

Вибір оптимального варіанта використання усіх складових збутової політики підприємства здійснюється на зіставленні глибокого всебічного аналізу з проведенням необхідних розрахунків та зіставленням з усіма можливими варіантами її формування. Деякі пункти збутової політики повинні аналізуватися відокремлено для кожної укрупненої асортиментної групи товарів у залежності від стадії її життєвого циклу. В подальшому необхідно контролювати ефективність обраної альтернативи за кожним пунктом збутової політики. Фактичні результати збутової діяльності необхідно замірювати та порівнювати з очікуваними (розрахованими при обґрунтуванні вибору тієї чи іншої альтернативи) й аналізувати.

Перелік використаних джерел:

1. Абрамович І.А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2067>
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Лібра, 2004. 708 с.
4. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.
5. Ляшенко В. І. Франчайзинговий режим формування регіональної мережі елементів інноваційної підприємницької інфраструктури. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2005. Вип. 97. С. 31-42.

УДК 330.341.1

Нагорняк Ірина
старший викладач
кафедра економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
м. Тернопіль, Україна
Iryna Nahorniak
Senior Lecturer of Economic and Finance Department
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Ternopil, Ukraine

УКРАЇНСЬКИЙ РИТЕЙЛ: ЯК ВИЖИТИ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД UKRAINIAN RETAIL: HOW TO SURVIVE A BUSINESS DURING THE WAR

Ринок роздрібної торгівлі України («ринок ритейлу») під впливом факторів динамічних змін та постійно зростаючої конкуренції змушений шукати нові стратегії свого розвитку, змінювати формати підприємств в середовищі стрімкого розвитку технологій та під впливом змін у споживчих уподобаннях прагнути більш якісного надання послуг своїм покупцям. У довоєнний період підприємства ритейлу були у постійному пошуку нових форматів для споживачів, пропонували їм диференційований асортимент товарів, привабливий сервіс, супутні послуги, що було об'єктивною причиною зростання пропозиції виробників товарів та послуг. З метою реалізації таких прагнень суб'єкти ринку роздрібної торгівлі розвивали процеси вдосконалення своєї діяльності, приділяли увагу новим сферам ритейлу, розширенню своєї діяльності, зміні структури, розробці та реалізації новітніх проектів у своїй діяльності.

Проте, реалії сьогодення внесли корективи та вимагають змін як у діяльності, пріоритетах та масштабах діяльності суб'єктів ринку ритейлу, так у зміні державної політики у врегулюванні тих проблем та викликів, які виникли у воєнний період.

У травні 2022 року Асоціація ритейлерів України та Українська рада торгових центрів провели дослідження [1]. Дане дослідження пропонувало ритейлерам оцінити свої втрати без урахування втраченої вигоди. Генеральну сукупність дослідження представили 28549 мережевих магазини. У їх структурі: малі компанії – 43%, середні компанії – 25% та великі компанії – 32%. Загальний обсяг прямих збитків торговельної сфери становив близько 50,7 млрд грн., причому 41% збитків отримано через пошкодження будівель, приміщень магазинів, інженерних мереж тощо.

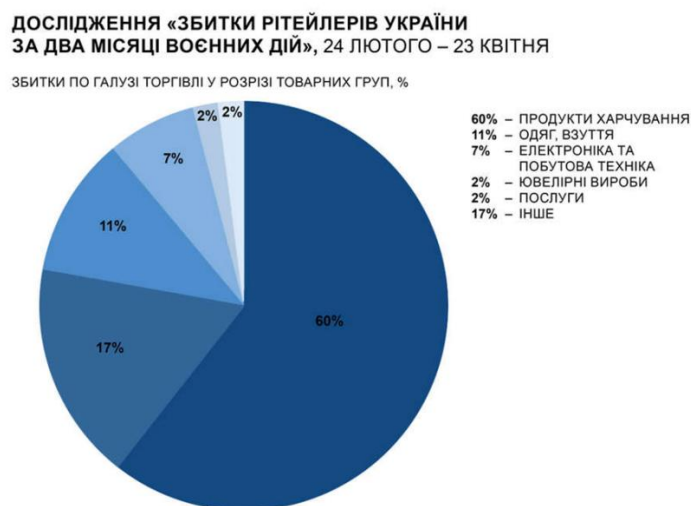


Рис. 1. Результати дослідження «Збитки ритейлерів України за два місяці воєнних дій» [1]

Через два місяці від початку бойових дій продовжили працювати 70% торгових точок від довоєнної кількості на 74% площ від обсягу площ довоєнного періоду. При цьому близько 30% торгових точок залишалися закритими через два місяці від початку війни. У кінці жовтні ця кількість скоротилася утричі (лише 10%).

Від початку війни найгірше працювали ювелірні магазини, фешн та розважальні центри, найкраще – АЗС, аптеки, супермаркети. Досі найбільше проблем у ювелірних, fashion-магазинів та маркетів електроніки. Не працює третина ювелірних та 20% магазинів електроніки. У останніх також проблеми з персоналом (працювали переважно чоловіки, частину з яких мобілізували).

З січня по травень члени Асоціації ритейлерів України сплатили на 23% менше (4 млрд грн) податків та скоротили 9% персоналу. Загалом ритейлери забезпечують роботою 240 тис. людей та надали допомоги на 1,4 млрд грн. Серед них на потреби армії: продукти на майже 500 млн грн та непродовольчих товарів на 440 млн грн. Решту використали на гуманітарну допомогу, закупівлю транспорту та медикаментів для переселенців та постраждалих.

Бізнес фіксує падіння продажів від 10 до 50%. Майже всі не вмикають вивіски та іншу зовнішню рекламу, щоб зекономити електроенергію. Також асоціація веде перемовини з ДСНС та урядом, щоб дозволити деяким працівникам продовжувати роботу під час повітряної тривоги, якщо вони перебувають у «безпечних» місцях.

Дмитро Циганков, когнітивний директор Fozzy Group, також додав, що вони вже додають повітряні тривоги до своєї бізнес-аналітики, щоб краще аналізувати її вплив на продажі за регіонами. У деяких категоріях у маркетах стало більше імпорту, а в інших, навпаки, більше локальних постачальників [2].

Потрібно віддати шану українським ритейлерам, адже, вони не пішли шляхом більшості міжнародних мереж та припинили свою роботу після вторгнення росії. В цьому випадку уся країна зіштовхнулася б з катастрофічною гуманітарною катастрофою. В умовах повної невизначеності, непрогнозованості, без жодних урядових гарантій, усвідомлюючи ризик втрати/фізичного знищення бізнесу українські ритейлери продовжили забезпечувати

усю країну продуктами харчування, одягом, медикаментами, засобами зв'язку та гігієни. Попри реальну та серйозну небезпеку провідні мережі магазинів України на сьогодні здійснюють інвестиції в економіку країни та продовжують відкривати торговельні точки там, де вони необхідні.

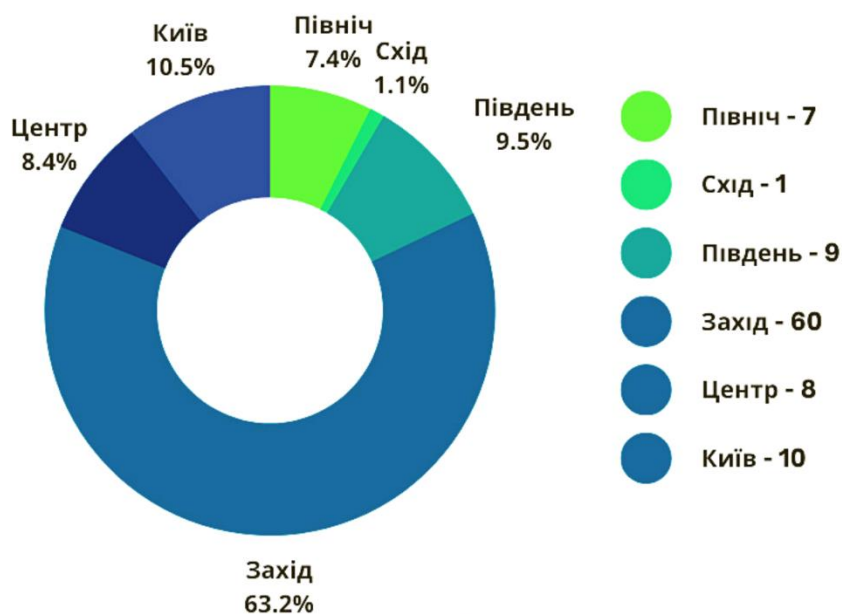


Рис. 2. Розподілення нових магазинів за регіонами України [2]

Найбільша українська продуктова мережа АТБ відкрила перший новий магазин під час активної фази війни ще 31 березня. Він знаходиться за 55 км від Львова – у місті Буськ, населення якого складає менше 10 000 осіб. Вочевидь, з нової фази війни з росіянами воно збільшилося через появу вимушено переміщених громадян. Тільки за перший день новий магазин відвідали 1700 покупців. Всього з 24 лютого по 14 липня 2022 року мережа АТБ відкрила 12 нових маркетів, шість з яких розмістилися у Львівській, два – у Київській і по одному в Тернопільській, Закарпатській, Волинській та Чернівецькій областях. І, таким чином, АТБ досяг 1141 маркетів, що працюють.

В іншому сегменті ритейлу – продаж товарів техніки та електроніки – також попри війну шукали нові напрямки зростання. В нові для себе міста продовжила експансію VM Техніка, яка відкрила по магазину в Славуті Хмельницької області та Снятині Івано-Франківської області. Зараз в мережі працює 28 з 29 локацій.

На початок війни мережа MOYO охоплювала 58 магазинів по всій Україні. 24 лютого компанія прийняла рішення про тимчасове призупинення роботи заради безпеки співробітників. Згодом почали відновлювати роботу там, де це можливо. Починаючи з першої декади березня і станом на 1 серпня працює вже 51 магазин мережі MOYO, при чому чотири з них відкрилися вперше. Так, 10 червня почав роботу другий магазин мережі у Тернополі, слідом за яким відкрили магазини в Червонограді та Самборі, посиливши присутність MOYO у Львівській області, а 1 серпня MOYO відкрив свої двері у Броварах.

Серед ритейлерів одягу нові напрямки розвитку в Україні знайшла для себе польська група LPP – перший міжнародний fashion-оператор, який позбавився свого російського бізнесу. Один з брендів групи – Sinsay – чи не єдина закордонна мережа магазинів одягу, яка відкриває нові об'єкти в Україні навіть зараз. Так, новенькі Sinsay з'явилися у ТРЦ Ужгорода і Львова – Pannonia та Fabrik [3].

З червня 2022 року Національний банк України відновив опитування бізнесу щодо його очікувань. Щомісяця прогнози стають все більш оптимістичними. Найбільш оптимістично ситуацію оцінює сфера торгівлі, найменш оптимістично – будівництво.

Розвитку ритейлу в Україні на сьогодні сприяють ряд факторів. Перше, звичайно, це надійна робота банківської системи під час війни. Це відбулося за рахунок злагодженої роботи учасників робочої групи, куди увійшли найбільші торговельні мережі, представники Кабміну та уряду. Хоча успіх в цій сфері був досягнутий, проте учасники Асоціації ритейлерів України перспективи в цьому плані вбачають у дерегуляції (мінімальне втручання держави).

Також до кінця 2022 року ряд торгових компаній звільнені від сплати ПДВ. Відстрочення сплати у наступному році зміцнить позиції таких компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розширення діяльності із виходом на закордонні ринки теж має ряд перепон, оскільки директорам фірм важко організувати зустріч з представниками багатьох іноземних компаній на території України.

На уряд має бути покладено роль координатора дій бізнесу та послідовне виконання своїх обов'язків, які він задекларував перед бізнесом. Важлива складова успішної роботи ритейлерів – це відкритий діалог бізнесу та уряду. Цільовою метою багатьох ритейлерів є вихід за кордон. В цьому контексті важливою є організація співпраці з посольствами. В цьому керунку вже відбуваються позитивні зміни. Проблема, яка теж потребує вирішення, – це перехід ритейлерів на податкове резиденство інших країн. Зрозуміло, чому так відбувається (бізнес – це, в першу чергу, прибутковість), але першочерговим завданням держави є створення усіх умов для роботи торгових підприємств як українських резидентів.

Втриматись та віднайти нову точку рівноваги – головне завдання для бізнесу в Україні у 2022 році. Більшість підприємців вже звиклись з думкою, що працювати в умовах війни доведеться, ймовірно, тривалий час. Тож адаптація до нових реалій, продовження роботи і виконання своїх зобов'язань – це першочергові завдання на сьогодні. Важливим моментом відновлення, підтримання та розвиток роздрібної торгівлі є вміння адаптуватись як суспільству, так і бізнесу. Прозорість бізнесу є обов'язковою умовою конструктивної взаємодії влади з бізнесом. Уряду слід утриматись від посилення фіскального та адміністративного навантаження на підприємництво. Для відновлення бізнесу вкрай важливим є безперебійна робота державних служб, особливо тих, з якими ритейлери взаємодіють щодня (митниця, податкова служба, Держпродспоживслужба тощо). Без єдності та взаємопорозуміння бізнесу та уряду неможливою є активізація бізнесової діяльності, вони мають відбуватися на засадах прозорого та конструктивного діалогу з владою, а для влади є беззаперечно важливо, щоб бізнес наповнював бюджет.

Перелік використаних джерел:

1. Збитки українських ритейлерів за перші два місяці війни перевищили \$50 мільярдів: [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3502842-zbitki-ukrainskih-ritejleriv-za-persi-dva-misaci-vijni-perevisili-50-milardiv.html>
2. Український ритейл повертається: від початку війни не працювало 29% магазинів, зараз — 10%: [Електронний ресурс]. URL: <https://speka.media/ukrayinskii-riteil-povertajetsya-z-pocatku-viini-ne-pracyovalo-29-magaziniv-zaraz-10-9w6w4v>
3. Нескорені: хто з ритейлерів наважився розвивати мережу під час війни і як саме: [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/ritejleri-pid-chas-vijni/>