

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.10)

УДК 338

*Р. О. Толпежніков,  
д. е. н., доцент, декан економіко-правового факультету,  
Маріупольський державний університет  
ORCID ID: 0000-0001-6949-1942  
Т. Г. Толпежнікова,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Донецький  
державний університет управління, м. Маріуполь  
ORCID ID: 0000-0001-7404-5912  
Д. В. Шишман,  
магістр кафедри менеджменту зовнішньоекономічної,  
Донецький державний університет управління, м. Маріуполь  
ORCID ID: 0000-0003-4198-9364*

## **СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РІТЕЙЛУ**

*R. Tolpezhnikov  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Dean of the Department of Law and Economics, Mariupol State University  
T. Tolpezhnikova  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activities,  
Donetsk State University of Management, Mariupol  
D. Shishman  
Master's student of the Department of Management of Foreign Economic Activities,  
Donetsk State University of Management, Mariupol*

### **WORLD TRENDS AND FEATURES OF DEVELOPING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF RETAIL ENTERPRISES**

*В статті розглянуто світові тенденції стратегій розвитку підприємств, зокрема галузі роздрібної торгівлі в нових умовах господарювання. Проаналізовано основні тенденції ідентифікації підприємств сфери ритейлу серед конкурентів, такі як: комодитизація (знеособлювання товарів) має місце, коли споживачі не бачать ніякої різниці між товарами, за винятком ціни; розвиток роздрібних нішевих продажів (останнім часом успіху на ринку роздрібної торгівлі досягають не стільки великі галузеві гіганти, орієнтовані на масовий ринок, скільки дрібні мережі з обмеженою цільовою аудиторією); інвестиції компаній з країн, що розвиваються, у розвинені роздрібні мережі (однією з характерних рис світової економіки останніх років є утворення величезного профіциту в провідних країнах, що розвиваються); соціальна відповідальність; багатоканальна інтеграція; підвищена увага до клієнтського досвіду; програми лояльності.*

*The article considers the world trends of enterprise development strategies, in particular the retail industry in the new economic conditions. In order to demonstrate their differences from competitors, retail companies no longer have a standard set of actions, they need to make extra efforts. The main trends in the identification of retail enterprises among competitors are analyzed, such as: commoditization (depersonalization of goods) occurs when consumers do not see any difference between goods, except for price; development of niche retail sales (recently, success in the retail market is achieved not so much by large industry giants focused on the mass market, as small networks with a limited target audience); investments of companies from developing countries in developed retail networks (one of the characteristic features of the world economy in recent years is the formation of a huge surplus in leading developing countries); social responsibility (wealthy consumers in developed countries are paying more and more attention to the impact of business on society. We are talking about the impact on the environment and working conditions in the countries - suppliers of goods, as well as the impact of goods on buyers); multichannel integration (despite the possibilities of developing methods of integrated multi-channel customer service, in practice only some retail stores are able to use them, while most stores do not integrate online business with the format of retail through a network of stores); increased attention to customer experience (one of the main problems facing many retail companies is the lack of significant differences between competing brands, as a result of which consumers perceive stores as impersonal objects. One way to solve this problem is to allocate resources to improve the customer experience when making a purchase in the store); loyalty programs. Strategically important task for all levels of management of economic development of trade enterprises should be the formation of competencies for innovation, entrepreneurship and creative application of technologies to implement the new content of innovation.*

**Ключові слова:** *стратегії розвитку; підприємства роздрібної торгівлі; рітейл; світові тенденції; мережева торгівля.*

**Key words:** *development strategies; retail enterprises; retail; world trends; network trade.*

**Постановка проблеми.** Сучасна наука визнає роздрібну торгівлю найдинамічнішою галуззю економіки, основним драйвером зростання, каталізатором стабільності національного ринку, деактиватором ризиків і загроз економічній безпеці країни. Концентрація торгівельного капіталу посилює на організованому ринку роздрібну торгівлю позицій мережевих рітейлерів.

Розвинений і високоефективний рітейл, акумулюючи синергію від результатів господарювання, виконує, окрім економічних, також низку соціальних функцій: диктує стандарти якості й виступає контролюючою інституцією продукції, що споживається населенням; як частина національної системи життєзабезпечення запобігає виникненню негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз суспільним інтересам та людському потенціалу; орієнтує виробників на максимальне врахування запитів суспільства; реалізує соціально відповідальні проекти та заходи соціальної політики. З цих позицій рітейл розглядають у царині безпекології соціальної сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування стратегій розвитку підприємств та підприємств рітейлу в цілому висвітлено у наукових працях таких дослідників, як Котлер Ф., Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М., Харчук Т.В., Фролова Г.І., Барбіна Я., Линдсторм М. та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є аналіз світових тенденцій та особливостей розробки стратегії розвитку підприємств сфери рітейлу для застосування на вітчизняних ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світові тенденції економічного розвитку початку ХХІ ст. засвідчили, що в перспективі очікуються масштабні, структурні та системні трансформаційні зміни господарюючих систем. Зазначене насамперед є ознакою того, що наявний технологічний уклад вступив у завершальну фазу свого існування, а на його базі все більшого поступу набирає новітній. Аналізуючи динаміку економічних циклів, можна стверджувати, що оптимальною моделлю, яка спроможна забезпечити перехід із затухаючої хвилі на хвилю нового технологічного укладу є інноваційна модель розвитку. Такий перехід обумовлено технологічними змінами, що за своєю природою включають глибинні причинно-наслідкові зв'язки, що помітно змінюють не лише техніко-виробничу базу промисловості, але й соціальну сферу суспільства.

Сьогодні у світі розгортається глобальна технологічна революція ХХІ ст., основні результати якої – становлення постіндустріального технологічного способу виробництва, освоєння й поширення шостого

технологічного укладу, гуманізація й ноосферизація технологій. Це створює передумови для прискорення темпів економічного зростання й підвищення продуктивності праці.

Визначальними рисами сучасної економіки є таке: по-перше, це економіка започаткована на знаннях; по-друге, це економіка з мережевими формами організації бізнесу (мережева структура організації бізнесу з'являється одночасно як самостійна риса і як наслідок інформатизації економіки); по-третє, це економіка сервісного типу (підвищується роль послуг при все зростаючій орієнтації бізнесу на клієнта); по-четверте, це економіка з контрактними основами розвитку бізнес-процесів (природний процес, започаткований на правовідносинах, закріплених у відповідних нормативно-правових актах; по-п'яте, це економіка, що вимагає фахівців, які одержують загальну й безперервну інноваційну освіту; по-шосте, це економіка, започаткована на новій структурі: власності й бізнесу. Все зазначене посилює проблеми забезпечення конкурентоспроможності, що на макрорівні визначається здатністю підприємств упроваджувати нововведення і модернізуватися.

В умовах посилення інноваційно-технологічного розвитку світового господарства сфера торгівлі справедливо вважається важливим середовищем для інновацій і пошуку ефективних механізмів як в частині формування свого сучасного інформаційно-технологічного базису, так і в межах системи відносин з покупцями. Інноваційний підхід дозволяє по-новому бачити ринок і створювати та впроваджувати нові ефективні інструменти роботи на ньому. Сьогодні в передових компаніях інноваційні підходи застосовуються при вирішенні питань інфраструктури роздрібно торгівлі, включаючи сучасні формати підприємств, використання інноваційного маркетингу, IT-технологій та інше. В оптовій торгівлі широко застосовуються технологічні інновації для формування сучасної матеріально-технічної бази, інновації в логістиці та інтернет-технології.

Як показують дослідження [3,5,6], у сфері торгівлі, як і в інших секторах економіки, основною тенденцією слід вважати перехід до постіндустріальних технологій, пов'язаних з виробництвом, обробкою, трансформацією й передачею нових знань та інформації. Основним ресурсом визнається інтелектуальний потенціал як головний фактор розвитку. В останні роки спостерігається стрімкий процес трансформації світового споживчого ринку під дією глобальних тенденцій, що виражаються в зміні інституційного середовища і моделі ринку, становленні нових типів стосунків, обумовлених диктатом з боку великих мережових ритейлів над виробниками споживчих товарів, дрібнішими торговцями і споживачами, що вимагає нових підходів до оцінювання ситуацій на споживчому ринку і враховувати нові параметри його функціонування при виробленні стратегій конкурентоспроможності торговельних підприємств.

На сьогодні чітко визначився новий елемент світового споживчого ринку – мережевий ритейл – масштабна, започаткована на централізованому керівництві і єдиних стандартах обслуговування, світова торговельна мережа, що об'єднує організації роздрібно і дрібнооптової торгівлі, підприємства громадського харчування і сферу послуг, діяльність яких характеризується значним обігом продукції і розрахована на масового покупця. Таким чином, поява і розвиток міжнародних торговельних мереж свідчить про стрімке зростання масштабів освоєння ними споживчих ринків різних країн і регіонів, появи гіперконкуренції, що періодично загострюється. До того ж конкурентна боротьба здійснюється як серед торговельних форматів (наприклад, протистояння магазинів самообслуговування й застарілих форматів, таких як гастрономи), так і між галузями (фірмові магазини виробника проти власної торгової марки ритейлера). Проявляється вона на нових ринках (американські оптово-роздрібні ТНК активні в Західній Європі, європейські – у країнах Східної Європи).

За останні кілька років на ринку ритейла відбулися важливі зміни: кількість магазинів і торгових центрів різко зростала й продовжує збільшуватися, розвивається ринок гаджетів. А темпи розвитку роздрібного ринку набули великих розмірів.

У звіті «Світовий сектор роздрібно торгівлі» [2] зазначається, що наразі для сектору роздрібно торгівлі характерна низка змін у зв'язку з помітними п'ятьма основними тенденціями: безмитна роздрібна торгівля, мобільна роздрібна торгівля, «експериментальний» ритейл та інноваційна роздрібна торгівля. Серед найбільш важливих економічних проблем, що здійснюють глобальний вплив на сферу роздрібно торгівлі, зазначаються зміни в грошовій політиці США, виробництво енергії в них, криза в Україні, уповільнення темпів зростання капіталовкладень з боку китайських інвесторів, зміна демографічної ситуації, а також наслідки використання нових технологій та Інтернету. Міжнародна експансія продовжує залишатися однією з найбільш важливих стратегій зростання для багатьох роздрібних компаній. Попри швидке зростання електронної торгівлі, лише дві вузькоспеціалізовані компанії, що займаються роздрібною торгівлею в Інтернеті, виявилися досить великими для включення їх у рейтинг 250 провідних роздрібних компаній. На компанії, що працюють у США, припадає більша частина підприємств, що генерують значні обсяги прибутку за рахунок нематеріальних активів, у той час як на японських ритейлерів припадає більша частка компаній з низькими показниками прибутку.

Корпоративне управління в умовах «цифрової нерівності» також розглядається вплив технологій на торгівлю в магазинах. Модель «цифрового» поводження споживачів та їхніх очікувань змінюється швидше, ніж на них реагують роздрібні компанії, що приводить до появи «цифрової нерівності». Зокрема, у звіті виділені такі важливі тенденції: у кожній компанії свій шлях впровадження цифрових технологій. Хоча всі ринки рухаються в одному напрямку, деякі з них ідуть своїм шляхом. Наприклад, деякі ринки, що розвиваються, повністю минуть етапи впровадження технологій, через які раніше пройшли розвинені ринки. Універсального цифрового формату, що підходить для всіх покупців, не існує. Цифрове поводження залежить від персональних

характеристик, таких як вік і рівень доходу, а також від потреби в конкретному продукті. Споживачі очікують поліпшення якісних характеристик цифрових інструментів. Канали й інструменти онлайн-продажів можуть бути використані для розширення цільової аудиторії роздрібних клієнтів і збільшення виторгу, однак у цей час споживачі відчувають незадоволеність рівнем обслуговування.

Загалом виявлення й аналіз тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі у світовому секторі дозволяють визначити спектр інновацій, які цей процес супроводжують. Тенденції проявляються насамперед: в інвестуванні роздрібних компаній у сферу послуг; презентації роздрібних компаній у ролі маркетологів світового рівня; посиленні процесу комодитизації (знеособлювання товарів) і розвитку роздрібних нішевих продажів; багатоканальній інтеграції; посиленні уваги до системи торговельного обслуговування покупців та ін. Далі розкриємо деякі з них.

Відмінності між великими оптовими торговельними компаніями й великими роздрібними компаніями усе більше стираються. Сьогодні до складу багатьох компаній, що займаються роздрібною торгівлею, входять такі види торговельних підприємств, як клуби оптовиків і супермаркети, що реалізують багато функцій оптової торгівлі. Своєю чергою, і великі оптові підприємства займаються роздрібно-торгівельною діяльністю. Так, SuperValu і Flemming, що ведуть фірми по оптовій торгівлі продовольчими товарами, на цей час мають у своєму розпорядженні власні підприємства роздрібно́ї торгівлі. Фактично приблизно 80% загального обсягу продажів компанії SuperValu, що становить 44 млрд дол. США, приносить діяльність її супермаркетів Cub Foods, Shop'n Save, Save-A-Lot, Albertsons і Jewel- Osco, а також низки інших. Саме тому SuperValu зараз належить до категорії компаній роздрібно́ї торгівлі. Своєю чергою, оптові торговельні компанії продовжують нарощувати пропонований ними роздрібним торговцям набір послуг з оптимізації ціноутворення в роздрібній торгівлі, спільної рекламної діяльності, надання інформації з маркетингу й управління, бухгалтерського обслуговування тощо. Прогнозується, що зростання витрат, з одного боку, вимога збільшення набору послуг, з іншого, – приведуть до обмеження прибутку оптовиків. За таких умов оптові торговці, що не забезпечили високої якості обслуговування своїх клієнтів, мають ризик залишитися поза межами оптової торгівлі.

Велику допомогу оптовим торговельним компаніям у справі забезпечення високої споживчої цінності для їхніх клієнтів, підвищення власної продуктивності й скорочення витрат на розміщення замовлень, транспортування вантажів і зберігання товарних запасів надає використання комп'ютерної техніки, Інтернет і автоматизованих систем управління. Водночас, зіштовхнувшись зі зниженням темпів зростання оптової торгівлі на внутрішньому ринку, багато великих оптових торговців зараз активно виходять на світовий ринок, чому сприяло, зокрема, підписання Угоди про вільну торгівлю в Північній Америці. Наприклад, у 1991 р. американська компанія McKesson викупила частку свого канадського партнера Provigo. Зараз приблизно 3 % свого сукупного річного доходу компанія одержує з Канади. Її група інформаційних рішень (Information Solutions Group) включила у сферу своєї діяльності Північну Америку, Великобританію й інші європейські країни.

Протягом останнього десятиліття рушійною силою світової економіки й, зокрема, сфери торгівлі були рекордні темпи зростання споживчого попиту в США. Проте є дані, що вже сьогодні і в майбутньому США перестануть бути джерелом зростання глобального споживчого ринку; з позицій географічного розподілу зростання споживчого попиту, Америка поступиться своїми позиціями країнам Азії, що для найбільших світових компаній роздрібно́ї торгівлі буде означати відкриття нових можливостей в азіатських країнах. Таким чином, на американському ринку роздрібно́ї торгівлі очікується загострення конкурентної боротьби, що змусить багато роздрібних компаній розпочати пошук можливостей розвитку за кордоном, зокрема в Азії. Водночас при виході на закордонні ринки вони зіштовхнуться з конкуренцією з боку європейських компаній роздрібно́ї торгівлі, які протягом певного часу здійснюють інвестиції в розвиток азіатського ринку.

Соціальна відповідальність. В останні кілька років індустрія роздрібно́ї торгівлі зазнає значних змін. Як для самих підприємств, так і для споживачів все більшого значення набуває соціальна й екологічна складові бізнесу. Заможні споживачі в розвинених країнах усе більше уваги приділяють питанням впливу бізнесу на суспільство. Мова йде про вплив на навколишнє середовище й умови праці в країнах – постачальниках товарів, а також про вплив товарів на покупців. З огляду на цю обставину, деякі споживачі готові платити більш високу ціну за товари або послуги, при виробництві або створенні яких були дотримані принципи соціальної відповідальності. У сформованій ситуації роздрібні торговельні компанії фактично можуть збільшити свій прибуток, скориставшись перевагами соціально орієнтованого підходу. Окрім того, уряди багатьох країн готові замінити погрозу покарання компаній за порушення природоохоронного законодавства податковими стимулами для їхнього переходу на екологічно безпечні технології.

Серед керівників компаній з різних секторів економіки, у тому числі із сектору роздрібно́ї торгівлі, все більшого поширення одержують ідеї сталого розвитку. Свої досягнення, цілі й зобов'язання у сфері сталого розвитку компанії відображають у нефінансових звітах – так званих звітах по корпоративній відповідальності. Ці звіти покликані поліпшити репутацію компанії в очах усіх зацікавлених осіб: клієнтів, інвесторів, постачальників, громадських організацій і місцевих органів влади. Оскільки екологічна відповідальність невіддільна від соціальної відповідальності бізнесу, багато компаній сьогодні заявляють про свою екологічну спрямованість і вживають заходи щодо зниження свого впливу на навколишнє середовище. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі питання про екологічну відповідальність бізнесу особливо актуальне, тому що ця індустрія має значний негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок високого енергоспоживання, водоспоживання й утворення відходів. Наприклад, найбільші світові торговельні мережі, такі як Wal-Mart,

Tesco, Carrefour, Auchan уже мають досвід успішного впровадження різних екологічних ініціатив, які не тільки поліпшили їхній імідж в очах споживачів, але й стали можливістю для скорочення витраток і підвищення ефективності діяльності підприємств.

Для того, щоб продемонструвати свої відмінності від конкурентів, роздрібним компаніям уже недостатньо стандартного набору дій, їм потрібно прикласти додаткові зусилля. Це твердження стає особливо актуальним в епоху комодитизації. Комодитизація (знеособлювання товарів) має місце, коли споживачі не бачать ніякої різниці між товарами, за винятком ціни. Це привело до того, що між компаніями роздрібною торгівлі та їхніми постачальниками виникла жорстка цінова конкуренція, що підтримується за рахунок цінової політики у сфері товарів, що не є товарами широкого вжитку. У результаті знижуються ціни й торговельні націнки, створюються несприятливі умови для ведення бізнесу. Таким чином, у наш час одним з основних завдань міжнародних роздрібних компаній стає пошук шляхів ухилення від комодитизації. Майбутнє за тими, хто зможе диференціювати свої товари не тільки за ціною, але також за іншими ознаками. Мова може йти про нестандартні торговельні формати, про методи роботи з покупцем і наповненні продуктового ряду.

Розвиток роздрібних нішевих продажів. Останнім часом успіху на ринку роздрібною торгівлі досягають не стільки великі галузеві гіганти, орієнтовані на масовий ринок, скільки дрібні мережі з обмеженою цільовою аудиторією. Цьому є свої причини. Сучасне суспільство в розвинених країнах характеризується високим ступенем поділу за рівнем доходів і моделями купівельної поведінки при тому, що масовий ринок досяг насичення. В межах масового ринку роздрібні компанії та їхні постачальники приділяють особливу увагу цінній конкуренції, що приводить до зниження маржі й нездатності запропонувати покупцям диференційовані товари й послуги. Вирішення цієї проблеми для роздрібних компаній може лежати в повній відмові від масового ринку. Замість цього вони могли б сконцентрувати свої зусилля на реалізації можливостей, що відкриваються в межах нішевих ринків, які можуть стати досить прибутковими. Таким чином, роздрібні компанії, націлені на зростання, можуть вкладати кошти в розвиток нового бізнесу на нішевих ринках, а не в розширення наявних форматів торгівлі на масовому ринку (приклад – компанії, що займаються роздрібною торгівлею продовольчими товарами, що мають мережу супермаркетів, орієнтованих на масовий ринок).

Роздрібні компанії, які можуть успішно реалізовувати супутні послуги або користуватися популярністю власної торговельної марки, здатні нарізати темпи зростання за рахунок збільшення частки своєї продукції у витратах покупця. Деякі роздрібні компанії вже з успіхом використовують такий підхід. Так, компанія Best Buy створила сервісний підрозділ Geek Squad, що здійснює технічне обслуговування предметів складної побутової електроніки. Найбільша в Британії роздрібна мережа з продажу продуктів харчування Tesco пропонує цілий спектр фінансових послуг, а також послуг, що надаються в режимі онлайн. Wal-Mart, найбільша у світі корпорація роздрібною торгівлі, стрімкими темпами розширює свою присутність у сфері медичного обслуговування. Прогнозується, що в майбутньому з'явиться ціла низка нових можливостей для інвестування у сферу послуг. Частково така тенденція буде формуватися під впливом демографічного фактора. У зрілому віці люди починають менше коштів витрачати на товари й більше – на послуги, зокрема, у сфері фінансів і охорони здоров'я. При виході на нові ринки успішні роздрібні компанії зможуть використовувати переваги, якими вони будуть володіти, спираючись на наявний капітал торговельної марки.

Інвестиції компаній з країн, що розвиваються, у розвинені роздрібні мережі. Однією з характерних рис світової економіки останніх років є утворення величезного профіциту в провідних країнах, що розвиваються. У минулому такі кошти традиційно вкладалися в державні цінні папери з низькою прибутковістю. Зараз усе більше країн починають направляти кошти резервів в інвестиційні фонди, що утворюються західними компаніями, або у великі пакети акцій цих компаній. Такі державні інвестиційні фонди (ДІФ) стають основними гравцями на світових ринках капіталу. Вони надають урядам країн, що розвиваються, можливість інвестування в бізнес багатих країн. Глобальна галузь роздрібною торгівлі вже стала об'єктом пильної уваги таких фондів, і цілком імовірно, що увага ця буде тільки посилюватися. Такі фонди не тільки готові заохочувати роздрібні компанії, але в деяких випадках можуть навіть інвестувати в розвиток роздрібного бізнесу на початковому етапі. На додаток до тої ролі, що відіграють уряди країн, що розвиваються, деякі роздрібні компанії з цих країн можуть у найближчому майбутньому досягти таких масштабів і ступеня розвитку, які дозволять їм конкурувати на ринках розвинених країн. Це може відбутися за рахунок експансії в умовах органічного зростання або за рахунок придбань. Такі випадки вже мали місце, а в наступні кілька років, імовірно, буде спостерігатися прискорення темпів зростання подібних інвестицій.

Багатоканальна інтеграція. На багатьох ринках інтернет-магазини все більше відвойовують частину ринку в роздрібних магазинах. Водночас у США 40 % онлайн-роздрібних продажів припадає на частку самих роздрібних магазинів. Попри наявні можливості розвитку методів інтегрованого багатоканального обслуговування покупців, на практиці лише деяким роздрібним магазинам вдається ними скористатися, у той час як більшість магазинів не інтегрує інтернет-бізнес з форматом роздрібною торгівлі через мережу магазинів. Крім цього, традиційні магазини змушені конкурувати з компаніями, що реалізують товари поза магазинами, на частку яких припадає істотна частина роздрібних продажів через Інтернет. Для того щоб здобути перемогу в цій боротьбі, кращі роздрібні компанії концентрують свої зусилля на розширенні напрямів своєї діяльності, орієнтуючись на конкретні клієнтські сегменти й різні канали продажів. Вони успішно використовують вебсайти не просто для продажів, але й для створення бренду, залучення покупців до діалогу і налагодження зворотного зв'язку, для інформування клієнтів про проведення різних акцій. Обмін інформацією через Інтернет відіграє все більшу роль у розвитку магазинів. При відвідуванні магазину або вебсайту покупцям надаються

інтегровані можливості одержання купівельного досвіду, формування уяви про торговельну марку й безпосереднього здійснення покупки. В майбутньому така інтеграція буде необхідна, особливо для спеціалізованих роздрібних компаній із продажу непродовольчих товарів. На цей час багато клієнтів незадоволені існуванням чіткого розмежування між традиційною роботою магазинів і форматом продажів через Інтернет. Зближення цих двох каналів продажів стане основним завданням роздрібних компаній на найближчі роки.

За даним нового звіту CBRE, для задоволення споживчого попиту керівникам міських магазинів варто «повернутися до джерел» і заново усвідомити основи свого бізнесу, оскільки більшість європейців усе ще бажають відвідувати магазини в кроковій доступності. Зараз, коли європейські споживачі мають практично необмежені можливості доступу до Інтернету, компанія CBRE провела найбільш повне й широкомасштабне дослідження, вивчивши, як і де європейці здійснюють покупки (в опитуванні брало участь понад 10 000 покупців з усієї Європи). Відповідно до результатів дослідження «Як ми робимо покупки: хід думок європейського покупця», що хоча інтернет-торгівля стає більш привабливою, у найближчі роки споживачі не мають наміру кардинально змінювати свої купівельні звички. Переважна більшість покупців ще дуже далеко від повноцінного використання нових технологій і цифрових інструментів (наприклад, QR-Кодів).

Підвищена увага до клієнтського досвіду. Як зазначалося вище, однією з основних проблем, що стоять перед багатьма роздрібними компаніями, є відсутність істотних відмінностей між конкуруючими торговельними марками, у результаті чого споживачі сприймають магазини як знеособлені об'єкти. Одним зі засобів вирішення такої проблеми є виділення ресурсів на поліпшення клієнтського досвіду при здійсненні покупки в магазині. Мова йде не просто про обслуговування клієнтів. До вирішення цієї проблеми належать всі елементи впливу на покупця, такі як внутрішнє планування магазину, вивіски, освітлення, обслуговування, простота й швидкість здійснення операцій. Вкрай важливо, щоб покупці завжди знаходили те, що вони шукають. У цьому плані вирішальне значення має наявність у магазині потрібних товарів у потрібний час. У найближчі роки основні зусилля передових роздрібних компаній світу будуть спрямовані на створення приємної, інформативної, розважальної й легкої атмосфери при покупці товару. Уже сьогодні деякі відомі роздрібні мережі реалізують ініціативи щодо поліпшення клієнтського досвіду, які дозволяють їм диференціювати свою торговельну марку й диктувати ціни. Деякі мережі супермаркетів намагаються створити в торговельному залі властиву вуличній торгівлі атмосферу свята, що перетворює похід по магазинах у захоплюючий захід. Книжкові й музичні магазини створюють комфортні умови для перегляду книг або прослуховування музики. Деякі універсальні магазини намагаються відмовитися від поділу операцій між різними відділами. Продовжуючи продавати товари, характерні для традиційних універмагів, вони переймають концепцію дисконтних магазинів, спрямовану на забезпечення зручності покупця, пропонуючи централізоване касове обслуговування, візки для товарів, широкі проходи між рядами з добре помітними покажчиками.

Компанії по усьому світі застосовують програми лояльності як безпрограшну тактику досягнення позитивних результатів у бізнесі. Проте, незліченна кількість проєктів, які до того ж схожі один на інший, має досить незначний результат: споживачі зовсім байдужні до програм лояльності. Якщо врахувати сформовану ситуацію й перспективи, що відкриваються, маркетингу лояльності, у маркетологів з'являється шанс порушити паритет, першими на ринку впровадивши нові технології й стратегії лояльності.

Роздрібні компанії в ролі маркетологів світового рівня. У минулому провідними маркетологами на світовому ринку вважалися виробники споживчих товарів повсякденного попиту. Вони здійснювали моніторинг настроїв серед покупців, виділяли значні кошти на ринкові дослідження й уміло використовували засоби масової інформації для позначення свого бренду. У міру зростання й посилення впливу роздрібних компаній постачальникам довелося перевести свою увагу з відносин з кінцевими споживачами на відносини зі своїми клієнтами. Формування торговельних зв'язків стало відіграти більш важливу роль, ніж реклама в засобах масової інформації. Основне місце у відносинах зі споживачами стали займати роздрібні компанії. Крім цього, просуваючи продаж товарів під власною торговельною маркою, вони самі ставали провідними постачальниками. Водночас роздрібним компаніям усе ще не вистачало відповідних навичок і досвіду в галузі маркетингу. У цей момент ця тенденція змінюється: деякі з найбільших роздрібних компаній світу проводять агресивну політику, спрямовану на переманювання провідних маркетологів у виробників товарів повсякденного попиту. Вони поставили перед собою ціль стати центрами впливу в галузі маркетингу, створити неповторний фірмовий стиль, успішно конкурувати з іншими роздрібними компаніями й всі частіше – з виробниками – за рахунок продажу товарів під власною торговельною маркою. Фактично власні торговельні марки більше не є лише способом пропозиції низьких цін. Вони є важливим каналом просування торговельної марки й підвищення прибутку. Прогнозується, що у майбутньому провідні роздрібні компанії, найімовірніше, будуть мати навички професійних маркетологів.

Одна із сучасних тенденцій світового ритейла – поява нового типу споживача. Задоволений помірними цінами початку 1970-х, широкими можливостями вибору й обслуговуванням 1990-х споживач на початку нового сторіччя пред'являє індустрії нові вимоги внаслідок зростання рівня його освіченості й поінформованості, високої чутливості до ціни. Слід зазначити фактори поведінки й способу життя споживача, що впливають на світовий ринок оптово-роздрібної торгівлі: по-перше, важливим є фактор співвідношення ціни і якості. У цей час усе більше споживачів стають чутливі до ціни, що частково пов'язано з наочною практикою магазинів дискаунтерів, які вказали споживачам на можливість купувати продукцію високої якості за зниженими цінами. Великі магазини в США й у Німеччині вже переконали споживачів у тому, що товари

можна отримувати за низькою ціною без втрати в якості. Досвід таких магазинів примітний у тому розумінні, що здійснення покупок у магазинах-дискаунтерах стало прийнятним для споживачів з рівнем доходу вище за середнє. Окрім того, серйозним інструментом у конкурентній боротьбі стала торгова марка бізнесу (бренд) – найцінніший «нематеріальний актив». За висновком багатьох експертів, конкуренцією майбутнього називають конкуренцію торгових марок. Торгова марка має важливе значення для споживачів: вона знижує ризик при покупці, забезпечує емоційний настрій і почуття приналежності до певної спільноти. Вона також покликана слугувати орієнтиром для клієнта. Покупець ідентифікує бренд із формою організації бізнесу, оточенням, співвідносить зі своїми очікуваннями й, як наслідок, споживач готовий платити цінову надбавку за товари з просунутою торговою маркою. Важливим наслідком конкуренції брендів стає перенесення марки мережі на конкретний товар (private label), що здійснюється під маркою ритейлера й за дослідженнями, проведеними компанією AC Nielsen в 28 країнах, коштує дешевше за так звані преміальні бренди.

Interbrand, що здійснює бренд-консалтингове агентство, яке щорічно публікує рейтинг «Найбільш коштовні світові бренди», представило четвертий рейтинг «Найбільш коштовних брендів у сфері роздрібної торгівлі». У рейтингу присутні 50 самих коштовних північноамериканських брендів, 50 – європейських, 30 брендів – представників азіатського-тихоокеанського регіону й 20 – латиноамериканських. Цей рейтинг складений за активної участі Interbrand Design Forum, підрозділу, що спеціалізується на ритейлі. Так, за результатами поточного рейтингу, Wal-Mart з показником в 131,877 млрд дол. США став найдорожчим брендом не тільки в Північній Америці, але й у всіх чотирьох регіонах. Найкоштовніші бренди у сфері роздрібної торгівлі усвідомлюють роль цифрових технологій, пропонуючи різноманітні рішення – від мобільних покупок до віртуальних примірок.

Ще одним висновком зазначеного дослідження є те, що найбільші ритейлери, щоб одержати додаткові конкурентні переваги, шукають можливості за межами свого основного напрямку бізнесу. Для цього вони використовують найсучасніші онлайн-технології, що дозволяє здолати розрив між традиційними й онлайн-покупками, стратегічно підходять до аналізу інформації про продажі, щоб щонайкраще відповідати потребам і бажанням споживачів і швидше відповідати цим потребам. Таким чином, сьогодні роздрібної торгівлі бренди мають бути більш гнучкими й реагувати швидше, ніж будь-коли раніше. Бренди-лідери не тільки виживуть в умовах переходу до цифрової торгівлі, але й стануть більш видатними завдяки цьому.

Поширення уваги до брендів обумовлює іншу тенденцію – питання інтелектуальної власності (ІВ). Так, друга доповідь ВОІВ із серії «Світовий огляд інтелектуальної власності» за назвою «Бренди: репутація й вигляд на глобальному ринку» [4] пропонує дані, аналітичні матеріали й подання про те, як компанії використовують бренди для проведення відмінностей між їхніми виробами й виробами їхніх суперників і що саме використання брендів, що розширюється, означає для споживачів, ринкової конкуренції й інновацій. Так, згідно з цією доповіддю, у 2011 р. – останньому році, по якому є достовірні дані, - компанії по усьому світі інвестували приблизно 466 млрд дол. США в брендинг. Ця цифра була б навіть більшою, якби враховувалися також видатки на стратегічний маркетинг, корпоративну комунікацію, інші послуги, що сприяють сприйняттю бренда, а також внутрішньофірмові видатки на брендинг. Більш повні дані по США, що враховують всі видатки на брендинг, показують, що інвестиції в брендинг склали в 2010 р. 340 млрд дол. США – у два рази більше, ніж попередні неповні оцінки. Це перевищує інвестиції компаній США в НДДКР або дизайн і становить чверть їхніх капіталовкладень у нематеріальні активи. Хоча інвестиції в брендинг близько співвідносяться з рівнем економічного розвитку по усьому світі, стрімко зростаючі країни із середніми рівнями доходів, такі як Китай і Індія, сьогодні інвестують у брендинг більше, ніж вкладали країни з високими рівнями доходів, коли вони перебували на порівнянному етапі розвитку.

Одна із головних тенденцій світової оптово-роздрібної торгівлі – це збільшення останнім часом фактів злиття й поглинання у сфері світової оптово-роздрібної торгівлі, наприклад, учасники злиттів – Kroger і Fred Meyer (США), Ahold і Giant Food (Нідерланди й США), Carrefour Comptons Modernes (Франція), Metro Alikauf Kriegbaum (Німеччина). Злиття визначає рентабельність, частку ринку й вартість акцій компаній. Усе більшого значення набуває маркування не країни походження (made in), а бренд фірми [5].

За прогнозом EIU ринок роздрібної торгівлі Китаю стане найбільшим у світі вже й за загальним обігом. Відбудеться це за рахунок зростання міського населення, його доходів і стимулювання попиту з боку уряду. До 2022 р. обіг роздрібної торгівлі Китаю зросте приблизно в 3,5 рази й складе 25 % від сукупного обігу 60 найбільших країн і майже вдвічі перевищить обіг роздрібної торгівлі США. На думку експертів, це означає хороші перспективи для тих компаній, які вже добре зарекомендували себе на китайському ринку, у тому числі для великої четвірки ритейлерів – Wal-Mart, Carrefour, Metro і Tesco. Причому якщо, як прогнозують фахівці EIU, багато світових брендів перейдуть у власність з підтримкою своїх урядів вони залишаться «прозахідними» мережами. Відповідно, доходи від зростаючого ринку будуть надходити в Європу й США.

Головною тенденцією наступного десятиліття стане зростання торгівлі через Інтернет. Так, якщо в 2002 р. обіг Amazon становив близько 4 млрд дол. США, то в 2020 р. він перевищив вже за 50 млрд дол. США, а на онлайн-ритейлерів припадає вже більше 10 % ринку роздрібної торгівлі США й більше 13 % – Великобританії, що є світовим лідером за цим показником. До 2022 р. на онлайн-ритейлерів у цих країнах буде припадати вже близько третини ринку. Поява смартфонів, торговельних додатків, вірусного маркетингу, просування через соціальні мережі дало потужний поштовх розвитку e-commerce, однак найбільш важливим фактором стала можливість для споживача порівнювати ціни й вибирати найбільш низьку. Зокрема, успіх Groupon наочно продемонстрував, що низька ціна - кращий спосіб заманити споживача в Інтернет. А

скептицизм тих, хто вважав, що для певних груп товарів онлайн не підходить через те, що їх необхідно випробувати перед придбанням (їжа, одяг), спростують успішними все новими прикладами окремих компаній. Прогнозується, що до 2022 р. відбудеться об'єднання наявних концепцій інтернет-комерції: спеціальні додатки будуть автоматично шукати пропозицію із кращою ціною й заносити його в кошик. При цьому будуть активно розвиватися технології, що стимулюють здійснення імпульсивних покупок в Інтернеті.

Онлайн-торгівля й криза завдали серйозного удару по традиційних форматах, які активно зростали все останнє десятиліття – стріт-рітейлу й моллах. Багато хто були змушені в 2008 р. піти з ринку, а в США навіть спостерігалось масове закриття торгових центрів. Однак це не означає, що ці формати в наступному десятилітті зникнуть. Навпаки, під тиском вони будуть прагнути вижити й розробляти агресивні стратегії. Насамперед це стосується максимально широкого використання інтерактивних можливостей – пошуку товару, перевірки наявності, електронних сканерів, розвитку формату шоу-руму, салону, де можна ознайомитися з товаром. Саме останній стане найбільш швидкозростаючим серед нині наявних форматів [1].

Прогнозується, що кількість супермаркетів неминуче скоротиться, що насамперед буде стосуватися моллів. З ринку підуть дрібні гравці, у той час як великі компанії за рахунок наявних можливостей залишаться. Те, що значна частина покупок буде здійснюватися в Інтернеті, зробить менш затребуваним формат гіпермаркета – особливо це торкнеться так званих заміських біг-боксів. В останні роки їх відкривалося занадто багато, і тепер конкуренти неминуче почнуть витіснити один одного. Їх головною конкурентною перевагою була ціна, і ця перевага тепер дістанеться онлайн-рітейлерам, а за зручністю вони будуть поступатися більш дрібним форматам. Зсув відбудеться у бік невеликих супермаркетів, розташованих у центрі міста, і фірмових магазинів. Багато найбільших гравців ринку вже відчули це. Так, Carrefour уже почав скорочувати число гіпермаркетів, однак багато компаній (як приклад наводиться Tesco) поки стоять на своєму. Така позиція гігантів дозволить вийти на ринок новим компаніям, які будуть відрізнятися більшою гнучкістю.

**Висновки.** Під впливом глобалізаційних процесів й зростання конкурентного тиску активно розвиваються інтеграційні процеси в торгівлі, які знаходять вираження як у вертикальному, так ще більше у горизонтальному інтеграційному процесах як на державному, так і регіональному рівні. Таким чином, інтеграція стає однією із форм вирішення проблем у співробітництві підприємств виробників і підприємств роздрібною торгівлі. На сьогоднішні основними тенденціями розвитку такої взаємодії виробників і рітейлерів є укрупнення у вигляді розподільчих центрів; співробітництво в межах створення власних торгових марок; оптимізація всього ланцюга поставок і складських операцій та інше.

У роздрібній торгівлі як в економічній сфері національного господарства України відбувається постійне вдосконалення діяльності торговельних підприємств, започатковане на інноваціях. Торговельні підприємства розробляють та впроваджують більш ефективні методи обслуговування покупців, розширюють торговельні послуги, пропонують нові методи ціноутворення і продажів, формують нові підходи до управління каналами збуту, формують нові правові взаємовідносини з посередниками, запроваджують сучасні підходи до управління персоналом, вводять новітні засоби автоматизації праці і таке інше. Розвиток інноваційної діяльності в торгівлі дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність, фінансову стійкість, а також повніше задовольнити усі потреби покупців.

Стратегічно важливим завданням для усіх рівнів управління економічним розвитком торговельних підприємств має бути формування компетенцій для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій задля реалізації нового змісту інноваційної діяльності. В умовах посилення процесу входження України в європейський простір розвиток інноваційної діяльності має відбуватися передусім на основі формування технологічної платформи університетів та бізнес-структур, організації ефективної їхньої горизонтальної взаємодії у напрямі залучення інвестицій, виведення на ринок об'єктів інтелектуальної власності; мережевої взаємодії дослідників та різних ресурсів усередині університету (технології формування «проектних команд», захисту ОІВ, формати центрів колективного користування тощо), що покликані активізувати процес формування сучасних інноваційних екосистем, у яких підприємства торгівлі мають бути повноправним членом.

#### Список літератури.

1. Барибіна Я. Аналітичні заходи при формуванні конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2014. № 38. С. 18-23.
2. Глобальна дирекція офісів «Делоит». URL: [https://www2.deloitte.com/ua/uk.html?icid=bottom\\_uk](https://www2.deloitte.com/ua/uk.html?icid=bottom_uk)
3. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гарашенко Я.М. Методи наукових досліджень. Харків: НТУ "ХПІ", 2009. 142 с.
4. Толежнікова Т.Г., Маліч Л.А., Шишман Д.В. Управління проєктом створення інтернет-торгівлі для підприємств сфери рітейлу, як складової стратегії розвитку. The XXVI International Science Conference «Topical issues of practice and science», May 18 – 21, 2021, London, Great Britain. PP.280-286. DOI - 10.46299/ISG.2021.I.XXVI
5. Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 54-59.
6. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2011. № 6. С. 68-70.

7. COVID-19: Strategies for getting ahead of the pandemic crisis. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/covid-19-strategies-for-getting-ahead-of-the-pandemic-crisis>

#### References.

1. Barybina, Ya. (2014), "Analytical measures in the formation of competitive advantages of retail chains", *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU*, vol. 38, pp. 18-23.
2. Deloitte Global Office Directorate (2021), available at: [https://www2.deloitte.com/en/en.html?icid=bottom\\_uk](https://www2.deloitte.com/en/en.html?icid=bottom_uk) (Accessed 14 May 2021).
3. Hrabchenko, A.I. Fedorovych, V.O. and Haraschenko, Ya.M. (2003), *Metody naukovykh doslidzhen'* [Research methods], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.
4. Tolezhnikova, T.H. Malich, L.A. and Shyshman, D.V. (2021), "Project management of e-commerce creation for retail enterprises as a component of development strategy", *The XXVI International Science Conference "Topical issues of practice and science"*, London, Great Britain, May 18 – 21, pp. 280-286. DOI - 10.46299/ISG.2021.I.XXVI.
5. Frolova, H.I. (2014), "Market competitive environment of trade networks in Ukraine", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (28), pp. 54-59.
6. Kharchuk, T.V. (2011), "Approaches to determining the competitive advantages of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 6, pp. 68-70.
7. Mysore, M. and Singhal, S. (2020), "COVID-19: Strategies for getting ahead of the pandemic crisis", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/covid-19-strategies-for-getting-ahead-of-the-pandemic-crisis> (Accessed 20 May 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.06.2021 р.