

*Силкіна Ю.О.,
к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет*

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті проаналізовано стан ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. Охарактеризовано основні проблеми корпоративного управління та ефективності ведення бізнесу вітчизняних підприємств ритейлу, а також чинники, що їх спричинили. Запропоновано стратегічні напрями розвитку національних мереж роздрібною торгівлі з урахуванням кризової ситуації та їх реалізації у перспективі.

Ключові слова: ринок, роздрібна торгівля, торговельна мережа, ритейл, ринок роздрібною торгівлі, ринок продовольчого ритейлу.

Постановка проблеми. Торгівля – одна з найкрупніших галузей економіки будь-якої країни як за кількістю зайнятих в ній людей, так і за обсягом діяльності та внеском в загальний економічний потенціал. В межах однієї країни торгівля виконує суспільно необхідну функцію – доведення товарів від виробника до споживача. Україна є містким й інвестиційно-привабливим ринком для розвитку роздрібною торгівлі. Головним результатом розвитку ринку ритейлу в Україні останніми роками було збільшення ролі сучасної організованої торгівлі. Водночас українському ринку роздрібною торгівлі поки що не властиві тенденції, характерні для інших країн Центральної і Східної Європи. Тому, розглядаючи стан і перспективи розвитку торговельних мереж в Україні, слід звернути увагу на ситуацію в країні та стрімкий вихід на ринок торговельних мереж різних форматів торгівлі, що загострює серед них конкуренцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку роздрібною торгівлі є об'єктом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Вивченням цієї проблеми займалися такі видатні вчені-економісти, як, зокрема, В. Апопій [1], Т. Васильців, Й. Завадський [3], Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Т. Кент, О. Омар [4]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання сучасних особливостей розвитку ринку роздрібною торгівлі, на нашу думку, залишаються актуальними та потребують подальшого дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У працях вищенаведених науковців досліджувалися ключові принципи розвитку торговельних мереж, визначалися пов'язані з цим завдання, проводився аналіз організаційних структур і результатів діяльності торговельних мереж тощо. Однак питанням визначення проблем та напрямів розвитку вітчизняних торговельних мереж, зокрема корпоративного типу, приділяється недостатньо уваги.

Мета статті полягає в аналізі сучасного стану та у виявленні основних тенденцій ринку роздрібних торговельних мереж в Україні, а також проблем, що виникають на шляху їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняний ринок роздрібних торговельних мереж характеризується

такими особливостями, як низький рівень іноземних інвестицій, що пов'язаний із входженням на вітчизняний ринок міжнародних корпоративних мереж та зумовлений нестабільною політичною ситуацією, недосконалістю законодавчо-нормативної бази, високими орендними ставками, нестачею торговельних площ, низькою купівельною спроможністю населення; низький рівень концентрації ринку поряд із тенденцією зменшення кількості немережових підприємств [7].

Крім того, для ринку роздрібних підприємств і корпоративних мереж характерні такі ознаки його розвитку, як відсутність кардинальних змін у складі мережових операторів; дефіцит якісних торговельних площ та високі орендні ставки; збільшення обсягів товарообігу переважно за рахунок екстенсивного зростання; невисокий рівень конкуренції; ненасиченість ринку; переважання вітчизняних бізнес-структур організації мережової торгівлі; зникнення локальних меж розвитку мережових бізнес-одиниць.

В теперішніх умовах розвитку підприємств ритейлу виділяють чотири головні проблеми, які заважають розвитку ритейлу [7]: невизначеність у валютно-курсовій політиці держави; невизначеність у митно-тарифній політиці держави; падіння споживчого попиту; складності із залученням в галузь кредитних засобів.

Для дослідження особливостей функціонування ринку роздрібною торгівлі в Україні та виокремлення на цій підставі тенденцій розвитку торговельних мереж вважаємо за доцільне окреслити та визначити ключові поняття досліджуваної тематики (табл. 1).

Результати проведених досліджень у заданому напрямі дають змогу трактувати поняття «ринку роздрібною торгівлі» («ринку ритейлу») як сукупність соціально-економічних відносин у сфері продажу товарів та послуг споживачам для використання особисто ними та їх родинами, включаючи прямі продажі, що здійснюються в торговельних точках, продаж товарів за посередництвом комівояжерів, купівлю товарів вдома, замовлення поштою та через Інтернет.

Сьогодні ринок продуктового ритейлу переживає економічний спад. Світова економічна криза 2008 року змусила багатьох операторів ринку переглядати стратегію свого подальшого розвитку. Для деяких з них навіть постало питання їх подальшого існування.

Основним показником розвитку роздрібною торгівлі є роздрібний товарообіг, оскільки саме через показник товарообігу виражається суспільне визнання вартості та споживчої вартості частини суспільного продукту, який спрямований у сферу споживання (табл. 2).

Як засвідчують статистичні дані, після кризи 2008 року аж до 2013 року ринок роздрібною торгівлі показував стрімке щорічне зростання і справедливо вважається одним з найбільш швидко розвинених сегментів української економіки. Однак

Результати аналізу ключових понять досліджуваної тематики

Поняття	Зміст	Автор
Ринок (англ. "market")	Сукупність соціально-економічних відносин у сфері обміну, за допомогою яких здійснюються реалізація товарів або послуг, повне визначення суспільного характеру праці, якою вони створюються.	Й. Завадський [3]
Роздрібний (споживчий) ринок	Включає в себе попит, пропозицію і ціни матеріальних благ, що скеровуються на особисте споживання окремих індивідів або домогосподарств. Відмінності між окремими секторами цієї підсистеми впливають із відмінностей у способі використання споживних властивостей різних товарів.	В. Апопій [1]
Роздрібна торгівля (англ. "retail trading")	Завершальна форма продажу товарів кінцевому споживачу в невеликих обсягах через магазини, павільйони та інші пункти мережі роздрібною торгівлі.	Й. Завадський [3]
Ритейлінговий бізнес	Від фр. "rtaillier" – «відрізати, розбивати». На Заході ритейлінг є аналогом вітчизняної роздрібною торгівлі.	В. Апопій [1]
Роздрібний торговець	Юридична або фізична особа, що є завершальною ланкою різноманітних каналів товаропросування від виробника до споживача, діє на споживчому ринку та спеціалізується на продажу товарів та послуг, призначених для особистого кінцевого використання та споживання.	В. Апопій [1]
Торгово-роздрібні компанії	Комерційні організації, що продають споживачу товари та послуги для особистого користування. Роздрібні продавці надають товари та послуги нарізно, їх клієнтами є кінцеві споживачі, що придбають товари для особистого користування, а не для перепродажу.	Т. Кент, О. Омар [4]

Джерело: розроблено автором за даними [1; 3; 4]

Таблиця 2

Динаміка обігу роздрібною торгівлі в Україні в 2007–2016 роках

Показники	Роки	У % до попереднього року								
	2007	2010	2014	2015	2016	2007	2010	2014	2015	2016
Обіг роздрібною торгівлі, млрд. грн.	174,4	541,5	888,8	901,9	1031,7	122,4	109,8	108,7	91,1	80,2
зокрема, роздрібний товарообіг підприємств, млрд. грн.	90,0	271,4	420,1	427,5	477,8	124,3	110,2	106,2	90,2	80,2

Джерело: розроблено автором за даними [2]

після 2013 року темпи зростання обігу роздрібною торгівлі почали стрімко падати, а за 2014–2016 роки падіння було вже на рівні 25%.

Причини такої складної ситуації такі: напружена військово-політична ситуація, тотальне зниження платоспроможності населення, зниження основних макроекономічних показників економіки України, знецінення гривні. Падіння реальних доходів українців відбивається на роздрібному товарообігу, оскільки покупці змінюють закупівельні звички, переходячи на більш дешеві альтернативи повсякденних продуктів.

Загалом за досліджуваний період найбільше знизився обіг роздрібною торгівлі в Луганській і Донецькій областях, а саме на 71,5% і 66,4%, до 7,9 млрд. грн. і 31,2 млрд. грн., відповідно. Найменше скорочення роздрібною товарообігу спостерігалось в Київській (на 12,5%, до 52,1 млрд. грн.) і Кіровоградській (на 12,6%, до 21,7 млрд. грн.) областях. При цьому роздрібний товарообіг у Києві в 2016 році знизився на 14,6%, до 158,5 млрд. грн. [2].

У структурі обігу роздрібною торгівлі 47,3% припадало на обіг торговельної мережі підприємств (юридичних осіб), 30,6% становив обіг організованих ринків із продажу споживчих товарів та неформальних ринків,

22,1% – обіг фізичних осіб-підприємців, що мають мережу поза ринками.

У загальному обігу роздрібною торгівлі у 2016 році більше половини обсягів (58,7%) припадало на товарообіг від продажу непродовольчих товарів, а 41,3% – на товарообіг продовольчих товарів. У 2015 році їх питома вага складала 59,3% і 40,7% відповідно.

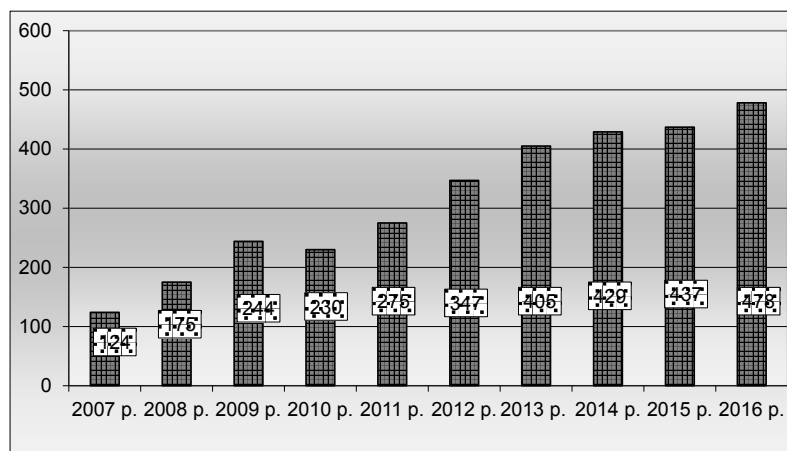


Рис. 1. Динаміка роздрібною товарообігу підприємств України за 2007–2016 роки, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

Більш детально динаміку роздрібногo товарообігу підприємств України на організованому ринку протягом 2007–2016 років [2] проаналізуємо за допомогою рис. 1.

Як бачимо з рис. 1, обсяг обігу роздрібногo торгівлі за 2016 рік (без урахування території тимчасово окупованих Автономної Республіки Крим та м. Севастополя) становив 478 млрд. грн., що в абсолютному вимірі на 11 млрд. грн., або на 9%, вище показника 2015 року в національній валюті. По відношенню до 2007 року зростання товарообігу роздрібногo торгівлі взагалі становило 354 млрд. грн., або 285,5%.

Дослідження динаміки роздрібногo товарообігу на 1 особу по Україні за 2007–2016 роки дає змогу також констатувати зростання цього показника, а саме на початку 2007 року – 2 596 грн., а на початку 2016 року – 15 071 грн. (тобто показник зріс на 12 475 грн., або на 481%).

Варто зауважити, що ринок роздрібногo торгівлі в Україні включає продовольчі та непродовольчі торговельні мережі (табл. 3).

Дані табл. 3 засвідчують чітко визначену тенденцію протягом 2007–2016 років до зменшення в структурі роздрібногo

товарообігу частки продовольчих товарів (з 51,9% у 2007 році до 41,1% у 2016 році) та відповідного зростання частки непродовольчих товарів (з 48,1% у 2007 році до 58,9% у 2016 році).

Серед іноземних продовольчих компаній на ринку представлені “Metro Cash&Carry” (Німеччина), “Billa” (Австрія), “Auchan”, “Novus” тощо.

Серед національних продовольчих роздрібних мереж можна виділити ГК «Фоззі» (мережі «Сільпо», «Фора», “FOZZY Cash&Carry”), «АТБ-маркет» (супермаркети й магазини «біля дому»), ГК «Фуршет» (супермаркети «Фуршет»), ГК «Велика кишеня» (супермаркети «Велика кишеня», магазини «біля дому», «просто маркет»); «ЕКО» (супермаркети «Еко-Маркет») тощо.

Крім того, у сегменті “HoReCa” присутні іноземні компанії: “Subway” (американська мережа фаст-фудів), “Burger King” та “KFC”. Серед непродовольчих торговельних компаній представлені мережі побутової та цифрової техніки, парфюмерно-косметичних товарів, фармацевтичних товарів тощо.

У сегменті побутової техніки й електроніки найбільшими операторами є «Фокстрот», «Ельдорадо», “COMFY”.

У сегменті цифрової техніки та мобільного зв'язку зберігають свої ринкові позиції такі мережі, як “Моуо”, «АЛЛЮ», “Мобілочка”.

У сегменті парфюмерно-косметичних товарів, засобів гігієни та побутової хімії слід назвати такі, як “Watsons”, «Єва», «Космо», “ProStor”.

У сегменті фармацевтичних засобів представлені мережі аптечних супермаркетів, оптик-аптек, зокрема «Бажаємо здоров'я», «Аптека низьких цін», «Люксоптика», “TAS”, «Віталюкс».

В Україні розвивається сегмент торгівлі будівельними матеріалами, найбільшими операторами залишаються «Епіцентр», «Леруа Мерлен», «Олді», «Нова лінія», “Praktiker AG”.

У сегменті непродовольчого ритейлу присутні такі мережі, як, зокрема, «Інтертоп», «Спорт Майстер», “Argotrade”, “O’STIN”, «Антошка», “Chicco”, «Дім іграшок», “Mothercare”, “Smyk”.

З огляду на порівняно високі ціни організованої торгівлі та переорієнтації покупця на більш дешеві варіанти, представлені на ринках і дискаунтерах, обсяг неорганізованої торгівлі збільшився на 16,7% порівняно з 2015 роком.

Водночас кризовий стан економіки країни також змінює структуру роздрібних продажів, збільшуючи частку ринку неорганізованої торгівлі (рис. 2).

З рис. 2 видно, що відбулися певні зміни в структурі роздрібногo товарообігу за 2007–2016 роки, а саме обсяг неорганізованої торгівлі зріс з 45,7% у 2007 році до 53,2% у 2016 році з найбільшими змінами у 2010 і 2014 роках.

Отже, вітчизняний ринок роздрібногo торгівлі протягом 2007–2016 років став більш концентрованим, в результаті чого поступово збільшувалась питома вага операторів найбільших роздрібних мереж. Організована торгівля (зокрема, мережева торгівля) займає близько 55–60% ринку роздрібногo торгівлі України, ринки – 40–45%.

На сучасному етапі розвитку ринку спостерігаються перехід операторів на нові формати організації торгівлі, а також якісний ріст галузі (удосконалення та збільшення спектру послуг, сервісів, орієнтованих на попит споживачів).

Таблиця 3
Структура роздрібногo товарообігу в Україні в 2007–2016 роках, %

Роки	Питома вага продовольчих товарів у загальній структурі роздрібногo товарообігу, %	Питома вага непродовольчих товарів у загальній структурі роздрібногo товарообігу, %
2007	51,9	48,1
2008	35,3	64,7
2009	34,4	65,6
2010	40,0	60,0
2011	39,5	60,5
2012	38,9	61,1
2013	40,2	59,8
2014	41,1	58,9
2015	41,3	58,7
2016 ¹	41,1	58,9

¹ без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

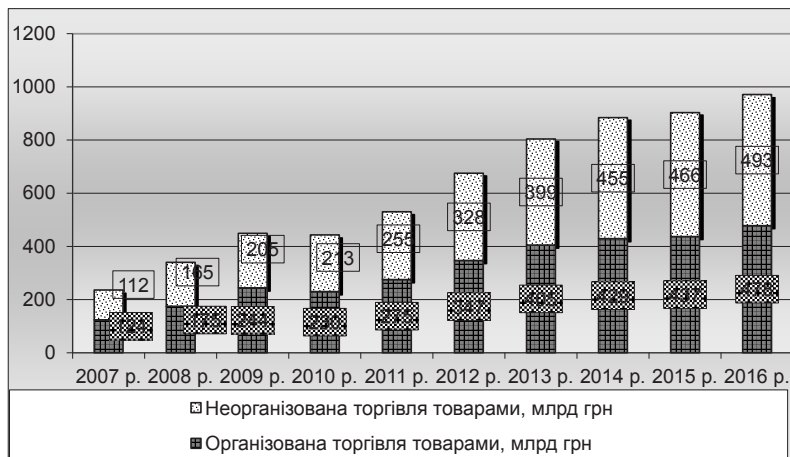


Рис. 2. Структура роздрібногo товарообігу у 2007–2016 роках, млрд. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [2]

У 2016 році український ринок роздрібною торгівлі в різних сегментах характеризувався значною кількістю угод злиттів і поглинань.

Слід зазначити, що ринок продовольчого ритейлу України має низький рівень консолідації, на ньому діють понад 100 торговельних операторів сучасного класу. При цьому в кожному регіоні працюють в середньому по 10 таких компаній. Найменша їх кількість (5 операторів) налічується в м. Хмельницькому та м. Суми, найбільша (більше 30 операторів) – у м. Києві [6].

За географічним покриттям в Україні нараховується 11 національних операторів роздрібною торгівлі продовольчими товарами (за даними “GT Partners Ukraine”). Інші здійснюють свою діяльність у межах кількох регіонів (регіональні мережі) або в межах однієї області (локальні мережі). Найбільшу територію покриття займають магазини компанії “Fozzy Group”, що розташовані у 23 областях України. Супермаркети «Фуршет» представлені у 20 областях країни [5]. У табл. 4 представлені національні торговельні мережі роздрібною торгівлі.

Лідуючі позиції на ринку зберігають мережа магазинів компанії “Fozzy Group”, що забезпечує зростання більшою мірою за рахунок активного розширення у форматах «магазин

біля дому» та «міні-маркет». Невеликі розміри таких магазинів і акцент на найнижчі ціни на товари дали змогу показати найбільший відсоток зростання в умовах зниження купівельної спроможності населення. Тому багато торговельних мереж намагаються охопити саме цей сегмент ринку, відкриваючи нові торговельні точки. Із середини 2013 року спостерігалася тенденція поступового уповільнення темпів зростання, а після відомих політичних подій у країні це уповільнення прискорилося [5].

У 2015–2016 роках на ринку організованою роздрібною торгівлі України спостерігалася збереження позицій найбільших ритейлерів у сфері торгівлі продовольчими товарами. Основні зусилля операторів були спрямовані на утримання ринкових позицій, оптимізацію структури наявних торговельних мереж і реалізацію планів щодо незначного розширення власних мереж, причому відкриття нових магазинів здійснювалось переважно на орендованих площах.

Важливо також відзначити, що в Україні активно розвивається електронна комерція, яка дає змогу покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам – заощадити на оренді та утриманні торговельних площ. Збір даних

Таблиця 4

Національні мережі роздрібною торгівлі в Україні

№ п/п	Компанія	Центр. офіс	Торговельні мережі	Кількість економіко-географічних районів покриття	Кількість областей покриття
1	“Fozzy Group”	Київ	«Сільпо», «Фора», «Фоззі», «Бумі-маркет»	5	23
2	ТОВ «Рітейл Тренд»	Київ	«Фуршет»	5	20
3	ТОВ «Квіза Трейд»	Київ	«Велика кишеня», «Просто-маркет»	5	19
4	ТОВ «ЕКО»	Київ	«ЕКО-маркет»	5	16
5	“Metro Cash & Carry Україна”	Київ	“Metro”	5	15
6	“Volwest Group”	Луцьк	«Наш край»	5	14
7	ПрАТ «Євротека»	Київ	«Соки», «Квартал», «Арсен», «Фреш-маркет»	5	11
8	ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпро	«АТБ»	4	14
9	«СПАР-Україна»	Київ	“SPAR”	4	9
10	«Білла-Україна»	Київ	“Billa”	4	9
11	ТОВ «Край»	Київ	«Край», «Країна»	4	4

Джерело: розроблено автором за даними [5]

Таблиця 5

Чистий дохід операторів ринку продовольчого ритейлу в Україні в 2015–2016 роках, млн. грн.

Компанія	Чистий дохід		Темп росту, %
	2015 рік	2016 рік	
«АТБ-маркет»	32 453	28 160	15,3
«Фоззі-Фуд» (торговельна мережа «Сільпо»)	27 409	23 553	16,4
«МЕТРО Кеш енд Керрі Україна»	8 075	9 390	-14,00
«Ашан Україна»	6 666	5 306	25,6
«Рітейл Груп» (торговельна мережа «Велика кишеня»)	5 113	4 583	11,6
«Експансія»	4 449	3 579	24,3
«Фудмережа» (торговельна мережа «Велмарт»)	4 004	1 219	228,5
«Фора»	3 973	3 497	13,6
«Еко» (торговельна мережа «ЕКО-маркет»)	3 973	3 634	9,3
«Таврія Плюс» (торговельна мережа «Таврія Б»)	3 639	3 194	24,3

Джерело: розроблено автором за даними [6]

SWOT-аналіз ринку продовольчого ритейлу в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільний попит на товари першої необхідності	Високе боргове навантаження перед постачальниками і фінансовими установами
Фінансування розвитку мережі за рахунок відстрочки щодо розрахунку з постачальниками	Нерозвиненість складської і транспортної структури в регіонах
Динаміка роздрібних продажів досить диверсифікована	Досить висока концентрація торгових точок у великих містах
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток власних "private-label"	Подорожчання імпорту
Зростання частки організованої торгівлі	Зниження платоспроможності населення
	Зменшення кількості та якості доступних торгових площ
Диверсифікація діяльності за рахунок розвитку кількох форматів торгівлі (гіпермаркет, супермаркет, дискаунтер, «біля будинку»)	Уповільнення проникнення сучасних форматів магазинів в регіони внаслідок зниження капітальних вкладень компаній
	Посилення цінової конкуренції (критично для дрібних мереж і одиночних магазинів з високими операційними витратами, що не мають можливості чинити тиск на постачальників)

Джерело: розроблено автором

про користувачів онлайн дає змогу проводити більш ефективні маркетингові кампанії. Обіг інтернет-торгівлі в загальному обсязі товарообігу українського ритейлу нині становить близько 2% (за даними "Prosto.ua"). З появою в Україні 3G-технологій кількість онлайн-продажів через мобільні пристрої продовжує збільшуватися [5].

Загалом лідерами ринку за чистим доходом є компанії «АТБ-маркет» і «Фоззі-Фуд» (торговельна мережа «Сільпо»), які мають зростання чистої виручки за 2015–2016 роки 15,3% і 16,4% відповідно. На третьому місці розмістилася компанія «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна» (зниження чистого доходу на 14% за 2015–2016 роки). «Ашан Україна» з показником чистого доходу в 6 666 млн. грн. зайняла 4-у позицію. Далі розташувалися такі компанії: «Рітейл Груп», «Експансія», «Фудмережа», «Фора», «ЕКО», «Таврія» (табл. 5).

У продовження аналізу ринку продовольчого ритейлу в Україні проведемо його короткий SWOT-аналіз, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на ринку. Він дає змогу систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Результати проведеного аналізу узагальнено у табл. 6.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що ринок продовольчого ритейлу має слабкі сторони і загрози, які варто враховувати для визначення стратегічних напрямів розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. Нині роздрібним торговельним мережам потрібно удосконалювати оптимізацію, стандартизацію всіх бізнес-процесів, пов'язаних з поставкою товарів, вибором товарів для асортименту, логістикою, вивченням поведінки та потреб споживачів. Для кожної мережі роздрібних магазинів необхідно дослідити споживача свого сегменту ринку, що дасть можливості для збільшення товарообігу мережі та підвищення конкурентоспроможності на ринку України.

Висновки. Отже, підводячи підсумки, відзначимо, що 2016 рік ознаменувався для України перманентною нестабіль-

ністю політичної ситуації, а також продовженням військових дій на Сході країни. Результатом економічної кризи, яка певною мірою охопила всі регіони України, стала дестабілізація роботи місцевих підприємств, адміністративних установ та інфраструктурних об'єктів. Природно, що це позначилось на динаміці розвитку ринку роздрібною торгівлі України. З урахуванням кардинальних змін, які відбуваються в економіці нашої країни з кінця 2013 року, слід сказати, що основні показники ритейл-ринку (обсяг роздрібною товарообігу, динаміка експансії операторів тощо) істотно змінилися в гірший бік. Більше того, з урахуванням подальшої невизначеності терміну завершення україно-російського конфлікту, точно спрогнозувати подальший розвиток вітчизняного ринку роздрібною торгівлі неможливо. З огляду на все вищесказане можна зробити висновок, що порівняно з ситуацією в 2016 році і в попередні періоди в поточному році динаміка роздрібних продажів в Україні продовжуватиме скорочуватися. Тому можна стверджувати, що ринок роздрібною торгівлі в Україні продовжує знаходитися в досить глибокій рецесії, а говорити про повернення його динаміки розвитку до показників докризового періоду поки що не доводиться.

Література:

1. Апопій В. Організація торгівлі : [підручник] / В. Апопій. – 3-тє вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
2. Статистична інформація / Офіційний веб-ресурс Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Економічний словник / [И. Завадський, Т. Осовська, О. Юшкевич]. – К. : Кондор, 2006. – 356 с.
4. Кент Т. Розничная торговля : [учеб. для студ. вузов] / Т. Кент, О. Омар ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 719 с.
5. Сажин І. Як вижити рітейлеру в умовах нової української економіки. І на що робити ставку в розвитку бізнесу / І. Сажин // Forbes Україна. – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua/ua/opinions/1372185-yak-vizhiti-ritejleru-v-umovah-novoyi-ukrayinskoyi-ekonomiki>.
6. Чем живут украинские ритейлеры: тренды и результаты рынка ритейла // Українська асоціація ритейлу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rau.com.ua/news/analytics/4392-chem-zhivut-ukrayinskie-ritejlery-trendy-i-rezultaty-rynka-ritejla>.
7. Ящук В. Основні тенденції розвитку роздрібних корпоративних мереж у західному регіоні України / В. Ящук // Торговля, комерція, підприємництво. – 2011. – Вип. 13. – С. 22–26.

Силкина Ю.О. Проблемы и перспективы развития рынка розничных торговых сетей в Украине

Аннотация. В статье проанализировано состояние рынка розничных торговых сетей в Украине. Охарактеризованы основные проблемы корпоративного управления и эффективности ведения бизнеса отечественных предприятий ритейла, а также факторы, которые их обусловили. Предложены стратегические направления развития национальных сетей розничной торговли с учетом кризисной ситуации и их реализации в перспективе.

Ключевые слова: рынок, розничная торговля, торговая сеть, ритейл, рынок розничной торговли, рынок продовольственного ритейла.

Sylkina Yu.O. Problems and perspectives for the development of the market for retail trade chains in Ukraine

Summary. The condition of the market of retail chains in Ukraine is analysed in the article. The main problems of corporate management and business efficiency of domestic retail enterprises are characterized. Factors, which have caused these problems, are given. Strategic directions of the development of the national retail trade chains are offered, taking into account a crisis situation and its realization in the long-term perspective.

Key words: market, retail trade, retail chain, retail, retail trade market, food retail market.