



KAPITEL 4 / CHAPTER 4⁴

SEARCH OF SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF FOOD RETAIL IN UKRAINE IN CONDITIONS OF EXTREME UNCERTAINTY

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-24-02-007

Вступ

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року, ритейл відчув на собі могутнє потрясіння від війни: зупинка бізнесу, втрата споживачів та, відповідно, скорочення попиту, знищення звичних ланцюгів логістики, нездатність вести господарську діяльність через бойові дії, релокація персоналу, невиконання фінансових зобов'язань, контрактів, збитки спричинені військовими діями та ін. Незважаючи на поступове повернення до мирного життя в регіонах, звідки пішла війна, перелічені чинники негативно позначаються на роботі ритейлу і надалі. Знеструмлення території країни через масовані обстріли та повітряні тривоги змушують до зміни режиму роботи магазинів, що значно зменшує кількість їх відвідувачів, зниженню техніко-економічних показників, негативно впливає на ефективність праці персоналу та ін. Для того, щоб продовжувати задовольняти споживчий попит і отримувати прибуток, підприємства продуктового ритейлу вимушені шукати альтернативні сценарії розвитку в умовах надзвичайної невизначеності.

Дослідження проблем ритейлу, його стан, особливості діяльності, шляхи та тенденції до розвитку, стратегії зростання – завжди були пріоритетними у вітчизняних науковців, серед них особливим авторитетом користуються роботи: В.В. Апопія, Н.О. Власової, В.А. Гросул, Н.О. Голошубової, А.І. Кашперської, О.О. Кавун, В.В. Лисиці, Л.Л. Лігоненко, А.А. Мазаракі, Н.Л. Савицької, Л.В. Фролової, Л. Федулової, М.В. Чорної та ін. Останній виклик ритейлу – діяльність під час воєнного стану, висвітлені в роботах В.А. Павлової, Т.В. Пашкуди, А.В. Щербак, В.Б. Васюти, О.М. Житник, а також в ряді міжнародних і вітчизняних дослідницьких установ таких, як: GfK Ukraine, GT Partners Ukraine, Nielsen Ukraine, міжнародної асоціації ритейлерів та ін., які частково висвітлюють у ЗМІ статистичні результати своїх досліджень. Проте розглянуті результати досліджень і практичні напрацювання не містять прикладного алгоритму пошуку сценаріїв розвитку для вітчизняного ритейлу в умовах воєнного та повоєнного

⁴Authors: Dankejeva Oksana



стану.

Мета роботи полягає в дослідженні практичних аспектів застосування методу аналізу ієрархій Томаса Сааті для пошуку сценаріїв розвитку ритейлу України в умовах надзвичайної невизначеності.

Існує багато методів прогнозування сценаріїв розвитку систем в умовах невизначеності та наявності значної кількості кількісних та якісних критеріїв. Найбільшого поширення набули методи: розробки сценаріїв розвитку подій П. Шварца, сутність якого визначення організаційних заходів, які б допомогли перетворити очікування на реальне майбутнє; метод Байєса – що використовується для пошуку альтернативних варіантів розвитку і дозволяє зорієнтувати експертів на їх максимально реалістичну оцінку; методологія когнітивного моделювання О. Аксельрода [14; 15], яку застосовують для аналізу і прийняття рішень у недостатньо визначених ситуаціях та інші. Але при виборі методів пошуку сценаріїв розвитку було обрано метод аналізу ієрархій, запропонований Томасом Сааті [16; 17]. Його застосування допомагає знайти рішення, яке найкраще відповідає цілі, забезпечує всеосяжну та раціональну основу для структурування проблеми прийняття рішень.

4.1. Аналіз продуктового ритейлу України за рік повномасштабного вторгнення

Продуктовий ритейл – один із найбільш затребуваних видів роздрібною торгівлі, що забезпечує населення товарами першої необхідності. За роки незалежності він трансформувалася від однієї великої мережі системи торгівлі срср, до потужного сектору економіки країни, який постійно розвивається. Маленькі роздрібні підприємства 90-х років 20 століття та нульових 21 століття такі як: Fozzy Group (1997 рік заснування), корпорація АТБ (заснована в 1993 р.), ЕКО-маркет (2002 рік заснування), Retail Group (заснована 2000 р.), Таврія В (1992 р. відкриття першого магазину) розрослися в потужні розгалужені по всій країні національні мережі і надалі склали конкуренцію досвідченим закордонним мережам, таким як: METRO Cash and Carry (2003 р. відкриття в Україні), ТОВ «Новус Україна», литовської інвестиційної групи ВТ Invest (2008 р. відкриття в Україні) та Auchan (відкриття в Україні 2008 р.) та ін. Також варто окремо відмітити потужний розвиток локального ретейлу, який завдяки тісній співпраці

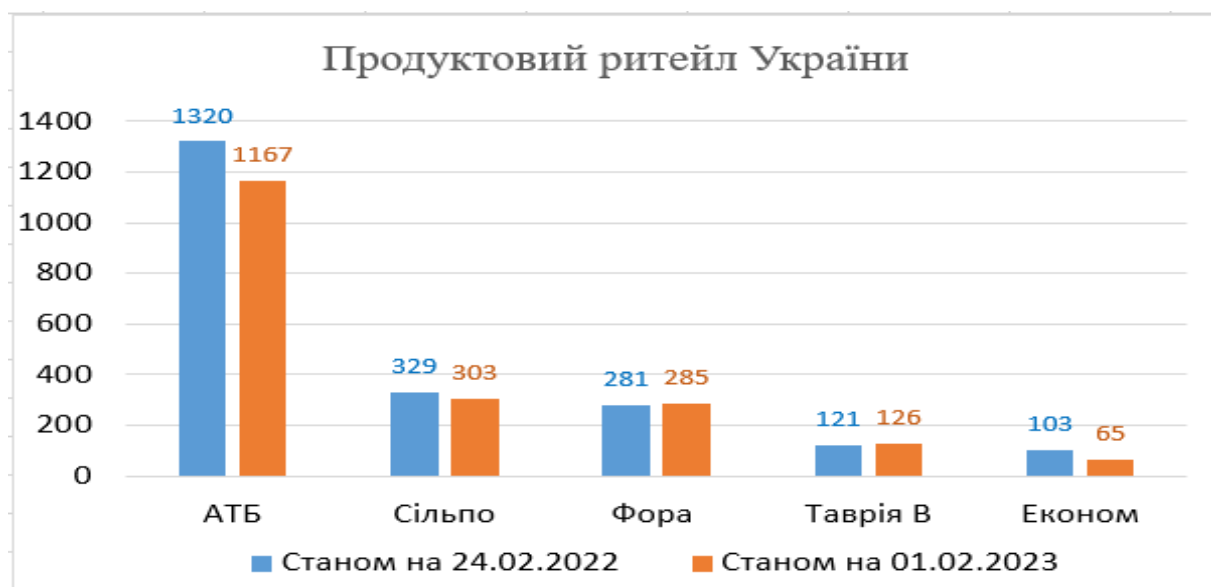


з регіональними виробниками конкурує і з національними, і з закордонними мережами.

За даними досліджень Асоціації ритейлерів України RAU (Ukrainian Council of Shopping Seters, 2023) продовольчий ритейл за кількістю торгових точок – найчисельніша галузь українського ритейлу, яка до повномасштабної війни налічувала 5218 об'єктів. У найважчий період, березень 2022-го року, було зачинено 24% (1252) магазинів. У лютому 2023 року частка непрацюючих магазинів загалом скоротилася на 17% і залишилися зачиненими всього 208 торгових об'єктів. Позитивний тренд на відновлення, який почався вже з квітня 2022 року поступово продовжується. Варто відзначити, що продуктовий ритейл робив і робе усе можливе, щоб швидше відновити роботу, оскільки має забезпечувати життєвоважливі потреби населення.

У межах даного дослідження проаналізовано діяльність 5-ти найбільших національних мереж продуктового ритейлу України: АТБ, Сільпо, Фора, Таврія та Економ на період 2022-2023 роки за кількістю магазинів (рис. 1).

За показниками, найбільші національні мережі – це мережі АТБ та Сільпо, були присутні у всіх областях України і продовжують працювати там, де це можливо завдяки розвинутій логістиці, співпраці з регіональними виробниками продукції, власним торговим маркам, власному імпорту (RAU, 2023).



Джерело: розроблено авторами на основі [3;6-8]

Рисунок 1 – Кількість магазинів найбільших 5-ти мереж продуктового ритейлу України станом на 24.02.2022–01.02.2023 рр.

Проведені дослідження [3;6-8] показали зменшення кількості магазинів



мереж АТБ, Сільпо та Економ, тоді як кількість магазинів роздрібних мереж Фора та Таврія В, які мають формат магазину біля дому, збільшилося на 4 та 5 магазинів відповідно. Потрібно зазначити, що роздрібна мережа Фора належить торговельній корпорації Fozzy Group, в склад якої входять мережі супермаркетів «Сільпо», оптових гіпермаркетів Fozzy та супермаркетів-дискаунтерів Thrash!, що вказує на наявність єдиного складського господарства. Мережа Фора присутня у північних та центральних регіонах України, а саме: в м. Київ, областях: Київській, Вінницькій, Житомирській, Полтавській, Сумській, Хмельницькій, Черкаській, Чернігівській. Найбільшу кількість магазинів мережі налічують у м. Київ та Київській області. Також необхідно зауважити, що незважаючи на збільшення кількості магазинів, значну кількість магазинів мережі було закрито через бойові дії, руйнування магазинів, логістично-складського господарства, суттєвого зменшення кількості споживачів в Київській, Сумській та Чернігівській областях.

Роздрібна мережа Таврія В до початку війни 24.02.2022 р. мала магазини в семи областях: Одеській, Дніпропетровській, Харківській, Київській, Хмельницькій, Миколаївській, Херсонській. Але через бойові дії мережа була вимушена закрити магазини в м. Харкові. Найбільша кількість магазинів знаходиться в м. Одеса, 55 магазинів, які не припиняли роботу.

Під час війни найбільшу кількість магазинів втратила роздрібна мережа АТБ, 156 магазинів. На початок 2022 р. мережа була представлена в усіх 24 областях країни, але після початку повномасштабного вторгнення значна кількість територій країни потрапили під окупацію або і наразі знаходиться під постійними обстрілами. Неможливість «евакуювати» і почати розвиток у більш безпечному місці спричинило втрату магазинів, а з ними товару, сучасного технологічного обладнання, споживачів. На зараз мережа має магазини у 23 областях країни, відсутня в Луганській.

Отже, не зважаючи на надзвичайно складні умови діяльності, вітчизняний продуктовий ритейл зміг адаптуватися до викликів, а саме: зберегти споживачів, налагодити нові логістичні ланцюги, знайти нових виробників-постачальників продукції, збільшити кількість магазинів мереж, змінити формат, відрегулювати умови роботи магазинів та ін. Для нарощування темпів відновлення та розвитку продуктового ритейлу на майбутнє виникає необхідність у пошуку альтернативних сценаріїв.

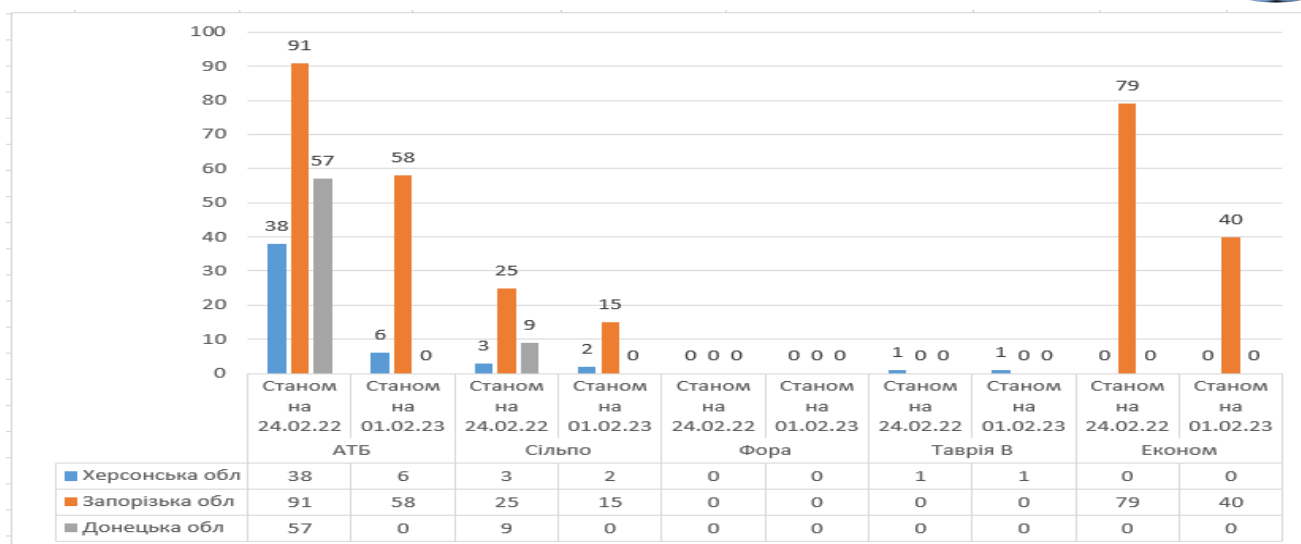


4.2. Аналіз територій дослідження для пошуку сценаріїв розвитку

Перш, ніж перейти до пошуку сценаріїв подальшого розвитку продуктового ритейлу, було обрано території для дослідження на них можливостей щодо розвитку. Ці території було умовно поділено згідно наступним характеристикам: перебіг бойових дій на певній території, їх тривалість, інтенсивність та ступінь руйнування цих територій, час окупації, обсяг покриття територій ритейлом. Зазначимо, що на всіх досліджуваних в статті територіях спостерігалось суттєве зменшення кількості магазинів ритейлу, які були вимушені закритися, через зруйнування, пограбування, унеможливлення функціонування логістичних ланцюгів доставки продукції в населені пункти.

Територія А. Області постійної небезпеки: Херсонська, Запорізька, Донецька. Частина зазначених областей окупована, а не окупована – знаходиться під постійними обстрілами і наскрізним тиском загрози наступу ворога. Значна частка населених пунктів має сильно пошкоджену критичну та цивільну інфраструктуру: знеструмлено електропостачання, відсутність водопостачання, через це не працюють більшість життєво необхідних закладів – лікарень, аптек, магазинів. Переважна кількість місцевих жителів виїхало на території більш безпечних регіонів, а ті, що залишилися, потребують, в першу чергу, продуктові товари, товари першої необхідності, ліки. Через складність їх доставки з відносно безпечних територій у багатьох населених пунктах існує або спостерігається загроза гуманітарної катастрофи. На рис 2. наведено динаміка кількості магазинів найбільших мереж продуктового ритейлу Території А (Херсонська, Запорізька, Донецька обл.) станом на 24.02.2022–01.02.2023 рр.

Згідно проведеним дослідженням [3-10] щодо зміни кількості магазинів на Території А, найбільш постраждала мережа АТБ, втративши в цих областях фізично або через окупацію 122 магазини. Як вже зазначалося, мережі АТБ та Сільпо мали магазини у всіх областях, проте як решта досліджуваних мереж, були зосереджені локально в регіонах, де був головний офіс та регіонах, межуючих з ними. Мережа Сільпо втратила 17 магазинів з 37, мережа Економ – 39 магазинів. Тим не менш, згідно інформації з [5-10] керівництво мережі Економ налаштовано оптимістично: планують розвивати мережу в м. Київ та м. Запоріжжя, автоматизувати їх роботу, розширити межі присутності. Також в задумах менеджменту мережі є плани побудувати безпечні маршрути та зменшити витрати на логістику в центральній частині України. Продуктова



Джерело: розроблено автором на основі [3-10]

Рисунок 2 - Динаміка кількості магазинів найбільших мереж продуктового ритейлу Території А (Херсонська, Запорізька, Донецька обл.) станом на 24.02.2022–01.02.2023 рр.

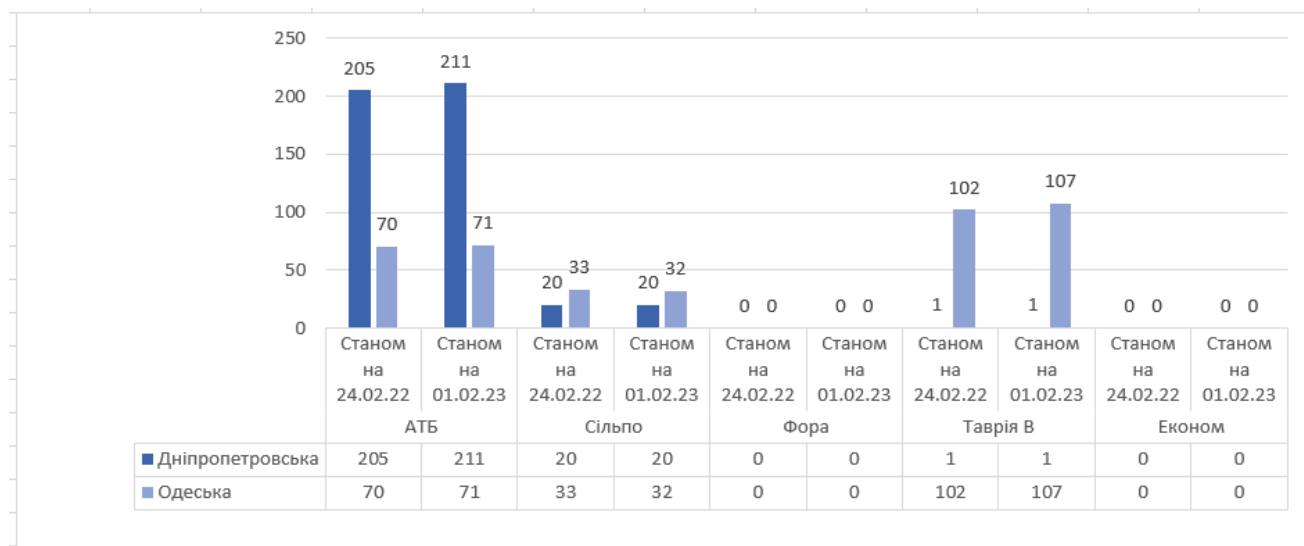
мережа Таврія В [9], магазини якої присутні переважно на півдні, має лише 1 магазин в Херсонській області.

Територія Б. Області ризику: Дніпропетровська та Одеська – межують з областями постійної небезпеки. Знаходяться під постійними та потужними масованими обстрілами, через це зазнають руйнування підприємства, критична та цивільна інфраструктура. Потрібно зазначити, що в цих областях розташований найпотужніший аграрнопромисловий комплекс України, порти. Ці регіони завжди відрізнялися значною кількістю населення, а в 2014 році та з початком повномасштабного вторгнення РФ в лютому 2022 році, ще додалася велика кількість внутрішніх переселенців. Незважаючи на складнощі ведення господарської діяльності, в зазначених областях працюють підприємства і організації різних форм власності, які в надзвичайних умовах підтримують економіку країни (рис. 3).

Проведений аналіз показав, що незважаючи на складну та небезпечну ситуацію Території Б, досліджувані мережі збільшили кількість своїх магазинів. Потрібно зауважити, що велика кількість магазинів мережі АТБ в Дніпропетровській області та мережі Таврія В в Одеській області, пояснюється тим, що вони починали свою діяльність саме в цих областях та мають головний офіс в м. Дніпро та м. Одеса відповідно. Також збільшення кількості магазинів мережі компанії Таврія В першочергово пов'язують з логістикою доставки



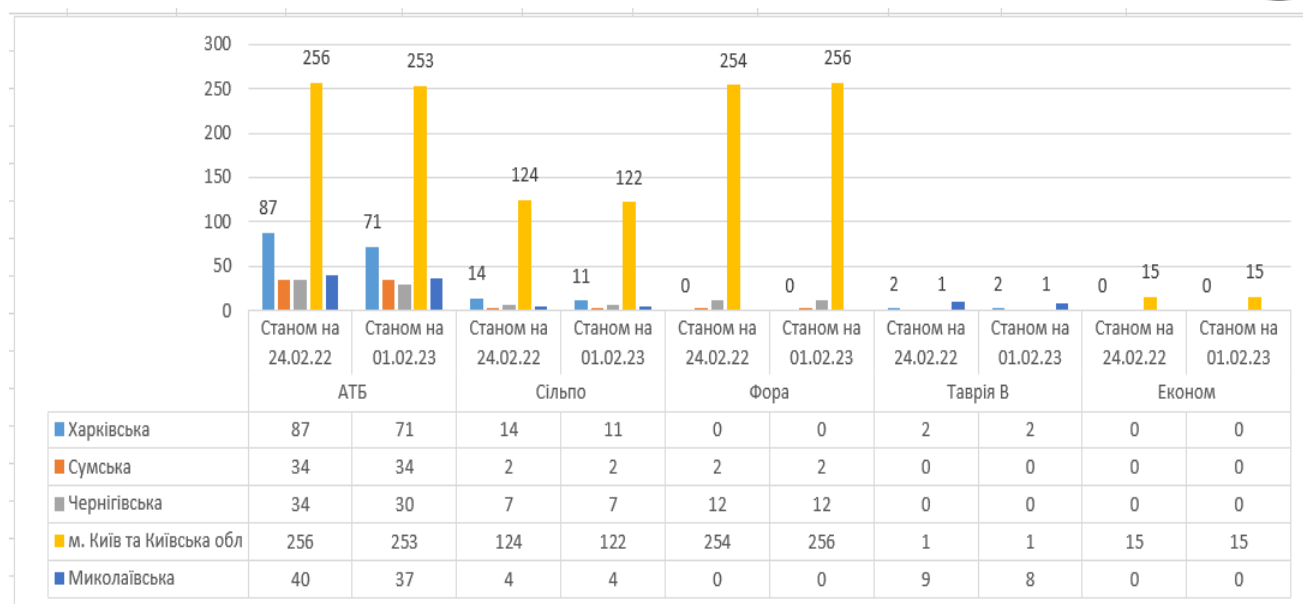
товарів, оскільки центральні розподільчі центри розташовані саме в Одеській області. [5-10]. Продуктові мережі Фора та Економ взагалі не представлені в досліджуваних областях. Продуктова мережа Сільпо була вимушена закрити магазин в Одеській області ще на початку повномасштабного вторгнення через ускладнення поставки товарів з власних складів.



Джерело: розроблено авторами на основі [3-10]

Рисунок 3 - Динаміка кількості магазинів найбільших мереж продуктового ритейлу Території Б (Дніпропетровська, Одеська обл.) станом на 24.02.2022–01.02.2023 рр.

Територія В. Області сталої загрози: Миколаївська, Харківська, Сумська, Чернігівська, Київська та м. Київ. Частина зазначених областей була окупована, а потім звільнена ЗСУ в різний час 2022 року. При окупації зазнала серйозних руйнувань критична та цивільна інфраструктура, також і на зараз зазначена територія постійно знаходиться під ракетними обстрілами та загрозою повторного наступу з боку білорусі та росії. Транспортна, енергетична інфраструктура в населених пунктах відбудовуються повільно, поступово ремонтуються пошкоджені приміщення, намагаються наростити довоєнні потужності промислові підприємства, ритейл – знайти нові можливості для відновлення роботи та розвитку. Теж, в складних умовах відсутності електропостачання та постійних повітряних тривог, намагається працювати малий та середній бізнес, заклади освіти, медицини, муніципальні органи. В населені пункти Чернігівської та Київської областей поступово повертаються місцеві мешканці. Також вказані області стали прихистком для внутрішніх переселенців із територій ризику та територій постійної небезпеки (рис.4)



Джерело: розроблено автором на основі [3-10]

Рисунок - 4. Динаміка кількості магазинів найбільших мереж продуктового ритейлу Території В (Миколаївська, Сумська, Чернігівська, м. Київ та Київська обл.) станом на 24.02.2022–01.02.2023 рр.

Аналіз показав, що усі досліджувані мережі представлені в м. Києві та Київській області. Оскільки територія Київської області була звільнена від окупації першою, станом на 01.02.2023 р. було відновлено роботу всіх мереж. Мережі Фора за досліджуваний період вдалося збільшити кількість своїх магазинів на 2 об'єкти в м. Києві. Проте значна кількість магазинів так і на зараз не змогли відновити свою роботу в Харківській обл.: АТБ – 16, Сільпо – 3. Взагалі не мають своїх магазинів в Харківській області мережі Фора та Економ. Натомість в області присутні локальні лідери, це мережі: Чудо маркет, у кількості 23 магазину [9] та мережа Посад, у кількості 78 магазинів [10]. В Чернігівській обл. мережа АТБ втратила 4 магазини. В області працює локальний ритейл-гравець мережа Квартал, яка представлена 17 магазинами [11]. В Миколаївській обл. мережа АТБ втратила 3 магазини, та 1 магазин – мережа Таврія В.

Отже, підприємства ритейлу є складними економічними самоорганізованими системами відкритого типу, які можуть реорганізувати свою діяльність, виживати та еволюціонувати в більш життєздатні системи завдяки пристосуванню до зовнішньої середи в умовах надзвичайної невизначеності.

Проведений аналіз складного функціонування досліджуваних мереж



продуктового ритейлу за період повномасштабного вторгнення вимушує менеджмент і надалі шукати сценарії розвитку мереж з постійною орієнтацією на потреби споживачів з урахуванням власних можливостей мінливого сьогодення.

4.3. Етапи проведення пошуку сценаріїв розвитку продуктового ритейлу України за методом Томаса Сааті

Переходячи безпосередньо до етапів проведення пошуку сценаріїв розвитку за методом Т. Сааті, зазначимо, що для встановлення проблеми, факторів впливу, сценаріїв розвитку та інших необхідних для дослідження показників, було залучено експертну групу, яка складалася з представників менеджменту досліджуваних мереж у кількості 15 осіб.

Згідно методики проведення прямого процесу пошуку за методом аналізу ієрархій Т. Сааті [16; 17], складається наступна ієрархія прямого процесу.

На *першому* етапі формується ієрархічне представлення досліджуваної проблеми, в межах якої визначаються критерії та їх субкритерії, що потребують свого подальшого дослідження. У нашому випадку – це домінуюча ієрархія, яка є повною, оскільки кожен елемент заданого рівня функціонує, як критерій для всіх елементів, які є нижчими за своїми рангами та представлена шістьма рівнями [16; 17].

I рівень ієрархії – встановлюється фокус проблеми, в межах якого визначаються критерії та субкритерії, що і потребують подальшого дослідження. Для досягнення мети дослідження було встановлено фокус проблеми: Розвиток продуктового ритейлу України на найближчі 5 років;

II рівень – визначено первинні фактори: це критерії, які впливають на фокус. До первинних факторів відносяться досліджувані території: Територія А – області постійної небезпеки (Херсонська, Запорізька, Донецька), Територія Б – області ризику: Дніпропетровська та Одеська, Територія В – області сталої загрози: Миколаївська, Харківська, Сумська, Чернігівська, Київська та м. Київ;

III рівень – критерії, які повинні бути оцінені по відношенню до II рівня критеріїв, діючи сили (актори), які встановлюють, яка з сил найбільше впливає на первинні фактори та фокус проблеми. Згідно опитуванню менеджменту досліджуваних мереж, було встановлено, що на розвиток продуктового ритейлу



найбільш впливають діючі сили: покупці, логістика, Private label, та омнікальність.

IV рівень – субкритерії, які повинні бути оцінені по відношенню до третього рівня критеріїв мета діючої сили (акторів) табл 1.

Таблиця 1 - Критерії III та субкритерії IV рівня

№	Критерії рівня III	Позначка	Субкритерії IV рівня	Позначка
1	Покупці	П	більше економити та рідше купувати	БЕ
			соціальна відповідальність бізнесу	СВ
			отримання якісного товару	ЯТ
			Отримання споживачами позитивних емоцій при відвідуванні магазину	ПЕ
2	Логістика	Л	удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів	УЛ
			скорочення сукупних логістичних витрат	СВ
			застосування новітніх інформаційних технологій в логістиці	ІТ
			гнучкість зміни товару в ритейлі	ЗТ
3	Private label	ПЛ	збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label	ЗВ
			різноманітність товару Private Label	РТ
			гнучка ціна на Private Label	ГЦ
			створення позитивного іміджу ритейлера завдяки Private Label	ПІ
4	Омнікальність	ОМ	розрив між офлайн-активами та онлайн-активами	А
			створювати позитивні враження для споживачів кожному етапі їх взаємодії з ритейлом	ВК
			глибоке розуміння споживчих цінностей	РС

Джерело: розраховано автором

Згідно правилам побудови ієрархії для кожного критерію потрібно визначити субкритерії (які є найменшими структурними одиницями і мають бути присвоєні відповідні бали, а на підставі отриманих балів різних субкритеріїв у системі розраховується бал відповідного основного критерія більш високого рівня [12], де встановлено:

1.Субкритерії покупці - мета діючої сили, це: більше економити та рідше купувати; соціальна відповідальність бізнесу; отримання якісного товару; отримання споживачами позитивних емоцій при відвідуванні магазину.

2.Субкритерії логістика – мета діючої сили: удосконалення процесів



транспортування, зберігання товарів; скорочення сукупних логістичних витрат; застосування новітніх інформаційних технологій в логістиці; гнучкість зміни товару ритейлу.

3. Субкритерій Private Label – мета діючої сили: збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label; різноманітність товару Private Label; гнучка ціна на Private Label ; створення позитивного іміджу ритейлера завдяки Private Label.

4. Субкритерій омнікальність – мета діючої сили: розрив між офлайн-активами та онлайн-активами; створювати позитивні враження для споживача кожному етапі їх взаємодії з ритейлом; глибоке розуміння споживчих цінностей.

V. Сценарії розвитку – рівень альтернативних результатів. Це безпосередньо ті сценарії розвитку, на які вплинули діючі сили (актори) та їх цілі:

Сценарій 1. «Людиноцентричність». – акцентує, що цінність діяльності ритейлу – це зниження ризиків та забезпечення максимального комфорту для споживачів і полягає в наступному:

1. Пошук креативних ідей комфортного зонування. Під час війни ритейл став невідомою частиною виживання населення, забезпечуючи споживачів не тільки необхідними товарами, а й зробивши простір торговельного залу більш корисним, розділивши його на зручні зони для купівлі товарів, дозвілля, відпочинку, навчання, роботи. На думку [18-21] цей напрям буде і надалі актуальним, оскільки забезпечуючи своїх споживачів корисним простором для неформальної комунікації, ритейл отримує лояльність, довіру, усвідомлений вибір.

2. Розвиток гнучкості у відносинах з партнерами та споживачами. Розширення нових посередників вибору, наприклад, попит споживачів на сезонні, фермерські товари, а також товари здорового способу життя – вказують на необхідність розвитку відносин із фермерами, виробниками еко-товарів, еко-тари і т.д. Подальша співпраця з компаніями, які надають якісні послуги з доставки, таксі тощо, дозволить ритейлу стати більш гнучкими та конкурентоспроможними, а також знизити навантаження на співробітників та бізнес-процеси.

3. Створення позитивного досвіду та емоцій. Через суттєве зменшення кількості громадян в країні конкурентна боротьба між мережами посилюється, тому спостерігатиметься зміна форматів, які стають більш яскравими завдяки



оригінальним дизайнерським рішенням. Це допомагає створювати особливий досвід та позитивні емоції. Також українці звикли приділяти увагу деталям естетиці, а отже, мережам буде доцільно надалі працювати над експериментами щодо проектування та оформлення торговельного простору [1;2;18;19;21]. Це забезпечить окрему мережу вигідно відрізнитися від конкурентів, а споживачам надасть можливість отримати винятковий купівельний досвід та позитивні емоції.

Сценарій 2. Розвиток омнікальності – за пріоритет обирається діяльність ритейлу, коли всі канали продажів об'єднані між собою та працюють як єдина система [1;2;24]. Під час воєнного стану автоматизація стала ще більш актуальною – ритейлери активно застосовували каси самообслуговування, керувалися як налагодженими процесами, так і впроваджували та удосконалювали нові алгоритми (використання інтерактивних можливостей: пошук товару, перевірка наявності, електронні сканери та ін.).

Споживачі завжди шукають найкращі умови покупки: високу якість, доступну ціну, зручність купівлі, супутні сервіси які економлять час, програми лояльності. Омнікальність дозволить об'єднати маркетингові зусилля та максимально ефективно реагувати на зміни у поведінці та потребах споживачів. Досвід останнього року показав, наскільки важливо для ритейлу залишатися сильним у непередбачуваних обставинах, які вимагають збереження гнучкості, адаптивності та оперативного прийняття важливих рішень. Як наслідок – це розширить можливість взаємодії з покупцем, збільшить зростання продажу та рентабельність бізнесу.

Сценарій 3. Прозорість. Як відомо, Україна знаходиться в процесі євроінтеграції. Тому для успішного інтегрування в європейське середовище підприємства вітчизняного ритейлу мають розробити ефективну стратегію розвитку, використовуючи власні матеріальні, фінансові та людські ресурси [1;2;21-25].

Досвід світового ритейлу – це тренд на прозорість. Серед основних аспектів прозорості – охорона природи (еко-тренд); асортимент; чесність та прозорість в роботі з працівниками та постачальниками.

Отже, орієнтир діяльності на аспекти прозорості забезпечить ритейл наступними перевагами:

– охорона природи (еко-тренд) – один із важливих трендів, які визначають поведінку сучасного споживача в найближчі роки, оскільки безпосередньо



створює вплив на прийняття ним рішення про купівлю. Це спричиняє збільшення попиту на екологічні товари, товари, що мають екологічне пакування. Ритейлери, які базуватимуться на екологічних поглядах в обладнанні, декорі, відповідальному використанні ресурсів, використанні вторинної переробки та управлінні відходами, використанні альтернативних джерел енергії, не тільки збільшать лояльність споживачів, а й сприятимуть скороченню видатків та матимуть більшу інвестиційну привабливість;

– асортимент. Головним завданням підприємств роздрібної торгівлі є забезпечення стійкого асортименту продукції, відповідного до потреб споживачів. Поява на ринку України європейських товарів спричинило різноманіття асортименту, що змушує ритейл бути гнучким у його підборі, впроваджувати в діяльність нові технології та концепції управління асортиментом, і, таким чином, реагувати на потреби та запити споживачів;

– чесності та прозорості в роботі з працівниками та постачальниками. Людський фактор був і залишається важливою умовою існування будь-якого бізнесу. Враховуючи, що працівники сфери ритейлу тісно співпрацюють зі споживачами, стан умов праці, рівень стандартів і вимог до безпеки і захисту працівників від професійних ризиків є запорукою надійності і екологічності цих відносин.

Застосування напрацьованого передового досвіду надасть вітчизняному ритейлу великі можливості та конкурентні переваги.

VI рівень – загальний результат отримується завдяки оцінці впливу критеріїв альтернативних сценаріїв розвитку (рис.5).

На *другому етапі* встановлюється пріоритетність критеріїв та оцінюється їх вплив на фокус проблеми. Як вже зазначалося, для здійснення порівняння залежних критеріїв та субкритеріїв було залучено групу експертів–фахівців із досліджуваних найбільших мереж продуктового ритейлу.

Для правильності поєднання ієрархічної декомпозиції до багатокритеріальних проблем їм було запропоновано шкалу відносної важливості Т. Сааті [16;17,с.32]. Відповідну матрицю попарних порівнянь за визначеними критеріями наведено у табл. 2.

На *третьому етапі* обчислюються компоненти власного вектору (\bar{u}) локальних пріоритетів, які формуються з групи попарних порівнянь і відображають відносний вплив великої кількості елементів на елемент, що примикає зверху рівня [17, с.37], та розраховуються за формулами (1 та 2):

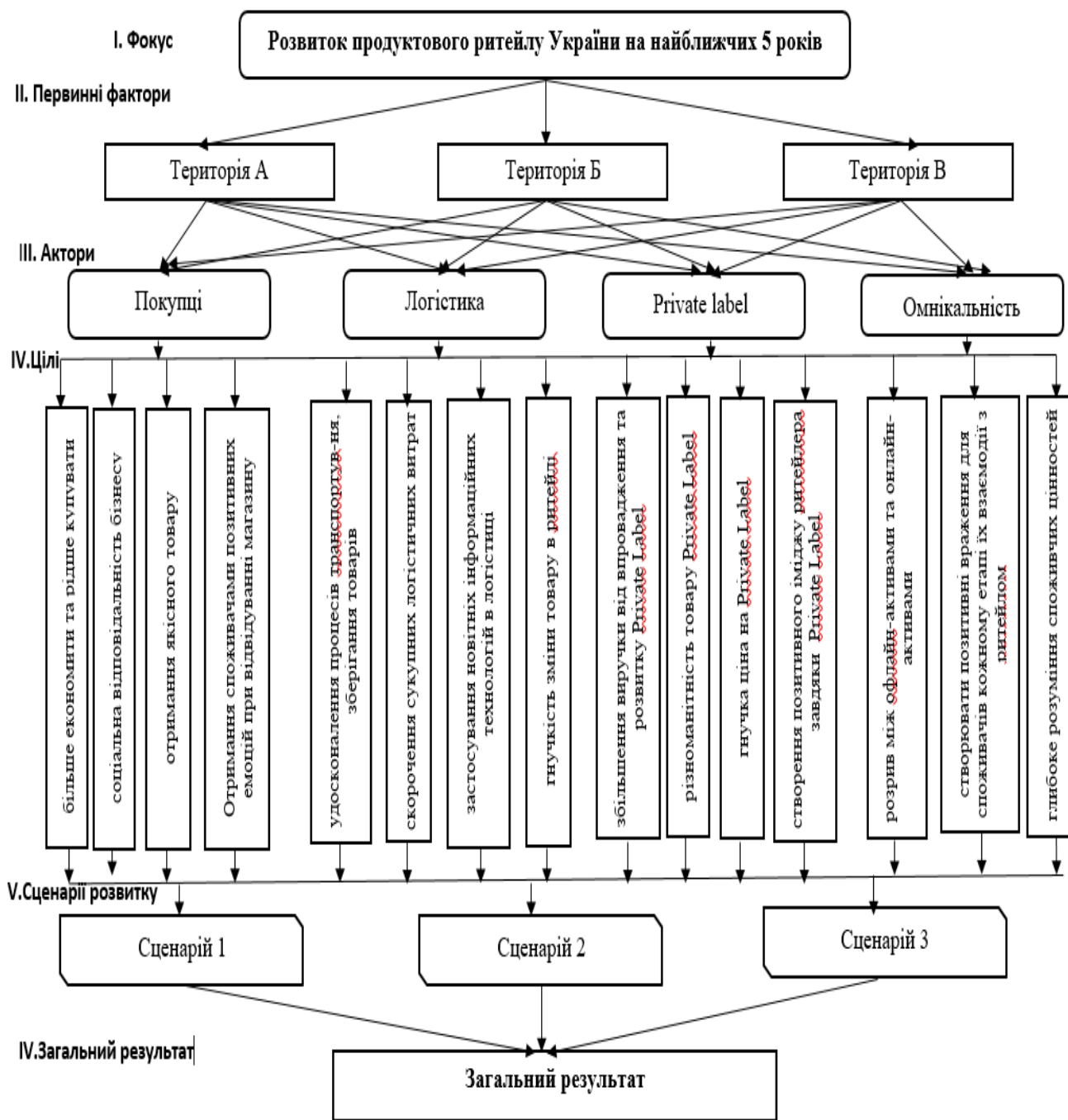


Рисунок 5 - Ієрархічна структура сценаріїв розвитку продуктового ритейлу України на наступі 5 років

Джерело: побудовано автором

$$\bar{u}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad i = \overline{1, n}; \tag{1}$$

\bar{u}_i – власний вектор i -го локального пріоритету;

a_{ij} – i -елемент j -го стовбця матриці попарних порівнянь;

n – кількість порівнюємих елементів.



Таблиця 2 - Шкала відносної важливості Т. Сааті

№	Інтенсивність відносної важливості (бали)	Визначення	Пояснення
1	1	Рівна важливість	Рівний вклад двох видів діяльності на мету
2	3	Помірна перевага одного над другим	Досвід та судження надають невелику перевагу одному виду діяльності над другим
3	5	Істотна або велика перевага	Досвід та судження надають велику перевагу одному виду діяльності над другим
4	7	Значна перевага	Одному виду діяльності дається настільки сильна перевага, що воно стає практично значним
5	9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного виду діяльності над іншим підтверджується найбільш сильно
6	2,4,6,8	Проміжне рішення між двома сусідніми судженнями	Застосовуються у компромісних випадках
7	Зворотні величини наведених вище чисел	Якщо при порівнянні одного виду діяльності з другим отримане одне з віще зазначених чисел (наприклад 3), то при порівнянні другого виду діяльності з першим отримаємо зворотну величину (тобто 1/3)	

Джерело: [13, с.32].

$$u = \bar{u} \quad i / \sum_{i=1}^n \bar{u} \quad i = \overline{1, n}; \quad (2)$$

Таблиця 3 - Середні відношення узгодженості для випадкових матриць різного порядку

№	Матриця	Порядок матриці										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Розмір матриці											
2	Випадкова узгодженість	0	0	0,53	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	

Джерело: [17, с.39]

При порівнянні аналізованих елементів у ієрархічній моделі дуже важливо враховувати узгодженість між парними порівняннями матриці. Для цього на четвертому етапі, розраховують індекс узгодженості, який і вказує на ступінь порушень узгодженості. При оцінці ступеня узгодженості II-V рівнів – встановлюється, які критерії та з якою силою впливають на фокус. Для визначення середнього відношення узгодженості використовувалися дані табл. 3, розроблені Національною лабораторією Окриджу для матриці порядку від 1



до 15 на базі 100 випадкових вибірок [17, с.39].

Далі розраховуються індекс узгодженості (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ). Необхідно зазначити, що ставлення індексу узгодженості ІУ до середнього значення випадкового індексу узгодженості ІУ називається відношенням узгодженості ВУ (формули 3-4) [13, с.39]. Норма встановленої похибки ВУ менше або дорівнює 0,10, якщо умова виконується, то судження вважається прийнятним.

$$ІУ = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}; \quad (3)$$

$$ВУ = \frac{ІУ}{n}; \quad (4)$$

де n – кількість порівнюваних елементів;

λ_{max} – сума власних векторів розглядаємих локальних пріоритетів.

На *n'ятому етапі* здійснюється розрахунок усіх субкритеріїв III рівня, порівнюється відносно ступеню впливу на фактори рівня II [17, с.154].

Наступним, *шостим етапом*, є застосування принципу синтезу, завдяки якому визначаються глобальні пріоритети елементів III рівня. Це дає глобальний, пріоритет того елемента, який потім використовується для зважування локальних пріоритетів елементів, порівнюваних по відношенню до нього як до критерію і розташованих рівнем нижче. Процедура триває до самого нижнього рівня [17, с.40]. і розраховується за формулою:

$$Z_i = V_{ij} U_i; \quad (5)$$

де V_{ij} – локальний пріоритет (ваговий коефіцієнт) i -го елемента рівня III по відношенню до j -го елемента – критерію рівня II.

U_i – локальний пріоритет i -го елемента.

На *сьомому етапі* визначається локальні пріоритети елементів рівня IV відносно елементів – критеріїв рівня III, встановлюється, яка з діючих сил (цілі актерів) впливає на кінцевий результат – сценарії розвитку.

На *восьмому етапі* розраховуються граничний відносний пріоритет критеріїв оцінювання. Після проведених розрахунків було отримано пріоритети двох типів: ті, що показують вплив одного елемента на будь-який інший елемент у системі, відомі як відносні пріоритети, а також абсолютний пріоритет будь-якого елемента безвідносно до того, на які елементи він впливає. У загальному випадку отримано граничні значення цих пріоритетів. Їх обчислення показало,



до чого можуть привести існуючі тенденції, якщо немає змін в уподобаннях, які впливають на пріоритети [17, с.193].

Отримані дані забезпечують можливість отримати вагу сценаріїв, використовуючи формулу (6):

$$KCP = \sum_{i=1}^n W_{ij} Z_i; \quad (6)$$

де n – кількість досліджуваних показників,

W_{ij} – бальна оцінка локального пріоритету i -го елемента рівня IV по відношенню до j -го елемента критерія рівня III ,

Z_i – глобальний пріоритет i -го елемента критерія рівня III.

Згідно з розрахункам виконання етапів 2 – 8, будемо відповідні таблиці.

Дев'ятий етап – інтерпретація та аналіз отриманих результатів трьох зазначених сценаріїв розвитку для визначених територій та висновки щодо загального сценарію розвитку продуктового ритейлу України на наступних 5 років.

При виконанні обчислень у межах використовуваного методу аналізу ієрархій Т. Сааті, для знаходження оптимального рішення щодо оптимального сценарію розвитку продуктового ритейлу України на наступних 5 років було застосовано інструментарій програмного забезпечення Microsoft Excel.

Згідно алгоритму методу аналізу ієрархій Т. Сааті для визначення сценарію розвитку в частині розрахунку локальних пріоритетів первинних факторів II рівня, які впливають на фокус проблеми (табл. 4) – є тільки одна матриця парного виміру домінування, де кожна пара порівнюється відносно впливу на мету.

Згідно отриманим розрахункам, очевидно, що найбільший вплив на фокус проблеми має первинний фактор Територія В. Відповідно до попередніх досліджень територій, фактор Території В, у порівнянні з Територіями Б і А, дійсно має привабливіше становище для подальшого розвитку продуктового ритейлу. Згідно попередньо проведеному аналізу територій, Територія В є областями сталої загрози, проте найбільш сприятливою для життєдіяльності громадян і функціонування ритейлу. Отже, фактор безпеки має вирішальну роль у розвитку продуктового ритейлу в перспективі.

Також результат відношення узгодженості ВУ на рівні 0,08 є меншим за встановлений рівень 0,10, що дозволяє вважати його прийнятним.



Таблиця 4 - Матриця попарних порівнянь локальних пріоритетів для елементів II рівня

№	Критерії II-го рівня ієрархічної моделі. Первинні фактори	Територія А	Територія Б	Територія В	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	Територія А	1	3	1/9	0,691	0,224
2	Територія Б	1/3	1	5	1,181666	0,383
3	Територія В	9	0,2	1	1,216	0,394
4	IU=0,05 ВУ= 0,08				Λmax =3,089	

Джерело: розраховано автором

Наступний крок – визначення кожної пари акторів на рівні III і порівняння відносно ступеня впливу на фактори рівня II. Отже, визначимо, які критерії (Покупці, Логістика, Private label, Омнікальність) впливають на первинні фактори (Територія А, Територія Б, Територія В). Отримуємо наступні матриці домінування (табл.5-7).

Таблиця 5 - Матриця попарних порівнянь впливу діючої сили III рівня на первинний фактор II рівня Територія А

№	Критерії III-го рівня ієрархічної моделі. Територія А	Покупці	Логістика	Private label	Омнікальність	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	Покупці	1	1/3	7	1/3	0,934	0,223
2	Логістика	3	1	0,33	5	1,492	0,356
3	Private label	1/7	3	1	1/3	0,610	0,145
4	Омнікальність	3	1/5	3	1	1,158	0,276
	IU= 0,064 ВУ= 0,07				Λmax =		4,194

Джерело: розраховано автором

Отримані розрахунки табл.5 показали, що для первинного фактору Територія А, що характеризується, як області постійної небезпеки, домінуючою силою є Логістика (0,365). Це пояснюється тим, що ритейл має приділяти особливу увагу логістиці, оскільки від неї залежить його ефективне функціонування. Актор Private label (0,145) на даному етапі має найнижчу силу впливу на первинний фактор Територія А.

Згідно отриманим розрахункам табл.6, визначено, що найбільшу силу на первинний фактор Територія Б мають діючі сили Омнікальність (0,353) та Покупці (0,311). В складних умовах постійного ризику покупці мають



Таблиця 6 - Матриця попарних порівнянь впливу діючої сили III рівня на первинний фактор II рівня Територія Б

№	Критерії III-го рівня ієрархічної моделі. Територія Б	Покупці	Логістика	Private label	Омнікальність	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	Покупці	1	5	1/5	3	1,316	0,311
2	Логістика	1/5	1	7	1/5	0,727	0,172
3	Private label	5	1/7	1	1/3	0,693	0,164
4	Омнікальність	1/3	5	3	1	1,492	0,353
IU= 00,76		VU= 0,08		Λmax =		4,228	

Джерело: розраховано автором

отримувати можливість безперешкодно здійснювати покупки, а ритейлер має забезпечити зручність здійснення купівель покупцям та пропонувати позитивний клієнтський досвід.

Таблиця 7 - Матриця попарних порівнянь впливу діючої сили III рівня на первинний фактор II рівня Територія В

№	Критерії III-го рівня ієрархічної моделі. Територія В	Покупці	Логістика	Private label	Омнікальність	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	Покупці	1	3	1/5	1/3	0,667	0,158
2	Логістика	1/3	1	3	1/3	0,756	0,179
3	Private label	5	1/3	1	3	1,492	0,353
4	Омнікальність	3	3	1/3	1	1,313	0,311
IU= 0,075		VU= 0,084		Λmax =		4,227	

Джерело: розраховано автором

На первинний фактор Територія В сильний діючий вплив мають діючі сили (актори) Private label (0,353) та Омнікальність (0,311). В умовах невизначеності розвиток зазначених категорій надасть можливість ритейлерам підвищити конкурентоспроможність за рахунок розвитку Private label, а покупцям здійснювати купівлі зручним способом та обирати товари власних торгових марок мережі за ціною, нижчою за конкурентів.

Окремо потрібно відзначити, що на розвиток продуктового ритейлу на наступні 5 років найбільше вплине первинний фактор Територія Б (власний вектор 4,228). Незважаючи на ризик, пов'язаний з обстрілами, руйнуванням критичної інфраструктури на зараз, продуктивний ритейл у зазначених областях має достатньо ресурсів до відродження та зростання за рахунок особливостей і



преваг, таких, як розвиненість аграрного та промислового секторів економіки, логістичних ланцюгів власних мереж. Згідно динаміки кількості магазинів мереж (рис. 3), встановлено, що за досліджуваний період відбулося збільшення кількості магазинів, що надає підстави до позитивного прогнозу на розвиток ритейлу в майбутній перспективі.

Також встановлено, що при аналізі критеріїв II рівня первинні фактори відношення узгодженості ($VU = 0,084$) відповідають нормі, оскільки мають значення менше встановленого рівня 0,10. Це надає підставу вважати судження прийнятими.

Для подальшого дослідження необхідно встановити, який з критеріїв III рівня (діючі сили) найбільше впливатиме на фокус проблеми: розвиток продуктового ритейлу України наступні 5 років (табл. 8).

Результати розрахунків табл.8 показали, що найбільш впливовими на фокус проблеми буде діючі сили Покупці (406) та Логістика (235). Отже, від того, як ритейл буде взаємодіяти з покупцями, враховуючи мінливість потреб в умовах надзвичайної невизначеності, буде залежати його розвиток, конкурентоспроможність, прибуток, також багатofункціональність логістичних ланцюгів у перспективі відіграють роль катализаторів успіху.

Таблиця 8- Матриця попарних порівнянь визначення пріоритетності критерію III рівня по відношенню до фокуса

№	Критерії III-го рівня ієрархічної моделі, який нб впливає на фокус	Покупці	Логістика	Private label	Оmnікальність	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	Покупці	1	9	1/3	3	1,728	0,406
2	Логістика	1/9	1	3	3	0,997	0,235
3	Private label	3	1/3	1	1/5	0,667	0,157
4	Оmnікальність	1/3	1/3	5	1	0,859	0,202
IU= 0,08		VU= 0,09		Λmax = 4,251			

Джерело: розраховано автором

Наступним кроком аналізу порівнюються цілі кожного субкритерія IV рівня з критеріями III рівня. (рис.5). У підсумку отримаємо власний вектор та локальний пріоритет, що відображає вагу та упорядкування цілі, також це дозволить встановити, яка з цілей важлива для кожної окремої діючої сили (актора) (табл.9-12).



Таблиця 9 - Матриця попарних порівнянь цілей IV рівня діючої сили III рівня «Покупці»

№	Субкритерії ієрархічної моделі. Покупці	БЕ	СВ	ЯТ	ПЕ	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	БЕ	1	7	3	1/5	1,432	0,340
2	СВ	1/7	1	1/3	3	0,61	0,145
3	ЯТ	1/3	3	1	3	1,313	0,312
4	ПЕ	5	1/3	1/3	1	0,859	0,204
ІУ= 0,07 ВУ= 0,08						Λmax = 4,214	

Примітка: БЕ – більше економити та рідше купувати; СВ – соціальна відповідальність бізнесу; ЯТ – отримання якісного товару; ПЕ – отримання споживачами позитивних емоцій при відвідуванні магазину.

Джерело: розраховано автором

Розрахунки субкритерію мета діючої сили (актор) Покупці, показали, що найбільший пріоритет має мета «Більше економити та рідше купувати» (0,340). Це пояснюється тим, що на зараз покупці вимушені бути більш заощадливими, проте прагнуть отримувати якісний товар (0,312). Найменше турбує покупців мета «Соціальна відповідальність бізнесу» (0,145), це пояснюється тим, що в складних умовах, в яких опинилася країна, ритейлу дуже важко дотримуватися раніше напрацьованих правил і споживачі це розуміють.

Таблиця 10 - Матриця попарних порівнянь цілей IV рівня діючої сили III рівня Логістика

№	Субкритерії ієрархічної моделі. Логістика	УЛ	ОС	ІТ	ЗТ	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	УЛ	1	1/3	3	7	1,622	0,386
2	СВ	3	1	1/5	1/3	0,667	0,159
3	ІТ	1/3	5	1	1/3	0,859	0,204
4	ЗТ	1/7	3	3	1	1,059	0,252
ІУ=0,07 ВУ= 0,08						Λmax = 4,208	

Примітка: УЛ – удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів; СВ – скорочення сукупних логістичних витрат; ІТ – застосування новітніх інформаційних технологій в логістиці; ЗТ – гнучкість зміни товару в ритейлі.

Джерело: розраховано автором

Розрахунки табл. 10 показали, що найвищий пріоритет має мета «Удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів, зменшення витрат на складське обслуговування» (0,386), пояснюється тим, що без



удосконалення перелічених процесів ритейл не матиме можливості до динамічного розвитку. Найнижчий пріоритет – мета «Скорочення сукупних логістичних витрат» (0,159), вказує на те, що та тлі подорожчання енергоносіїв, палива та інших ресурсів витрачання на логістику навпаки зростуть.

Таблиця 11- Матриця попарних порівнянь цілей IV рівня діючої сили III рівня Private label

№	Субкритерії ієрархічної Private label IV-го рівня моделі.	ЗВ	РТ	ГЦ	ПІ	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	ЗВ	1	5	1/5	3	1,316	0,309
2	РТ	1/5	1	3	1/5	0,589	0,138
3	ГЦ	5	1/3	1	3	1,492	0,351
4	ПІ	1/3	5	1/3	1	0,859	0,202
	IY= ВУ=	Λmax =					

Примітка: ЗВ – збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label; РТ – різноманітність товару Private Label; ГЦ – гнучка ціна на Private Label; ПІ – створення позитивного іміджу ритейлера завдяки Private Label.

Діюча сила (актора) Private label має особливе значення в розвитку ритейлу. Як відомо, Private label вирізняються низькою ціною за рахунок невисокої собівартості, оскільки в їх реалізації відсутні посередники, мають не значні маркетингові витрати, зазвичай реалізується тільки в одній мережі, що є її унікальною перевагою. Зазначене пояснює те, що найвпливовішою – є мета «Гнучка ціна на Private Label» (0,351), та «Збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label» (0,309).

Таблиця 12 - Матриця попарних порівнянь цілей IV рівня діючої сили III рівня Омнікальність

№	Субкритерії ієрархічної Омнікальність IV-го рівня моделі.	АК	ВК	РС	Власний вектор	Локальний пріоритет
1	АК	1	5	1/7	0,888	0,287
2	ВК	1/5	1	3	0,843433	0,273
3	РС	7	1/3	1	1,053	0,428
	IY= ВУ=	Λmax =				

Примітка: АК – розрив між офлайн-активами та онлайн-активами; ВК – створювати позитивні враження для споживачів кожному етапі їх взаємодії з ритейлом; РС – глибоке розуміння споживчих цінностей.

Джерело: розраховано автором



Отримані результати табл. 12, вказують на те, що постійний розвиток інформаційних технологій і залежність від них сучасних споживачів, вимушує ритейл застосовувати й постійно удосконалювати канали продажів, які мають працювати як єдина система. Цим пояснюється пріоритетність мети «Глибоке розуміння споживчих цінностей» (0,428).

Наступним етапом дослідження методом аналізу ієрархій Т. Сааті є узагальнення отриманих пріоритетів субкритеріїв IV рівня (формула 5). Це надало змоги визначити ступінь важливості діючих сил та їх цілей на фокус проблеми.

Згідно розрахункам рівня пріоритетності визначено, що найбільш вагомішою на фокус проблеми є діюча сила Покупці з метою «Більше економити та рідше купувати» (0,13804). Також впливовими на фокус проблеми визначено діючі сили Логістика, з метою «Удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів» (0,09071), та Омнікальність, з метою «Глибоке розуміння споживчих цінностей» (0,086456). Зазначені критерії та їх субкритерії є найвпливовішими в діяльності ритейлу на зараз та матимуть значну вагу на розвиток ритейлу України на найближчі 5 років.

Таблиця 13 - Матриця глобальних пріоритетів параметрів IV рівня

Субкритерії	V _{ij}	U _i	Z _i
Покупці			
Більше економити та рідше купувати	0,406	0,340	0,13804
Соціальна відповідальність бізнесу	0,406	0,145	0,05887
Отримання якісного товару	0,406	0,312	0,126672
Отримання споживачами позитивних емоцій при відвідуванні магазину	0,406	0,204	0,082824
Логістика			
Удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів	0,235	0,386	0,09071
Скорочення сукупних логістичних витрат	0,235	0,159	0,037365
Застосування новітніх інформаційних технологій в логістиці	0,235	0,204	0,04794
Гнучкість зміни товару в ритейлі	0,235	0,252	0,05922
Private label			
Збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label	0,157	0,309	0,048513
Різноманітність товару Private Label	0,157	0,138	0,021666
Гнучка ціна на Private Label	0,157	0,351	0,055107
Створення позитивного іміджу ритейлера завдяки Private Label	0,157	0,202	0,031714
Омнікальність			
Розрив між офлайн-активами та онлайн-активами	0,202	0,287	0,057974
Створювати позитивні враження для споживачів кожному етапі їх взаємодії з ритейлом	0,202	0,273	0,055146
Глибоке розуміння споживчих цінностей	0,202	0,428	0,086456

Джерело: розраховано автором



Наступний етап ієрархічного представлення проблеми є застосування принципу синтезу, який має на меті розрахунок впливу цілей діючих сил (акторів) на зазначені сценарії розвитку. Для визначення альтернативного сценарію розвитку ритейлу України на найближчі 5 років, потрібно знайти локальні пріоритети критеріїв III рівня та їх субкритеріїв IV рівня для Сценарію 1, Сценарію 2, Сценарію 3 (V рівень). Отже, розрахунки пріоритетів діючих сил та їх цілей занесені: Покупці – табл.14, Логістика – табл.15, Private label – табл.16 та Омнікальність – табл.17.

Таблиця 14 - Матриця локальних пріоритетів для критеріїв III рівня та їх субкритеріїв IV рівня Покупці

БЕ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i1}	СВ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i2}
C1	1	9	1/7	1,080	0,358	C1	1	3	1/7	0,749	0,248
C2	1/9	1	5	0,819321	0,271	C2	1/3	1	3	0,996655	0,330
C3	7	1/5	1	1,119	0,371	C3	7	1/3	1	1,322	0,438
IY= 0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max} = 3,018$						IY= 0,03 VY=0,06 $\Lambda_{max}=3,067$					
ЯТ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i3}	ПЕ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i4}
C1	1	5	1/9	0,819	0,271	C1	1	3	1/5	0,843	0,279
C2	1/5	1	7	1,118689	0,371	C2	1/3	1	3	0,996655	0,330
C3	9	1/7	1	1,080	0,358	C3	5	1/3	1	1,182	0,392
IY= 0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max}=3,018$						IY=0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max}=3,022$					

*Примітка: БЕ – більше економити та рідше купувати; СВ – соціальна відповідальність бізнесу; ЯТ – отримання якісного товару; ПЕ – отримання споживачами позитивних емоцій при відвідуванні магазину.

Джерело: розраховано автором

Таблиця 15 - Матриця локальних пріоритетів для критеріїв III рівня та їх субкритеріїв IV рівня Логістика

УЛ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i1}	СВ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i2}
C1	1	3	1/7	0,749	0,248	C1	1	1/3	5	1,182	0,392
C2	1/3	1	3	0,996655	0,330	C2	3	1	1/7	0,748887	0,248
C3	7	1/3	1	1,322	0,438	C3	1/5	7	1	1,119	0,371
IY=0,03 VY= 0,06 $\Lambda_{max} = 3,067$						IY= 0,02 VY=0,05 $\Lambda_{max}=3,049$					
ІТ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i3}	ЗТ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, W_{i4}
C1	1	5	1/9	0,819	0,271	C1	1	5	1/3	1,182	0,392
C2	1/5	1	9	1,01644	0,403	C2	1/5	1	9	1,21644	0,403
C3	9	1/9	1	0,997	0,330	C3	3	1/9	1	0,691	0,229
IY=0,01 VY=0,03 $\Lambda_{max}=3,032$						IY= 0,04 VY=0,08 $\Lambda_{max}=3,089$					

*Примітка: УЛ – удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів; СВ – скорочення сукупних логістичних витрат; ІТ – застосування новітніх інформаційних технологій в логістиці; ЗТ – гнучкість зміни товару в ритейлі.



Таблиця 16 - Матриця локальних пріоритетів для критеріїв III рівня та їх субкритеріїв IV рівня Private label

ЗВ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi1	PT	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi2
C1	1	9	1/5	1,216	0,403	C1	1	3	1/5	0,843	0,279
C2	1/9	1	7	0,916566	0,304	C2	1/3	1	3	0,996655	0,330
C3	5	1/7	1	0,888	0,294	C3	5	1/3	1	1,182	0,392
IY=0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max} = 3,021$						IY= 0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max}=3,022$					
ГЦ	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi3	III	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi4
C1	1	1/5	7	1,119	0,371	C1	1	5	1/3	1,182	0,392
C2	5	1	1/9	0,819321	0,271	C2	1/5	1	5	1	0,331
C3	1/7	9	1	1,080	0,358	C3	3	1/5	1	0,843	0,279
IY=0,01 VY=0,01 $\Lambda_{max}=3,018$						IY= 0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max}=3,025$					

*Примітка: ЗВ – збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label; PT – різноманітність товару Private Label; ГЦ – гнучка ціна на Private Label; III – створення позитивного іміджу ритейлера завдяки Private Label.

Джерело: розраховано автором

Таблиця 17- Матриця локальних пріоритетів для критеріїв III рівня та їх субкритеріїв IV рівня Омнікальність

АК	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi1	ВК	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi2
C1	1	1/3	7	1,322	0,438	C1	1	5	1/5	1,0	0,331
C2	3	1	1/5	0,843433	0,279	C2	1/5	1	3	0,843433	0,279
C3	1/7	5	1	0,888	0,294	C3	5	1/3	1	1182	0,392
IY=0,02 VY= 0,05 $\Lambda_{max} = 3,053$						IY=0,01 VY=0,02 $\Lambda_{max}=3,025$					
РС	C1	C2	C3	Власний вектор	Локальний пріоритет, Wi3						
C1	1	1/7	5	0,888	0,294						
C2	7	1	1/3	1,321916	0,438						
C3	1/5	3	1	0,843	0,279						
IY= 0,03 VY=0,05 $\Lambda_{max}=3,053$											

*Примітка: АК – розрив між офлайн-активами та онлайн-активами; ВК – створювати позитивні враження для споживачів кожному етапі їх взаємодії з ритейлом; РС – глибоке розуміння споживчих цінностей.

Джерело: розраховано автором

Розраховані локальні пріоритети (табл. 14-17) відповідають нормі прийнятої узгодженості менше 0,10, що надає підстави вважати судження прийнятими. Також тримані розрахунки дозволили застосувати принцип синтезу для визначення граничного значення пріоритетів. Використовуючи формулу 6 здійснено оцінку альтернативних сценаріїв розвитку ритейлу. Результати занесено в табл. 18.



Таблиця 18 -Оцінка альтернативних сценаріїв розвитку ритейлу

Критерії	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Покупці			
Більше економити та рідше купувати	0,358	0,271	0,371
Соціальна відповідальність бізнесу	0,248	0,330	0,438
Отримання якісного товару	0,271	0,371	0,358
Отримання споживачами позитивних емоцій при відвідуванні магазину	0,279	0,330	0,392
Сума критеріїв	1,156	1,302	1,559
Логістика			
Удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів	0,248	0,330	0,438
Скорочення сукупних логістичних витрат	0,392	0,248	0,371
Застосування новітніх інформаційних технологій в логістиці	0,271	0,403	0,330
Гнучкість зміни товару в ритейлі	0,392	0,403	0,229
Сума критеріїв	1,303	1,384	1,368
Private label			
Збільшення виручки від впровадження та розвитку Private Label	0,403	0,304	0,294
Різноманітність товару Private Label	0,279	0,330	0,392
Гнучка ціна на Private Label	0,371	0,271	0,358
Створення позитивного іміджу ритейлера завдяки Private Label	0,392	0,331	0,279
Сума критеріїв	1,445	1,236	1,323
Оmnікальність			
Розрив між офлайн-активами та онлайн-активами	0,438	0,279	0,294
Створювати позитивні враження для споживачів кожному етапі їх взаємодії з ритейлом	0,331	0,279	0,392
Глибоке розуміння споживчих цінностей	0,294	0,438	0,279
Сума критеріїв	1,063	0,996	0,965
Оцінка сценаріїв розвитку	4,967	4,918	5,215

Джерело: розраховано автором

Згідно проведеним розрахункам (табл.18) усі три сценарії мають шанс на успіх, оскільки різниця, між їх оцінками незначна. Найвищу оцінку – 5,215, отримав сценарій 3 – Прозорість, завдяки пріоритетним критеріям «Соціальна відповідальність бізнесу», «Удосконалення процесів транспортування, зберігання товарів», «Різноманітність товару Private Label» та «Створювати позитивні враження для споживачів кожному етапі їх взаємодії з ритейлом». На думку експертів, перелічені чинники мають забезпечити орієнтири ритейлу на еко-тренд, гнучкість асортиментної політики та екологічність відносин між ритейлом і споживачами. Вибір Сценарію 3 забезпечить вітчизняний ритейл відповідати сучасним цінностям споживачів, впроваджувати нові технології згідно міжнародним стандартам, залучати інвестиції, бути більш



конкурентоздатними, що наблизить вітчизняний ритейл до євроінтеграції.

Висновки

Згідно проведеному дослідженню діяльності п'яти найбільших мереж за кількістю магазинів продуктового ритейлу України за період повномасштабного вторгнення, виявлено, що всі мережі поступово адаптувались до викликів сьогодення та постійно продовжують розвиватися в надзвичайно складних умовах. Для подальшого сталого розвитку ритейлу необхідно мати ефективні сценарії щодо перспектив їх діяльності. Застосування наукових методів пошуку сценаріїв розвитку дозволять ритейлу обрати найефективніший шлях до перетворень, відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ. Обраний в даному дослідженні метод пошуку сценаріїв розвитку метод аналізу ієрархій Томаса Сааті, дозволив вибудувати ієрархічне представлення проблеми, встановити критерії, які вплинуть на неї, визначити та оцінити фактори, які найсильніше вплинуть на поставлену проблему: Розвиток продуктового ритейлу України на найближчі 5 років. Згідно запропонованим досвідченими експертами-фахівцями сценаріям розвитку, було визначено, що вирішальну роль на обраних територіях є фактор безпеки. Найдієвішим сценарієм розвитку, згідно проведеному аналізу ієрархій за Т. Сааті, виявився напрям на Прозорість, якій допоможе вітчизняному ритейлу відповідати європейським стандартам.

Подальші дослідження розвитку продуктового ритейлу будуть пов'язані з аналізом впливу критеріїв та оцінки їх елементів запропонованих сценаріїв розвитку окремо для кожної території.