

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19

В. В. ЛІСІЦА, кандидат економічних наук, доцент
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Метою статті є обґрунтування сучасних трендів розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні в період пандемії COVID-19. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації, порівняння та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** Проведений ретроспективний аналіз дозволив визначити вплив макроекономічних чинників на розвиток мережевого ритейлу до карантинного періоду та в період дії обмежень, пов'язаних із пандемією COVID-19. Запропоновано й обґрунтовано сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні в період пандемії COVID-19, серед яких виокремлено такі: споживчий досвід та споживча поведінка, розвиток омніканальності, застосування digital-технологій у процесі обслуговування покупців, залучення потенційних покупців та утримання існуючих. Визначено, що пандемія змінила традиційні бізнес-процеси мережевого ритейлу. У процесі дослідження встановлено, що суттєво зростає конкурентоспроможність тих ритейлерів, які розвивають концепцію омніканальності, мають налагоджений ланцюг поставок, ефективно управляють взаємовідносинами з постачальниками, застосовують технології, пов'язані з використанням Big Data, використовують аналітику для динамічного ціноутворення, прогнозування попиту та дослідження купівельної аудиторії, підвищують ефективність операційних процесів. Запропоновано напрями вдосконалення мережевого бізнесу в Україні за умов впливу пандемії, зокрема, визначено необхідність удосконалення взаємодії з органами державного та місцевого управління щодо ефективної співпраці за наявних умов, оптимізації бізнес-процесів, що пов'язані з функціонуванням ланцюга виробництво–продаж, управлінням товарними запасами, постачальниками, ціновою стратегією, організацією доставки й роботою складських приміщень, оперативно забезпечувати безпеку співробітників та покупців, запроваджувати нові протоколи роботи. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропоновані рекомендації спрямовані на визначення нових можливостей для відновлення зростання українського мережевого ритейлу в реаліях пандемії COVID-19 та поточної економічної ситуації.

Ключові слова: мережевий ритейл, пандемія, адаптація, споживча поведінка, омніканальність, бізнес-процеси.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Під впливом пандемії обсяг світової торгівлі у 2020 р. може знизитися на 32 %, що перевищить падіння, яке сталося після світової економічної кризи 2008–2009 рр. Обидві рецесії значно сповільнили загалом позитивні тренди розвитку світової торгівлі. Глибина кризи та швидкість виходу з неї залежатиме від тривалості спалаху COVID-19, виникнення нових хвиль та ефективності заходів, що засто-

совуватимуть національні уряди у відповідь із метою мінімізації негативних наслідків. За даними СОТ, відновлення галузі в разі реалізації оптимістичного сценарію відбудеться не раніше ніж у 2021 р.

Тренди розвитку сфери торгівлі в Україні схожі зі світовими: оборот роздрібною торгівлі у квітні 2020 р. становив 85,1 %, у травні – 96,9 % порівняно з відповідним періодом попереднього року (у порівняльних цінах). Значною мірою постраждав малий і середній бізнес. Як зазначають експерти, найбільше

станом на 01.06.2020 р. постраждали середні за розміром компанії, яким не вистачило активів (як великому бізнесу) і гнучкості (як малому бізнесу) для того, щоб адаптуватися до ситуації із запровадженням lockdown (англ. Lockdown – «блокування») [1].

Отже, трансформація споживчої поведінки, нестабільність і непередбачуваність процесів в економіці вимагають від учасників роздрібного ринку швидкої реакції на ці зміни. Усе це актуалізує дослідження щодо аналізу наявного досвіду діяльності роздрібних компаній за умов запровадження карантинних заходів, пов'язаних із пандемією COVID-19 із метою визначення переваг, недоліків та проблем функціонування мережевого ритейлу у визначений період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблем розвитку мережевої торгівлі належить до сфери наукових інтересів багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, серед яких найбільш відомими є праці: В. Апопія, Н. Голошубової, Федулової, С. Лисої, О. Кавун, Н. Власової та інших дослідників. Незважаючи на значну кількість наукових праць із цієї проблематики, ситуацію, що пов'язана із впливом пандемії COVID-19 на вітчизняний мережевий ритейл, лише починають досліджувати в наукових колах. Аналіз розвитку мережевого ритейлу за умов високої мінливості зовнішнього середовища, обумовлених пандемією COVID-19, систематизація впливу численних факторів визначають актуальність проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування сучасних трендів розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні в період пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відзначимо, що докарантинний період розвитку ритейлу характеризувався структурними трансформаціями, які були обумовлені відповідними змінами в демографії, споживчій поведінці, розвитку технологій, цифровізації тощо. Швидкість цих змін у різних сегментах роздрібно торгівлі була неоднакова, але напрям їх руху співпадав із загальносвітовими тенденціями у сфері ритейлу.

На зміну екстенсивному росту за рахунок розширення географії продажу приходять нова модель розвитку ритейлу, в основу якої покладене створення нової цінності для споживача – «New retail» або «Retail 4.0».

Сучасний бізнес у сфері роздрібно торгівлі характеризується постійними змінами в характері взаємовідносин учасників ринку та стратегічних партнерів, формах взаємовідносин із покупцями. Ланцюг поставок товарів за останні роки істотно змінився, посилюється інтеграція між виробниками, оптовими постачальниками, провайдерами логістичних послуг і споживачами, збільшується роль роздрібних торгових організацій у системі руху товарів. Мережеві торгові організації нині контролюють усі ланки руху товару, впливаючи як на постачальників, так і на оптові організації.

Відповідно, сучасний мережевий магазин являє собою складну структуру, у якій люди й алгоритми пов'язані в єдиний ланцюг, та стає активним учасником у конкурентній боротьбі, головним завданням якого є безперервне вдосконалення сервісів та поліпшення купівельного досвіду [2].

На процес еволюції роздрібно торгівлі та перехід до стадії «Ритейл 4.0» істотно вплинула зміна споживчої поведінки у XXI ст. Так, до основних причин *зміни споживчої поведінки* у світі можна зарахувати:

1. Зміна способу життя сучасного споживача: два працюючих члена родини; більш ранній період залученості у трудовий процес, зростання частки школярів та студентів, які мають часткову зайнятість; збільшення частки працівників, які працюють на умовах віддаленого доступу, тощо.

2. Зміна демографічної ситуації: постійне зростання частки міського населення; старіння населення; збільшення частки населення, що не вступають у шлюб.

3. Зростання частки населення, що має доступ до сучасних технологій, та підвищення рівня знань населення про ці технології: постійне географічне поширення Інтернету; отримання доступу до Інтернету на роботі, удома, у громадських місцях; безпосередньо процес доступу до Інтернету стає простішим; збільшення числа смартфонів і планшетів різних ціннових категорій, що перебувають у користуванні у споживачів; зростання поінформованості споживачів про технології інтернет-

комерції, наявність досвіду придбання товарів і послуг через Інтернет, у тому числі через мобільні додатки.

Експерти відзначають суттєве зростання ролі *споживчого досвіду* протягом останніх

років. Зазначене поняття охоплює всі варіанти контактів торгового об'єкта зі споживачем як у процесі комунікації з ним, так і безпосередньо під час споживання (використання) ним товарів і послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Основні тенденції в суспільстві та їх прояв у сфері споживчої поведінки
[побудовано на основі [3]]

Тенденція	Прояв
Підвищення мобільності, зростання дефіциту вільного часу	Запит на зручності, сервіси, що економлять час. Розвиток форматів магазинів, що відповідають цим умовам: онлайн-магазини, «магазини вдома», експрес-доставка тощо
Відкладення в часі створення сім'ї, зростання кількості одноосібних домогосподарств	
Збереження потреби в шопінгу як складової емоційного наповнення вільного часу	Розвиваються нові формати, які поєднують процес купівлі із враженнями та новим досвідом купівлі. Так, наприклад, гіпермаркети перетворюються у формат лайф-центрів
Інтенсифікація інформаційного середовища	У споживача формується бажання ізолюватися у процесі повсякденних базових купівель від зайвих контактів та нетаргетованих пропозицій
Збереження цінності живого спілкування	Залишається ніша для ринків, невеликих мережевих, сімейних магазинів удома, де можливе застосування більш близької та неформальної комунікації
Людина звикає до використання електронних сервісів, покупок онлайн, екосистем. При цьому залишаючи так званий «цифровий слід»	З одного боку – зростаючий запит на зручне безбар'єрне середовище у процесі купівлі-продажу. З іншого – зростання уваги споживачів до цифрової гігієни та захисту персональних даних
Насиченість, багатоваріантність вибору та складність навігації	Зростання значимості довіри, потреби в навігації серед значного різноманіття
Вибір усе частіше здійснюється дистанційно, скорочується контакт із речами	
Зростання рівня занепокоєності екологією	Запит на відповідальність продавця (використання багаторазової тари, нових видів упаковки) та на умови для власної екологічної поведінки. Тенденція до раціонального споживання
Зростання уваги до здоров'я	Розвиток ринку продуктів ЗСЖ. Запит на прозорість, достовірну інформацію про склад продуктів. Значна критичність у процесі вибору товарів. Нові посередники вибору, наприклад, дієтологи, блогери. Прагнення до покупки «живих» продуктів. Запит на «фермерське», локальне, сезонне
Урізноманітнення в харчуванні, зростання грамотності в питаннях ЗСЖ, нові тренди в дієтології	
Зниження купівельної спроможності. Зростання прозорості інформації про ціни	Більш раціональний підхід і нові практики економії. Використання агрегаторів цін для вибору

Усі ці зміни та тривалий процес адаптації ритейлу до них у докарантинний період сформував певну гнучкість та відносну стійкість до кризових ситуацій вітчизняної мережевої торгівлі. Це вплинуло на адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища тих представників сфери мережевого ритейлу, хто протягом останніх років змінював свої стратегії розвитку з урахуванням нового

V.U.C.A.-середовища (від англ. Volatility (мінливість), Uncertainty (невідомість), Complexity (складність), Ambiguity (багатозначність)).

Якщо розглядати сферу роздрібної торгівлі України, то вона знаходиться в постійному процесі трансформації, відчуваючи на собі турбулентність в економічному середовищі країни та lockdown, пов'язаного з карантинними заходами (табл. 2, 3).

Таблиця 2

**Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств
оптової та роздрібною торгівлі в січні–травні 2019–2020 рр.**

Показники	Січень–травень 2019 р.	Січень–травень 2020 р.
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн грн	925 105,7	897 122,3
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту (у порівнянних цінах) до відповідного періоду попереднього року, %	95,9	97,2
Оборот роздрібною торгівлі, млн грн	412 707,6	434 520,3
до відповідного періоду попереднього року	109,6	103,1
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб), млн грн	299 226,5	319 063,5
до відповідного періоду попереднього року	110,6	104,4

Примітка. [1] без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу).

Таблиця 3

Обсяг обороту роздрібною торгівлі в Україні за січень–травень 2020 року

(млн грн)

2020 р.	Роздрібний товарообіг			Зростаючий підсумок із початку року
	обсяг, млн грн	динаміка, ±	темпи зростання, %	
Січень	90 833,2	–	–	90 833,2
Лютий	88 634,6	–2 198,6	–2,4	179 467,8
Березень	93 777,5	5 142,9	5,8	273 245,3
Квітень	70 997,5	–22 780,0	–24,3	344 242,8
Травень	90 277,5	19 280,0	27,2	434 520,3

Примітка. [1] без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу).

Основними тенденціями, що мали прояв у розвитку роздрібною торгівлі в період обмежувальних карантинних заходів, є такі:

1. Зміна у споживчих настроях і фінансових можливостях покупців. Як свідчать дослідження споживчої поведінки українського споживача докарантинного періоду, то й до кризи український покупець вже був песимістичний, хоча протягом 2015–2019 рр. індекс споживчої довіри зростав. Згідно з дослідженням Nielsen, у першому кварталі 2020 року він виріс на шість пунктів порівняно з аналогічним періодом минулого року й досяг 61 пункту [4]. Але в період запровадження карантинних заходів поведінка покупців змінилася з «песимістичних, але впевнених» на «стурбованих і постраждалих» [4]. Серед основних факторів, що викликали занепокоєння споживачів, домінували «стан економіки», «стан здоров'я» та «зростання

цін на продукти харчування» (40 % покупців онлайн і 60 % покупців у традиційних магазинах).

Разом із тим період підвищеного попиту на певні товари змінився періодом стагнації: намітився істотний спад доходів населення і, відповідно, змінився формат споживання з точки зору витрат – споживачі стали більш ощадливими. Запровадження карантинних обмежень призвело до того, що у квітні 2020 року вперше з березня 2016 року реальна зарплата зменшилася на 0,5 % через нижчу ділову активність та менший попит на робочу силу. Третина українців повністю втратила дохід або роботу, а в більш як у ще третини – зменшився регулярний дохід родини. Крім того, негативно на доходах позначилося і падіння зарплати трудових мігрантів. Скоротився й дохід фізичних осіб-підприємців, що формує майже чверть наявного доходу населення [5].

2. Поточна ситуація сприяла формуванню особливого формату споживання з точки зору категорій товарів, що купуються, каналів продажів і стратегії покупок. З точки зору товарних категорій на початку пандемії в Україні, як і в більшості інших країн, зріс попит на продукти тривалого зберігання (консерви, крупи) та товари, що підтримують здоров'я і високий рівень особистої гігієни (санітаїзери, антибактеріальні мило та вологі серветки, медичні маски тощо). Із введенням режиму самоізоляції дещо зросли обсяги продажів настільних ігор і спортивних товарів, що дозволяють підтримувати фізичну форму вдома (тренажери, килимки для йоги). Спостерігалися ажіотажні закупівлі, головним чином, продуктів тривалого зберігання, традиційні запаси яких у торгових мережах не дозволяли оперативного забезпечити такий попит та сприяли появі дефіциту. Загалом, із переходом на самоізоляцію збільшилося споживання всіх продуктів, особливо

у великих містах (наприклад, обсяги продажу категорії «фреш» зросли на 22 %, категорії товарів першої необхідності (макарони, крупи, масла) – на 12 %) [4].

Також у період карантину посилилася тенденція щодо зростання промозалежності українських споживачів – 93 % покупців в Україні так чи інакше перебувають під впливом промо. Уперше за три роки частка тих, хто поміняв магазини в пошуках кращої ціни, збільшилася з 10 % до 30 %. Український покупець поводитьсь так, як і споживачі в Європі, обираючи не тільки між брендами в магазині, але й між різними мережами, що збільшує конкуренцію в роздробі [4].

Відзначимо, що провідними консалтинговими агентствами вже вивчається поведінка споживачів у період пандемії коронавірусу та робляться перші висновки. Так, у дослідженні компанії Nielsen [6] виділено шість стадій купівельної поведінки за спалаху коронавірусу (рис. 1).

Усвідомлена покупка товарів для здоров'я	Реактивна стадія турботи про здоров'я	Закупівля про запас	Підготовка до карантину	Карантин	Звичне життя по-новому
Зміни споживчої поведінки					
Підвищення зацікавленості до продуктів для загальної підтримки здоров'я та імунітету	Увага до товарів для стримування вірусу та захисту здоров'я, наприклад маски для обличчя	Закупівля продуктів з тривалим терміном зберігання та товарів для здоров'я; зростання відвідування магазинів; зростання обсягу кошика	Зростання онлайн продажів, скорочення відвідування магазинів, відсутність товарів на полицях магазинів, складнощі в ланцюгу поставок	Строго обмежені відвідування магазину, вибухове зростання онлайн-продажів, зростання цін у зв'язку з дефіцитом товарів	Повернення до звичного життя, але з посиленою турботою про здоров'я і гігієну. Зрушення в бік онлайн-каналу
Коронавірус – основні маркери					
Мінімум випадків COVID-19, що завезені ззовні	Перші випадки локального зараження, перші жертви коронавірусу	Чисельні випадки зараження всередині країни та летальні випадки	Обмежені надзвичайні дії через коронавірус. Кількість хворих збільшується	Масові випадки зараження. Уведення карантину	Скасування карантину та повернення до нормального життя

Рис. 1. Шість стадій купівельної поведінки за пандемії коронавірусу [6]

Пандемія прискорила розвиток електронної торгівлі й супутніх сервісів, наприклад доставки. У період карантинних заходів та введення обмежень на пересування суттєво зросли онлайн-продажі. Споживачі стали гнучкішими у виборі каналу покупки. За даними досліджень, 73 % покупців не бачать різниці між онлайн- чи офлайн-покупками (до кризи цей показник становив 65 %). Споживачі стали надавати перевагу інтегрованим послугам та зручному процесу покупки незалежно від обраного каналу. За даними дослідження

Adobe Digital Insights, електронній торгівлі було б необхідно від 4-х до 6-ти років, щоб досягти тих обсягів, які були зафіксовані у травні 2020 року [7]. Водночас, онлайн-канал виявився не готовий до такого зростання попиту. У перші тижні карантину звичним явищем були суттєві порушення термінів доставки. Відзначимо також обмеженість застосування онлайн-продажів у сегменті ринку FMCG: 1,8 % до 3 % від загальних обсягів продажів. Недостатнім також був розвиток зазначеного каналу в сільській місцевості, малих і середніх містах.

4. Спостерігається посилення тиску на ритейл із боку органів влади як із точки зору зростання контролю за ціноутворенням (можливості запровадження практики обмеження націнки на соціально значущі категорії товарів), так і з точки зору впровадження заходів, що забезпечують безпеку співробітників і покупців у торгових закладах, та контролю за їх додержанням.

5. Пандемія вплинула на стан ринку праці у сфері торгівлі та мережевого ритейлу. Сфера торгівлі виявилася найбільш постраждалою з точки зору кадрових втрат: у період обмеження режиму роботи фізичних магазинів значна кількість персоналу втратила роботу. Разом із тим збільшення продажів через Інтернет та мобільні додатки призвело до зростання попиту на фахівців у сфері онлайн-торгівлі, працівників складів і доставки. Експерти відзначають, що в середньостроковій перспективі ритейлерам доведеться налаштувати швидке перенавчання своїх співробітників, щоб у разі потреби вони мали змогу, наприклад, перепрофілюватися з роботи в торговельній залі на опрацювання онлайн-замовлень.

6. Актуалізувалася проблема регулярного збору та аналізу даних про споживчу поведінку, яка дозволяє передбачити різкі зміни попиту на окремі групи товарів та вчасно реагувати на трансформацію ланцюга поставок (наприклад, збільшуючи обсяг товарних запасів визначених товарів на складі). Під час пандемії деякі FMCG-виробники почали співпрацювати з торговими мережами в питаннях обміну даними щодо обсягів продажу та споживчу поведінку, що дозволило підвищити ефективність планування поставок і реалізації продукції.

7. Подальший розвиток цифровізації мережевого ритейлу. Відзначимо, що активне запровадження цифрових технологій у ритейлі відбувалося протягом останніх років. Тому достатній базовий рівень їх розвитку, сформовані сильні ІТ-команди дозволили впроваджувати нові рішення та відносно швидко реагувати на виклики карантинного періоду. Практики галузі відзначають, що нові сервіси та розробки, які з'явилися останнім часом, будуть актуальними за можливої другої хвилі пандемії та після кризи.

Узагальнюючи думки експертів та практиків сфери мережевого ритейлу як в Україні,

так і у світі щодо актуального його стану й особливостей адаптації до вимог карантинного періоду, результати можна представити у вигляді SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку у визначений період (табл. 4).

Експерти акцентують увагу на таких напрямах трансформації мережевого ритейлу, які є актуальними щодо адаптації до сучасних умов пандемії коронавірусу та дозволяють стабілізувати діяльність із подальшою перспективою зростання:

1. Розвиток нових екосистем, що дозволять ритейлерам стати більш гнучкими й конкурентоспроможними. Уже сьогодні відмічають збільшення кількості колаборацій між ритейлерами різних типів, постачальниками та компаніями, які можуть надавати якісні послуги й інфраструктуру, що здатна витримати пікові навантаження (наприклад, співробітництво ритейлерів із сервісами доставки, таксі, спільна оренда приміщення та ін.). Аналітики також прогнозують збільшення кількості угод M&A, що дозволяють диверсифікувати бізнес, розширити бізнес-моделі й можливості ритейлера, що існують. Якщо до коронавірусу 70 % злиттів і поглинань було пов'язано з купівлею схожих бізнесів, націлених на отримання синергетичного ефекту (наприклад продуктова мережа купує іншу продуктову мережу), то після COVID-19 прогнозується зростання кількості угод, що підвищують технологічність і ціннісну пропозицію ритейлерів (наприклад купівля платформ для аналізу поведінки користувачів або компаній, що дозволяють здійснювати доставку «останньої милі», тощо) [8].

2. Зростання територіальної значимості магазину, яка зміщується в бік підвищення ролі максимального наближення до споживача (переорієнтація покупців на магазини крокової доступності). З уведенням карантинних обмежень, посиленням уваги до власної безпеки та здоров'я, динамічним розвитком інтернет-магазинів як непродовольчого, так і продовольчого сектору, знизилась мотивація покупців щодо відвідування магазинів великих форматів та торгових центрів. Одночасно відбувається корегування форматів магазинів, які б ураховували сучасні зміни у споживчій поведінці.

3. Удосконалення бізнес-процесів, що пов'язані з функціонуванням ланцюга виробництва – продаж, управлінням товарними зап-

сами, постачальниками, ціновою стратегією, організацією доставки та роботою складських приміщень. Актуальними стають уміння: швидко нарощувати потужності й реагувати на ажіотажний попит; розширювати пропускну здатність онлайн-каналу; наймати й навчати нових співробітників, а також оперативно забезпечувати безпеку співробітників і запроваджувати нові протоколи роботи за відсутності досвіду та

єдиних рекомендацій від органів влади [9–11].

4. Подальший розвиток омніканальності та інформаційно-комунікаційних технологій. Через коронавірус значна кількість брендів і компаній, які до цього моменту не були присутні в мережі, змушені розробляти власні діджитал-стратегії, з метою не втратити свої позиції на ринку та адаптуватися до нових умов, що викликані пандемією.

Таблиця 4

Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку мережевого ритейлу в період пандемії коронавірусу [розроблено на основі [8]]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Достатня стійкість і здатність адаптувати торгово-технологічні процеси відповідно до встановлених карантинних вимог.</p> <p>Достатній ступінь оперативної взаємодії між торговими мережами та їх постачальниками товарів.</p> <p>У мережевому ритейлі достатній рівень розвитку онлайн-каналів для населення, здатність швидко їх розширювати та вдосконалювати.</p> <p>Здатність до саморегуляції і широкої кооперації всередині галузі й між галузями.</p> <p>Достатній рівень цифровізації мережевого ритейлу.</p> <p>Готовність до швидкої адаптації бізнес-процесів мережевого ритейлу до їх здійснення в умовах карантинних заходів</p>	<p>Проблеми розвитку інфраструктури виробництва та логістичного сервісу; складнощі в перебудуванні ланцюгів поставок таким чином, щоб забезпечити безперебійний процес доставки товарів.</p> <p>Наявність бар'єрів (як психологічного характеру, так і технічного) у використанні онлайн-покупок для людей старшого віку; обмеженість використання даного каналу продажу в малих містах та сільській місцевості.</p> <p>Запровадження адміністративних обмежень (ст. 30 Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» та можливі негативні наслідки від них (у т. ч. контроль за ціноутворенням, обмеження в режимі роботи; заборона підприємницької діяльності тощо).</p> <p>Залежність від коливання курсів валют.</p> <p>Нестача кваліфікованих кадрів, які можна в стислі терміни підготувати та переорієнтувати на виконання операцій, що вимагають відповідно до ситуації на ринку.</p> <p>Часткова залежність від торгово-розважальних центрів, робота яких була обмежена; залежність окремих сегментів (вендингової торгівлі) від офісних просторів.</p> <p>Відносно низька готовність системи продовольчої безпеки України до криз, ліквідації дефіциту в найкоротші терміни.</p> <p>Недостатній ступінь оперативної взаємодії між учасниками роздрібного ринку та органами місцевого самоврядування.</p> <p>Обмеженість впливу на процес ціноутворення в ланцюгу поставок.</p> <p>У немережевій роздрібній торгівлі недостатній рівень розвитку онлайн-каналів для населення, неможливість швидко їх розширювати та вдосконалювати; недостатній рівень цифровізації</p>
Можливості	Загрози
<p>Прискорений розвиток онлайн-проектів.</p> <p>Вивільнення додаткової робочої сили з інших «непрофільних» напрямів.</p> <p>Застосування аутсорсингу на «непрофільних» напрямках.</p> <p>Переоцінка витрат на утримання офісів та інших непрофільних активів.</p> <p>Вихід на нові ринки, розвиток нових каналів продажів для виробників і ритейлу.</p> <p>Зростання зацікавленості до локальних брендів</p>	<p>Падіння доходів населення.</p> <p>Збільшення витрат, що забезпечують безпеку співробітників і покупців у торгових закладах.</p> <p>Зростання закупівельних цін.</p> <p>Неплатежі по всьому ланцюгу формування цін.</p> <p>Зростання впливу держави, очікування більш жорсткого цінового регулювання, нових нормативів у сфері захисту населення від інфекційних хвороб.</p> <p>Друга хвиля поширення коронавірусу.</p> <p>Зростання соціальної напруги в суспільстві; соціальні ризики, пов'язані із захистом населення від інфекційних хвороб</p>

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Пандемія потужно вплинула на сектор роздрібною торгівлі в багатьох аспектах, починаючи від уповільнення економічної активності та падіння обсягів продажу під час ізоляції, та закінчуючи необхідністю адаптувати торговельні приміщення відповідно до нових вимог безпеки та гігієни.

Онлайн-канал продажу став основою адаптації бізнесу та споживача в період кризи, дозволив у достатньо короткі терміни знизити напругу, пов'язану зі зростанням ажіотажного попиту, та адаптуватися до змін у споживчій поведінці. Надалі конкурентоспроможність учасників ринку буде значною мірою визначатися досягненнями в цій сфері.

Криза сприяла оптимізації окремих бізнес-процесів, а саме: застосування дистанційних методів управління, відмова від надмірного документообігу, реорганізація структурних підрозділів, застосування спільних продажів (наприклад, ритейл плюс ресторани), розвиток вендингу в житлових будинках, залучення персоналу інших компаній у пікові періоди, створення спеціальних онлайн-сервісів для окремих груп населення та ін.

Криза показала недосконалість існуючої нормативної бази. Ряд адміністративних бар'єрів гальмував процес реагування та адаптації. У бізнесу, у тому числі сфери ритейлу, сформувався загальний запит до державних органів влади, спрямований на пом'якшення заходів контролю і регуляторних обмежень, мораторій на всі заходи, які можуть призвести до додаткового фінансового навантаження на бізнес, пом'якшення цінового регулювання, урахування позиції бізнесу із приводу введення нових правил, пов'язаних з епідеміологічною безпекою в період відновлення після пандемії.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення нових можливостей для відновлення зростання українського мережевого ритейлу в реаліях пандемії COVID-19 та поточної економічної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матеріали сайту Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.06.2020). – Назва з екрана.
2. Панюкова В. В. Эволюция розничной торговли и формирование ее интегрирующей роли в XXI веке : монография / В. В. Панюкова. – Москва : Креативная экономика, 2017. – 194 с.
3. Лаборатория ритейла. Выпуск 1. Потребитель будущего [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pltf.ru/2019/11/26/laboratorija-ritejla/> (дата звернення: 28.05.2020). – Назва з екрана.
4. Аналітика Nielsen: як змінилися продажі різних груп товарів у період карантину в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ua-retail.com> (дата звернення: 17.05.2020). – Назва з екрана.
5. У 2020 році тенденція зростання доходів українців припиниться, підвищення зарплат малоюмовірно [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dyvys.info/2020/06/24/u-2020-rotsi-tendentsiya-zrostannya-dohodiv-ukrayintsiv-prypynytsya-pidvyshhennya-zarplat-malojmovirne-nbu/> (дата звернення: 27.05.2020). – Назва з екрана.
6. Коронавирус и FMCG-тренды в России: новая реальность и новые возможности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://roscongress.org/materials/koronavirus-i-fmcg-trendy-v-rossii-novaya-realnost-i-novye-vozmozhnosti/> (дата звернення: 26.05.2020). – Назва з екрана.
7. COVID-19 Accelerated E-Commerce Growth '4 To 6 Years' [Electronic source]. – Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/06/12/covid-19-accelerated-e-commerce-growth-4-to-6-years/#7d0ddc03600f> (accessed: 13.06.2020). – Screen title.
8. Лаборатория ритейла. Выпуск 5. Продуктовый рынок России в ожидании перемен [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pltf.ru/2020/06/17/laboratorija-ritejla-vypusk-5/8/> (дата звернення: 26.05.2020). – Назва з екрана.

9. Нові умови буття українського ритейлу та дистриб'юторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/313132> (дата звернення: 28.05.2020). – Назва з екрана.
10. Карантин vs бізнес: як діяти в епоху обмежень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20208709-karantin-vs-biznes-yak-diyati-v-epohu-obmezhen> (дата звернення: 01.06.2020). – Назва з екрана.
11. Как технологии помогают ритейлу в период пандемии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vc.ru/trade/134458-kak-tehnologii-pomogayut-riteylu-v-period-pandemii> (дата звернення: 28.05.2020). – Назва з екрана.

REFERENCES

1. Sayt Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 07 June 2020) [in Ukrainian].
2. Panyukova, V. V. (2017). *Evolutsiya roz-nichnoy trgovli i formirovaniye yeye integriruyushchey roli v XXI veke [Evolution of retail trade and the formation of its integrating role in the XXI century]*. Moskva: Kreativnaya ekonomika [in Russian].
3. Laboratoriya riteyla. Vypusk 1. Potrebitel' budushchego [Retail laboratory. Issue 1. The consumer of the future]. Retrieved from <https://pltf.ru/2019/11/26/laboratoriya-ritejla/> (accessed 28 May 2020) [in Russian].
4. Analitika Nielsen: yak zminylysia prodazhi riznykh hrup tovariv u period karantynu v Ukraini [Nielsen analytics: how sales of different groups of goods have changed during the quarantine period in Ukraine]. Retrieved from <http://www.ua-retail.com> (accessed 17 May 2020) [in Ukrainian].
5. U 2020 rotsi tendentsiya zrostannya dokhodiv ukrayintsiv prypynyt'sya, pidvyshchennya zarplat maloymovirne [In 2020, the trend of increasing incomes of Ukrainians will stop, wage increases are unlikely]. Retrieved from <https://dyvys.info/2020/06/24/u-2020-rotsi-tendentsiya-zrostannya-dohodiv-ukrayintsiv-prypynyt'sya-pidvyshchennya-zarplat-maloymovirne-nbu/> (accessed 27 May 2020) [in Ukrainian].
6. Koronavirus i FMCG-trendy v Rossii: novaya real'nost' i novyye vozmozhnosti [Coronavirus and FMCG Trends in Russia: New Reality and New Opportunities]. Retrieved from <https://roscongress.org/materials/koronavirus-i-fmcg-trendy-v-rossii-novaya-realnost-i-novye-vozmozhnosti/> (accessed 26 May 2020) [in Russian].
7. COVID-19 Accelerated E-Commerce Growth '4 To 6 Years'. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2020/06/12/covid-19-accelerated-e-commerce-growth-4-to-6-years/#7d0ddc03600f> (accessed 13 June 2020) [in English].
8. Laboratoriya riteyla. Vypusk 5. Produktovyy rynek Rossii v ozhidanii peremen [Retail laboratory. Issue 5. Russian food market in anticipation of changes]. Retrieved from <https://pltf.ru/2020/06/17/laboratoriya-ritejla-vypusk-5/8/> (accessed 26 May 2020) [in Russian].
9. Novi umovy buttya ukrayins'koho riteylu ta dystryb"yutoriv [New living conditions for Ukrainian retail and distributors]. Retrieved from <https://trademaster.ua/articles/313132> (accessed 28 May 2020) [in Ukrainian].
10. Karantyn vs biznes: yak diyaty v epokhu obmezhen' [Quarantine vs business: how to act in an age of restrictions]. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20208709-karantin-vs-biznes-yak-diyati-v-epohu-obmezhen> (accessed 01 June 2020) [in Ukrainian].
11. Kak tekhnologii pomogayut riteylu v period pandemii [How technology is helping retail during a pandemic]. Retrieved from <https://vc.ru/trade/134458-kak-tehnologii-pomogayut-riteylu-v-period-pandemii> (accessed 28 May 2020) [in Russian].

В. В. Лисица, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Тенденции развития сетевого ритейла в Украине в период пандемии COVID-19.**

Аннотация. Целью статьи является обоснование современных трендов развития сетевого ритейла с учетом особенностей его функционирования в Украине в период пандемии COVID-19. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации, сравнения и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Проведенный ретроспективный анализ позволил определить влияние макроэкономических факторов на развитие сетевого ритейла докарантинного периода и в период действия ограничений, связанных с пандемией COVID-19. **Предложены и обоснованы современные тренды развития сетевого ритейла с учетом особенностей его функционирования в Украине в период пандемии COVID-19, среди которых выделены такие: потребительский опыт и потребительское поведение, развитие омниканальности, применение digital-технологий в процессе обслуживания покупателей, привлечение потенциальных покупателей и удержание существующих.** Определено, что пандемия изменила традиционные бизнес-процессы сетевого ритейла. В процессе исследования установлено, что существенно возрастает конкурентоспособность тех ритейлеров, которые развивают концепцию омниканальности, имеют отлаженную цепь поставок, эффективно управляют взаимоотношениями с поставщиками, применяют технологии, связанные с использованием Big Data, используют аналитику для динамического ценообразования, прогнозирования спроса и исследования покупательной аудитории, повышают эффективность операционных процессов. Предложены направления совершенствования сетевого бизнеса в Украине в условиях воздействия пандемии, в частности, определена необходимость усовершенствования взаимодействия с органами государственного и местного самоуправления относительно эффективного сотрудничества в существующих условиях, оптимизации бизнес-процессов, связанных с функционированием цепи производство – продажа, управлением товарными запасами, поставщиками, ценовой стратегией, организацией доставки и работой складских помещений, обеспечением безопасности сотрудников и покупателей, внедрением новых протоколов работы. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложенные рекомендации направлены на определение новых возможностей для возобновления роста украинского сетевого ритейла в реалиях пандемии COVID-19 и текущей экономической ситуации.

Ключевые слова: сетевой ритейл, пандемия, адаптация, потребительское поведение, омниканальность, бизнес-процессы.

V. Lisitsa, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). **Trends in the development of retail in Ukraine during the COVID-19 pandemic.**

Annotation. The purpose of the article is to substantiate the current trends in the development of retail, taking into account the peculiarities of its operation in Ukraine during the pandemic COVID-19. **Methodology of research.** The solution of the tasks set in the article is carried out with the help of the following general and special research methods: analysis and synthesis, systematization, comparison and generalization, dialectical approach. **Findings.** The retrospective analysis allowed to determine the impact of macroeconomic factors on the development of pre-quarantine network retail and during the period of restrictions associated with the COVID-19 pandemic. The modern trends of network retail development are offered and substantiated taking into account the peculiarities of its functioning in Ukraine during the COVID-19 pandemic, among which are highlighted such as consumer experience and consumer behavior, development of omnichannel, application of digital technology in customer service, attracting potential customers and retention. existing. It is determined that the pandemic has changed the traditional business processes of network retail. The study found that the competitiveness of those retailers who develop the concept of omnichannel, have a well-established supply chain, effectively manage relationships with suppliers, use technologies related to the use of Big Data, use analytics for dynamic pricing, demand forecasting and purchasing research audiences, increase the efficiency of operational processes. The directions of improvement of network business in Ukraine in the conditions of pandemic influence are offered, in particular, the necessity of improvement of interaction with state and local government bodies on effective cooperation under the existing conditions,

optimization of business processes connected with functioning of a chain of production, inventory management is defined, suppliers, pricing strategy, organization of delivery and operation of warehouses, promptly ensure the safety of employees and customers, introduce new protocols. **Practical value.** The proposed recommendations are aimed at identifying new opportunities for the resumption of growth of Ukrainian network retail in the realities of the COVID-19 pandemic and the current economic situation.

Keywords: network retail, pandemic, adaptation, consumer behavior, omnichannel, business processes.