

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ
РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ЛГ)М-22
Алексюк Христина Миколаївна

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 2024 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » 202 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Алексюк Христині Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи *Логістичне управління мережевим ритейлом в Україні*

Керівник роботи: д.е.н., професор Ковальська Любов Леонідівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 492/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності мережеских ритейлерів, матеріали досліджень Асоціації ритейлерів України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИКИ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Сутність поняття «мережесвий ритейл».

2. Логістичні інструменти мережесвого ритейлу.

3. Ключові сегменти ринку за обсягом доходів у 2023 році.

4. Динаміка роздрібного товарообігу у 2019-2023 роках.

5. Аналіз ринку мережесвого ритейлу України у 2019-2023 роках за кількістю магазинів.

6. Узагальнюючі показники ефективності комерційної діяльності ключових продуктових мереж.

7. Кількість постачальників у розрізі регіонів за 2019-2023 роки.

8. Ключові логістичні компанії України.

9. Етапи процесу логістичного управління мережевим ритейлом.

10. Цілі та завдання проєкту.

11. Показники ефективності впровадження проєкту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)
 _____ Алексюк Х.М.
 (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)
 _____ Ковальська Л.Л.
 (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Алексюк Х. М. Логістичне управління мережевим ритейлом в Україні.
Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У досліджено теоретичні основи логістичного управління мережевим ритейлом в Україні, а саме: сутність та значення мережевого ритейлу, його логістичні інструменти, зарубіжний досвід розвитку ритейлу. Проведено аналіз та оцінку тенденцій розвитку мережевого ритейлу в Україні, здійснено діагностику логістичного середовища. Запропоновано шляхи удосконалення логістичного управління мережевим ритейлом в Україні.

Ключові слова: логістичне управління, мережевий ритейл, логістика, ритейлер, розвиток, Україна.

ANNOTATION

Aleksiuk Kh. M. Logistics management of network retail in Ukraine. Manuscript.

Qualification work for master's degree in "Logistics", specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The theoretical foundations of logistics management of network retail in Ukraine are investigated, namely: the essence and importance of network retail, its logistics tools, foreign experience of retail development. An analysis and evaluation of trends in the development of network retail in Ukraine is carried out, a diagnosis of the logistics environment is carried out. Ways to improve the logistics management of network retail in Ukraine are proposed.

Keywords: logistics management, network retail, logistics, retailer, development, Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ	9
1.1. Сутність та значення мережевого ритейлу в динамічних умовах середовища	17
1.2. Логістичні інструменти мережевого ритейлу в Україні	
1.3. Зарубіжний досвід розвитку мережевого ритейлу	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИКИ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ	31
2.1. Алгоритм оцінки мережевого ритейлу в Україні	31
2.2. Аналіз та оцінка тенденцій розвитку мережевого ритейлу в Україні	35
2.3. Діагностика логістичного середовища розвитку мережевого ритейлу в Україні	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ	45
3.1. Процес удосконалення логістичного управління мережеским ритейлом	45
3.2. Логістична стратегія розвитку мережевого ритейлу	47
3.3. Оптимізація логістичного потоку	48
ВИСНОВКИ	52
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження логістичного управління мережевим ритейлом в Україні є досить актуальним, адже спостерігається швидкий розвиток даної галузі, а ефективне управління логістичними процесами є ключовим фактором впливу. Споживачі змінюють свою поведінку та підвищують вимоги, зокрема очікують широкого асортименту товарів та швидкої доставки, а задоволення даних потреб неможливе без удосконалення логістичних систем мережевих ритейлерів. Український бізнес змушений працювати за умов політичної нестабільності, війни та інших ризиків, що впливають на логістичні ланцюги.

Вибрану тему досліджували такі науковці: Антонюк Я. М., Грицюк Н., Шиндировський І.М., Сак Т., Кельман В., Цурська Б., Поручинська І. В., Поручинська І. В., Слащук А. М., Братчик А., Миколайчук І., Силкіна Ю., Терещенко С. І., Гримайло О. В., Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. та інші. Їхні внески є вагомими, але зважаючи на постійний розвиток мережевого ритейлу та логістики дана тема потребує більш глибокого дослідження та уточнення.

Метою написання даної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад, розробка практичних рекомендацій та заходів їх реалізації щодо удосконалення логістичного управління мережевим ритейлом в Україні.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- визначено сутність та значення мережевого ритейлу;
- визначено та досліджено логістичні інструменти мережевого ритейлу;
- проаналізовано досвід розвитку мережевого ритейлу в інших країнах;
- розроблено методичний підхід до аналізу логістики мережевого ритейлу;
- досліджено сучасний стан мережевого ритейлу в Україні;
- здійснено діагностику логістичного середовища;

- проаналізовано вплив ризиків війни на розвиток торговельних мереж та логістичних систем;

- запропоновано для реалізації впровадження проєкту оптимізації логістичних потоків;

- обґрунтовано реалізацію проєкту з удосконалення логістичного управління мережевим ритейлом в Україні.

Об'єктом дослідження є логістичне управління мережевим ритейлом в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади, а також практичні основи логістичного управління торговельними мережами.

Методи дослідження, що були використані при вирішенні поставлених завдань: теоретичне узагальнення, методи аналізу та синтезу – для визначення сутності мережевого ритейлу, виділення логістичних інструментів; групування та узагальнення – для класифікації складських приміщень; статистичний, аналітичний аналіз та аналіз трендів – для аналізу стану та тенденцій розвитку мережевого ритейлу та логістичного середовища, узагальнення та систематизації – при формуванні висновків, розробці практичних рекомендацій та проєктних пропозицій щодо удосконалення логістичного управління мережевим ритейлом.

Інформаційна база даного дослідження: наукові публікації вчених, що вивчали мережевий ритейл та логістичне управління торговельними мережами, статистичні матеріали Державної служби статистики України, матеріали досліджень Асоціації ритейлерів України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність та значення мережевого ритейлу в динамічних умовах середовища

Сфера торгівлі чинить значний вплив на економіку будь-якої країни, адже є однією з ключових галузей. Саме вона є лідером по кількості найнятих працівників та сплачених податків до бюджету держави, що забезпечує стійкий грошовий обіг. Динамічні зміни у цій сфері змушують суб'єкти бізнесу постійно розвиватися, пристосовуватися та швидко реагувати на нові виклики.

Вважаємо вивчення даної теми досить актуальним, адже на сферу торгівлі постійно впливає низка чинників, зокрема:

- зміни у поведінці та уподобаннях споживачів;
- розвиток новітніх технологій, а саме штучного інтелекту та інших;
- популяризація та активний розвиток інтернет-торгівлі;
- зміни у виробництві продукції та постачанні під впливом пандемії та війни;
- орієнтація на екологічність та соціальну відповідальність підприємств.

«Найбільш характерною рисою розвитку сучасної торгівлі є глобалізація ритейлу, що безпосередньо впливає на стан і перспективи конкурентоспроможності підприємств торгівлі» [1].

На сьогоднішній день мережевий ритейл є досить популярним. Він дозволяє підприємствам швидко розширити свою діяльність та зайняти більшу частку ринку. За допомогою мережевого ритейлу компанії не лише залучають більше покупців, а й надають їм зручний доступ до товарів і послуг.

Дослідженням даної теми займалися науковці: Кельман В., Братчик А., Цурська Б., Терещенко С., Гримайло О., Миколайчук І., Силкіна Ю. та інші.

Розглянемо підходи щодо визначення поняття «ритейл» та «ритейлери» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Сутність поняття «ритейл» та «ритейлери»

Визначення	Автор
Ритейл	
«вид торгівлі, що не має сезонного характеру та орієнтований на розвинену політику роботи з масовим клієнтом» [2]	Антонюк Я.М., Шиндировський І.М
«сукупність роздрібних торговців, що орієнтуються на масові продажі» [3]	Сак Т., Грицюк Н.
«продаж товарів у роздріб пересічним громадянам та іншим кінцевим споживачам» [4]	Кельман В.
«вид комерційної діяльності, що уособлює роздрібний продаж товарів (у тому числі, супровідні послуги) фізичним та юридичним особам для особистого споживання або користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, через об'єкти магазинної торгівлі зі значним трафіком відвідувачів» [5]	Цурська Б.
«невеликий продуктовий магазин біля будинку, люди, які займаються продажами, не маючи певного локального розташування торгової точки (представники мережевого маркетингу)» [6]	Поручинська І. В., Поручинська І. В., Слащук А. М.
Ритейлер	
«роздрібний торговець, який здійснює продаж товару або послуг споживачеві» [7]	Інтернет-джерело
«особа або організація, що продає товари або послуги кінцевим споживачам, з метою отримання прибутку» [8]	Інтернет-джерело

«Поняття ритейл розглядають як:

–окремий вид економічної діяльності, який здійснюють різні суб'єкти господарювання;

–елемент торговельної інфраструктури, а саме об'єкт торгівлі, який орієнтується на окремого споживача;

–процес продажу товарів кінцевому споживачу.

Отож, основними характеристиками ритейлу є наявність спеціальних приміщень для здійснення торговельної діяльності та якісного надання торговельних послуг (торговельна зала, розрахунково-касова частина, складські приміщення тощо), сучасне торговельне обладнання для організації роздрібно торгівлі» [9].

Проведемо дослідження підходів визначення поняття «мережевий ритейл» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Сутність поняття «мережевий ритейл»

Визначення	Автор
«масова роздрібна торгівля через операторів мереж, що мають різні масштаби діяльності (місцеві, міжрегіональні, національні, міжнародні, глобальні мережі) та можу узагальнювати структури одно форматних, різноформатних об'єктів магазинної торгівлі (магазини), що різняться за ознаками адміністрування (зокрема, наявні: корпоративні та багатопрофільні структури, асоційовані на добровільній основі, франчайзингові)»[10]	Кельман В.
«штучне об'єднання об'єктів ритейлу, відтак для її функціонування необхідний перехід до однорідності її членів, а отже, функціонування за єдиними правилами всередині (між членами мережі) і ззовні мережі (до одиниці мережі або до їх всієї сукупності)»[4]	Кельман В.
«сукупність розміщених на певній території підприємств роздрібного ритейлу, що мають спільне конкурентне середовище здійснюють продаж товарів і надають торговельні послуги населенню з метою отримання комерційного результату»[11]	Цурська Б.
«мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках»[12]	Братчик А.
«мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках»[1]	Миколайчук І., Силкіна Ю.
«мережа одноформатних (в окремих випадках різноформатних) магазинів, об'єднаних єдиною торговою концепцією»[13]	Терещенко С. І., Гримайло О. В.
«мережа одноформатних магазинів, об'єднаних великим вибором послуг та продукції із застосуванням спеціальних прийомів та технологій продажу, розташованих як правило територіально вигідно як для споживачів так і співпрацівників»[14]	Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І.

Частина авторів вважають мережевий ритейл мережею одноформатних магазинів, що мають одного власника, єдину систему закупівлі, логістики та товарної політики [1,12-14]. Цурська Б. у своєму визначенні робить акцент на тому, що підприємства роздрібного ритейлу розміщені на певній території та мають спільне конкурентне середовище та здійснюють свою діяльність з метою отримання прибутку [11]. Кельман В. в свою чергу пропонує два визначення в одному пояснює, що мережевий ритейл являє собою штучне об'єднання об'єктів

торгівлі за умови їх однорідності та дотримання єдиних правил всередині та ззовні [4]. У іншому визначенні дає більш широке пояснення даного поняття роздрібна торгівля через операторів мереж, можуть узагальнювати структури одноформатних, різноформатних об'єктів магазинної торгівлі (магазини), що різняться за ознаками адміністрування [10].

Підводячи підсумок, варто зазначити, що у більшості випадків науковці у даючи визначення поняття «мережевий ритейл» зазначають, що це формування мережі однотипних об'єктів торгівлі, що об'єднані одним власником та торговою концепцією.

Опираючись на дослідженні визначення, які пропонують науковці, вважаємо доцільним запропонувати власне визначення даного поняття. Мережевий ритейл – це мережа однотипних об'єктів роздрібною торгівлі, які належать одному власнику, мають сформований бренд, спільну маркетингову політику та систему закупівлі, що дозволяє знизити витрати та за рахунок цього збільшити обсяг прибутку.

На основі дослідженої інформації зазначимо, що критеріями мережевого ритейлу можна виділити: мережа однотипних об'єктів торгівлі, спільна маркетингова політика та система логістики, брендинг.

Серед основних ознак ритейлу можна виділити наявність спеціальних приміщень для здійснення торговельної діяльності та якісного надання торговельних послуг (торговельна зала, розрахунково-касова частина, складські приміщення тощо), сучасне торговельне обладнання для організації роздрібною торгівлі [9].

Невеликі продуктові магазини, супермаркети, гіпермаркети можна вважати найпоширенішими формами ритейлу. Також до даного поняття відносяться фізичні особи, що займаються продажами та не мають торгової точки. Тобто до мережевого ритейлу можуть належати всі суб'єкти, що займаються роздрібною торгівлею. Зауважимо, що найпоширенішими представниками мережевого ритейлу варто виділити супермаркети та гіпермаркети, адже вони пропонують

споживачам широкий асортимент товарів першої необхідності та низки продовольчих та непродовольчих товарів.

«Загалом ринок ритейлу або роздрібних продажів можна поділити на чотири основні сегменти (категорії):

- довговічні товари, які не втрачають своїх властивостей тривалий період часу (меблі, прилади, автомобілі, сантехніка, тощо);

- товари щоденного використання і витратні матеріали (одяг взуття, предмети гігієни і косметика);

- продукти харчування;

- предмети мистецтва (картини, книги, музичні інструменти)» [15].

Розглядаючи торговельний ринок України можна виділити низку вітчизняних роздрібних торговельних мереж. Перерахуємо основних представників мережевого ритейлу: «АТБ», «Сільпо», «Епіцентр», «Нова лінія», «METRO», «COMFI», «Eldorado», «Фокстрот», «ЕКО маркет», «VOVK», «GOLDI», «NOVUS», «Centro» та інші.

Крім цього, в Україні активно розвивається електронна комерція. Це несе низку переваг не лише споживачам, адже вони мають можливість придбати товар за вигідною ціною не виходячи з дому, а й ритейлерам. Вони в свою чергу економлять на оренді та утриманні торговельних приміщень, знижуються витрати на рекламу та інші маркетингові заходи, можливість працювати щоденно та цілодобово, легше зайняти значну частку ринку. Серед представників даного виду ритейлу варто виділити: Prom.ua, Rozetka, OLX, Shafa, Kasta та інші.

Сфера торгівлі в цілому має значний вплив на економіку країни. Зауважимо, що у цій сфері велика кількість найманих робітників, з їхніх заробітних плат утримується податок на доходи фізичних осіб та військовий збір. Крім цього суб'єкти господарювання сплачують ще низку податків, зокрема податок на прибуток, єдиний податок (для фізичних осіб-підприємців), податок на додану вартість, акцизний збір та інші. Отже дана діяльність приймає активну участь у створенні бюджету держави та забезпечує стійкий грошовий обіг.

Варто зазначити, що об'єкти мережевого ритейлу здійснюють свою діяльність у конкурентному середовищі, що стимулює підприємства постійно розвиватися та вдосконалювати свою продукцію та послуги. А також стимулює до оптимізації усіх бізнес-процесів, пошуку нових способів зацікавити споживача. Це в свою чергу стимулює підприємства до інновацій.

Мережевий ритейл часто носить міжнародний характер. Це допомагає розвитку міжнародної торгівлі та зміцненню економічних зв'язків між країнами.

Український мережевий ритейл можна вважати однією з найбільш «антикризових» галузей у країні. Незважаючи на карантин та пандемію протягом 2020-2021 років, торгівля залишилась у п'ятірці галузей-лідерів за прибутковістю в Україні. Проте все змінилося після повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Мережевий ритейл займає більше 50% ринку роздрібною торгівлі. До повномасштабної війни у сфері торгівлі працювало 3,5 млн людей. «У 2021 році, який передував великій війні, торгівля в Україні зросла майже на 17% порівняно з 2020 роком. Більше, ніж будь-яка інша галузь. І це попри епідемію Covid та всі карантинні обмеження. Фактично в цей період торгівля стала драйвером української економіки, яка в цілому зросла на 3,5%» [16].

Повномасштабна війна призвела до значних втрат. У травні 2022 року Асоціація ритейлерів України та Українська рада торгових центрів (УРТЦ) проводили дослідження, що охопило 295 торговельних компаній – великих мереж та малих підприємств. Загальна сума прямих втрат по цим мережевим ритейлерам становить 50,7 млрд грн., що в середньому виходить по 30 475 грн. на 1 кв. м. площі ушкоджених торгових точок, або 17,4 млн. грн. на один пошкоджений магазин [17]. Зважаючи на те, що війна досі триває, розуміємо, що станом на сьогоднішній день ця цифра не перестане зростати.

В межах даного дослідження помітили значне скорочення товарообігу, адже за перші місяці війни даний показник знизився на 25% порівняно з довоєнним рівнем. «Станом на червень 2022 року, майже через три місяці від початку війни, 10 найбільших гравців галузі закрили близько 300 своїх супермаркетів, але

зберегли роботу понад трьох тисяч торгових точок. Окрім прямих втрат активів галузі унаслідок бойових дій зменшення споживання, оскільки велика частина потенційних покупців виїхала за кордон, а ті, хто залишилися, – почали економити. Здебільшого покупці економлять через інфляцію та девальвацію національної валюти» [18].

З початком війни український ритейл страждає від низки негативних чинників, але незважаючи на це продовжує працювати та намагається розвиватися.

Наведемо перелік ряду послуг на інноваційні сервіси, які активно впроваджуються, щоб покращити клієнтський досвід та адаптуватись до роботи в воєнний час:

- каси самообслуговування;
- зняття готівки та поповнення банківської карти на касі;
- проведення консультацій по відеозв'язку прямо в магазині, що створює ефект присутності;
- працевлаштування без паперів за допомогою Дія;
- можливість розрахунку за електроніку, побутову техніку та інші товари із використанням Binance Pay (наприкінці травня 2022 року Фокстрот став першим ритейлером електроніки та побутової техніки, що запустив такий вид оплати).

Також варто згадати про цифровізацію у сфері роздрібної торгівлі. Розглядаючи перспективи розвитку варто виділити наступні напрямки:

- розширення каналів продажу (веб-сайти, додатки, чат-боти, дистриб'ютори та ін.);
- активне використання цифрових інструментів та фасилітації;
- ефективний цифровий маркетинг в до- та поствійськовий таймфрейм.

Досліджуючи думки експертів, слід зауважити, що український ринок більше орієнтується на споживача та максимізацію прибутку. Щодо європейського ринку бачимо, що увага зосереджується здебільшого на конкуренції та мінімізації витрат. Саме тому європейський ритейл концентрує

зусилля на зменшенні ризиків для споживачів на тлі пандемії коронавірусу, в той час як для України ця проблема давно втратила свою актуальність на фоні війни.

Якщо розглядати конкурентні переваги українського ритейлу, порівняно з європейським, то можна констатувати наступні ключові позиції[18]:

1) українські ритейлери великою мірою зосереджені на технологічності та інноваційності бізнесу (використання кас самообслуговування, поштоматів для омніканальних продажів, тестування автономних магазинів без кас та продавців);

2) Важливою складовою якісного торговельного обслуговування українських ритейлерів є зовнішня привабливість магазинів.

3) Великі мережеві торговельні оператори в Україні приділяють посилену увагу навчанню і розвитку персоналу, вважаючи персонал найкращою інвестицією у майбутнє ритейлу.

4) Активна співпраця з місцевими товаровиробниками створює для вітчизняних торговельних операторів конкурентну перевагу у вигляді унікальної товарної пропозиції.

Досліджуючи мережевий ритейл варто виділити основні тренди розвитку роздрібною торгівлі в цілому. Одним із головних трендів хочемо виділити зміну форматних пріоритетів споживачів. Останні роки спостерігаємо тенденцію до невеликих спеціалізованих торговельних об'єктів (бутиків), що зазвичай розташовані в центрі міст, а також «магазинів біля дому», які розташовані у житлових масивах. Сюди варто віднести ще досить швидке поширення мережі невеликих фірмових магазинів регіональних виробників.

«Головні тренди, що формують індустрію роздрібною торгівлі у 2023 році:

- висока інфляція створює виклики і впливає на поведінку споживачів та ефективність роботи роздрібних мереж.

- e-commerce продовжує зростати за всіма регіонами та секторами

- цифровізація – як в сфері покращення ланцюгів постачань та аналізу споживачів, так і повсюдного досвіду роздрібною торгівлі, починаючи від етапу вивчення продукту перед покупкою, закінчуючи електронними платежами у магазині.

- фокус на швидку доставку: розвиток 4го покоління q-commerce (2-3 год)» [19].

Досліджуючи мережевий ритейл бачимо, що значний вплив на його стан та розвиток чинить повномасштабне вторгнення Росії. Це призвело до значних збитків, зменшення мережевих точок, утруднення логістики поставки товарів, зміни формату роботи магазинів та ін. Тому вважаємо доцільним продовжувати більш широко досліджувати дану тему та шукати шляхи оптимізації роботи об'єктів ритейлу та їхнього подальшого розвитку.

1.2. Логістичні інструменти мережевого ритейлу в Україні

Тема мережевого ритейлу не є достатньо вивчена, адже дане поняття прийшло в Україну відносно недавно і багато авторів ототожнюють його з поняттям «роздрібна мережева торгівля, що є не зовсім правильним.

Логістичні інструменти використовуються для якісного управління ритейлом. Більшість доступних джерел описують цифрові інструменти та мало уваги приділяють іншим не менш важливим логістичним інструментам. Зважаючи на досліджену інформацію вважаємо доцільним виділити основні логістичні інструменти мережевого ритейлу: торгівельні запаси, складування, транспортування, цифровізація (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Основні логістичні інструменти мережевого ритейлу

Розглянемо детальніше кожен із перелічених інструментів.

«Товарні запаси – це вироби, які компанія утримує в наявності для майбутнього продажу.

Вони включають:

- сезонні запаси: товари, необхідні для задоволення сезонного попиту (зимовий одяг, садовий інвентар).

- поточні запаси: товари для щоденних продажів (продукти харчування, побутова хімія).

- страхові запаси: запаси для непередбачених обставин (генератори, насоси для води)» [21].

Щодо створення товарних запасів слід зазначити, що будь-яке підприємство-продавець створює кілька видів, зокрема:

- поточні (середньостатистична кількість запасів, що необхідна протягом певного періоду);

- резервні (додаткова кількість на випадок зміни попиту чи пропозиції).

Товарні запаси створюються для забезпечення безперебійного обслуговування покупців, а також продавець має можливість економити купуючи більшими партіями, що є дуже економічно доцільним для мережевого ритейлу.

Планування обсягу запасів залежить від попиту та конкретні види товарних запасів на ринку, де здійснює свою діяльність підприємство. Для цього підприємству потрібно проаналізувати свої попередні продажі та врахувати сезонні та трендові зміни.

«Управління запасами включає визначення операційних цілей управління запасами, планування потреби в запасах, організацію роботи складських працівників, розстановку і налагодження взаємодії працівників, їх мотивацію шляхом створення оптимальних умов праці та відпочинку, виплати належної заробітної плати та премій, налагодження зв'язків із постачальниками і споживачами, контроль виконання замовлень та утримання запасів на підприємстві, просування запасів по логістичному ланцюгу з метою задоволення

потреб виробництва і споживачів готової продукції за оптимальних логістичних витрат» [22].

Коли ведемо мову про управління запасами слід забезпечувати баланс між існуючими потребами в товарних запасах, витратами на їхнє створення та задоволенням потреб споживача. Адже малий обсяг товарних запасів спричинить затримки у виконанні замовлень, а як наслідок споживачі будуть не задоволені та надаватимуть перевагу конкурентам. З іншої сторони зберігати на складі великий обсяг товарів дуже затратно і є ризик, що значна частина товарів не буде продана через зміну вподобань споживачів. Цю ситуацію можна вирішити за рахунок створення оптимального запасу товарів, що підвищить гнучкість та якість логістичного управління мережевим ритейлом.

Оптимальний запас товарів являє собою обсяг товарних запасів, що забезпечить безперервні продажі та при цьому витрати, що пов'язані зі зберіганням товарів будуть мінімальними. При визначенні оптимальних запасів товарів підприємство має визначити обсяг товарів, який буде доцільно зберігати на складі на випадок затримки постачання чи непередбачуваного збільшення попиту. При цьому варто враховувати вже існуючий попит на товар і якщо він знижується, то варто провести аналіз ринку, зменшити обсяг закупівлі даного виду товару і натомість запропонувати споживачам новий товар, що краще буде забезпечувати їхні потреби.

«Для потреб управління науковцями запропоновано методика визначення оптимальної величини товарних запасів підприємства гуртової торгівлі. Узагальнено теоретичні та практичні аспекти методу управління товарними запасами в залежності від обсягу придбання та реалізації кожного товару (ABC) та застосування аналізу непередбачуваності або безперервності чи дискретної сталості реалізації товару (XYZ)» [23].

ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето. Даний аналіз дозволяє поділити товарні запаси за їхньою вагомістю для підприємства та відповідно визначити підходи до закупівлі кожного класу. Щодо XYZ-аналізу зазначимо, що

метод дозволяє оцінити стабільність продажу товарів. Для здійснення даного аналізу потрібно розрахувати коефіцієнт варіації показників продажу.

Для наочності у таблиці 1.3 виділимо класи товарів відповідно до ABC-аналізу та XYZ-аналізу і оптимальні управлінські рішення [24; С. 31–38].

Таблиця 1.3. – Класи товарів відповідно до ABC-аналізу та XYZ-аналізу

Клас	Які товари відносять	Управлінські рішення
ABC-аналіз		
A	20% товарів, що приносять 70% прибутку. Зазвичай, асортимент дорогих товарних запасів, на закупівлю витрачають основну частину коштів.	-Співпраця з надійними постачальниками; -Чіткі домовленості щодо цін закупівлі; -Ретельна підготовка замовлень; -Регулярний контроль залишків запасів та визначення страхових запасів.
B	30% товарів, що приносять 25% прибутку. Зазвичай, асортимент товарів середньої вартості.	-Звичайний контроль за запасам; -Збір інформації безпосередньо перед здійсненням повторного замовлення, щоб виявити зміни у попиті.
C	50% товарів, що приносять 5% прибутку. Зазвичай широкий асортимент дешевих товарів.	-Оформлення замовлень великими партіями; -Встановлення більш високого рівня страхових запасів; -Спрощений складський облік.
XYZ-аналіз		
X	Значення коефіцієнта варіації 0-10%. Товари з стабільним попитом, легко прогнозувати попит.	-Налагодження стосунків з постачальником, щоб перейти до постачання за принципом точно в час.
Y	Значення коефіцієнта варіації 11-25%. Товари мають коливання попиту, середні можливості прогнозування.	-Оптимізувати рівень запасів, щоб покрити існуючий попит на них при мінімальних витратах на створення та зберігання.
Z	Значення коефіцієнта варіації від 26%. Товари з нестабільним попитом, низька точність прогнозування	-Залежно від важливості приймати рішення щодо мінімізації чи максимізації товарних запасів

Зважаючи, що будь-який аналіз має свої недоліки, на практиці доцільно об'єднувати результати даних аналізів, адже лише тоді підприємство може прийняти більш коректні рішення та мінімізувати ризики.

Наступним логістичним інструментом мережевого ритейлу, який дослідимо детальніше є складування. Воно є важливою складовою управління логістикою для мережевого ритейлу та бізнесу в цілому. Більшість людей думає, що це поняття про сортування товарних запасів за видами та зберігання їх за умов, що

не дозволять товарам зіпсуватися чи пошкодитись. Проте ефективно розміщення товарних запасів на складі допомагає оптимізувати збирання замовлень та відповідно зменшує час доставки товару на торгівельну точку. Правильно організувавши систему складування працівники менше часу витрачають на пошук товарів, що підвищує ефективність їхньої роботи, відповідно підвищує якість обслуговування споживачів.

«Основна задача складу – концентрація запасів, їх збереження та формування безперебійного і ритмічного забезпечення замовлень споживачів. До інших задач складу необхідно віднести наступне:

1. Максимальне використання потужностей.
2. Раціональне ведення навантажувально-розвантажувальних робіт.
3. Ефективне використання складського обладнання.
4. Зменшення втрат товарів при їх складській переробці.
5. Своєчасне надання товарів та послуг споживачам.
6. Поповнення запасів при оптимальних витратах.
7. Захист виробників та споживачів від різних ризиків.
8. Формування необхідного рівня сервісу.
9. Розвиток інтеграції і координації взаємодії з іншими ланками логістичного ланцюга» [25].

Існує багато класифікацій складів за певними ознаками і особливостями. Проте вважаємо доцільним навести ключові з них, що на нашу думку є більш пов'язані з мережевим ритейлом та відповідними запасами.

«Класифікація складських об'єктів за функціями, що виконує склад:

– для довгострокового зберігання продуктів. Тут знаходяться запаси на випадок непередбачених ситуацій;

– для перевалки вантажів. Це склади зберігання вантажів протягом завантаження і розвантаження. Як правило, вони знаходяться близько магістралей, в портах й аеропортах;

– для розподілу товарів. Тут товари, що надходять від виробників перетворюють на торгівельний асортимент. В розподільчому центрі приймають

продукцію для зберігання, комплектують замовлення для роздрібних мереж, слідкують за залишками товарів, браком і так далі;

– для сезонного зберігання. Тут знаходяться товари, що продають лише протягом деякого періоду. Наприклад, споживачі частіше купують парасольки осінню, коли йдуть дощі. Такі приміщення ще називають буферними. Крім того, їх часто використовує агропромисловість;

– митні. Це склади, де зберігають товари, що ввезли на територію країни збуту. Продукція знаходиться там до моменту, поки не пройде митне оформлення» [26].

Також складські приміщення класифікують за видами продукції (спеціалізовані склади):

- склад сировини;
- склад матеріалів;
- склад готових товарів;
- склад тари [26].

Звичайно варто зазначити, якщо приміщення складу обладнано для зберігання різних видів товарів, то на одному складі можуть зберігатися різні види товарних запасів, а такий склад буде вважатися універсальним.

Склади мають забезпечувати відповідні умови для зберігання різних товарів, зокрема створюються різні температурні режими. «Виділяють 4 типи приміщень:

- неопалювані. Температура в таких складах не регулюється. Вона змінюється в залежності від пори року.

- опалюванні. Це склади, де є можливість підтримувати плюсові температури цілий рік. Для цього використовують спеціальне обладнання.

- холодні. Це склади для зберігання продуктів з мінусовими температурами. В цій категорії виділяють холодильні і морозильні приміщення. Перший тип дозволяє зберігати продукцію охолодженою, другий – повністю заморозувати її.

- мультитемпературні. Це склади з декількома зонами зберігання в різних умовах. Крім того, в таких приміщеннях можна самостійно налаштувати показники температури» [26].

Важливим елементом є розміщення товарів у торговому залі магазину та безпосередньо на полицях, тому дослідивши дане питання, виділимо ключові моменти.

Розміщуючи товари на стелажах потрібно пам'ятати про товарне сусідство, адже багато видів товарів не можна ставити поряд згідно стандартів, зокрема продовольчі товари не можуть стояти поруч з побутовою хімією. Що стосується викладки товарів на полиці, то зазвичай, найдешевші та об'ємні товари розміщують на нижніх полицях, а дрібніші та дорожчі – на середніх та верхніх полицях. У магазинах часто можна побачити корпоративні блоки, тобто місце що відведене для певного бренду. «Зазвичай він виділяється привабливим та яскравим зовнішнім виглядом, який підкреслює високу якість товарів цього виробника. Корпоративні блоки привертають увагу покупців завдяки ефекту рекламного щита. У них використовуються контрастні та незвичайні кольори, що збільшує час перебування потенційного покупця біля стелажа й, відповідно, підвищує ймовірність покупки» [27]. Також у магазинах можна спостерігати брендovanі стенди, зазвичай це рекламні торгові стійки. Часто у супермаркетах можна побачити викладку товарів просто на підлозі, зазвичай на палетах чи інших конструкціях.

Нікому не секрет, що розміщення товарів впливає на продажі та відповідно на прибуток, тому виділимо ключові принципи:

- логічне та послідовне розміщення. Для цього потрібно розділити товари на групи і схожі розмістити по сусідству. Це допоможе не лише полегшити роботу працівникам, що займаються викладкою, а й допоможе покупцям швидше знайти необхідний товар;

- на рівні очей покупця мають розміщуватися найбільш популярні товари. Це допоможе споживачу швидше знайти товар. Відповідно товари, які розміщені на нижніх полицях мають нижчий попит, а товари на верхніх полицях сприймаються як більш дорогі;

- товар на полицях має стояти лише лицевою стороною до покупця, адже цей бік упаковки є більш привабливим та впізнаваним;

- до кожного товару має бути актуальний цінник. У протилежному випадку покупець запідозрить обман, а це негативно вплине на лояльність потенційних клієнтів;

- всі полиці у торговому залі мають бути заповнені. Навіть якщо товар має низький попит і замовляти його нерентабельно, то варто розміщувати товар близько до краю полиці, що створить ефект достатньої кількості товару;

- чисті та акуратні полиці та торговий зал. Це впливає на репутацію, адже показує вашу турботу про покупців [28].

Третім логістичним інструментом мережевого ритейлу є транспортування. Це не дивно, адже підприємства, що працюють в даній сфері розуміють важливість орієнтації на потреби споживача, тому важливо організувати логістичний сервіс.

«Логістичний сервіс – це сукупність логістичних операцій із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління логістичними потоками, відповідають критерію оптимальності логістичних витрат і забезпечують підприємству конкурентні переваги» [29].

Логістичний сервіс має характерні основні властивості: якість, оперативність та користь.

Виділимо ключові принципи на яких ґрунтується логістичний сервіс:

- якщо підприємство продає товар, що потребує подальшого обслуговування, то доцільно пропонувати споживачам подальше його обслуговування, але не нав'язувати;

- потрібно надавати сервіс у зручному для покупця місці та формі;

- пропонувати широкий спектр послуг, щоб кожен споживач міг задовольнити свої потреби;

- не розглядати сервіс як джерело додаткового прибутку, адже перш за все це засіб зміцнення довіри покупців та стимул для придбання товару [29].

Компанії, що займаються мережевим ритейлом, зазвичай, у своїй структурі мають власну логістичну службу. Вона займається доставкою товарів з складу до

торгівельних точок, де дані товари реалізуються кінцевим споживачам. Також дана служба може доставляти замовлення безпосередньо покупцям.

Логістична служба підприємства має управляти процесами транспортування, складування, зберігання та розподілу товарів. Тобто основним завданням є забезпечити безперебійний та ефективний рух товарних запасів від постачальника до кінцевого споживача [30]. Проте підприємствам, які тільки починають розвиватися не завжди доцільно виконувати доставки самостійно. У даному випадку більш раціональним є рішення користуватися послугами іншої логістичної компанії.

Співпраця з логістичною компанією має ряд переваг для бізнесу:

- передача логістичних операцій на аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитися на своїй основній діяльності, довіривши всі питання транспортування і зберігання професіоналам.

- логістичні компанії мають досвід і ресурси для оптимізації логістичних процесів, що дозволяє знизити витрати на транспортування і зберігання товарів.

- професійні логістичні компанії забезпечують високий рівень обслуговування, що дозволяє поліпшити якість послуг, які надаються кінцевим споживачам.

- логістичні компанії можуть швидко адаптуватися до змін у попиті, забезпечуючи гнучкість і масштабованість логістичних операцій відповідно до потреб клієнтів [30].

Одним з найбільш важливих логістичних інструментів у сучасних умовах є цифровізація, тобто впровадження цифрових технологій в усі сфери життя.

На трансформацію ритейлу вплинула низка факторів, зокрема: комп'ютери та інтернет стали доступні усім, пандемія дала поштовх розвитку онлайн-торгівлі. А зараз з'явився ще один фактор –штучний інтелект.

Якщо вести мову про логістику варто згадати четверту індустріальну революцію – Industry 4.0, адже це спричинило виникнення Logistics 4.0, тобто інтеграції передових цифрових технологій в логістику та ланцюги постачань.

«Ключові аспекти:

- диджиталізація та автоматизація: Logistics 4.0 використовує такі технології, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), а також робототехніку для автоматизації процесів, як-от сортування, комплектування, пакування та управління запасами. Це підвищує ефективність і зменшує кількість людських помилок.

- аналітика даних: для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та управління запасами використовуються передові алгоритми аналізу даних і машинного навчання. Це дозволяє ухвалювати більш точні та проактивні рішення.

- розумний склад: Використання розумних роботів, дронів та автоматизованих керованих транспортних засобів (AGV) на складах підвищує операційну ефективність. Ці технології можуть впоратися з повторюваними завданнями, дозволяючи працівникам зосередитися на більш складних видах діяльності» [31].

Багато ІТ-компаній пропонують різноманітні програмні продукти, що допомагають спростити та автоматизувати деякі процеси для ритейлерів та покупців. Представникам бізнесу доступні програми для створення планогам (програма для планування, візуалізації та оптимізації розміщення товарних запасів на полицях) [32], для прогнозування та адаптації до пікового попиту, для безпечного керування поставками [33] та низка інших. Незважаючи на те, що на ринку вже існує безліч якісних та корисних програмних продуктів компанії продовжують знаходити нові можливості, щоб оптимізувати роботу ритейлерів та спростити покупцям шлях до покупки.

1.3. Зарубіжний досвід розвитку мережевого ритейлу

Мережевий ритейл варто вважати ключовою галузю, що впливає, що постійно та динамічно розвивається. Це і не дивно, адже на неї впливає низка факторів, зокрема споживачі змінюють свої уподобання та підвищують вимоги.

Тому підприємствам, що ведуть свою діяльність в межах цієї галузі варто постійно реагувати на всі ці зміни, щоб втримати своє місце на ринку.

Останні роки на всі сфери бізнесу у світі негативний вплив чинить ситуація на ринку, яку спричинила пандемія. У багатьох країнах є проблеми з постачанням товарних запасів. Значний дефіцит кадрів вплинув на рівень надання послуг у магазинах, на управління складами та логістику.

Варто виділити основні фактори, що здійснюють найбільший вплив на розвиток ритейлу у світі:

- пандемія змінила ставлення до покупок через інтернет, навіть по сьогоднішній день в багатьох країнах зростає кількість споживачів, що надають перевагу купівлі продуктів харчування онлайн;

- зростання кількості споживачів, що надають перевагу робити покупки через соціальні мережі, зокрема на основі реклами;

- зміни в етичних міркуваннях споживачів, адже вони більше звертають увагу на вплив того, що вони купують на навколишнє середовище;

- покупці дбають про своє здоров'я та більший інтерес проявляють до здорового харчування, догляду за собою, гігієни;

- багато споживачів надають перевагу спілкуванню з продавцем за допомогою чат-ботів та смарт-колонок;

- підвищились очікування та вимоги до доставки. Надшвидка доставка, можливість самовивозу чи купити онлайн, а забрати в найближчому магазині;

- різноманітні способи оплати. Готівка втрачає свою актуальність, адже споживачі використовують зручні їм способи оплати, зокрема дебетові та кредитні картки, цифрові гаманці, онлайн-платежі через Apple Pay, Google Pay та PayPal [34].

У таблиці 1.4. розглянемо найкращих світових ритейлерів за виручкою та міжнародним доходом у 2022 році.

Таблиця 1.4. – Топ-20 світових ритейлерів за виручкою і міжнародним доходом [35]

Місце в рейтингу	Бренд	Країна	Міжнародний дохід, \$ млрд	Виручка, \$ млрд
1	Walmart	США	101,20	585,20
2	Amazon.com	США	120,10	352,70
3	Schwarz Group	Німеччина	108,70	159,80
4	Aldi	Німеччина	97,90	130,40
5	Costco	США	55,10	219,20
6	Ahold Delhaize	США	72,30	94,50
7	Carrefour	Франція	66,40	108,40
8	Seven & I	Японія	36,20	94,60
9	The Home Depot	США	9,50	157,30
10	IKEA	Нідерланди	45,90	47,40
11	Walgreens Boots Alliance	США	12,90	124,30
12	Rewe	Німеччина	15,90	70,70
13	Alibaba	Китай	10,40	96,00
14	Inditex	Іспанія	2,60	35,50
15	AS Watson	Гонконг	21,60	30,10
16	Metro AG	Німеччина	23,10	32,90
17	Tesco	Великобританія	21,10	64,60
18	Casino	Іспанія	9,30	32,27
19	Aeon	Франція	21,20	37,00
20	H&M	Швеція	17,90	19,70

Ключові позиції в даному рейтингу як і в попередні роки займають торговельні мережі Сполучених Штатів Америки та Німеччини. Це країни з найбільш розвиненою економікою, тому зацентруємо увагу на розвитку мережевого ритейлу саме в цих країнах.

Walmart – публічний сімейний бізнес родини Уолтон, що був заснований у 1962 року. Нині реалізує товари для широкого кола споживачів та пропонує асортимент більш бюджетних товарів та елітні товари для заможніших покупців. Також практикує різні формати роздрібної торгівлі: суперцентри (гіпермаркети, де продаються товари повсякденного попиту та супермаркет з повним спектром продовольчої продукції, також мають аптеки, відділення банків, перукарні, точки швидкого харчування тощо); дискаунтери (універмаги зі знижками, часто мають відділення банків, аптеку, садовий центр тощо, а також можуть мати автозаправні станції); продуктові міні-маркети (де продаються продукти харчування, ліки та

паливо) та роздрібні клуби (де продаються товари загального призначення, зазвичай оптом) [36]. Крім цього товари реалізуються через інтернет магазин.

Amazon є головним конкурентом Walmart. Інтернет-сервіс, що реалізує товари масового попиту, заснований 1994 року. «З роками Amazon перетворився на глобального домінанта в усіх цифрових сферах: компанія займається стримінгом відео на Amazon Prime, має музичний сервіс Amazon Music, електронну читалку Amazon Kindle та сервіс з аудіокнигами Audible. Amazon також має власне видавництво. Дочірні компанії Amazon виробляють техніку й охоплюють великі інтернет-ресурси, як-от Twitch.tv та IMDb» [37].

Schwarz Gruppe являє собою міжнародну німецьку роздрібну групу, що складається з мереж Lidl та Kaufland. Цю групу можна вважати найбільшим мережевим ритейлером у Європі. Реалізує продовольчі товари та має власне виробництво.

Aldi є німецькою торгівельною мережею, що реалізує товари за низькими цінами. Пропонує широкий асортимент продуктів харчування та непродовольчих товарів. Також часто пропонує покупцям вигідні знижки та акції.

Costco мережа роздрібної торгівлі, що використовує клубну модель компанії. Членство є платним, проте компанія налагодила співпрацю з обмеженим колом виробників, що дозволяє їй продавати товари за низькими цінами, часто навіть нижче оптових.

Щоб зайняти лідируючі позиції на ринку торгівельні компанії не відкривають мережу однотипних магазинів, а намагаються врахувати потреби широкого кола споживачів.

Виділимо найбільш поширені типи магазинів у світі [39]:

- універмаги (торговельна площа більше 2500 м², зазвичай оптимальний розмір 5000–7000 м², реалізують здебільшого широкий асортимент непродовольчих товарів, проте можуть бути відділ продовольчих товарів);

- гіпермаркети (торговельна площа понад 2500 м², широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів);

- супермаркети (торговельна площа 400–2500 м², широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів);

- магазини низьких цін (торговельна площа не менше 1000 м², пропонують, зазвичай, асортимент бюджетних непродовольчих товарів);

- суперети (магазини самообслуговування, торговельна площа 120–400 м², асортимент включає переважно продовольчі товари).

Також зарубіжні мережеві ритейлери при розміщенні магазинів враховують особливості території та її населення. Зважаючи на це обирають тип магазину, цінову категорію та асортимент товарів, які найбільш вигідно реалізовувати. Виділимо основні зони: центральний діловий район; перехідна зона; зона, де проживають робітники; зона, де проживають заможні люди; пересадочна зона.

Варто виділити основні аспекти, що допомогли компаніям зайняти лідируючі позиції на світовому ринку мережевого ритейлу:

- пропонувати асортимент товарів для широкого кола споживачів;
- продавати товари за доступними цінами, робити вигідні пропозиції та знижки;
- запроваджувати різноманітні інновації, що спростять процес покупки споживачам;
- створення інтегрованих платформ для покупок;
- оптимізувати систему керування складами та торгівельним залом;
- пропонувати споживачам низку універсальних послуг;
- пропонувати різні способи доставки;
- дбати про вплив на довкілля, використовувати переробні пакувальні матеріали;
- реалізовувати екологічні проекти.

Виділивши ключові аспекти зарубіжного досвіду розвитку мережевого ритейлу підсумуємо, що варто дбати про екологію та добробут споживачів. Використовувати і розвивати інноваційні підходи управління ланцюгами постачання, керування складами, торгівельним залом, взаємодії з споживачами та вчасно адаптовуватися до глобальних змін попиту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИКИ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

2.1. Алгоритм оцінки мережевого ритейлу в Україні

Мережевий ритейл є важливою та однією з найбільш динамічних галузей економіки країни. Він відіграє ключову роль у формуванні споживчих ринків та має вплив на рівень життя населення. Незважаючи на ситуацію в Україні, всі ризики та перешкоди дана сфера постійно розвивається та підлаштовується під нові вимоги споживачів.

Для прийняття ефективних управлінських рішень важливо проводити аналіз поточного стану мережевого ритейлу та виокремлювати перспективні шляхи розвитку. Це допомагає швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів та залишатися конкурентоспроможним.

Проведемо аналіз праць науковців, що досліджували тему логістики мережевого ритейлу. Зазначимо, що значна частина авторів зазначала, що важливо аналізувати стан мережевого ритейлу в цілому. Ключові моменти виділимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Підходи дослідження мережевого ритейлу

Автор	Методика аналізу ритейлу
1	2
Сотник А.А. [40]	<ul style="list-style-type: none"> - динаміка виторгу найбільших ритейлерів в Україні; - кількість працюючих магазинів за досліджуваний період; - аналіз ефективності комерційної діяльності.
Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. [41]	<ul style="list-style-type: none"> - методи управління; - динаміка показників діяльності провідних торговельних мереж.
Олійник Т.І., Іванова М.О.[42]	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз за кількістю відкритих магазинів; - аналіз кількості відкритих крамниць у розрізі міст України; - аналіз за обсягом виторгу та кількістю працівників.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Жовновач Р.І., Іванов А.З., Коловоротний С.А., Кузьм'як Ю.Й. [43]	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ринку мережевого ритейлу за кількістю магазинів, - аналіз ритейлерів за торговельною площею.
Кривов'язюк І.В. [49]	<p>«Модель SCOR, яка охоплює три рівні показників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1-й рівень містить показники, що діагностують загальний стан ланцюга поставок, стратегічні показники або ключові показники діяльності (KPI – Key Performance Indicator). Порівняльний аналіз даних показників першого рівня допомагає визначити реальні цілі, завдання та можливості відповідно до обраного стратегічного розвитку; - 2-й рівень включає показники, які, у свою чергу, є діагностуючими для показників 1-го рівня і допомагають виявити причини відхилення від запланованих значень; - 3-й рівень містить показники, які відповідно призначені для діагностики показників 2-го рівня»[49].

Діагностика логістичного середовища є важливим етапом при дослідженні логістики мережевого ритейлу. Зазначимо, що значний внесок у розвиток даної теми зробив Кривов'язюк І.В., тому доцільно детальніше зупинитись на запропонованій SCOR моделі та показниках, що вона включає.

Параметри, які варто дослідити, щоб оцінити загальний стан поставок товарів (показники 1-го рівня):

- надійність доставки (виконання графіків, коефіцієнт задоволеності клієнтів);

- швидкість реакції (тривалість логістичних циклів, час виконання замовлень);

- продуктивність логістичної інфраструктури (продуктивність транспортних засобів, продуктивність складського та технологічного обладнання);

- витрати у логістичному ланцюзі (загальні витрати в обсязі продажу товарів, витрати на управління ланцюгами поставок, на зворотній зв'язок);

- ефективність управління логістичними активами (запаси у днях поставки, швидкість та коефіцієнт обертання оборотних коштів, коефіцієнт ефективності оборотних коштів).

Виділимо показники результативності ланцюга поставок (2-го рівня):

– планування:

- витрати на планування;
- витрати на фінансування;
- коефіцієнт використання запасів;

– поставка:

- витрати на купівлю ресурсів;
- тривалість поставки товарів;
- коефіцієнт використання запасів;

– виробництво:

- тривалість виробництва;
- якість виробів;
- кількість браку;
- темп реалізації виробничих замовлень;

– збут:

- тривалість реалізації замовлення;
- витрати на управління замовленнями;
- кількість повернень.

Діагностичні показники ланцюга поставок (3-го рівня) допомагають більш детально дослідити показники 2-го рівня та дати більш точну оцінку логістичному середовищу розвитку мережевого ритейлу.

Беручи до уваги вище зазначену інформацію, вважаємо доцільним запропонувати власну методику оцінки мережевого ритейлу.

Виділимо два основні етапи аналітичного дослідження мережевого ритейлу:

1. аналіз та оцінка мережевого ритейлу;
2. діагностика логістичного середовища мережевого ритейлу.

Дослідження мережевого ритейлу в цілому є важливим етапом, адже це дозволить дати об'єктивну оцінку стану та виділити тенденції розвитку даної галузі.

Для оцінки мережевого ритейлу доцільно використовувати комплексний підхід, тобто аналізувати кількісні та якісні показники. Проводячи аналіз тенденцій розвитку мережевого ритейлу варто дослідити:

- поділ ритейлу на сегменти за обсягом доходів;
- динаміку товарообігу за досліджуваний період;
- динаміку виторгу найбільших мережевих ритейлерів;
- динаміку кількості торгових мереж і магазинів;
- динаміку чисельності персоналу;
- узагальнюючі та специфічні показники комерційної діяльності (додаток А);
- кількісні та якісні показники розвитку мережевого ритейлу (додаток Б).

Оцінивши стан досліджуваної галузі переходимо до діагностики логістичного середовища мережевого ритейлу. На даному етапі важливо приділити достатньо уваги та проаналізувати усі елементи логістичного ланцюга наведені на рисунку 2.1.

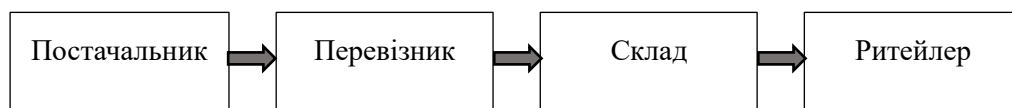


Рисунок 2.1. Логістичний ланцюг ритейлу

Ключові елементи логістичного ланцюга:

- постачальник – підприємство, що виробляє або закуповує товар для подальшої реалізації ритейлерам;
- перевізник – логістична компанія, що займається транспортуванням товару від постачальника до складу або безпосередньо до магазинів;
- склад – місце, де зберігаються товарні запаси до моменту їх відправки у торгові точки;
- ритейлер – компанії, що займаються продажем товарів кінцевим споживачам.

Запропонований алгоритм оцінки мережевого ритейлу допоможе компаніям приймати управлінські рішення, щоб оптимізувати та підвищити ефективність діяльності.

2.2. Аналіз та оцінка тенденцій розвитку мережевого ритейлу в Україні

Щоб краще розуміти український ринок, в цілому, виділимо ключові сегменти ритейлу за обсягом доходів, використавши дані за 2023 рік наведені в джерелі [44] (рис. 2.2).

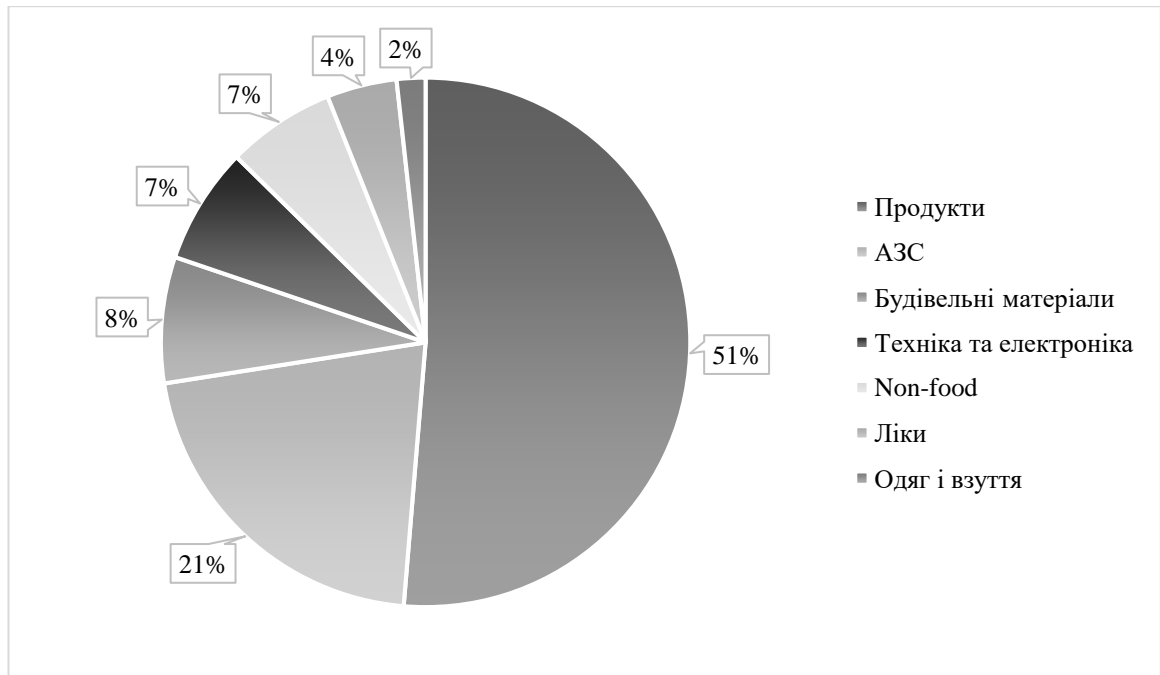


Рисунок 2.2. Ключові сегменти ринку за обсягом доходів у 2023 році

Домінуючу позицію на ринку роздрібної торгівлі продовжує займати продуктовий ритейл, обсяг виручки становить 491,5 млрд. грн значну частку ринку займають автозаправні станції – 203,0 млрд. грн. На третій позиції мережі будівельних матеріалів – 73,8 млрд. грн. Менший попит спостерігаємо на техніку та електроніку, виручка даної ніші становить 68,2 млрд. грн. Non-food (іграшки, косметичні засоби, побутова хімія та ін.) посідає п'яте місце з виручкою 63,4 млрд. грн. Останні «сходинок» займають ліки, дохід даного сегменту становив 41 млрд. грн, одяг та взуття – 16,8 млрд. грн. Варто зазначити, що головним чинником, який вплинув на усі сегменти ритейлу є воєнний стан у країні.

Динаміку роздрібного товарообігу протягом 2019-2023 років [50,51] відображено на рисунку 2.3.

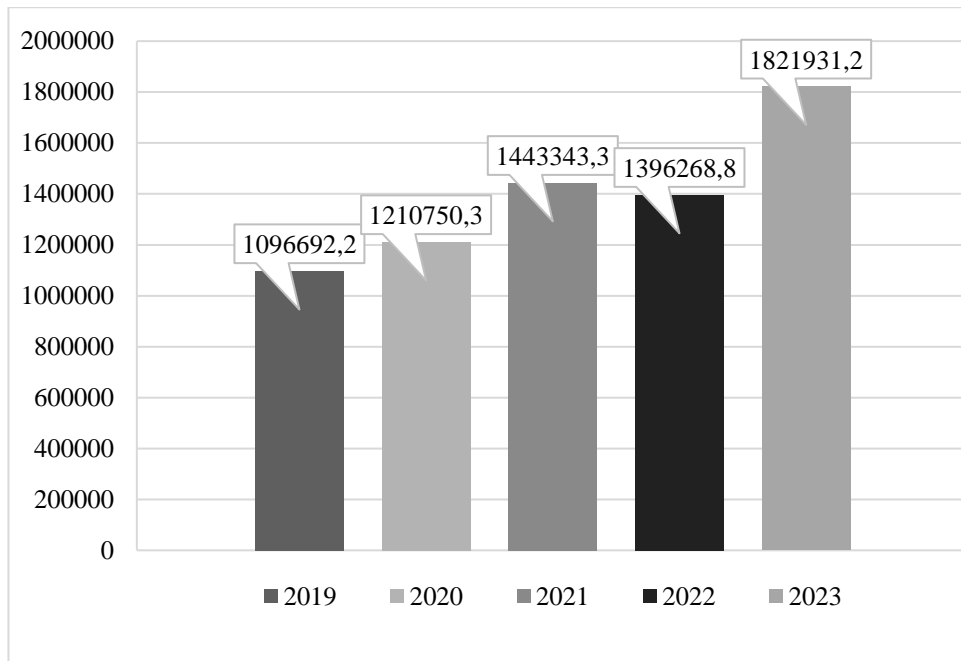


Рисунок 2.3. Динаміка роздрібного товарообігу в 2019-2023рр.

Слід зазначити, що у 2023 році обсяг доходу ринку роздрібної торгівлі становив 1,54 трлн. грн, що на 32,8% більше ніж у 2022 році. Відповідно у 2022 році даний показник становив 1,16 трлн. грн, у 2021 році – 1,44 трлн. грн, тобто виторг мереж у 2022 році впав на 19,4% [45].

Проаналізуємо найбільші компанії в українському мережевому ритейлі за обсягом доходів у 2021-2023 роках [46, 47] (табл.2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз торгових мереж за обсягом доходу

Компанія	Виторг, млрд. грн.			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
АТБ	148,74	148,3	181,09	-0,3	22,1
Fozzy Group	90,4	93,2	114,22	3,1	22,6
Comfy	19,26	16,6	27,63	-13,8	66,4
«Аврора»	5,83	14,0	27,00	140,1	92,9
Metro	24,64	20,2	25,55	-18,0	26,5
Rozetka.ua	20,79	18,4	25,46	-11,5	38,4
EVA	16,96	15,7	21,00	-7,4	33,8
Varus	13,72	14,6	17,51	6,4	19,93

Проаналізувавши дані таблицю бачимо, що протягом досліджуваного періоду мережі АТБ та Fozzy Group займають лідируючі позиції зі значним розривом від інших мереж. АТБ займає перші позиції за обсягом доходу,

незначне зниження даного показника у 2022 році компанія компенсувала у 2023 році отримавши дохід у розмірі 181,09 млрд. грн. Fozzy Group також у 2023 році показала значне зростання обсягу доходу на 22,6% порівняно з попереднім роком. Comfy, Metro, Rozetka.ua, EVA у 2022 році отримало менший обсяг виторгу порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році всі аналізовані компанії показали тенденцію до зростання обсягу доходу.

Крім отриманих доходів мережевими компаніями важливо дослідити зміни кількості діючих магазинів [48] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Аналіз ринку мережевого ритейлу України у 2019–2023 роках за кількістю магазинів

Компанія та її мережі	Кількість магазинів					Темп приросту, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «АТБ-маркет» (АТБ, АТБ express)	1077	1201	1316	1346	1207	11,5	9,6	2,3	-10,3
Fozzi Group (Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Favore)	561	612	714	692	748	9,1	16,7	-3,1	8,1
ПАО «МХП» (М'ясомаркет)	-	52	180	220	277	-	246,2	22,2	26,0
Volwest Group (Наш край, SPAR, Наш Край ЕКСПРЕС)	274	281	278	249	265	2,5	-1,1	-10,4	6,4
ТОВ «АРИТЕЙЛ» (КОЛО)	105	221	252	221	240	110,5	14,0	-12,3	8,6
ТОВ ТВК «Львівхолод» (Рукавичка, Під Боком, Рукавичка S)	160	179	185	200	200	11,8	3,4	8,1	0
Клевер Сторс (Сім23)	74	89	126	167	194	20,7	41,6	32,5	16,2
ТОВ НМСМ «Делві»	112	135	156	148	156	20,5	15,6	-5,1	5,4
ТОВ «Вересень плюс» (Файно Маркет, Соціальний магазин)	83	95	120	139	156	14,5	26,3	15,8	12,2
ТОВ «ЕКО» (ЕКО Маркет, Симпатик)	153	142	137	125	114	-7,1	-3,5	-8,8	-8,8

Найбільший темп приросту спостерігаємо у компанії ПАО «МХП» (у 2023 році – 26,0%), Клевер Сторс (у 2023 році – 16,2%). Для низки компаній 2022 рік був складним та призвів до зменшення кількості магазинів. Кількість діючих

магазинів зменшилась у таких компаній: Fozzi Group на 3,1%, Volwest Group – 10,4%, ТОВ «АРИТЕЙЛ» - 12,3%, ТОВ НМСМ «Делві» - 5,1%. ТОВ «ЕКО» у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшив кількість діючих магазинів на 25,5%. Зазначимо, що ТОВ «АТБ-маркет» зменшив кількості відкритих магазинів у 2023 році на 10,3%. Основними причинами закриття магазинів є нестабільне економічне середовище в країні та негативний вплив війни. Багато торговельних точок було зруйновано та пошкоджено, тому компанії змушені переміщувати свої магазини у більш безпечні регіони або закривати їх.

Розглянемо детальніше торговельні мережі, що мають найбільше відкритих магазинів у 2023 році (рис. 2.4).

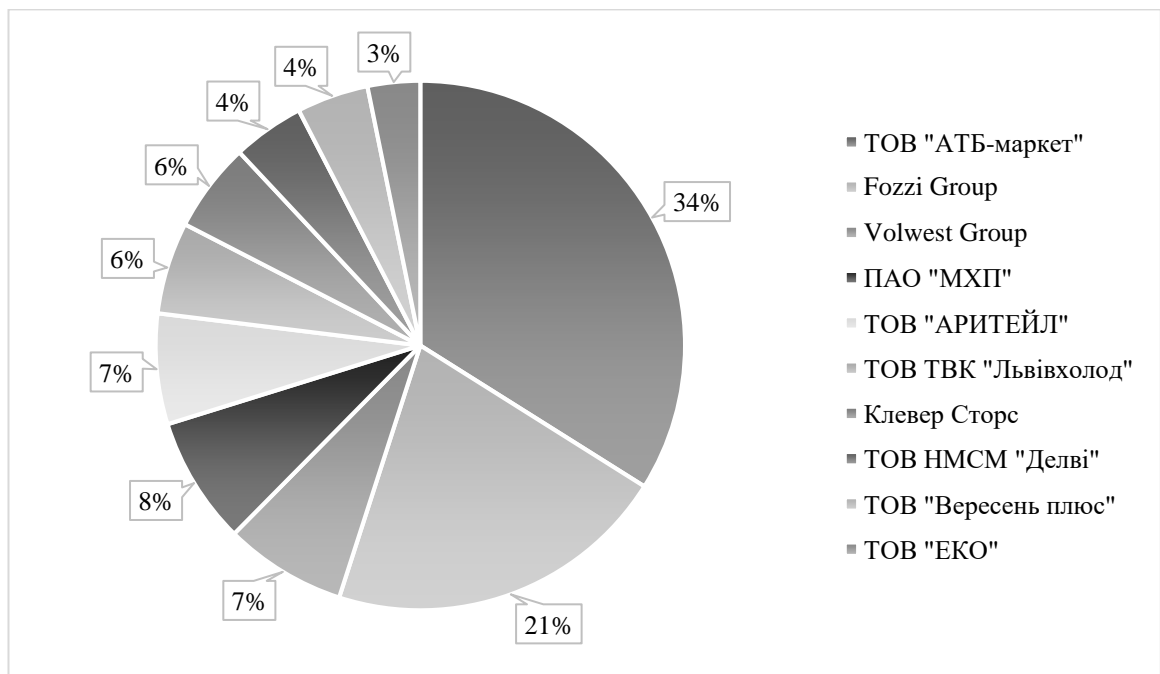


Рисунок 2.4. Топ 10 мережевих ритейлерів України за кількістю відкритих магазинів у 2023 році

Для дослідження стану мережевого ритейлу проаналізуємо розраховані та подані у таблиці 2.4 показники ефективності комерційної діяльності кількох основних продуктових мереж (дані для розрахунків взято з фінансової звітності підприємств [52]).

Таблиця 2.4. – Узагальнюючі показники ефективності комерційної діяльності ключових продуктових мереж України

Показники	Роки				Відхилення 2023/2020 рр. (+/-)
	2020	2021	2022	2023	
ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа АТБ)					
Ефективність функціональної діяльності	3,28	3,11	2,68	2,8	-0,48
Ефективність господарської діяльності	0,05	0,26	0,06	-0,01	0,04
Економічна ефективність	1,82	1,84	1,66	1,67	-0,15
ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа Сільпо)					
Ефективність функціональної діяльності	2,11	1,99	2,29	2,40	0,29
Ефективність господарської діяльності	0,05	-0,07	-0,32	-0,05	-3,17
Економічна ефективність	1,47	1,39	1,40	1,53	0,06
ТОВ «Клевер Сторс», (мережа «Сім23», «Сімі»)					
Ефективність функціональної діяльності	2,76	2,70	2,94	3,12	0,36
Ефективність господарської діяльності	0,01	0,06	0,04	0,02	0,01
Економічна ефективність	1,66	1,66	1,73	1,77	0,11
ТОВ «Арітейл» (мережа «Коло»)					
Ефективність функціональної діяльності	1,93	3,13	3,14	4,01	2,08
Ефективність господарської діяльності	-0,06	-0,16	0,09	-0,01	0,05
Економічна ефективність	1,37	1,72	1,79	2,0	2,37
ТОВ Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолод» (мережа «Рукавичка», «Під Боком»)					
Ефективність функціональної діяльності	2,52	2,54	2,90	2,86	0,61
Ефективність господарської діяльності	-0,01	-0,01	0,01	0,03	0,04
Економічна ефективність	1,58	1,59	1,71	1,69	0,11

Проаналізувавши результати аналізу, подані у таблиці бачимо, що ритейлери намагаються адаптуватися до умов у країні, на які значний вплив чинить війна. Значення показника економічної ефективності діяльності зросло порівняно з 2020 роком в усіх досліджуваних підприємств, крім мережі магазинів АТБ. Також зазначимо, що такий результат підприємства отримали за рахунок підвищення ефективності функціональної діяльності. Торговельним компаніям вдалось оптимізувати залучених у діяльність активи. Якщо вести мову про показник ефективності господарської діяльності, зауважимо, що у 2022 році спостерігаємо зменшення рівня прибутковості, ситуація погіршилась у 2023 році, у результаті багато компаній отримали збиток, зокрема: ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Арітейл».

Опираючись на результати аналізу показників комерційної діяльності та аналіз ринку мережевого ритейлу за кількістю магазинів зазначимо, що значна

частина торговельних підприємств опинилися у більш складному становищі. На це вплинуло розміщення мережевих мереж. Серед досліджуваних торговельних мереж ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» мають найбільше регіональне покриття, відповідно повномасштабне вторгнення вчинило більший негативний вплив. У підприємств зменшуються грошові надходження та зростання непередбачувані витрати, що на пряму впливає на зниження рівня ефективності господарської діяльності. Ритейлери, що розташували мережі магазинів у західній частині України («Сімі23», «Сімі», «Рукавичка», «Під Боком») у досліджуваний період змогли отримати позитивний фінансовий результат. Цьому посприяло внутрішнє переселення населення у ці регіони, що відбулося у зв'язку з воєнними діями на сході країни.

2.3. Діагностика логістичного середовища розвитку мережевого ритейлу в Україні

Дослідження логістичного середовища є важливим етапом аналізу мережевого ритейлу, адже сучасному економічному середовищу характерна невизначеність. Діяльність будь-якого торговельного підприємства залежить від налагоджених зв'язків з постачальниками, перевізниками, наявності складів.

Проведемо дослідження усіх елементів логістичного ланцюга мережевого ритейлу. Розпочнемо аналіз логістичного середовища з дослідження постачальників. У таблиці 2.5. за даними Державної служби статистики України [53] наведено кількість діючих постачальників.

Таблиця 2.5. – Кількість постачальників у розрізі регіонів за 2019-2023 роки

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023	Темп приросту 2023/2019
1	2	3	4	5	6	7
Україна	184043	173906	163035	136716	155989	-15,2
Вінницька область	5537	5078	4785	4527	5048	-8,8
Волинська область	3483	3326	3139	3215	3618	3,9

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Дніпропетровська область	17851	17487	16482	14591	16501	-7,6
Донецька область	4859	4724	4346	1981	1912	-60,7
Житомирська область	4656	4176	3821	3486	3888	-16,5
Закарпатська область	4322	3903	3487	3167	3486	-19,3
Запорізька область	7582	7025	6403	4372	4629	-39,0
Івано-Франківська область	3975	3592	3279	3935	4689	18,0
Київська область	9453	9192	8836	7574	9187	-2,8
Кіровоградська область	3228	3047	2659	2266	2591	-19,7
Луганська область	1466	1367	1253	335	253	-82,7
Львівська область	9214	8951	8910	8453	10014	8,7
Миколаївська область	4593	3814	3538	2379	2827	-38,4
Одеська область	12401	12015	10826	9183	10614	-14,4
Полтавська область	5325	5128	4790	4399	4932	-7,4
Рівненська область	2566	2447	2431	2327	2650	3,3
Сумська область	3506	3256	2958	2624	2878	-17,9
Тернопільська область	2461	2337	2191	2117	2367	-3,8
Харківська область	19022	18191	16982	13583	14971	-21,3
Херсонська область	3249	2941	2619	950	925	-71,5
Хмельницька область	3955	3645	3354	3256	3768	-4,7
Черкаська область	4375	4080	3822	3522	3961	-9,5
Чернівецька область	2910	2551	2314	2183	2524	-13,3
Чернігівська область	3147	2979	2816	2458	2719	-13,6

Бачимо, що практично по всіх регіонах протягом досліджуваного періоду зменшилась кількість оптових підприємств. Найбільше постачальників припинило свою діяльність у східній частині України. На це значний вплив вчинила пандемія коронавірусу та повномасштабне вторгнення Росії. Спостерігаємо збільшення кількості постачальників у західних регіонах України, зокрема у Волинській, Івано-Франківській, Львівській та Рівненській областях. Це спричинено переміщенням підприємств зі сходу України до більш безпечних регіонів.

Наступним елементом є перевізник, тобто компанія, що транспортує товарні запаси від постачальника до складу чи безпосередньо до торговельної точки. Виділимо ключові логістичні компанії за доходом у 2022 році [54].

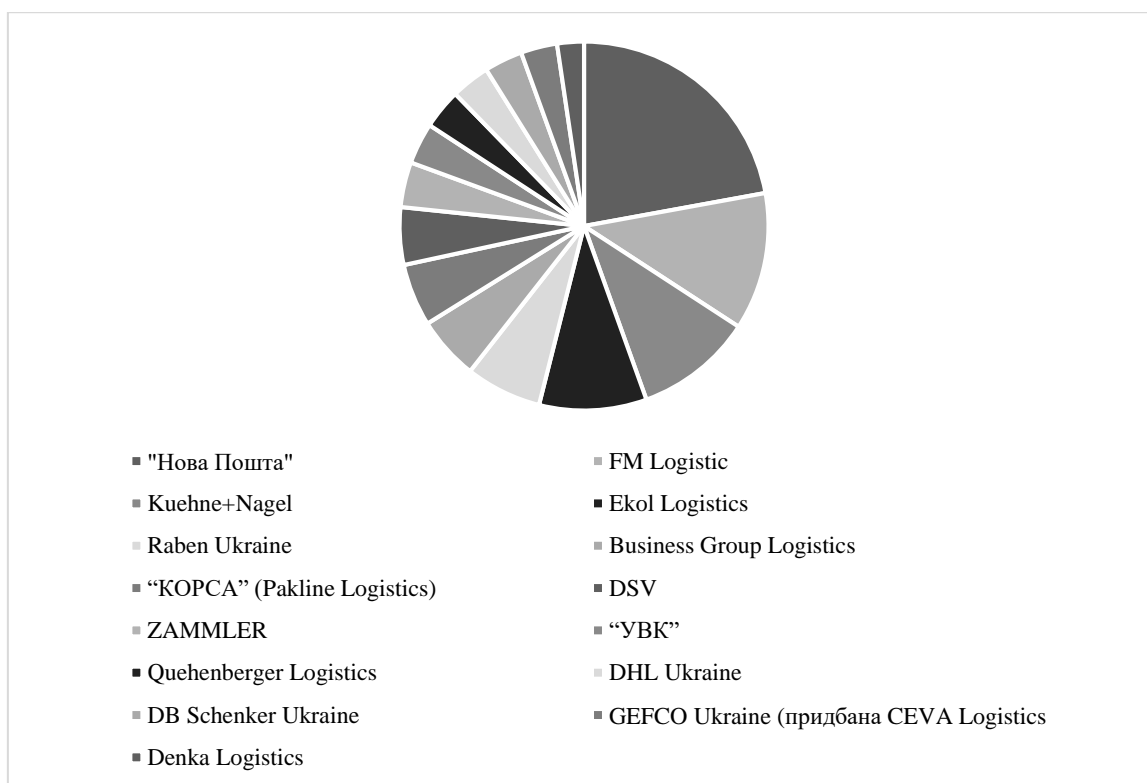


Рисунок 2.5. Ключові логістичні компанії України

В Україні є всі типи складських приміщень, необхідні для зберігання різних товарних запасів. Найбільш сучасні склади розташовані в центрі країни, вони мають високі стелі, вентиляційну систему, можливість регулювати температуру в приміщенні, наявна система пожежогасіння та охоронна сигналізація. На заході країни розміщені склади нижчого класу, тому після переміщення підприємств з інших областей, виникла значна потреба у складах сучасного типу. У таблиці 2.6 наведено найбільші склади України та їх основні характеристики [55].

Таблиця 2.6. – Найбільші склади України

Назва	Розташування	Площа, м ²	Основні характеристики
1	2	3	4
Логістичний центр "РЛЦ-Квітневе"	с. Квітневе, Київська область	129400	Можливе зберігання товарів у мультитемпературних камерах від -24°C до +12°C. У зоні експедиції підтримується температура від -10°C до +12°C, ширина самої зони — 18 м. Висота стель становить 12 м, крок колон — 12x24 м
Складський комплекс "BF Terminal"	с. Мартусівка, Київська область	128336	Висота стель – 12 м, крок колон — 12x24 м, навантаження на підлогу — 6 тон на квадратний метр.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Логістичний комплекс “МЛП-Чайка”	с. Чайки, Київська область	115000	Підтримується температура від +14°C до +20°C. Відповідає усім вимогам класу “А”: висота стель — 12 м, крок колон — 12×24 м, бетонна підлога з антипиловим покриттям може витримувати навантаження до 6 тон на квадратний метр.
Логістичний комплекс “AMTEL PROPERTIES”	с. Білогородка, Київська область	100208	Постійна температура від +10°C до +25°C. Сучасний комплекс класу “А+”: висота стель — 12 м, крок колон — 12×24 м. Підлога з антипиловим покриттям “Pandex F-3” витримує навантаження до 8 тон на квадратний метр
Логістичний центр “Калинівка”	смт Калинівка, Київська область	100000	Висота стель – 12 м, крок колон — 12×24 м, навантаження на підлогу — 6 тон на квадратний метр.
Логістичний центр “West Gate Logistic”	с. Стоянка, Київська область	96455	Підтримується температура від +16°C до +24°C. Висота стель — 12 м, крок колон — 12x24 м, допустиме навантаження на підлогу — 5 тон на квадратний метр.
Складський комплекс “Unilogic Park”	м. Бровари, Київська область	75000	Висота стелі – 6 м, допустиме навантаження на підлогу — 6 тон на квадратний метр.
Складський комплекс “Protex Зимна Вода”	с. Зимна Вода, Львівська область	73000	На сухих складах комплексу підтримується температура від +15°C до +24°C, холодильних — від -2°C до +10°C; від -18°C до -22°C. Висота стелі — 12,5 м, крок колон — 12x24 м.
Складський комплекс “Рабен Україна”	смт Велика Димерка, Київська область	70000	Для кожної групи продукції створено оптимальну вологість і температуру — від +2°C до +6°C і вище.
Логістичний комплекс “Комодор”	с. Калинівка, Київська область	69000	Висота стелі становить 12 м, крок колон — 12x24 м. Навантаження на підлогу — 7 тон на квадратний метр
Логістичний комплекс “Одеса Логістик Парк”	с. Дачне, Одеська область	64600	Склад класу “А”: висота стелі — 12,2 м, крок колон — 12×24 м, навантаження на підлогу — 6 тон на квадратний метр
Логістичний комплекс “Макарівський”	с. Колонщина, Київська область	61992	Висота стелі — 12 м, крок колон — 12x24 м, бетонна підлога має антипилове покриття. Поверховість складів — 3 поверхи
Логістичний комплекс “EAST GATE LOGISTIC”	м. Бориспіль, Київська область	49716	Висота стель – 12 м, крок колон — 12×24 м, навантаження на підлогу — 6 тон на квадратний метр.
Логістичний центр “РЛЦ-Одеса”	с. Дачне, Одеська область	36000	Складські приміщення складаються з 3 блоків: для замороженої групи товарів (від -24°C до 0°C), охолоджених товарів (від 0°C до +14°C) та товарів, що не потребують особливих температурних умов. Висота стель складів — 12,9 м, крок колон — 12×24 м, підлога витримує навантаження до 5 тон на квадратний метр

Наступним елементом логістичного ланцюга є ритейлер, тобто підприємство, що реалізує товар кінцевому споживачу. Проаналізуємо обсяги реалізованої продукції в Україні за 2019-2023 роки, дані подано на рисунку 2.6.

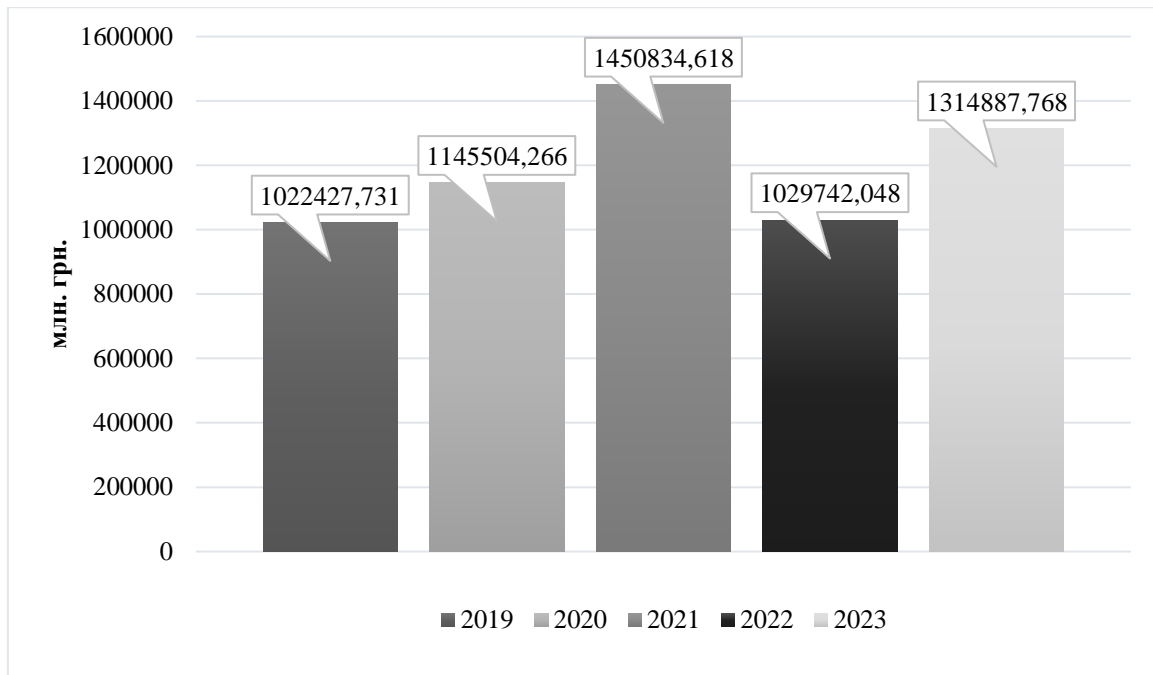


Рисунок 2.6. Обсяг реалізованих товарів в Україні

Зазначимо, що у 2019-2021 роках обсяг реалізованої продукції мав тенденцію до зростання, проте у 2022 році спостерігається значний спад, що спричинено низкою перешкод, що впливали на діяльність підприємств, адже багато з них отримало збиток. У 2023 році ситуація покращилася, адже підприємствам вдалось зреагувати на виклики та покращити свою роботу.

Беручи до уваги останні роки зауважимо, що на логістику та ритейл негативно вплинула війна та створила низку труднощів, зокрема:

- порушення ланцюгів постачання, що спричинене руйнуванням інфраструктури та блокуванням доріг;
- перебої електропостачання у зв'язку з регулярними атаками на енергетичну інфраструктуру країни;
- зменшення доступних складів та контейнерів;
- збільшення витрат у зв'язку з зростанням цін на паливо, харчові продукти та інші товари;
- зміни у законодавстві для підтримки економіки створюють додаткові перешкоди для здійснення підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМ РИТЕЙЛОМ В УКРАЇНІ

3.1. Процес удосконалення логістичного управління мережевим ритейлом

Удосконалення логістичного управління є важливим аспектом сучасного бізнесу, адже сьогодні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високої конкуренції та глобалізації, а також значний вплив чинить війна.

Якщо вести мову про мережевий ритейл, зазначимо, що компанії змушені працювати в умовах нестабільності ринку, постійного зростання вимог споживачів та розвитку електронної комерції. Відповідно оптимізація логістичного управління дозволить ритейлерам знизити витрати на транспортування, зберігання та управління товарними запасами; підвищити швидкість доставки, що дасть значну перевагу над конкурентами; покращення рівня обслуговування покупців.

За умов війни українським підприємствам для оптимізації логістичних процесів варто зосередитись на плануванні, коригуванні логістичних процесів, враховувати ризиковість та безпекові питання. Також важливо регулювати управління запасами, об'єктивно оцінювати та формувати страхові товарні запаси, використовувати надійні варіанти постачання (пріоритетом обирати сухопутні шляхи). Отже, механізм управління логістичними процесами повинен бути спрямований на підвищення рівня ефективності діяльності підприємств. Це можна зробити шляхом прогнозування, організації, контролю та регулювання[56].

Основні етапи процесу удосконалення логістичного управління наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Етапи процесу логістичного управління мережевим ритейлом

Виділимо приклади конкретних заходів, що дозволять удосконалити логістичне управління мережевим ритейлом:

–впровадження системи електронного документообігу, що дозволить учасникам логістичного ланцюга швидко обмінюватися документами;

–створення сучасних складів, що дозволять зберігати товари, які потребують особливих умов, а також швидко перевантажувати товари з одного виду транспорту на інший;

–використання дронів для доставки невеликих, легких товарів на невеликі відстані.

Заходи, що дозволяють удосконалити логістичне управління мережевим в Україні є важливим інструментом для забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та якості життя населення.

3.2. Логістична стратегія розвитку мережевого ритейлу

На основі проведеного аналітичного дослідження логістики мережевого ритейлу в Україні зазначимо, бізнес змушений працювати в умовах невизначеності та ризиків. Значний вплив на діяльність підприємств чинить війна. Це значно вплинуло на розвиток мережевого ритейлу, адже багато компаній були змушені припинити свою діяльність, значна частина перемістилась на Захід України, у більш безпечні регіони. Проте тут вони також зіткнулися з низкою перешкод, зокрема: пошук нових постачальників, складів з відповідними умовами для зберігання товарних запасів, пристосування до нових вимог покупців та інші.

Зважаючи на збільшення кількості компаній, що займаються мережевим ритейлом, на Заході України, відчувається значний брак складських приміщень, зокрема складів сучасного типу, що дозволять зберігати товарні запаси, що потребують особливих умов зберігання. Це є перешкодою для розвитку багатьох підприємств, тому вважаємо доцільним розробити проект створення великого складського комплексу.

Створюючи складський комплекс, ставимо орієнтир на стратегію максимального обслуговування клієнтів. Таким чином вдасться заповнити прогалину, що виникла на ринку, адже компанії зможуть за кращих умов зберігати широкий асортимент товарних запасів. Також це дозволить спростити та скоротити час доставки товарів до торговельних точок.

Виділимо основні стратегічні цілі та ключові завдання запропонованого проекту на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2. Цілі та завдання проєкту

Виходячи з визначених цілей зазначимо, що оптимізація логістичних потоків у даний час потребує додаткового дослідження та пошуку інших шляхів удосконалення, адже запропонований проєкт спрямований на західну Україну.

3.3. Оптимізація логістичних потоків

Пропонуємо створити складський комплекс сучасного типу у місті Дубно, адже впровадження даного проєкту дозволить оптимізувати логістичні потоки на заході України.

Будівництво складського комплексу у Рівненській області, а саме поблизу міста Дубно є вигідним, адже наявність залізничної станції та автошляхів сприятиме ефективній роботі. Склад буде розміщений на важливому транспортному коридорі, що значно полегшить доставку товарів по Україні, а також за її межами.

Зважаючи на значний дефіцит сучасних складів на заході України це гарантує постійний попит на запропоновані складські послуги. Крім цього, відкриття складського комплексу в м. Дубно стане стимулом для розвитку регіону та створить нові робочі місця.

Сучасні модернізовані склади (класу А+) будуються з високоякісних матеріалів, мають новітнє обладнання. Будівлю такого класу будують з легких металоконструкцій та вогнестійких сендвіч-панелей. Бетонну підлогу вкривають антипиловим покриттям, що забезпечує високу зносостійкість. Головна особливість складів – крок колон не менше 12 метрів, відстань між прольотами не менше 24 метрів. Це дозволяє дозволяє розпланувати складський простір та розмістити стелажі так, щоб навантажувачі без перешкод взяли товар і розвернулися не створюючи заторів. Високі стелі (не менше 13 метрів) дозволяють встановити багатоярусне стелажне обладнання, що дозволяє зберігати більше товарів. Важливим аспектом є наявність системи вентиляції, пожежогасіння та відеоспостереження, а також можливість встановити оптимальну температуру і вологість. На таких складах є всі необхідні комунікації, тепловий вузол та власна електрична підстанція [57].

Планова загальна площа складського комплексу – 1750 тис. м². Близько 60% площі займатиме складське приміщення, а на прилеглій території доцільно розмістити парковку для зручного розвантаження та завантаження вантажного транспорту. Реалізація проекту та повноцінне облаштування складського комплексу розрахована на 10 років.

Наведемо ключові аргументи доцільності реалізації проекту будівництва складського комплексу сучасного типу:

- вигідне географічне розташування (Дубно розташоване на перехресті важливих транспортних шляхів, що сприяє швидкій доставці та зниженню логістичних витрат);

- сприяння розвитку економіки західних регіонів (створення робочих місць, стимулювання розвитку інших суміжних галузей);

- задоволення попиту на сучасні складські послуги;

- склади типу А+ мають багато переваг (сучасні технології дозволяють оптимізувати процеси зберігання, знизити витрати та підвищити ефективність)

- вигідна довгострокова інвестиція, що принесе високий дохід.

Провівши попередні розрахунки визначили, що вартість будівництва та облаштування складського комплексу становить 375 млн. грн.

Було враховано такі витрати:

- будівництво приміщення складу – 75 млн. грн;
- електрична підстанція – 200 млн. грн;
- встановлення мережі водопроводу та каналізації – 35 млн. грн;
- тепловий вузол – 12 млн. грн;
- інші витрати пов'язані з облаштуванням складу – 53 млн. грн.

Дані розрахунку грошових потоків наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Розрахункові дані для обчислення чистої теперішньої вартості

Показники	Значення
Потреба в інвестиціях, тис. грн	375000,0
Період впровадження проєкту, років	10
Сума чистого грошового потоку за весь період впровадження проєкту, тис.грн:	940000,0
1-й рік	150000,0
2-й рік	110000,0
3-й рік	110000,0
4-й рік	90000,0
5-й рік	90000,0
6-й рік	90000,0
7-й рік	80000,0
8-й рік	80000,0
9-й рік	70000,0
10-й рік	70000,0

Дані розрахунку дисконтованих грошових потоків наведено в таблиці 3.2. Приведення грошових потоків до теперішньої вартості здійснюємо, використовуючи облікову ставку дисконтування Національного банку України, що становить 13% [58].

Таблиця 3.2. – Дисконтування грошових потоків

Роки	Грошові потоки, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн
1	2	3	4
1	150000,0	1,13	132743,4
2	110000,0	1,28	86146,1
3	110000,0	1,44	76235,5
4	90000,0	1,63	55198,7
5	90000,0	1,84	48848,4
6	90000,0	2,08	43228,7

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
7	80000,0	2,35	34004,9
8	80000,0	2,66	30092,8
9	70000,0	3,00	23301,9
10	70000,0	3,39	20621,2
Всього	940000,0	-	550421,6

Щоб обґрунтувати доцільність впровадження даного проекту було розраховано показники ефективності наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Показники ефективності впровадження проекту

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість проекту, тис. грн	175421,6
Індекс рентабельності	1,47
Внутрішня норма прибутковості, %	25,5
Термін окупності, років	3,06

Зазначимо, що впровадження проекту з удосконалення логістичного управління мережевого ритейлу на прикладі відкриття складського комплексу типу А+ у місті Дубно є економічно доцільним, адже отримані значення показників вказують на доцільність його реалізації. Значення чистої теперішньої вартості проекту становить 175421,6 тис. грн, індекс рентабельності – 1,47%, внутрішня норма прибутковості – 25,5%, період окупності приблизно 4 роки.

Будівництво сучасного складського комплексу на заході України, а також вигідне розміщення поблизу залізничних шляхів та транспортних сполучень посилить ефективність здійснення логістичного управління мережевим ритейлом, шляхом оптимізації витрат логістичного ланцюга, пришвидшені доставки товарів до торговельних точок, використанні сучасного програмного забезпечення. Також це дасть поштовх для розвитку інших галузей, що позитивно вплине на економіку країни в цілому.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи магістра було досліджено досить актуальну на сьогоднішній день тему, адже мережевий ритейл попри негативний вплив війни продовжує стрімко розвиватися, що підтримує економіку України. Зауважимо, що цей розвиток неможливий без налагодження логістичного ланцюга, тому було запропоновано практичні рекомендації, що дозволять оптимізувати логістичне управління мережевим ритейлом в Україні.

На основі результатів досліджень проведених під час написання даної роботи варто виділити наступні висновки.

Вивчення низки наукових публікацій учених дозволило розкрити суть поняття «мережевий ритейл» на основі чого було запропоновано власне визначення даного поняття: мережа однотипних об'єктів роздрібної торгівлі, які належать одному власнику, мають сформований бренд, спільну маркетингову політику та систему закупівлі, що дозволяє знизити витрати та за рахунок цього збільшити обсяг прибутку.

Виявлено, що український мережевий ритейл можна вважати однією з найбільш «антикризових» галузей у країні, адже незважаючи на пандемію протягом 2020-2021 років та війну, торгівля залишається однією з найбільш прибуткових галузей, тож її можна вважати каталізатором розвитку економіки.

Встановлено, що для якісного управління потоками товарних запасів та інформацією важливо використовувати логістичні інструменти, зокрема: оптимізація торговельних запасів, складування, транспортування, цифровізація.

Проведено дослідження стану та тенденцій розвитку мережевого ритейлу. Варто зауважити, що динаміка роздрібного товарообігу зростає незважаючи на низку перешкод, які створила війна. Деякі українські ритейлери змушені припинити свою діяльність, в той час як інші переміщують свої мережі у більш безпечні та продовжують здійснювати свою діяльність адаптовуючись до умов у країні та розвиватися.

Проводячи діагностику логістичного середовища було виявлено значне зменшення кількості постачальників практично в усіх регіонах України. Найбільше постачальників припинило свою діяльність у східній частині. Проте, спостерігаємо збільшення кількості постачальників у західних регіонах України, зокрема у Волинській, Івано-Франківській, Львівській та Рівненській областях. Це спричинено переміщенням підприємств зі сходу України до більш безпечних регіонів. Стосовно складських приміщень зазначимо, що більшість сучасних складів, потреба у яких постійно зростає, розташовані в центральній частині країни, у свою чергу західні області відчувають значний дефіцит складів сучасного типу.

З урахуванням ситуації в країні та з метою оптимізації логістичних потоків, запропоновано проєкт будівництва складського комплексу сучасного типу у місті Дубно Рівненської області, що дозволить частково покрити потребу. Про доцільність реалізації даного проєкту свідчать отримані значення показників ефективності, зокрема: значення чистої теперішньої вартості проєкту становить 175421,6 тис. грн, індекс рентабельності – 1,47%, внутрішня норма прибутковості – 25,5%, період окупності приблизно 4 роки.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>
2. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22-30
3. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*: Луцьк: Вежа-Друк, 2020. № 2 (22). С. 33-42.
4. Кельман В.Д. Сучасні особливості та моделі адміністрування та управління мережевого ритейлу. *Агросвіт*. 2021. №7–8. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/18.pdf.
5. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>.
6. Поручинська І. В., Поручинська І. В., Слащук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 2 (69). URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496/2965>
7. Ритейл – що це таке, як працює та хто такий Ритейлер. URL: <https://termin.in.ua/ryteyl-ryteyler/>
8. Що таке ритейл? URL: <https://tseivo.com/b/jargoniist/t/jgjoydwbdrr>
9. Ковальська Л., Дмитрук А. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 3–9.

10. Кельман В.Д. Исторична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 150–156.

11. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>.

12. Братчик А.Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. URL: <http://surl.li/lhufq>.

13. Терещенко С.І., Гримайло О.В. Інноваційні форми організації роздрібної торгівлі. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики». URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29872/1/Zbi%C3%B3r_prac_3_2023-281-285.pdf.

14. Наумова Т.А., Кирильєва Л.О., Лемешко Я.І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <file:///C:/Users/oem/Downloads/3077-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2986-1-10-20231208.pdf>

15. Поручинська І.В., Поручинський В.І., Слашук А.М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. 2023. Вип.2 (69). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496/2965>

16. Економічна правда. Чому держава утискає ритейл, якщо він є драйвером економіки. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/4/703915/>

17. Дослідження які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення рф. URL: <https://ua-retail.com/2022/06/doslidzhennya-yaki-galuzi-ritejlu-ta-yaki-kompani%D1%97-najbilshe-vtratili-z-pochatku-vtorgennya-rf/>

18. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510/2428>
19. Укрлегпром. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejl-2023-yes-ta-svitu/>
20. Як працював ритейл у 2022 році. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/yak-pratsyuvav-rytejl-u-2022-rotsi/>
21. Методи управління товарними залишками. URL: <https://bit.ua.com/blog/metody-upravlinnia-tovarnymy-zalyshkamy>
22. Луценко І.С. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ. 2021. URL: ..\..\Downloads\Log_Upr_Zapas_Lutsenko.docx.pdf
23. Степаненко О.І. Товарні запаси як об'єкт обліку та управління: науково-практичний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 2 (11), 157-163. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-24>
24. Фільов Н.А. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра на тему: «Управління асортиментною політикою підприємства». Київ. 2023. (с.31-38) URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9e0d282f-7530-4700-9eab-3bb50e236f74/content>
25. Болдурська О.О. Сучасні методи прийняття рішень щодо розміщення складів. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Київ. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303940>
26. Функціональне призначення та класифікація складів в логістиці. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/klasyfikaciya-skladiv-v-logistyci/>
27. Види викладки товару в магазині. URL: <https://tpgroup.com.ua/blog/vykladka-tovarov-v-magazine>
28. Як правильно підійти до викладки товарів на полиці магазину? URL: <https://planohero.com/uk/blog/how-to-arrange-products-on-the-shelves/>

29. Мельникова К. В., Чугаєва А. В. Формування логістичного сервісу на підприємстві. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. 2022. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28636/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB_%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A.%D0%92.%2C_%D0%A7%D1%83%D0%B3%D0%B0e%D0%B2%D0%B0_%D0%90.%D0%92..pdf
30. Що таке логістична компанія простими словами. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/shcho-take-logistichna-kompaniia-prostimi-slovami>
31. Асоціація ритейлерів України. Мережева інфраструктура для ритейлу та логістичних компаній: огляд ринкових тенденцій в 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/infrastruktura-ritejlu-2024/>
32. Найкращі програми для створення планогам для ритейлу. URL: <https://planohero.com/uk/blog/best-planogram-software-for-retail-in-2024/>
33. Найкращі програми для створення планогам для ритейлу [2024] URL: <https://eleks.com/ua/industries/retail-software-development/>
34. Асоціація ритейлерів України. Диктат клієнта: 10 факторів, які спрямовують розвиток світового ритейлу. URL: <https://rau.ua/novyni/10-faktoriv-rozvitok-ritejlu/>
35. Асоціація ритейлерів України. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/>
36. Асоціація ритейлерів України. Заощаджуйте гроші та живіть краще: історія успіху мережі Walmart. URL: <https://rau.ua/novyni/istorija-uspihu-walmart/>
37. Імперія Amazon: історія та особливості компанії. URL: <https://bazilik.media/imperiia-amazon-istoriia-ta-osoblyvosti-kompanii/>
38. Amazon: історія створення та успіху Амазон. URL: <https://nxdigitalagency.com/blog-ua/amazon-istoriya-stvorennya-ta-uspihu-amazon/>
39. Ковальська Л.Л. Економіка торгівлі: конспект лекцій. Луцьк. 2020

40. Сотник А.А. 2024. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63 (5). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>.
41. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/870/823>
42. Олійник Т.І., Іванова М.О. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 1 (125), с.126-129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
43. Жовновач Р.І., Іванов А.З та інші. Економічний аналіз і оцінка ефективності забезпечення діяльності мережевого ритейлу та збуту товарів. *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 1(44). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/11-Zhovnovach.pdf>
44. Ритейл у цифрах: історичний рекорд обсягу доходу та топ-20 «незламних» мереж. URL: <https://mind.ua/publications/20274946-ritejl-u-cifrah-istorichnij-rekord-obsyagu-dohodu-ta-top-20-nezlamnih-merezh>
45. Асоціація ритейлерів України. Ритейл іде у наступ: оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн грн (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/>
46. 25 найбільших ритейл-компаній України (сукупний виторг – понад 530 млрд грн). URL: <https://dia.dp.gov.ua/25-najbilshix-ritejl-kompanij-ukra%D1%97ni-sukupnij-vitorg-ponad-530-mlrd-grn/>
47. Рейтинг найбільших торгових мереж за 2023 рік. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/reitynh-naibilshykh-torhovyykh-merezh-za-2023-rik>
48. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/analitika/>
49. Кривовязюк І.В. Діагностика логістичної діяльності: конспект лекцій. Луцьк. 2020
50. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>

51. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі зріс на 31%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-oborot-rozdribnoi-torhivli-zris-na-31/>
52. Clarity Project. Фінансова звітність юридичних осіб. URL: <https://clarity-project.info/>
53. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
54. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/>
55. ТОП-14 найбільших складів в Україні: рейтинг від платформи WareTeKa. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/top-najbilshih-skladiv-ukrayini/>
56. Кузяк, В.В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
57. Класи складських приміщень: характеристики й відмінності. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/klasy-skladiv/>
58. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

Додатки

Додаток А
Групи показників ефективності комерційної діяльності мережевих ритейлерів

Таблиця А.1. – Показники ефективності комерційної діяльності мережевих ритейлерів

Назва показника	Формула	Пояснення символів
Узагальнюючі показники		
Ефективність функціональної діяльності	$E_f = \frac{T_f}{O_c + O_w + F_z}$	T_f - річний розмір роздрібного товарообігу; O_c - середньорічна вартість основних засобів; O_w - середньорічна вартість оборотних засобів; F_z - фонд оплати праці торговельних працівників за рік.
Ефективність господарської діяльності	$E_g = \frac{\Pi}{B_o + E \times K}$	Π - річний прибуток; B_o - витрати обігу за рік; E - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень; K - сума капітальних вкладень за рік
Економічна ефективність	$E_e = \sqrt{E_f + E_g}$	E_f - показник функціональної діяльності; E_g - показник ефективності господарської діяльності.
Специфічні показники		
Ефективність використання трудових ресурсів	$E_{tr} = \frac{T_f}{B_{tr}}$	B_{tr} - величина трудових ресурсів.
Ефективність використання матеріальних ресурсів	$E_{tr} = \frac{T_f}{B_{oz}}$	B_{oz} - вартість основних засобів.
Ефективність використання фінансових ресурсів	$E_{tr} = \frac{T_f}{B_{ok}}$	B_{ok} - вартість основного капіталу

Додаток Б

Групи показників, що характеризують розвиток мережевого ритейлу

Таблиця Б.1. – Показники, що характеризують розвиток мережевого ритейлу

Показники 1	Формула 2	Пояснення символів 3
Кількісні показники		
Забезпеченість населення роздрібною торговельною мережею в регіоні:		
- для магазинів	$Z_M = \frac{St \times 1000 \text{чол}}{Ч_N}$	St – торговельна площа магазинів; Ч _Н – чисельність населення магазину.
- для ринків	$Z_M = \frac{K_{TM} \times 1000 \text{чол}}{Ч_{M.N}}$	K _{TM} – кількість торговельних місць на ринках; Ч _{M.N} – чисельність міського населення регіону.
Щільність розміщення роздрібних торговельних підприємств (Щ) відносно:		
- населення	$\Psi_M = \frac{K_M \times 1000 \text{чол}}{Ч_N}$	K _M – кількість роздрібних об'єктів торгівлі; Ч _Н – загальна чисельність населення.
- території	$\Psi_M = \frac{K_M \times 100 \text{км}^2}{S_{Tte}}$	K _M – кількість роздрібних об'єктів торгівлі; S _{Tte} – площа території населеного пункту.
Середній розмір магазину (ринку)	$P_{St} = \frac{St}{K_M};$ $P_p = \frac{K_{TM}}{K_p}$	P _{St} – торговельна площа, що припадає в розрахунку на один магазин; P _p – кількість торгових місць, що припадає в розрахунку на один ринок.
Рівень забезпеченості населення роздрібною торговою мережею (PЗ)	$PЗ = \frac{100 \times Z_M^\phi}{Z_M^H}$	Z _M ^φ – фактична забезпеченість населення торговельною площею магазинів, або кількістю торговельних місць на ринках; Z _M ^H – нормативний показник забезпеченості населення відповідними об'єктами роздрібної торгівлі.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
Рівень забезпеченості населення роздрібною торговою мережею (РЗ)	$PЗ = \frac{100 \times Z_M^\Phi}{Z_M^H}$	Z_M^Φ – фактична забезпеченість населення торговельною площею магазинів, або кількістю торговельних місць на ринках; Z_M^H – нормативний показник забезпеченості населення відповідними об'єктами роздрібної торгівлі.
Навантаження (кількість мешканців населеного пункту), що в середньому припадає на один роздрібний об'єкт	$H_{рто} = \frac{Ч_H}{K_{рто}}$	$Ч_H$ – чисельність населення території; $K_{рто}$ – кількість об'єктів роздрібної торгівлі (магазинів або ринків).
Якісні показники		
Питома вага в загальній кількості (в загальному обсязі товарообороту) об'єктів роздрібно торгівлі (магазинів, ринків, дрібно роздрібних об'єктів торгівлі)	$ПРПЗ_T = \frac{100 \times K_M}{K_{рто}}$	K_M – кількість об'єктів роздрібно торгівлі (магазинів, ринків, дрібно роздрібних об'єктів торгівлі); $K_{рто}$ – загальна кількість роздрібних об'єктів торгівлі.
Питома вага магазинів різної форми спеціалізації в загальній їх кількості (в загальному обсязі товарообороту, в загальній торговій площі)	$ПВМ_K^y = \frac{100 \times K_M^y}{K_M}$	K_M^y – кількість магазинів за формою спеціалізації (універсальних, спеціалізованих, вузькоспеціалізованих, комбінованих, неспеціалізованих, змішаних); K_M – кількість магазинів.
Середній розмір магазину різних форм спеціалізації	$S_{торг} = \frac{S_{торг}}{K_M}$	$S_{торг}$ – торговельна площа всіх магазинів; K_M – кількість магазинів.
Питома вага магазинів з різними методами продажу товарів у загальній їх кількості (в загальному обсязі товарообороту, в загальній торговій площі)		
- самообслуговування (K_M^{co}):	$ПВМ_M^{co} = \frac{100 \times K_M^{co}}{K_M}$	K_M^{co} – кількість магазинів самообслуговування; K_M – загальна кількість магазинів.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
<p>- з індивідуальним обслуговуванням (K_M^{io}):</p>	$ПВМ_M^{io} = \frac{100 \times K_M^{io}}{K_M}$	<p>K_M^{io} – кількість магазинів з індивідуальним обслуговуванням; K_M – загальна кількість магазинів.</p>
<p>Питома вага поза магазинних об'єктів торгівлі у загальному обсязі товарообороту (ПВПЗ_т), у тому числі тих, що реалізують товари на замовлення через: мережу Інтернет; телемагазини; пошту; підприємства поштової торгівлі</p>	$ПВПЗ_т = \frac{100 \times T_{пз}}{T}$	<p>$T_{пз}$ – обсяг товарообороту поза магазинних об'єктів торгівлі; T – загальний обсяг товарообороту.</p>
<p>Питома вага в загальній кількості (в загальному обсязі товарообороту, в загальній чисельності працівників) об'єктів роздрібною торгівлі різних форм власності; об'єктів торгівлі різних організаційно-правових форм господарювання</p>	$ПВО_{дв} = \frac{100 \times K_M^{дв}}{K_п}$	<p>$K_M^{дв}$ – кількість об'єктів, що перебувають у тій чи іншій формі власності, організаційно-правовій формі; $K_п$ – загальна кількість об'єктів торгівлі.</p>