

Чорна М.В., Кушнір Т.Б., Волосов А.М.

**СВІТОВИЙ РІТЕЙЛ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ**

*У статті пропонуються результати дослідження тенденцій розвитку закордонної торгівлі останнього десятиріччя. Виявлено характерні риси трансформаційних процесів в роздрібній торгівлі, які висвітлюють еволюцію торгових форматів традиційної торгівлі в електронну. Досліджено динаміку показників конкурентоспроможності світових лідерів роздрібної торгівлі: роздрібногo товарообороту (у т.ч. від закордонних операцій), чистої рентабельності, рентабельності активів.*

**Ключові слова:** торговельні мережі, роздрібний товарооборот, рентабельність, конкурентоспроможність, формат, традиційна торгівля, e-commerce.

**Постановка проблеми.** Загально визнаною тенденцією розвитку сучасного світу є глобалізаційні процеси, які поширились на всі сфери суспільства. Не є винятком в цьому сенсі й економічні відносини в торговельній галузі. Найхарактернішою рисою сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу, яка безпосередньо впливає на стан і перспективи конкурентоспроможності національного торговельного підприємництва в будь-якій країні світу. Роль і місце торгівлі в економіці визначається багатьма чинниками: досить високою часткою у створенні валової доданої вартості, інвестиційною привабливістю галузі, наданням робочих місць економічно активному населенню, впливом на рівень та якість життя людини, розвиток виробництва й інші сектори економіки. Будучи невід'ємною складовою ринкової економіки, роздрібна торгівля і сама зазнає позитивних і негативних впливів глобалізації, шукає дієві інструменти забезпечення власної постійної конкурентоспроможності. Досвід провідних світових ритейлерів не тільки доводить успішність їх стратегій, але й може бути корисним для вітчизняної роздрібногo торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання торговельної галузі широко висвітлювались в працях таких науковців: В.В. Апопія, П.Ю. Балабана, О.І. Бланка,

Б. Бермана, Б. Вейтця, Н.О. Голошубової, М. Леві, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі та інш. Їхні наукові праці містять певні відомості про стан торгівлі, які часто мають фрагментарний, вузький характер і не надають комплексного уявлення про його складові. Різноманітність здобутків науковців не усуває вимог своєчасного вивчення й тиражування сучасного (позитивного й негативного) досвіду закордонної торгівлі.

**Формулювання цілей статті.** Вітчизняна роздрібна торгівля істотно програє за рівнем конкурентоспроможності іноземним конкурентам оскільки не має відповідного досвіду та стратегій, які б систематично та комплексно сприяли досягненню нею стійких конкурентних позицій як в Україні, так і за її межами. Зважаючи на сказане, метою статті є дослідження основних сучасних тенденцій розвитку та досягнення конкурентних позицій провідними світовими ритейлерами.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Початок ХХІ сторіччя став епоєю глобальної експансії найпотужніших світових торговельних корпорацій, що конкурують як між собою, так і з менш потужними національними операторами у всіх сферах торгівлі [21 с. 304]. Дослідження глобальних тенденцій розвитку торгівлі, демонструють сталу динаміку процесів концентрації в галузі [1-10]. Так, незважаючи на фінансову кризу останніх років, 250 провідних торговельних компаній світу у 2014 р. генерували 4,48 трлн \$ роздрібногo товарообороту [10]. На перші 10 ритейлерів в загальному обсязі продажів у 2003-2014 рр. припадало близько 30% (рис. 1).

Зменшення даного показника в межах 2009-2014 рр. пояснюється кризовими явищами в глобальній економіці, прагненням неторгових корпорацій власноруч реалізовувати свої товари (Apple Inc., The Gap Inc. й інших) та активним входженням до TOP250 представників інтернет-торгівлі (Amazon.com, Inc., JD.com, Inc. та інш.). У 2010-2014 рр. (табл. 1) динаміка роздрібногo товарообороту TOP10 світових ритейлерів мала здебільшого позитивну спрямованість.

© **Чорна Марина Віталіївна**, д.е.н, професор, завідувач кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків, Україна, тел.: +38066146 3292, e-mail: m.chorna@hduht.edu.ua

**Кушнір Таміла Борисівна**, к.е.н., професор, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків, тел.: +380679793912, e-mail: t.kushnir@hduht.edu.ua

**Волосов Анатолій Михайлович**, ст. викладач, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків, тел.: +3806715803 38, e-mail: a.volosov@hduht.edu.ua

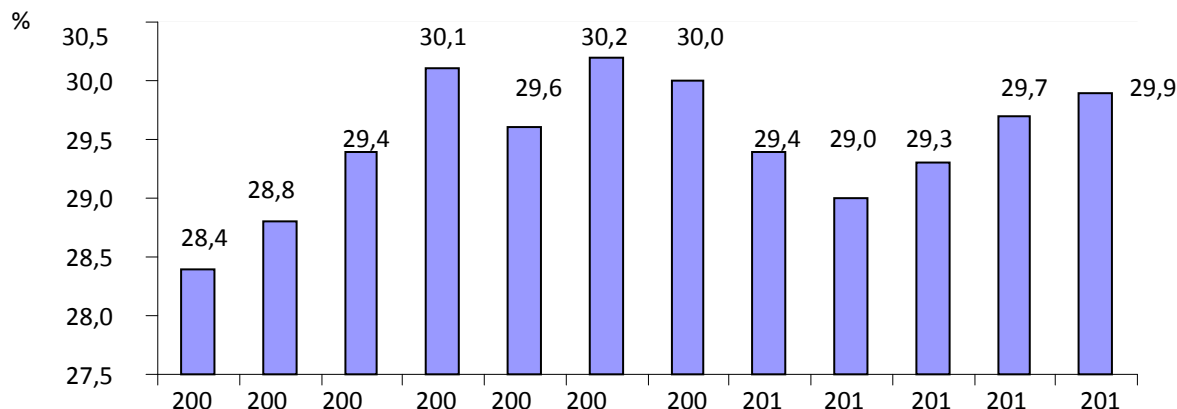


Рис. 1. Динаміка частки TOP 10 світових ритейлерів в роздрібному товарообороті TOP250, % [1-10]

Наведені результати свідчать, що: до світового рейтингу TOP10 входять 5 торговельних компаній США, 3 – ФРН, та по одній з Франції та Великої Британії; у беззаперечного лідера з початку 2000-років – Wal-Mart Stores Inc. – обсяг роздрібного товарообороту був значно більшим, ніж у інших конкурентів TOP10, наприклад, Costco Wholesale

Corporation (3,31 рази), Target Corporation (6,69 рази); найвищі темпи приросту роздрібного товарообороту були досягнуті Costco Wholesale Corporation та The Kroger Co; Carrefour S.A. щорічно скорочувала обсяги продажів; до TOP10 не входять лідери світової e-commerce – Amazon.com, Inc. та JD.com, Inc. (відповідно 12 та 58 місця в TOP250 2014 р.).

Таблиця 1

Динаміка роздрібного товарообороту 10 провідних світових ритейлерів\*

№ з/п	Компанія	Країна	2010	2011	2012	2013	2014		
			млрд дол.	млрд дол.	млрд дол.	млрд дол.	млрд дол.	у % до 2013	у % до 2010
1	Wal-Mart Stores Inc.	U.S	418,952	446,950	469,162	476,294	485,651	101,9	115,9
2	Costco Wholesale Corporation	U.S	76,255	88,915	99,137	105,156	112,640	107,1	147,7
3	The Kroger Co	U.S	82,189	90,374	96,751	98,375	108,465	110,3	131,9
4	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	79,119	87,841	87,236	98,662	102,694	104,1	129,8
5	Tesco PLC	U.K.	92,171	101,574	101,269	98,631	99,713	101,1	108,2
6	Carrefour S.A.	France	119,642	113,197	98,757	98,688	98,497	99,8	82,3
7	Aldi Einkauf GmbH&Co	Germany	67,112	73,375	73,035	81,090	86,470	106,6	129,8
8	Metro AG	Germany	88,931	92,905	85,832	86,393	85,570	99,0	96,2
9	The Home Depot Inc.	U.S	67,997	70,395	74,754	78,812	83,176	105,5	122,3
10	Target Corporation	U.S	65,789	68,466	71,960	72,596	72,618	100,03	110,4
TOP10			1158,154	1233,992	1257,892	1294,698	1335,493	103,2	115,3

\* Розроблено авторами за [6-10]

Відбувались зміни й інших показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності компаній TOP250 (табл. 2).

Так, зниження темпів зростання роздрібного товарообороту у компаній TOP250 є меншим (-1,2%), ніж у компаній TOP10 – (-3,0%). Проте навіть за таких тенденцій середній обсяг роздрібного товарообороту TOP250 17,9 млрд. \$ у 2014 р. є меншим у 4,06 рази ніж у Target.

У 2014 р. 66,0% компаній з TOP250

здійснювали свою діяльність на зовнішніх ринках. Перевага у закордонній присутності компаній першої десятки досягала за рахунок значного закордонного представництва: Carrefour – 34, Metro – 32, Wal-Mart – 28, Schwarz – 26 країн. Американська The Kroger Co є єдиною з ТОП10, яка працює виключно на національному ринку.

Для розширення географії своєї присутності і захоплення нових ринків збуту найбільші світові

рітейлери використовують стратегії поглинання, злиття, органічного зростання, технології франчайзингу, створення спільних підприємств, ліцензування й експорту торгових брендів. Вибір способу виходу на закордонні ринки залежить від: величини витрат на проникнення, можливостей встановлення контролю за рухом товарів на нових ринках, унікальності форматів, рівня насиченості торговельною інфраструктурою, наявності й сили політичних та економічних ризиків.

**Таблиця 2**  
**Динаміка показників конкурентоспроможності світових рітейлерів\***

		2010	2011	2012	2013	2014
Приріст роздрібногo товарообороту, %	TOP10	5,3	5,1	4,9	4,1	4,3
	TOP250	5,0	4,4	4,2	2,0	3,2
Кількість країн, в яких присутня компанія	TOP10	15,9	16,7	16,3	16,5	16,7
	TOP250	8,2	9,0	10,0	10,2	10,4
Частка роздрібногo товарообороту від закордонних операцій в товарообороті, %	TOP10	32,1	32,9	32,3	32,5	31,5
	TOP250	23,4	23,8	24,3	24,2	23,4
Чиста рентабельність, %	TOP10	3,8	3,8	3,1	3,4	2,8
	TOP250	3,0	2,9	2,8	2,8	1,9
Рентабельність активів, %	TOP10	6,4	6,2	5,8	6,0	4,3
	TOP250	5,8	9,2	5,0	5,3	4,3

\* Розроблено авторами за [9,10]

Присутність на всіх континентах, вихід на нові ринки та значна кількість торговельних об'єктів дозволяє рітейлерам з TOP10 отримувати досить значну частку роздрібногo товарообороту саме від закордонних торговельних операцій. Так, питома вага роздрібногo товарообороту від їх діяльності за кордоном у 2014 р. була на 8,1% більшою, ніж загалом для компаній TOP250. Найбільша його частка від закордонних операцій серед TOP10 припадала на: Metro (60,0-59,3%), Aldi (56,9-57,1%), Schwarz (55,6-59,2%), Carrefour (56,9-52,7%). В той же час: у Wal-Mart цей показник був фактично вдвічі меншим (29,0-28,3%), ніж у названих компаній, а у Home Depot щорічно зменшувався (з 11,7 до 10,2%), як і у Carrefour.

Однією з ознак конкурентоспроможності торговельного підприємництва, як і всіх інших, є досягнення/підтримання певного рівня рентабельності.

Експерти відзначають, що разом з уповільненням темпів зростання роздрібногo товарообороту, прибутковість TOP250 у 2014 р. знизилась [10]. Дані про чисті прибутки/збитки у 2014 р. оприлюднили 198 (79,5%) з 250 компаній. З даного переліку 178 (89,9%) операторів у 2014 р. були прибутковими, проти 179 (91,8%) у 2013 р. Результатом таких змін стало зниження у TOP250 рівнів рентабельності за чистим прибутком (з 3,4 до 2,8%) та

рентабельності активів (з 5,3 до 4,3%).

За показником чистої рентабельності TOP250 у 2010-2014 рр. випереджав представників TOP10 в межах 1,0% (найменше – 0,3% у 2012 р., найбільше – 0,9% у 2011 та 2014 рр.). У компаній з TOP10 спостерігається загальна тенденція зниження цього показника, хоча в даній групі є компанії, чиста рентабельність яких перевищує середню за групою. Так, у 2010 р. ними були: Home Depot – 4,9%, Tesco – 4,4%, Wal-Mart – 3,7%. В 2011 р. найвищі значення притаманні для: Home Depot – 5,5%, Wal-Mart – 4,0%. У 2012 р. рівень чистої рентабельності вищий за середній по групі мали лише Home Depot – 6,1% та Wal-Mart – 3,8%. Аналогічною була ситуація й у 2013-2014 рр.: Home Depot – 6,8% та 3,5%, Wal-Mart – 3,5% та 3,5% відповідно. Стабільно низьким даний показник в переважній більшості років досліджуваногo періоду був у Carrefour (0,5-1,8%) та Metro (0,2-1,4%).

Деяко інша тенденція спостерігається по динаміці показника рентабельності активів. У трьох роках з чотирьох досліджуваних (виняток 2011 р. – відставання становило 3,0%) рітейлери з TOP10 досягали результатів вищих, ніж TOP250. Щорічна перевага у 2010 р. та 2012-2013 рр. становила 0,6-0,8%. У 2014 р. для обох груп цей показник знизився до 4,3%. Показник рентабельності активів першої десятки рейтингу також істотно варіюється як з року в рік, так і за компаніями. Завжди високим він був у: Home Depot (8,3-15,9%), Wal-Mart (8,4-9,4%) та Costco (5,6-6,8%). На протилежному боці знаходяться Carrefour (0,8% у 2011 р.) й Metro (0,3% у 2012 р. та 0,6% у 2014 р.). Британська Tesco у 2014 р., вперше за досліджуваний період мала від'ємні значення показників – чистої рентабельності - 9,3%, рентабельності активів -13,0%, що безумовно, негативно відбилось на загальних показниках усієї TOP10. Тенденції були б іншими, якби Schwarz та Aldi оприлюднювали показники рентабельності.

Розглянуті тенденції дозволили здійснити моніторинг рейтингу конкурентних позицій провідних світових рітейлерів у 2000-2014 рр. (табл. 3.).

Моніторинг конкурентних позицій провідних рітейлерів показав, що: з 2000 р. беззаперечним лідером є американська мережа Wal-Mart Stores Inc.; істотні проблеми існують в діяльності Carrefour, яка впродовж 12 років посідала друге місце, поступившись ним у 2012 р.; найбільш упевнене просування до вершин рейтингу продемонструвала німецька мережа дискаунтерів Schwarz, яка у 2000-2004 рр. не тільки не входила до TOP10, а й взагалі була у 2-3-ій десятці TOP250; компанія Target, яка за винятком 2001-2007 рр. (6-8 місця), балансувала між 10 та 11 позиціями щорічного рейтингу.

Таблиця 3

Зміна конкурентних позицій в межах рейтингу провідних світових ритейлерів за 2000-2014 рр.\*

№ з/п	Компанія	Країна	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	Wal-Mart	U.S.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Costco	U.S.	14	12	9	9	7	8	8	9	8	7	7	6	3	2	2
3	Carrefour	France	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	6
4	Schwarz	Germany	29	27	24	16	11	10	10	7	5	5	6	7	6	4	4
5	Tesco	U.K.	13	13	8	6	5	5	4	3	4	4	3	3	2	5	5
6	Kroger	U.S.	3	5	4	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	3
7	Metro	Germany	5	6	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	7	7	8
8	Aldi	Germany	-	15	12	-	10	11	11	10	9	8	10	8	9	8	7
9	Home Depot	U.S.	4	4	3	3	3	3	3	5	7	9	8	10	8	9	9
10	Target	U.S.	10	7	6	7	8	7	7	8	10	10	11	11	10	10	11

\* Розроблено авторами за [1-10]

Еволюція закордонного ритейлу у ХХ столітті довели свою ефективність і конкурентоздатність сприяла появі спочатку нових, а з часом «усталених» форматів організації торгівлі, які (табл. 4).

Таблиця 4

Типові формати TOP250 провідних світових ритейлерів\*

Домінуючі формати	2010		2011		2012		2013		2014	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
Гіпермаркети	27	10,8	30	12,0	27	10,8	27	10,8	28	11,2
Cash & carry	5	2,0	4	1,6	4	1,6	4	1,6	4	1,6
Супермаркети	64	25,6	59	23,6	63	25,2	63	25,2	62	24,8
Дискаунтери	13	5,2	14	5,6	13	5,2	15	6,0	15	6,0
Універмаги знижок	3	1,2	4	1,6	4	1,6	3	1,2	4	1,6
Аптеки та фарммагазини	15	6,0	14	5,6	14	5,6	14	5,6	10	4,0
Універсальні магазини	25	10,0	25	10,0	29	11,6	25	10,0	25	10,0
Магазини біля дому	14	5,6	15	6,0	17	6,8	10	4,0	9	2,6
Магазини товарів для оселі	15	6,0	15	6,0	15	6,0	12	4,8	12	4,8
Спеціалізовані магазини електроніки	15	6,0	15	6,0	14	5,6	15	6,0	14	5,6
Спеціалізовані магазини одягу/взуття	16	6,4	19	7,6	18	7,2	24	9,6	25	10,0
Інші спеціалізовані магазини	34	13,6	32	12,8	27	10,8	34	13,6	36	14,4
Позамагазинна торгівля	4	1,6	4	1,6	5	2,0	4	1,6	6	2,4
TOP250	250	100,0	250	100,0	250	100,0	250	100,0	250	100,0

\* Розроблено авторами за [6-10]

Найбільш поширеним є формат «супермаркету», який використовувався 62-64 (24,8-26,2%) світовими ритейлерами. Деяко меншого поширення набули «гіпермаркети / суперцентри / суперстори», що розвивались 27-30 (10,8-12,0%) компаніями. У 2010-2014 рр. спостерігалось зменшення операторів, що володіли такими форматами, як: «магазин біля дому» на 4,2%, «магазин товарів для оселі» на 1,2%; «спеціалізовані магазини з продажу електроніки» на 0,4%; «аптека» на 2,0%; «cash & carry», «оптовий клуб» на 0,4%. Практично незмінною залишилась кількість і питома вага провідних ритейлерів, які функціонували переважно в форматах «універмаг знижок». За

досліджуваний період подальшого розвитку набули: «дискаунтери» (темп приросту 15,4%), «спеціалізовані магазини з продажу одягу/взуття» (56,3%), «інші спеціалізовані магазини» (58,8%); «позамагазинна торгівля - non-store» (50,0%).

Слід відзначити, що рейтинг TOP250 у 2014 р. включив до формату «позамагазинна торгівля - non-store» 6 компаній: 3 американські, 2 китайські та німецьку, п'ять з яких здійснюють електронну торгівлю, а німецька - торгівлю за каталогами.

Електронна торгівля також є вагомим складовою сучасної економіки, в якій для забезпечення приросту суспільного продукту і

підвищення продуктивності використовуються інформаційні та комп'ютерні технології.

Найпоширеніші форми Інтернет-торгівлі: торговельні майданчики - великі сайти або системи сайтів, об'єднуючі на своїй базі безліч незалежних продавців (Amazon.com); інтернет-аукціони (на відміну від звичайних є дистанційними, а ставки роблять через сайт або комп'ютерну програму); спеціалізовані інтернет-магазини – сайти з обмеженим асортиментом товарів [11].

Принципи роботи інтернет-магазину складаються з трьох етапів: оформлення замовлення – оплата замовлення – доставка замовлення. Основними способами оплати покупок в інтернет-магазині є: банківська карта, банківський переказ, готівковий розрахунок, електронні гроші, термінали моментальної оплати, SMS-платежі, накладений платіж, електронні каси. Сформувався два типи інтернет-магазинів: перший здійснює свою діяльність тільки через Інтернет (не має фізичної адреси), а другий займається продажем як в оффлайн магазинах, так і в онлайн.

Коли в липні 1995 р. інтернет-магазин Amazon.com продав першу книгу он-лайн, «... ніхто не міг уявити, наскільки розвинеться інтернет-торгівля у всіх секторах ритейлу. Фактично розвиток нового каналу продажів мав приголомшливий вплив, відкриваючи нові можливості для бізнесу таким відомим ритейлерам як Tesco.com. Також ця подія призвела до зміни купівельної поведінки і знищила такі сектори, як книжковий і музичний роздріб» [13].

З тих пір пройшло 20 років і у 17-му щорічному звіті вперше було наведено перелік, аналіз функціонування та перспективи розвитку 50 найбільших операторів роздрібною онлайн-торгівлі [9].

E-commerce приваблює покупців швидкістю і більш низькою вартістю доставки, наявністю мобільних веб-сайтів і додатків, і навіть фізичних кнопок, які користувачі можуть встановити в своїх будинках, щоб змінити порядок замовлення товарів повсякденного попиту за допомогою всього одного натискання [12].

Незважаючи на більш доступні ціни та безліч способів отримання товарів споживачами, частка обсягу роздрібною онлайн-торгівлі в цілому по Європі залишається низькою. У 2014 р. вона складала всього близько 5,7%, але, за прогнозами експертів [14], у майбутньому вона буде доходити до 25-40%. У той же час в Китаї та Індії очікується бум, що створить великі можливості для ритейлерів, які сьогодні мають перевагу у вигляді розвинутої інфраструктури та брендів, які цікаві споживачам на ринках, що

розвиваються [14].

Світовий рейтинг покупок 2014 р. був таким: електронні книги, музика і диски (53%), побутова техніка (46%), спортивні товари й одяг (40-42%), взуття та одяг (37-39%), товари для дому (38%) [16].

За оцінками eMarketer, всесвітній ринок онлайн-торгівлі в 2014 р. становив \$ 1,3 трильйона, що на 22,2% більше попереднього року і дорівнював 5,9% всього роздрібною товарообороту. Найбільше покупок в інтернеті здійснювали в 2014 р. в: Китаї (\$ 426 млрд), США (\$ 306 млрд), Великобританії (\$ 82 млрд), Японії (\$ 71 млрд), Німеччині (\$ 63 млрд), Франції, (\$ 38 млрд), Південній Кореї (\$ 33 млрд), Канаді (\$ 25 млрд), Росії (\$ 17 млрд), Бразилії (\$ 16 млрд) [15].

За питомою вагою даного виду торгівлі в сукупному товарообороті географія онлайн-торгівлі має наступний вид. У Великобританії онлайн-торгівля має найбільшу частку в сукупному показнику торгівлі - 13%. Далі розташувалися: Китай (10,1%), Фінляндія (9,8%). Норвегія (9,7%), Південна Корея (9%), Данія (8,6%), Німеччина (7,3%), США (6,5%), Японія (4,9%), Франція (4,6%) [15].

Основними сучасними регіональними/національними рисами e-commerce в світі є: прагнення британських і покупців інших розвинених ринків забирати товари в спеціальних центрах видачі, а найважливішим компонентом стратегії e-commerce є модель «click and collect» (онлайн-замовлення з самовивозом); стрімке зростання рівня автоматизації онлайн-торгівлі в Австралії, поширення спеціалізованих логістичних об'єктів та видачі товарів через бокси; в американській онлайн-торгівлі близько 30% попиту припадає на оптові складські формати (різні за розміром розподільні центри-склади забезпечують клієнтам всієї країни доставку товарів вже в день оформлення замовлення); в Індії частка онлайн-торгівлі становить менше 1% всього ринку ритейлу, її складські комплекси орієнтовані на обслуговування тільки великих міст, а складна податкова система зумовила децентралізацію складських мереж, більшість з яких є дрібними, розкиданими по різних районах країни [16].

Незважаючи на досить бурхливий розвиток, проблеми є й у глобального ринку електронної торгівлі. З одного боку, покупець прийняв новий вид продажів. З іншого - бізнес більшості інтернет-магазинів тримається не на операційному прибутку, а на постійному припливі інвестицій. Покупки в онлайн, які ще кілька років тому були відчутно вигіднішими, ніж у традиційному магазині, тепер зрівнялися за цінами. Більше того, у ряді випадків купити в інтернет стало дорожче [17]. Так, Amazon.com

декларує свої низькі ціни, проте в реальності у нього ціни не є найнижчими на ринку. Компанія дуже грамотно використовує своє програмне забезпечення для нарощення продажів. По-перше, в Amazon постійно відстежують ціни на сайтах своїх конкурентів і, відповідно до отриманої інформації, автоматично коректують власний прайс-лист. По-друге, різним категоріям покупців показують різні ціни. Для нових відвідувачів встановлюють максимально низькі ціни, перетворюючи їх на постійних клієнтів. У той же час для постійних покупців ціни можуть бути вищими, ніж в середньому на ринку. По-третє, ритейлер виявляє найпопулярніші товари і встановлює на них ціни нижчі, ніж у конкурентів, тим самим створюючи видимість низьких цін і стимулюючи збільшення обороту магазину [18]. Моніторинг цін конкурентів здійснює не тільки Amazon, а й інші онлайн продавці. Так, наприклад, російський онлайн-мегамаркет Ozon.ru щоденно порівнює ціни 120 тис. товарів своїх конкурентів [19].

Слід зазначити, що вартість реклами в мережі продовжує зростати на тлі мало не нульової клієнтської лояльності, з чим не стикався ще жоден з існуючих раніше видів торгівлі. Беззаперечним є і сильний вплив на світові ринки «китайського фактору». Якщо зовсім недавно китайські інтернет-магазини могли залучити покупця тільки ціною, то сьогодні - ще й різноманітністю асортименту і зручностями доставки.

Конкурентні переваги e-commerce досягались завдяки використанню наступних засобів: створення мобільних сайтів для здійснення покупки/замовлення послуги через мобільний

телефон; реалізація функції швидкого і надійного мобільного платежу; активний розвиток мультиканального маркетингу; активний розвиток маркетингових процесів; автоматизація маркетингових процесів; популяризація текстової реклами; розвиток персоналізації як головного виду комунікацій із споживачем; спрощення інтерфейсу інтернет-сайтів; кастомізація інтерфейсу (персоналізація сторінки сайту під конкретного споживача за допомогою технологій Big Data); створення й розвиток логістичної системи, шоу-румів; створення й розвиток відеооглядів товарів на сайтах інтернет-магазинів.

E-commerce, безсумнівно, значно вплинула на стан і розвиток світового ритейлу вже своїм існуванням. Перехоплення покупців у представників традиційних форматів змусило нервувати та замислюватися про своє майбутнє і девелоперів (власників торговельних/торговельно-розважальних центрів), і провідних світових ритейлерів, і безпосередніх виробників товарів та послуг. Реагуванням двох останніх став розвиток власної онлайн-торгівлі. Зараз практично всі світові ритейл-бренди одягу мають власні онлайн-магазини, хоча не у всіх країнах присутні їхні реальні магазини. Серед лідерів за кількістю наявних онлайн-магазинів: NEXT (близько 60 онлайн-магазинів по всьому світу), MANGO (понад 40), Adidas та Tommy Hilfinger (понад 20) і багато інших [20].

З огляду на вищесказане доречним є розгляд присутності світових ритейлерів TOP10 в рейтингу TOP50 e-retailers 2013-2014 рр. (табл. 5) [9; 10].

Таблиця 5

## Світові ритейлери TOP10 в рейтингах TOP50 e-retailers 2013-2014 р.\*

Місце в TOP50 e-retailers		Місце в TOP250		Компанія	Країна	Обсяг продажів, млрд. \$		Частка e-commerce в роздрібному товарообороті, %		Темп зростання e-commerce, %	Щорічні темпи зростання у 2011/2014 рр., %
2013	2014	2013	2014			2013	2014	2013	2014		
1	1	15	12	Amazon.com Inc.	U.S.	60,903	70,080	100,0	100,0	15,1	18,6
2	3	92	58	JD.com, Inc.	China	10,827	17,672	100,0	100,0	62,0	73,2
3	4	1	1	Wal-Mart	U.S.	10,000	12,200	2,1	2,5	22,0	24,0
6	6	5	5	Tesco	U.K.	5,250	6,504	5,3	6,5	20,0	14,0
11	16	2	2	Costco	U.S.	3,086	3,765	2,9	4,5	36,9	42,9
15	11	9	9	Home Depot	U.S.	2,750	3,000	3,5	2,7	18,0	15,9
28	33	10	11	Target	U.S.	1,700	1,815	2,3	2,4	20,2	56,9
30	31	7	8	Metro	Germany	1,658	2,036	1,9	2,5	30,0	19,3
38	36	3	6	Carrefour	France	1,396	1,728	1,4	1,8	23,8	н/д

\* Розроблено авторами за [9-10]

Лідер TOP50 e-retailers останніх років у 2014 р. за загальним обсягом продажів – Amazon.com Inc. (відрив від найближчих

переслідувачів: Apple Inc. 3,4 рази, JD.com, Inc. – 3,97 рази) є лише 12-м серед TOP250. А за темпами зростання онлайн-торгівлі у 2014 р.

дана компанія стала лише 29-ою в даному рейтингу.

Світові оператори традиційної торгівлі хоча й істотно поступаються провідним гравцям e-commerce за її часткою в роздрібному товарообороті, проте намагаються збільшувати свою присутність в інтернеті. Так, до TOP50 e-retailers у 2013-2014 рр. увійшли 7 глобальних торгових компаній. Всі компанії, за винятком Home Depot, показали темпи приросту e-commerce, які були вищими ніж у 2013 р. на 20,0% і більше. Аналогічна тенденція спостерігається і за часткою e-commerce в роздрібному товарообороті, яка збільшилась у 2014 р. з 0,1% (Target) до 1,6% (Costco).

Їхні перспективи досягти більш значних успіхів не є примарними, адже згадані компанії у 2011-2014 рр. демонстрували досить значні середні щорічні темпи зростання онлайн-торгівлі – від 14,0% (Tesco) до 56,9% (Target). Для цього вони використовували і в подальшому будуть застосовувати всі можливі засоби конкурентної боротьби. Наприклад, Wal-Mart ще у 2009 р. продемонструвала свої наміри стати №1 в онлайн-бізнесі, розгорнувши цінову війну з Amazon.com в таких сегментах, як: популярні книги, DVD, ігрові консолі, мобільні телефони й інша електроніка.

Вивчення досвіду функціонування провідних світових ритейлерів наочно показало їх

прагнення поєднати бізнес-процеси «традиційної» та он-лайн торгівлі, що сприятиме зміцненню їхніх конкурентних позицій на споживчому ринку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідженням встановлено, що провідні торговельні компанії світу, функціонуючи в умовах глобалізації, використовують різноманітний комплекс стратегій, спрямованих на досягнення та збереження певних конкурентних позицій. Виникнення e-commerce посилює конкурентну боротьбу на ринку роздрібної торгівлі, а її впенене зростання змусило традиційних ритейлерів шукати нові шляхи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності. Одним з них стало відкриття онлайн-магазинів провідними світовими ритейлерами. В свою чергу, представники e-commerce для досягнення аналогічних цілей відкривають «офф-лайн» магазини. Перспективи подальших досліджень за даною проблематикою будуть реалізовуватись за шляхом виявлення: особливостей, проблем і тенденцій розвитку провідних світових ритейлерів; їх конкретних підходів до забезпечення конкурентоспроможності на різних етапах економічного розвитку, що дозволить узагальнити й адаптувати закордонний досвід для використання вітчизняними підприємствами роздрібної торгівлі.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Powers of Retailing 2002. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.deloitte.com>.
2. Global Powers of Retailing 2004. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2004.pdf](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2004.pdf).
3. Global Powers of Retailing 2009. Feeling the squeeze. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.deloitte.com/htm>.
4. Global Powers of Retailing 2010. Emerging from the downturn. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>
5. Global Powers of Retailing 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2011.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2011.pdf.htm).
6. Global Powers of Retailing 2012. Switching Channels. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2012.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2012.pdf.htm).
7. Global Powers of Retailing 2013. Retail Beyond begins. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2013.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2013.pdf.htm).
8. Global Powers of Retailing 2014 Retail Beyond begins. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2014.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2014.pdf.htm).
9. Global Powers of Retailing 2015. Embracing innovation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2015.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2015.pdf.htm).
10. Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2016.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2016.pdf.htm).
11. Панышин, Б. Развитие рынка услуг электронной торговли [Текст] Б. Панышин // Наука и инновации. – №11 (129), 2013. – С. 8-11.
12. Как традиционная розница может подстроиться под цифровую эпоху? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.retaildive.com>
13. Топ-10 тенденций развития мирового ритейла за последние 20 лет [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://allretail.ua/topics/23874/>
14. Носаченко, А. Все в Сеть: как украинский ритейл адаптируется к европейским новациям [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.googletagmanager.com/ns.html?id=GTM-5BJNTC> height="0" width="0" style="display:none;visibility:hidden"
15. Верстюк, И. Обзор рынка интернет ритейла Украины: лето 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.retail.net>

16. Портал топ-менеджерів оптової і розничної торгівлі [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://trademaster.ua/technologii/>
17. Иванов, А. Инвестиционная игла: почему интернет-торговля оказалась в кризисе [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.retail.net>
18. Гафайти, О. 3 онлайн-трюка от Amazon [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://mindspace.ru/22248-3-onlajn-tryuka-ot-amazon/>
19. Перекальски, Д. Сегодня неплохое время для поглощений / Д. Перекальски // Точка продаж. – 2015. – №94 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://b2bcontact.ru/tp-articles/111-article-denni-perekalski>
20. Сайт електронного журналу «Commercial Property» [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK\\_ID=11&ID=4965](http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK_ID=11&ID=4965)
21. Чорна, М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / М.В. Чорна ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х : ХДУХТ, 2010. - 426 с.

## REFERENCES

1. Global Powers of Retailing 2002. (2002). Retrieved from: <http://www.deloitte.com/>.
2. Global Powers of Retailing 2004. (2004). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GP\\_Retailing2004.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GP_Retailing2004.pdf.htm)
3. Global Powers of Retailing 2009. Feeling the squeeze. (2009). Retrieved from: <http://www.deloitte.com/> htm.
4. Global Powers of Retailing 2010. Emerging from the downturn. (2010). Retrieved from: <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>
5. Global Powers of Retailing 2011. (2011). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2011.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2011.pdf.htm).
6. Global Powers of Retailing 2012. Switching Channels. (2012). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2012.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2012.pdf.htm).
7. Global Powers of Retailing 2013. Retail Beyond begins. (2013). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2013.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2013.pdf.htm).
8. Global Powers of Retailing 2014 Retail Beyond begins. (2014). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2014.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2014.pdf.htm).
9. Global Powers of Retailing 2015. Embracing innovation. (2015). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2015.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2015.pdf.htm).
10. Global Powers of Retailing 2016. Navigating the new digital divide. (2016). Retrieved from: [http://www.deloitte.com/dtt\\_CBT\\_GPRetailing2016.pdf.htm](http://www.deloitte.com/dtt_CBT_GPRetailing2016.pdf.htm).
11. Pan'shyn, B. (2013). Razvitie ryinka uslug elektronnoy trgovli [Development of the market of e-commerce services]. Nauka i innovatsii – Science and Innovation, 11 (129), 8-11. [in Byelorussian]
12. Kak traditsionnaya roznitsa mozhет podstroit'sя pod tsyfrovuyu epohу? (2015). [As traditional retail can adjust to the digital age?]. Retrieved from: <http://www.retaildive.com> [in Ukrainian]
13. TOP10 tendentsiy razvitiya mirovogo riteyla za posledniye 20 let (2010). [Top10 trends in global retailing over the past 20 years]. Retrieved from : <http://allretail.ua/topics/23874/> [in Ukrainian]
14. Nosachenko, A. (2015). Vse v Set': kak ukraїnskiy riteyl adaptiruetsya k evropeyskim novatsiyam [Everything to the Network: how the Ukrainian retail adapts to European innovations]. Retrieved from: <http://www.googletagmanager.com/ns.html?id=GTM-5BJNTC> [in Ukrainian]
15. Verstyuk, I. (2015). Obzor rynka internet-riteyla Ukrainy: leto 2015 [The market overview Internet retailer of Ukraine: Summer]. Retrieved from : <http://www.retail.net> [in Ukrainian]
16. Portal top-menedjerov optovoy i roznichnoy trgovli [Portal of the top managers in wholesale and retail trade]. Retrieved from : <http://www.trademaster.ua/technologii/> [in Ukrainian]
17. Ivanov, A. (2015). Investitsionnaya igla: pochemu internet-torgovlya okazalas v krizise [Investment Needle: why e-commerce faced the crisis]. Retrieved from: <http://www.retail.net> [in Ukrainian]
18. Gafaiti, O. (2015). 3 onlayn-tryuka ot Amazon [3 online stunt from Amazon]. Retrieved from: <http://mindspace.ru/22248-3-onlajn-tryuka-ot-amazon/> [in Russian]
19. Perekalski, D. (2015). Segodnya neplokhoe vremya dlya pogloshhenij [Today is a good time for acquisitions]. Tochka prodazh – Point of sales, 94. Retrieved from: <http://b2bcontact.ru/tp-articles/111-article-denni-perekalski> [in Russian]
20. Sait elektronnoho zhurnalu «Commercial Property» [Site of journal «Commercial Property»] Retrieved from: [http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK\\_ID=11&ID=4965](http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK_ID=11&ID=4965) [in Ukrainian]
21. Chorna, M.V. (2010). Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv rozdrubnoi torhivli: teoretyko-metodychni zasady ta praktychni instrumentarii [Management of the competitive retailer: theoretical and methodological measures and practical tools: monograph]. Kharkiv: HDUHT [in Ukrainian]

Одержано 15.03.2016 р.