

**Руслана Іванівна Жовновач**

*д-р екон. наук, проф.*

ORCID 0000-0001-6758-3421

e-mail: ruslanaz1977@gmail.com,

**Андрій Заалович Іванов**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*

ORCID 0009-0001-9016-6228

e-mail: zaalovich@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький,*

**Сергій Анатолійович Коловоротний**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*

ORCID 0009-0004-0260-6273

e-mail: kolovorotny80@gmail.com,

**Юрій Йосипович Кузьм'як**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*

ORCID 0009-0007-1334-4805

e-mail: ykouzmiak@gmail.com,

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро*

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ ТА ЗБУТУ ТОВАРІВ

**Вступ.** Постановка проблеми. COVID-19 створив величезну перешкоду для роздрібно торгівлі та інших підприємств у всьому світі для продовження бізнесу звичайним способом. Деякі з них могли б скористатися можливостями, що виникають, але більшість із них стикнулися з часом невизначеності та викликами адаптації до нової реальності. Останній прогноз МВФ передбачав скорочення світового ВВП на 6,1% у 2022 році. У 2021 році падіння світового ВВП досягло близько 5,8% порівняно з рівнем до COVID.

Зростання пандемії змусило бізнес змінити свої бізнес-моделі та підвищити цінність пропозиції для споживача. Роль споживачів постійно зростає, що, нарешті, призвело до переходу переговорної сили на їх сторону. Отже, компанії були змушені переглянути свій підхід до операційних процесів та розпочати процес зменшення витрат. Разом із зміною бізнес-моделей та адаптацією до нових каналів збуту більшість підприємств зазнали фінансових труднощів. 68% компаній заявили, що санітарна криза змусила їх пришвидшити адаптацію цифрових каналів у своїй діяльності. Пандемічна криза обмежила доступ споживачів до деяких із каналів, що спричинило тимчасове зниження продажів в одній з найбільш стабільних галузей світової економіки.

Нажаль, проведення комплексного економічного аналізу діяльності вітчизняного ритейлу обмежена через відсутність офіційних матеріалів державної статистики України. Але ж аудит забезпечення ефективності діяльності мережевого ритейлу та збуту това-

рів, викликає неабиякий науковий інтерес, що стало основою даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сучасного ринку ритейлу в Україні присвячені наукові праці сучасних науковців В. Аполія [10], Л. Гальків [5], Н. Гришук [3], Д. Гришук [5], М. Демчишин [5], В. Лісіца [12], А. Мазаракі [4], Т. Сак [3], які присвячені науково-теоретичним обґрунтуванням та узагальненням розвитку мережевого ритейлу.

Наукові доробки К. Назарової та О. Федоренко [13] присвячені аудиту діяльності мережевих ритейлерів в умовах економіки з відкритим доступом. Через призму порівняння та конкурентних переваг науковець А. Яремко [17] розглядає комплексний компаративний аналіз діяльності торговельного підприємства.

Незважаючи на значну кількість робіт у цій галузі, вплив пандемії COVID ще недостатньо досліджено у місцевій та міжнародній літературі. Науковці аналізують сучасні тенденції розвитку роздрібно торгівлі з урахуванням особливостей поточної діяльності бізнесу в Україні з урахуванням карантину та інших державних обмежень.

Сучасні тенденції розвитку включають зміну споживчого досвіду та поведінки, розвиток омніканалу, застосування цифрових технологій у обслуговуванні клієнтів, оптимізацію підходу до утримання клієнтів. Разом з тим недостатньо висвітленні питання вітчизняного економічного аналізу і аудиту забезпечення ефективності діяльності мережевого ритейлу та збуту товарів.

**Метою статті** є науковий пошук шляхів ефективної діяльності таких компаній, як роздрібні торговці та виробники товарів швидкого користування під час пандемічної кризи, та те, як вони забезпечують стимулювання збуту своєї продукції, а також обґрунтування теоретико-методологічних підходів щодо визначення місця економічного аналізу та аудиту в системі ефективного управління мережевими ритейлерами.

**Виклад основних матеріалів дослідження.** Пандемія COVID-19 змусила багатьох роздрібних торговців та виробників товарів швидкого користування поставити свою дію на паузу або сповільнити. Національні та міжнародні обмеження вимагали тимчасового закриття торгівлі, крім основних аптек та роздрібною торгівлі продуктами харчування. Ці заходи призвели до того, що найстаріша бізнес-модель переосмислила свій підхід до охоплення своїх споживачів.

Тенденція до онлайн-ових та квазі-онлайн-ових каналів зростала і до пандемії, і багато галузеві експерти стверджують, що це єдина можливість для роздрібною торгівлі. Однак роздрібним торговцям все ж вдалося досягти стабільного і послідовного зростання фізичних каналів. Пандемія змусила компанії прискорити процес цифровізації, навіть якщо раніше це не було частиною поточної стратегії.

Консалтингова компанія KPMG провела дослідження тенденцій розвитку роздрібною торгівлі та виклала кілька ключових висновків. Як правило, для роздрібною торгівлі та постачальників товарів швидкого користування доступні 3 основні варіанти відповіді на поточні виклики:

- 1) стати платформою;
- 2) залучити платформи;
- 3) продовжувати бізнес, як зазвичай.

Деякі стверджують, що останній варіант підриває принцип діючої діяльності для бізнесу.

Створення власної платформи. Розвиток цілої екосистеми є складним завданням навіть для лідерів ринку. Це вимагає величезної кількості ресурсів, таких як фінанси, час, можливості та бренд. Більшість компаній не змогли б самостійно виконати цей варіант, отже, конкуренти повинні співпрацювати у створенні спільного рішення.

Приєднатися до платформи. Інший варіант компанії – приєднатися до існуючої платформи та взяти на себе лише необхідну частину ланцюжка створення вартості. Такий підхід не дозволить бізнесу контролювати ринок, але однозначно дозволить утримати клієнтів і отримати доступ до деяких нових.

Продовжувати звичайний бізнес. Здійснювати звичайний бізнес, як очікується, буде важко в новій реальності, оскільки багато споживачів звикли здійснювати свої покупки в Інтернеті, що може залишитися навіть після того, як пандемія зникне. Вважається складним залишатись консервативним у нову еру розвитку роздрібною торгівлі.

Українським роздрібним торговцям також довелося адаптуватися до нових ринкових умов, що спричинило деякі зміни у цьому секторі. Однак, як не дивно для аналітики ринок зріс майже на 11%, досягнувши рівня 1,2 млрд грн. П'ята частина грошової вартості надходить із столичного регіону. Зростання було здебільшого зумовлене зростанням кількості міні-роздрібних торговців. Зростання за останній рік досягло позначки у 30%. Через обмеження, накладені урядом, споживачі воліли ходити по магазинах у менші магазини поблизу місця їх проживання, а не відвідувати великі торгові центри.

Міні-роздрібні торговці можна охарактеризувати як такі, що мають меншу торгову площу та кількість SKU, що в середньому становить одну третину від тих, що є в супермаркетах. Ціновий показник зазвичай також вищий, ніж у супермаркетах, що дозволило ринку зростати в грошовому обсязі. Лідером у цьому підсегменті є мережа КОЛО, яка за минулий рік відкрила приблизно 120 нових магазинів. Однак це не єдина роздрібна мережа, яка за останній рік зросла. Є ряд інших компаній, які також запускають мелкоформатні магазини, – Делві, VolWest Retail, Бадьорій, Близенько.

Сучасні провідні вітчизняні та зарубіжні науковці також часто ототожнюють поняття «ритейл» та «роздрібна торгівля», але й навпаки виділяють в окрему економічну категорію, і вважають що вона має окремий економічний зміст. Тому доцільно розглянути данні трактування та систематизувати у таблицю.

Таблиця 1

**Наукові трактування категорії «ритейл»**

№ з/п	Автор	Наукове трактування категорії «ритейл»
1	Я. Антонюк, І. Шиндировський [9]	Ритейл – це категорія, яка має самостійний та наповнений зміст. Характеризується низькими цінами, використанням програм лояльності для покупців і постійною наявністю основного асортименту. Ритейл залучає велику кількість покупців, за рахунок зниження цін, а до збільшення прибутку приводить за рахунок зростання обороту
2	Л. Гальків, М. Демчишин, Д. Гришук [5]	Розуміння категорії «ритейл» не варто обмежувати економічною діяльністю у сфері торгівлі (секція G згідно з КВЕД-10). З переходом до пост-індустріальної економіки ритейл поширився на фінансову сферу, зокрема, – на банківський сектор ринку фінансових послуг»
3	Б. Мізюк, В. Яшук, Л. Ноздріна [6, с. 67]	Погляди на ритейл є аналогом термінів: роздрібний продаж, роздріб, роздрібна торгівля, магазин, багатопрофільна торгівля, багатоформатна торгівля; як «роздрібна торгівля оптовими масштабами»
4	І. Миколайчук, Ю. Силкіна [18]	Ототожнюють поняття «ринку роздрібною торгівлі та «ринку ритейлу». Вважають, що найбільш характерною рисою розвитку сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу. Ритейлер – це роздрібний торговець, який здійснює продаж товару або послуг та є останньою ланкою в ланцюжку доставки товарів покупцю. Вважають, що розмір точки не має значення

З іншого боку, великі супермаркети намагаються зберегти продажі на квадратний метр торгової площі. За останній рік зниження було на рівні 3% порівняно з докризовим рівнем. Для того, щоб конкурувати з новими гравцями в компактному форматі, великі роздрібні торговці також відкрили ряд магазинів з меншою торговою площею та ближче до комплексів резиденцій. Вважається, що цей формат буде домінуючим у забезпеченні зростання галузі в найближчі роки.

Останній рік продемонстрував видатну динаміку ринку з досить значним зростанням кількості торгових точок. Лідери серед загальнодержавних підприємств роздрібною торгівлі не змінюються, але до команди топ-5 приєднався КОЛО.

ТОВ «ЕКО» – єдина компанія серед 10 найкращих, яка скоротила кількість магазинів у 2021 році. З

точки зору регіонів, найбільша кількість магазинів відкрита в Західній Україні (28%), за нею – Київ (21%) та Східна Україна (17%). Причина цього здебільшого в концентрації купівельної спроможності. Крім того, ці регіони вважаються дещо меншим впливом пандемічної кризи.

Таким чином, можна помітити, що українські ритейлери обрали іншу стратегію розвитку порівняно з європейськими колегами. Замість того, щоб переносити свій бізнес в Інтернеті та розвивати цифрові канали продажів, вони покращили близькість до клієнтів, що дозволило як збільшити цінові пункти, так і стимулювати попит, зробивши покупки простішими та швидшими. Розглянемо оцінку ринку мережевого ритейлу в Україні у 2019 - 2021 роках за кількістю магазинів (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ринку мережевого ритейлу в Україні у 2019 - 2021 роках за кількістю магазинів [3]

№ з/п	Компанія та її мережі	Кількість магазинів			Темп приросту (%)	
		2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
1	ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ, АТБ express)	1077	1201	1314	11,51	9,41
2	Fozzi Group (Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Favore)	561	612	714	9,09	16,67
3	Volwest Group (Наш край, SPAR, Наш Край ЕКСПРЕС)	274	281	278	2,55	-1,07
4	ТОВ «АРИТЕЙЛ» (КОЛО)	105	221	252	110,48	14,03
5	ТОВ ТВК «Львівхолд» (Рукавичка, Під Боком, Рукавичка S)	160	179	185	11,88	3,35
6	ПАО «МХП» (М'ясомаркет)	-	52	180	100	246,15
7	ТОВ НМСМ «Делві»	112	135	156	20,54	15,56
8	ТОВ «ЕКО» (ЕКО Маркет, Симпатик)	148	144	137	-2,70	-4,86
9	Клевер Сторс (Сім23)	74	89	126	20,27	41,57
10	ТОВ «Вересень плюс» (Файно Маркет, Соціальний магазин)	83	95	120	14,46	26,32

Однак неправильно стверджувати, що роздрібні торговці не вживали жодних дій щодо цифровізації. Попит на покупки в Інтернеті зростав до пандемії і з її початком зріс ще більше. Опитування, проведене агентством AIN.UA, показало, що косметика та туалетно-косметичні засоби, а також упакована їжа зростає в цифрових каналах і сягає близько 7% респондентів, які заявляють, що ці категорії є основними покупками в Інтернеті. Це можна розглядати як значний прогрес, оскільки український ринок роздрібною торгівлі в Інтернеті може бути описаний домінуванням категорії електроніки.

У категорії харчових продуктів лідерство все ще стоїть на стороні офлайн-магазинів, але Сільпо стає все ближчим, щоб зайняти провідні позиції. У категорії косметичних продуктів втрачається лідерство офлайн-магазинів. «MakeUp» став ключовим джерелом косметичних продуктів для понад 40% респондентів. Ці висновки демонструють, що, хоча український ринок все ще намагається охопити та утримати своїх клієнтів за допомогою офлайн-каналів, деякі з цих клієнтів готові розпочати покупки для F.M.C.G. продукти в Інтернеті.

Аналіз купівельної поведінки українців у закордонних роздрібних торговців показав, що закупівля

товарів F.M.C.G. за кордоном залишається нішевою. Серед найбільш згаданих мережевих роздрібних торговців був лише один, пов'язаний з продуктами F.M.C.G., це iHerb. Близько 12% респондентів стверджували, що час від часу роблять там покупки.

Ще рано зробити висновок, чи дій українських ритейлерів було достатньо для підтримки звичних витрат споживачів та збереження прибутковості на докризовому рівні. Більшість фінансових результатів за 2021 рік все ще недоступні для аналізованих компаній. Однак можна з упевненістю стверджувати, що компанії зазнали певного зменшення попиту під час пандемічної кризи. Щоб забезпечити швидке та стабільне відновлення від пандемічного шоку, компанії повинні підготуватися та отримати інформацію, доступну з інших ринків, які вже зробили перші кроки до повернення економіки до нормального стану.

Деякі дані про відновлення економіки вже доступні з початкового епіцентру спалаху COVID – Китаю. Ця інформація корисна для того, щоб скласти прогнози того, що можна очікувати в решті світу у найближчий час. Агенція маркетингових досліджень Kantar провела дослідження щодо впливу пандемічної кризи на категорії товарів F.M.C.G. у Китаї.

Активність F.M.C.G. ритейлерів за торговельною площею в Україні [3]

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа, тис. кв. м		Відхил., %
		грудень 2021р	червень 2022	
Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash, Favore	719,7	628,8	-12,6
АТБ-маркет	АТБ, АТБ express	654,6	534,5	-18,3
Ашан Україна Гіпермаркет	Ашан, Мій Ашан, Ашан City, Ашан Pick up Point	177,9	155,8	-12,4
Metro Cash & Carry Україна	METRO, Бери-Вези	183,7	151,3	-17,6
НОВУС Україна	NOVUS, NOVUS Express	160,2	145,7	-9,0
Таврія В, Таврія Плюс	Таврія В, Космос	154,7	135,4	-10,7
Рітейл Груп	Велмарт, Велика Кишеня, ВК Експрес, ВК Select	113,3	95,1	-16,0
ЕКО	ЕКО маркет, Симпатик	95,8	86,0	-10,3
Омега	VARUS, Планета	93,2	85,6	-8,1
Копійка-центр	Копійка, Sentim, Копійка-мінімаркет	53,4	50,3	-5,7

Після спалаху пандемічної кризи споживачі у всьому світі були зачинені у своїх будинках, і Китай не був виключенням. Обмеженим покупцям довелося переосмислити свій звичний підхід до придбання споживчих товарів. Деякі продавці не були готові до змін. Завдяки цим факторам продажі споживчих товарів за перші 6 тижнів пандемії впали майже на 40% порівняно з аналогічним періодом року тому. Однак за короткий період після цього продажі товарів F.M.C.G. відновились до початкового рівня. Висновки з Китаю цікаві виробникам товарів швидкого користування, які намагаються прогнозувати свою діяльність у сучасному контексті.

Аналіз секторів F.M.C.G. у Китаї демонструє наступні результати:

- оздоровлення галузі залежить від характеру категорії продукції та ризику, який створюють виробники через можливі збої в ланцюжку створення вартості;

- існує чотири основних сценарії впливу COVID на збут товарів F.M.C.G.: U-подібний тимчасовий спад, V-подібний тимчасовий спад, обмежений вплив / стагнація, зростання.

Падіння U-подібної та V-подібної форм є найпоширенішими сценаріями, які складають разом 75% усіх категорій товарів F.M.C.G. із приблизно рівною часткою між собою. Таким чином, ці 2 сценарії є найбільш цікавими для подальшого аналізу.

Сценарій U-форми є найбільш драматичним серед решти з точки зору відчутого ефекту. Споживання було значним, що відновилося довше. Як правило, падіння попиту є сильнішим у цьому сценарії порівняно з V-подібним сценарієм. Час відновлення попиту є значно довший, ніж шість тижнів. Найпоширенішими прикладами категорій товарів є косметика, туалетно-косметичні засоби, кондитерські вироби та відібрані алкогольні напої.

Більш тривалий спад в категоріях косметики та туалетно-косметичних засобів можна легко пояснити тим фактом, що споживачі були зачинені у своїх будинках, що призвело до невеликої потреби в косметичних продуктах. Період самоізоляції, як правило, був тривалим, що спричинило затримку відновлення ринку. Інші дві категорії, такі як кондитерські вироби та відібрані алкогольні напої, важче пояснити. Однак можна заявити про залежність від готовності дотримуватися здорового способу життя, позбавляючись фі-

зичних навантажень. Ці результати можуть бути регіональними і, мабуть, не будуть помітні в інших країнах. Крім того, період спалаху пандемії накладається на основні китайські свята, що зазвичай демонструє більший продаж цих товарів, але цього року більшість святкувань були скасовані.

Сценарій V-подібної форми можна охарактеризувати як значне падіння попиту в перші тижні пандемічної кризи, але відносно швидке відновлення протягом наступних тижнів. Багато категорій товарів, які зазнали цього сценарію, зуміли відновитись протягом 6 тижнів до початкового рівня.

Ці категорії продуктів – це молочні продукти, харчові добавки та миючі засоби для прання. Причини різкого падіння, швидше за все, полягають у недоступності товарів у магазинах під час піку невідкладних покупок, і які на початку пандемії вважались не обов'язковими. Ці категорії швидко відновились, головним чином, завдяки швидко закінченому запасу цих товарів удома. Прикро занепокоєння для галузі полягає в тому, що втрачений попит навряд чи вдасться відновити в майбутні періоди через специфіку споживання. Очікується, що попит на ці категорії не спостерігатиметься.

Таким чином, виробники та роздрібні продавці повинні будуть знайти способи стимулювати додаткове використання цих продуктів протягом наступних періодів. Шлях відновлення відрізняється характером продукту та стратегією, яку використовує компанія для стимулювання попиту.

Для кращого пристосування до ринкових умов та забезпечення якнайшвидшого одужання підприємства повинні розуміти наступне:

- попит на категорії товарів під час пандемічної кризи та можливості компенсувати втрачене використання;

- фактори, що впливають на попит у період спаду, такі як реклама, рекламні акції, інші маркетингові заходи тощо;

- випадки використання цих продуктів та можливості введення нових випадків використання продуктів;

- канали, за допомогою яких споживачі готові купувати продукцію в умовах після пандемії.

Важливо розуміти, що такі типи змін приносять як ризик, так і можливості компаніям, що займаються роздрібною торгівлею. Таким чином, зрозумівши сце-

нарії розвитку ринку, компанії також повинні визнати свої потенційні виграші та запобіжні заходи.

**Можливості:** розвиток нового ринку та торгових каналів, впровадження підходу аутсорсингу в несуттєвих операціях, зниження витрат на неосновні активи, скорочення робочої сили, посилення зв'язку між постачальниками та торговими точками, розгортання принципу самоврядування, сприяння адаптивності серед робочої сили та бізнес-процесів.

**Загрози:** зниження вартості кошків споживачів через зниження купівельної спроможності, збільшення витрат на операції, пов'язані з безпекою клієнтів, активізація участі уряду в галузі шляхом регулювання цін та затвердження нових законів, втрата популярності нещодавно розроблених каналів після пандемії, збій ланцюга поставок, відсутність кваліфікованих працівників, які можуть швидко бути готовими до роботи в нових обставинах, недостатність ІТ-грамотності серед літнього населення.

За даними Асоціації ритейлерів України (РАУ) та Української ради торгових центрів (УРТЦ) встановлена сума збитків, завданих торговельним мережам сягнула 50,7 млрд грн, а скорочення товарообігу за перші місяці війни становило 75% від довоєнного рівня [3].

Підприємства мережевого ритейлу мають спрямовувати свої зусилля на розробку стратегій власного розвитку. Науковець Н. Гаврилова, стверджує, що власна розроблена стратегія сприяє формуванню цінностей та координує діяльність підприємства, дає можливість проводити діагностику, визначати пріоритети розвитку, шляхи їх досягнення та відхилення отриманих результатів від планових завдань [11].

Фінансовий вектор зорієнтований на процес управління витратами. Питанням управління витратами присвячені наукові праці О. М. Гуцалюка. На його думку управління витратами сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та забезпечує максимізацію прибутку [14, 15].

На погляди К. Назарової та О. Федоренко аналіз та аудит є тими імперативними інструментами інформаційного забезпечення ефективного управління мережевими ритейлами, без яких будь-які проголошені результати діяльності не є підтвердженими. В умовах відкритої економіки суб'єкти господарювання прагнуть вийти на нові ринки, здійснити ІРО, котуватися в листингах престижних бірж тощо. Для того, щоб досягти проголошених цілей, необхідно надати користувачам інформації підтвердження результатів їх діяльності. На цьому етапі ключове завдання аудиту полягає в підвищенні рівня впевненості власників та CEO в обґрунтованості та правильності прийняття управлінського рішення, захисті інтересів капіталу. Індикатором довіри до такої системи захисту виступає довіра користувачів інформації до підтвердженої фінансової звітності та, відповідно, недовіра до непідтвердженої, неякісної [13].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасний мережевий ритейл потребує оновлення бізнес-процесів, підґрунтя якого є матеріальних, нематеріальних, інноваційних та стратегічних процесів.

У нинішній ситуації пандемічної кризи такі компанії, як роздрібні торговці та виробники F.M.C.G. товарів стикався з безпрецедентним випадком обмеженого доступу до споживачів, що безумовно вплинуло на попит на ці товари. Підприємствам довелося адап-

тувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися на зв'язку зі споживачами та забезпечувати можливість підтримки операцій на бажаному рівні.

Для продовження стійкого зростання галузі підприємства повинні переосмислити свої звичайні фізичні операції та запропонувати альтернативні рішення. Європейські роздрібні торговці намагаються охопити споживачів за допомогою цифрових каналів, розробляючи власні платформи або приєднуючись до існуючої платформи, щоб отримати вигоду від ситуації на ринку. Вважається, що нинішня діяльність компанії змушена і здійснюється з необхідності, але такі види послуг переростають у загальні ціннісні пропозиції на ринку.

Українські ритейлери застосували іншу стратегію, ніж їхні європейські колеги. Основна увага була зроблена на покращенні близькості до покупців шляхом відкриття магазинів у міні-форматі. Такі типи магазинів зазвичай мають вищий рівень цін і меншу кількість артикулів, що дозволяє збільшити фінансові прибутки та зменшити частину закупівельних та інших операційних витрат. Рано стверджувати, чи стратегія, прийнята українськими компаніями, дозволила їм зберегти справедливі фінансові результати, але ми, безумовно, могли спостерігати зростання кількості торгових точок порівняно з попереднім роком.

Цифрові канали залишаються нішею для F.M.C.G. в Україні. Фізичні магазини все ще домінують у харчових продуктах і займають сильні позиції в категорії косметики. Однак можна згадати активну позицію бренду Сільпо, який намагається зайняти перше місце серед уподобань споживачів в Інтернеті щодо харчових продуктів. Для кращого задоволення потреб споживачів, а також для забезпечення швидкого та помітного виходу з кризи, спричиненої глобальною пандемією, компанії повинні розуміти можливі сценарії. Перші результати з Китаю свідчать про те, що F.M.C.G. попит на продукцію може розвиватися за кількома сценаріями. Найбільш очікуваними серед них є сценарії V та U форми. Розуміння цих сценаріїв для кожної категорії товарів дозволить підприємствам вживати кращих заходів для стимулювання їх продажів у період відновлення.

#### Список використаних джерел

1. Жук А. Асоціація ритейлерів України: Чим живе український ритейл. URL: [rau.ua/novuni/andrew-zhuk/](http://rau.ua/novuni/andrew-zhuk/).
2. Грета І. Історія розвитку ритейлу. URL: [datawiz.io/uk/blogs/Istoria\\_retailua/](http://datawiz.io/uk/blogs/Istoria_retailua/).
3. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua>.
4. Мазаракі А. Інститутотворча функція сучасної мережевої роздрібної торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 5-21.
5. Гальків Л., Демчишин М., Гришук Д. Інноваційний імператив розвитку ритейлу як деактиватор ризиків і загроз соціально-економічній безпеці. URL: [science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf](http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf).
6. Мізюк Б. М. Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізм забезпечення: монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2012. 256 с.
7. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40-44.

8. Ритейл продовжує розвиватися: які мережі ризикнули інвестувати під час війни. URL: <https://ubr.ua/uk/market/trade/ritejl-prodolzhil-razvivatsya-kakie-seti-risknuli-investirovat-vo-vremya-voynju>.
9. Антонюк М., Шиндировський І. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>.
10. Апопій В., Міщук І., Антонюк Я. Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України: монографія. Львів: «Новий Світ – 2000», 2017. 440 с.
11. Гаврилова Н. В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Економіка та управління в XXI столітті: виклики та перспективи розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань 30-31 травня 2019 р.)*. Умань, 2019. С. 108 - 110.
12. Лісіца В. Омнікальні продажі: тенденції та перспективи розвитку в Українському ритейлі. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2017. № 2 (10). С. 100-110.
13. Назарова К. О., Федоренко О. П. Аудит діяльності мережевих ритейлерів в умовах економіки з відкритим доступом. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 284 - 290. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-278-284>.
14. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
15. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
16. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Sedikova I., Filipishyna L. Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development* : collective monograph. Riga : BA School of Business and Finance, 2021. P. 225-237.
17. Яремко А. Особливості комплексного компаративного аналізу торговельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9 (147). С. 145-150.
18. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06>.
19. Бондар Ю. А. Диверсифікація інвестиційного портфелю. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 286-297.
3. Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy [Association of Retailers of Ukraine]. Retrieved from <https://rau.ua> [in Ukrainian].
4. Mazaraki A., (2016). Instytutotvorcha funktsiia suchasnoi merezhevoi rozdrubnoi torhivli [Institute-creating function of modern chain retail trade]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, 4, pp. 5-21 [in Ukrainian].
5. Halkiv, L., Demchyshyn, M., Hryshchuk, D. Innovatsiyni imperativy rozvytku riteilu yak deaktivator ryzykiv i zahroz sotsialno-ekonomichnii bezpetsi [The innovative imperative of retail development as a deactivator of risks and threats to socio-economic security]. Retrieved from [science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf](http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf) [in Ukrainian].
6. Miziuk, B. M. (2012). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv ryteilu: otsiniuvannia ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of retail enterprises: assessment and mechanism of provision]. Lviv, Publishing House LKA. 256 p. [in Ukrainian].
7. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Intellect XXI*, 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].
8. Ryteil prodovzhuie rozvyvatysia: yaki merezhi ryzyknyly investuvaty pid chas viiny [Retail continues to develop: which networks risked investing during the war]. Retrieved from <https://ubr.ua/uk/market/trade/ritejl-prodolzhil-razvivatsya-kakie-seti-risknuli-investirovat-vo-vremya-voynju> [in Ukrainian].
9. Antoniuk, M., Shyndyrovskiy, I. (2019). Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini [Retail development trends in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 24, pp. 22-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03> [in Ukrainian].
10. Apopii, V., Mishchuk, I., Antoniuk, Ya. (2017). Strukturni zminy ta suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Structural changes and modern trends in the development of internal trade of Ukraine]. Lviv, New World - 2000. 440 p. [in Ukrainian].
11. Havrylova, N. V. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Strategic management of enterprise development]. *Ekonomika ta upravlinnia v XXI stolitti: vyklyky ta perspektyvy rozvytku* [Economics and management in the 21st century: challenges and prospects for development]. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. (pp. 108-110) Uman [in Ukrainian].
12. Lisitsa, V. (2017). Omnikalni prodazhi: tendentsii ta perspektyvy rozvytku v Ukrainському riteyli [Omni sales: trends and development prospects in Ukrainian retail]. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*. 2 (10), pp. 100-110 [in Ukrainian].
13. Nazarova, K. O., Fedorenko, O. P. (2020). Audyd diialnosti merezhevykh ryteileriv v umovakh ekonomiky z vidkrytym dostupom [Audit of the activity of network retailers in the conditions of the economy with open access]. *Business Information*, 1, pp. 284-290. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-278-284> [in Ukrainian].
14. Hutsaliuk, O. M. (2018). Upravlinnia intehtratsiynym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of the integration development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia, Helvetica Publishing House. 424 p. [in Ukrainian].

## References

1. Zhuk, A. Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy: Chym zhyve ukrainskyi ryteil [Association of Retailers of Ukraine: How Ukrainian retail lives]. Retrieved from [rau.ua/novyni/andrew-zhuk/](https://rau.ua/novyni/andrew-zhuk/) [in Ukrainian].
2. Hreta, I. Istoriia rozvytku ryteilu [History of retail development]. Retrieved from [datawiz.io/uk/blogs/Istoriia\\_retailua/](http://datawiz.io/uk/blogs/Istoriia_retailua/) [in Ukrainian].



15. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

16. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Sedikova, I., Filipishyna, L. (2021). Ekonomichni ryzyky korporatyvnoho upravlinnya rozvytkom ob'yednan' aktsionerlykh tovarystv. [Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies]. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development* : collective monograph. (pp. 225-237) Riga, BA School of Business and Finance.

17. Yaremko, A. (2013). Osoblyvosti kompleksnoho komparatyvnoho analizu torhovelnykh pidpriemstv u

konkurentnomu biznes-seredovyshchi [Peculiarities of a complex comparative analysis of trade enterprises in a competitive business environment]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 9 (147), pp. 145-150 [in Ukrainian].

18. Mykolaichuk, I. P., Silkina, Yu. O. (2019). Suchasni trendy rozvytku mrezhevoho ryteilu v Ukraine [Modern trends in the development of network retail in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 57. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06> [in Ukrainian].

19. Bondar, Iu. A. (2017). Dyversyfikatsiia investytsiinoho portfeliiu [Diversification of the investment portfolio]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 16, pp. 286-297 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.05.2023

**Формат цитування:**

Жовновач Р. І., Іванов А. З., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й. Економічний аналіз і оцінка ефективності забезпечення діяльності мережевого ритейлу та збуту товарів. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 86-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).86-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).86-92)

Zhovnovach, R. I., Ivanov, A. Z., Kolovorotny, S. A., Kuzmyak, Yu. Y. (2023). Economic Analysis and Evaluation of the Effectiveness of Network Retail and Sales of Goods. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 86-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).86-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).86-92)