках продуктів під торговими марками «Своя лінія», «Розумний вибір», «На кожен день», «Ашан», «Метро» чи «Аро», які є власними торговими марками цих торговців.

Також, маючи значні обороти, великоформатні магазини та локальні торгові мережі мають можливість рекламувати та проводити різні цінові акції та

знижки. На сучасному етапі конкуренції практично всі великі продавці пропонують щотижневі знижки, знижки до різних свят, акції вихідного дня, розпродажі продукції із терміном придатності, що добігає завершення, тощо. Проте, навіть за умови фінансової можливості впроваджувати знижки, малі форми роздрібної торгівлі зазвичай не мають кваліфікованого персоналу для організації таких кампаній.

Ще однією важливою групою конкурентних переваг у роздрібній торгівлі є переваги в обслуговуванні. За однакових асортименту і цін споживач тяжіє до вибору тієї торгової точки, де отримує кращий рівень обслуговування. В окремих випадках покупець готовий платити більше за вищий рівень сервісу. Великоформатні магазини забезпечують рівень сервісу за рахунок ввічливості продавців і консультантів, можливості отримання інформації про товар, повернення пошкоджених товарів тощо. Однак такий сервіс є безособовий. Щоденно через прилавки магазину проходять сотні або й тисячі покупців, і продавці не в змозі запам'ятати кожного з них особисто. Зауваження, скарги, претензії та побажання від покупців торговець або не отримує, або отримує із запізненням. Натомість у малих «зручних» магазинах обмежена кількість відвідувачів, більшість із яких живе або працює поблизу з такою торговою точкою. Як наслідок, продавець знає уподобання покупців, а доволі часто може звернутися по імені, навіть іноді володіє інформацією про їх особисте життя. Такі довірчі відносини формують певний рівень лояльності та довіри. Відвідувачі висловлюють побажання про те, які торгові марки або товари вони б купували в такій точці; за умови, що виникли проблеми із купленими товарами, споживачі повідомляють про такі проблеми або негайно, або під час наступного відвідування магазину.

На відміну від традиційних магазинів великоформатна торгівля формує прихильність у споживачів не за рахунок спілкування, а за рахунок підбору спеціальних пропозицій і знижок. Як наслідок, більшість торгових мереж пропонують програми лояльності, які прив'язують покупців до конкретної торгової точки. Наприклад, компанія «Фоззі груп» пропонує програму «Власний рахунок», компанія «Ашан» – «Персональний бонус», торгова мережа «Рукавичка» – «Родину». Хоча кожна із зазначених програм лояльності має свої особливості, але суть кожної з них зводиться до того, що покупець може отримати повернення певної суми або відсотка від покупок за умови, що буде постійним клієнтом такої мережі. Чим більшим є обсяг закупівель, тим більшу винагороду отримує покупець. Запровадження програм лояльності для постійних покупців потребує наявності фіскальних або нефіскальних касових апаратів та комп'ютеризації процесу реалізації продукції для обробки даних про покупки споживачів. Вартість інвестицій в таке обладнання робить недоцільними

для малих суб'єктів торгівлі впровадження таких програм.

Загалом, проаналізовані особливості конкурентних переваг для різних форм роздрібно торгівлі можна відобразити у вигляді *табл. 3*.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз свідчить, що на сучасному етапі розвитку роздрібно торгівлі великоформатні магазини мають більші конкурентні переваги, ніж традиційні продуктові магазини. Малі форми торгівлі функціонують і успішно конкурують на ринку за рахунок зручності розташування для покупців і персоналізації стосунків із ними. Однак поступове освоєння методів Інтернет-продажів у новітніх форматів магазинів стає загрозою для виживання традиційних магазинів. Відповідно, постає потреба в пошуку та розробці таких методів управління цими суб'єктами господарювання, які б дали можливість пристосуватися до змін зовнішнього середовища й успішно працювати. ■

- промислових підприємств. *Актуальні питання економіки*. 2015. № 11. С. 214–222.
- Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 174–179. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutnist%20ta%20klasifik_174_179_714.pdf
 - Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42–45. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15628/1/БондаренкоС.М_ЛісовськийМ.Ю.pdf
 - Бутенко Н., Кривенко М. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 107–108. С. 42–46.

Таблиця 3

Основні конкурентні переваги та недоліки різних форм роздрібно торгівлі

Тип конкурентних переваг	Переваги для великих форматів роздрібно торгівлі	Переваги для малих форм роздрібно торгівлі
Місце розташування	Простота проїзду до торгової точки, близькість до зупинок громадського транспорту, наявність місць для паркування автомобільного транспорту, можливість організації Інтернет-торгівлі з доставкою продуктів	Близькість до місця проживання або роботи покупців
Асортимент товарів	Широкий асортимент товарів різних цінових категорій і виробників, наявність власних торгових марок	Знання точних уподобань і потреб постійних споживачів
Ціни	Можливість установлення низьких цін, проведення акцій зі знижками та розпродажами за рахунок отримання товарів безпосередньо від виробників за нижчими цінами	–
Якість обслуговування	Інформування про товар, упровадження довгострокових програм лояльності із поверненням споживачеві певних сум від покупки	Повна інформація про постійних відвідувачів, персоналізація стосунків, високий рівень довіри постійних споживачів, швидке отримання зворотного зв'язку

Джерело: авторська розробка.

ЛІТЕРАТУРА

- Адамик В., Вербицька Г. Конкуренція і конкурентоспроможність у механізмі сучасного економічного розвитку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2007. № 3. С. 7–16.
- Дейнека Т. А., Базавлук Н. Г. Конкурентоспроможність у контексті суперечностей відтворювальної структури економіки країн світу. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 34–38.
- Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.
- Фарат О. В., Красілич І. О. Методичні підходи до ідентифікації конкурентоспроможності продукції
- Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 427–432. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf
- Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібно торгівлі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 254–258. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/51.pdf>
- Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/kap_u16.htm

11. Мошенец Е. Деньги на продукты // Инвестгазета. 2008. № 15. С. 55–59.
12. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли. Изд. 2-е. М. : Издательство Жигульского, 2002. 336 с.
13. Быстрые деньги // Инвестгазета. 2008. № 26. С. 44–45.
14. Основні показники роздрібної торгівлі Львівської області у 2017 р. // Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2017/t119917_10.pdf
15. Основні показники роздрібної торгівлі Львівської області (1990–2016 рр.) // Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2015/t119915_10.pdf

REFERENCES

- Adamyk, V., and Verbytska, H. "Konkurentsia i konkurentospromozhnist u mekhanizmi suchasnoho ekonomichnoho rozvytku" [Competition and Competitiveness in the Mechanism of Modern Economic Development]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 3 (2007): 7-16.
- "Bystrye dengi" [Fast Money]. *Investgazeta*, no. 26 (2008): 44-45.
- Bezsmertnyi, S. Yu. "Sutnist ta klasyfikatsiia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Essential and Classification Competitive Advantages of Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 714 (2011): 174-179. http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutnist%20ta%20klasyfik_174_179_714.pdf
- Bondarenko, S. M., and Lisovskiy, M. Yu. "Konkurentni perevahy – unikalni osoblyvosti suchasnykh pidpriemstv" [Competitive Advantages – Unique Features of the Modern Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, is. 14, part 1 (2017): 42-45. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15628/1/БондаренкоС.М_ЛісовськийМ.Ю.pdf
- Butenko, N., and Kryvenko, M. "Metodychni pidkhody do systematyzatsii konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Methodical Approaches to Systematization of Competitive Advantages of the Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*, no. 107-108 (2009): 42-46.
- Deineka, T. A., and Bazavluk, N. H. "Konkurentospromozhnist u konteksti superechnosti vidtvoriuvanoi struktury ekonomiky krain svitu" [Competitiveness in the Context of the Reproductive Structure Contradictions of the World Countries' Economies]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (2013): 34-38.
- Farat, O. V., and Krasilych, I. O. "Metodychni pidkhody do identyfikatsii konkurentospromozhnosti produktii promyslovykh pidpriemstv" [Methodical Approaches to Determination of Competitiveness of Industrial Enterprises Products]. *Aktualni pytannia ekonomiky*, no. 11 (2015): 214-222.
- Fatkhutdinov, R. A., and Osovskaya, H. V. *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii* [Managing the Competitiveness of the Organization]. Kyiv: Kondor, 2009.
- "Kilkist aktyvnykh pidpriemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti" [Number of Active Enterprises by Regions of Ukraine and Types of Economic Activity]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/kap_u16.htm
- Lysa, S. S. "Klasyfikatsiia formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdrubnoi torhivli Ukrainy" [Classification and Formats Features of Ukraine Retail]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, is. 15 (2017): 254-258. <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/51.pdf>
- Moshenets, Ye. "Dengi na produkty" [Money for Groceries]. *Investgazeta*, no. 15 (2008): 55-59.
- "Osnovni pokaznyky rozdrubnoi torhivli Lvivskoi oblasti (1990-2016 rr.)" [The Main Indicators of Retail Trade in Lviv Region (1990-2016)]. *Ofitsiyni sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti*. https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2015/t119915_10.pdf
- "Osnovni pokaznyky rozdrubnoi torhivli Lvivskoi oblasti u 2017 r." [The Main Indicators of Retail Trade in Lviv Region in 2017]. *Ofitsiyni sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti*. https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2017/t119917_10.pdf
- Shapovalova, I. V. "Konkurentni perevahy pidpriemstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannia terminiv" [Competitive Advantages of the Enterprise: A Retrospective Analysis of the Terms' Interpretation]. *Ekonomika i suspilstvo*, is. 10 (2017): 427-432. https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf
- Sovremennyy supermarket: Uchebnyk po sovremennym formam tovgovli* [The Modern Supermarket: A Textbook on Modern Forms of Commerce]. Moscow: Izdatelstvo Zhigul'skogo, 2002.