

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛЮ ТА ЗБУТУ ТОВАРІВ F.M.C.G. В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19

THE SPECIFICS OF THE DEVELOPMENT OF CHAIN RETAILERS AND THE DEMAND ON F.M.C.G. PRODUCTS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Романченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Romanchenko Natalia

Candidate of Economics, Senior Lecturer,
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Барбаренко А.В.

студентка
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Barbarenko Anastasiia

Student
National University of Kyiv-Mohyla Academy

Це дослідження зосереджено на визначенні способів роботи таких компаній, як роздрібні торговці та виробники споживчих товарів, під час та після пандемічної кризи, та як вони стимулюють попит на свою продукцію з додатковим акцентом на українському ринку. Проведений аналіз базується на загальних ділових та аналітичних вторинних даних, доступних у відкритому доступі. Методологія статті сумісна із загальним академічним підходом до дослідження, таким як аналіз та синтез, абстракція, індукція. Перед основним аналізом було визначено ключові виклики під час нестабільності діяльності галузі. Проаналізовано різні джерела ділової літератури, щоб окреслити стратегії, які компанії можуть використовувати для заохочення клієнтів підтримувати свій звичний рівень попиту. Було звернуто увагу на конкретну ділову справу британського ритейлера. Для порівняння стратегій, запропонованих міжнародними гравцями, з місцевими, проаналізовано ринок роздрібною торгівлі в Україні. Ключовими інформаційними моментами були перемикання стратегій, фізичний ріст та розвиток цифрових каналів. Автор виявив відмінності у загальному підході до стимулювання попиту та підході, який використовують місцеві гравці. На відміну від західних конкурентів, український ринок значно зростає під час пандемічної кризи, але в новому форматі. Відбулося значне збільшення кількості міні-магазинів по всій країні, але особливо в столиці та західних регіонах, чого не спостерігалось в інших країнах. Аналіз цифрових каналів був зосереджений на споживчих уподобаннях. Результати свідчать про те, що український ринок все ще віддає перевагу фізичним магазинам перед цифровими каналами в категорії продуктів харчування, тоді як у категорії косметики лідерство фізичних магазинів втрачається. Для того, щоб компанії могли краще адаптуватися до ринкових умов та обмежити негативний фінансовий ефект на етапі відновлення, керівництво повинно чітко розуміти шлях повернення ключових категорій. Перші результати з Китаю були обговорені для того, щоб надати деяке бачення можливого шляху відновлення галузі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, пандемія, адаптація, поведінка споживачів, багатоканальність, бізнес-процеси, стратегія, цифровізація, COVID-19.

Это исследование сосредоточено на определении способов работы компаний розничной торговли и производителей потребительских товаров, во время и после пандемической кризиса, и как они стимулируют спрос на свою продукцию с дополнительным акцентом на украинском рынке. Проведенный анализ базируется на общих деловых и аналитических вторичных данных, доступных в открытом доступе. Методология статьи совместима с общим академическим подходом к исследованию, таким как анализ и синтез, абстракция, индукция. Перед основным анализом были определены ключевые вызовы во время нестабильной деятельности отрасли.

Проанализированы различные источники деловой литературы, чтобы определить стратегии, которые компании могут использовать для поощрения клиентов и поддержания своего привычного уровня спроса. Было обращено внимание на конкретное деловое дело британского ритейлера. Для сравнения стратегий, предложенных международными игроками, с местными, проанализирован рынок розничной торговли в Украине. Ключевыми информационными моментами были: переключения стратегии, физический рост и развитие цифровых каналов. Автор обнаружил различия в общем подходе к стимулированию спроса и подходе, который используют местные игроки. В отличие от западных конкурентов, украинский рынок значительно возростал при пандемической кризиса, но в новом формате. Произошло значительное увеличение количества мини-магазинов по всей стране, особенно в столице и регионах, чего не наблюдалось в других странах. Анализ цифровых каналов был сосредоточен на потребительских предпочтениях. Результаты свидетельствуют о том, что украинский рынок все еще предпочитает физические магазины перед цифровыми каналами в категории продуктов питания, тогда как в категории косметики лидерство физических магазинов теряется. Для того, чтобы компании могли лучше адаптироваться к рыночным условиям и ограничить отрицательный финансовый эффект на этапе восстановления, руководство должно четко понимать путь возвращения ключевых категорий. Первые результаты из Китая были обсуждены для того, чтобы предоставить некоторое видение возможного пути восстановления отрасли.

Ключевые слова: розничная торговля, пандемия, адаптация, поведение потребителей, многоканальность, бизнес-процессы, стратегия, цифровизация, COVID-19.

This paper is focused on identifying the ways how companies such as retailers and consumer goods manufacturers operate during and after the pandemic crisis and how they stimulate the demand on their products with an additional focus on the Ukrainian market. The conducted analysis is based on the general business and analytical secondary data available in the public access. The methodology of the paper is compliant with the general academic research approach such as analysis and synthesis, abstraction, induction. Before the main analysis, the key challenges during the volatility of operations of the industry have been identified. Different sources of the business literature have been analyzed to outline the strategies the companies can use to encourage the customers to maintain their usual demand level. A specific business case of the UK retailer has been brought to attention. In order to compare the strategies which are suggested by the international players with local ones, the Ukrainian retail market has been analyzed. The key information points were the switch of the strategy, physical growth and development of the digital channels. The author has found the differences in the general approach to the demand stimulation and the one used by the local players. Unlike Western competitors, Ukrainian market has been growing significantly during the pandemic crisis but in a new format. There was a significant increase in the number of mini-stores across the country but specifically in the capital and western regions, which has not been seen in other countries. The focus of the digital channels analysis was made on the consumer preferences. The findings suggest that the Ukrainian market still prefers physical stores to digital channels in the food category, while in the cosmetics category the leadership of physical stores is lost. In order for the companies to better adapt to the market conditions and limit negative financial effect during the recovery phase, the management should understand clearly the path of recoveries of the key categories. The first results from China have been discussed in order to provide some vision on the possible recovery path of the industry.

Keywords: retail, pandemic, adaptation, consumer behavior, omnichannel, business processes, strategy, digitalization, COVID-19.

Постановка проблеми. COVID-19 створив величезну перешкоду для роздрібної торгівлі та інших підприємств у всьому світі для продовження бізнесу звичайним способом. Деякі з них могли б скористатися можливостями, що виникають, але більшість із них стикнулися з часом невизначеності та викликами адаптації до нової реальності. Останній прогноз МВФ передбачає скорочення світового ВВП на 5,4% у 2021 році. У 2020 році падіння ВВП досягло близько 4,5% порівняно з рівнем до COVID [1]

Зростання пандемії змусило бізнес змінити свої бізнес-моделі та підвищити цінність

пропозиції для споживача. Роль споживачів постійно зростала, що, нарешті, призвело до переходу переговорної сили на їх сторону. Отже, компанії були змушені переглянути свій підхід до операційних процесів та розпочати процес зменшення витрат. Разом із зміною бізнес-моделей та адаптацією до нових каналів збуту більшість підприємств зазнали фінансових труднощів. 68% компаній заявили, що санітарна криза змусила їх пришвидшити адаптацію цифрових каналів у своїй діяльності [2]

Продукція F.M.C.G (скорочено швидкі споживчі товари) – це продукція з швидким

товарообігом, що має відносно низьку вартість і швидко замінюється. Приклади F.M.C.G. широко включає цілий ряд споживчих товарів, які часто купують, таких як упаковані продукти харчування, напої, туалетно-косметичні засоби, цукерки, косметика, ліки, що продаються без рецепта, сухі товари та інші витратні матеріали.

Історично товари F.M.C.G. в основному продаються за допомогою фізичних каналів, таких як супермаркети, аптеки та інші. Пандемічна криза обмежила доступ споживачів до деяких із цих каналів, що спричинило тимчасове зниження продажів в одній з найбільш стабільних галузей світової економіки.

Отже, особливо цікавим є дослідження змін, що відбулись у компаніях роздрібної торгівлі та галузі FMCG в результаті пандемії COVID. Передбачається, що вжиті урядом заходи могли б змінити звичайні операційні моделі, таким чином, давши новий погляд на ці галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі розвитку роздрібної торгівлі постійно проводяться рядом економістів у всьому світі, а також в Україні. Серед лідерів місцевих досліджень можна знайти імена В. Апопія, Н. Голошубової, Федулової, С. Лисої, О. Кавун, Н. Власової та інших. Незважаючи на значну кількість робіт у цій галузі, вплив пандемії COVID ще недостатньо досліджено у місцевій та міжнародній літературі.

В.В. Лісіца аналізує сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі з урахуванням особливостей поточної діяльності бізнесу в Україні з урахуванням карантину та інших державних обмежень. Дослідження підкреслює, що сучасні тенденції розвитку включають зміну споживчого досвіду та поведінки, розвиток омніканалу, застосування цифрових технологій у обслуговуванні клієнтів, оптимізація підходу до утримання клієнтів [7].

Слоян С.Х. вказував на важливість інноваційної діяльності роздрібних торговців для того, щоб зберегти свою клієнтську позицію в умовах пандемії COVID. Автор описує ключові тенденції в оцифровці операцій та охоплення споживачів, а також зазначає ризики швидкого переходу [8].

Невирішені частини проблеми. Пандемічна криза та її вплив на бізнес-моделі є безпрецедентним випадком у сучасній історії комерції. Промисловість F.M.C.G. протягом десятиліть вважалася однією з найбільш стабільних, оскільки вона мала дуже низький ризик у своїй діяльності. Нинішня пандемічна криза спричинила значні зміни у звичному економічному світогляді.

Бізнес у роздрібній торгівлі та сферах F.M.C.G. повинен адаптуватися до нових вимог споживачів та обмежень, накладених урядами. Обидві ці умови прискорили впровадження цифрових каналів у їх постійну роботу. Деяким компаніям довелося пришвидшити рішення та укласти партнерські відносини з нетрадиційними гравцями, але, як очікується, ці партнерства переростуть у постійну послугу, яку вони надають.

Через новизну теми немає значного обсягу досліджень щодо впливу пандемії COVID на зміни у розвитку роздрібної торгівлі продуктами F.M.C.G. та особливості мінливості попиту особливо з поглядом на Україну. У літературі відсутній вичерпний огляд підходу компаній щодо управління попитом на товари F.M.C.G. за нинішніх обставин та очікуваних перспектив відновлення галузі. Актуальність дослідження полягає в систематизації розпорошених по ресурсах даних та спостереженні за ситуацією за значної мінливості факторів зовнішнього середовища.

Мета дослідження. Метою даної роботи є з'ясувати шляхи діяльності таких компаній, як роздрібні торговці та виробники товарів швидкого користування під час пандемічної кризи, та те, як вони забезпечують стимулювання збуту своєї продукції.

Основними завданнями даного наукового дослідження є:

- вивчення можливих стратегій, що застосовуються компаніями в роздрібній торгівлі продукцією F.M.C.G. у всьому світі для наблизення до нових ринкових умов, спричинених глобальною пандемічною кризою;
- аналіз перспектив ринку збуту продукції F.M.C.G. в Україні та виклад основних тенденцій у цій галузі;
- огляд перспектив зростання ключових українських рітейлерів під час пандемічної кризи;
- виклад основних характеристик українського Інтернет-ринку із особливим поглядом на товари F.M.C.G.;
- порівняння стратегій, що застосовуються іноземними та місцевими компаніями F.M.C.G., намагаючись стимулювати попит на їх продукцію;
- розгляд можливих сценаріїв подальшого розвитку ринку після пандемічної кризи.

Виклад основного матеріалу. Пандемія COVID-19 змусила багатьох роздрібних торговців та виробників товарів швидкого користування поставити свою дію на паузу або сповільнити. Національні та міжнародні обмеження вимагали тимчасового закриття торгівлі, крім

основних аптек та роздрібною торгівлі продуктами харчування. Ці заходи призвели до того, що найстаріша бізнес-модель переосмислила свій підхід до охоплення своїх споживачів.

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

Консалтингова компанія KPMG провела дослідження тенденцій розвитку роздрібною торгівлі та виклала кілька ключових висновків [3]. Як правило, для роздрібною торгівлі та постачальників товарів швидкого користування доступні 3 основні варіанти відповіді на поточні виклики: 1) стати платформою; 2) залучити платформи або 3) продовжувати бізнес, як зазвичай. Деякі стверджують, що останній варіант підтримує принцип діючої діяльності для бізнесу.

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

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

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

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

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

З іншого боку, великі супермаркети намагаються зберегти продажі на квадратний метр торговою площею. За останній рік зниження було

Таблиця 1

Кейс-дослідження адаптації роздрібного торговця продуктами F.M.C.G. у Великобританії до ситуації, спричиненою пандемічною кризою

Передумова	Коли стало ясно, що існуватимуть санітарні обмеження, включаючи такі, як блокування та закриття торгівлі, деякі роздрібні торговці намагалися швидко адаптувати свої стратегії. Marks & Spencer, провідний британський рітейлер харчових та непродовольчих товарів, уклав угоду зі службою доставки Deliveroo, щоб забезпечити свою присутність в Інтернет-каналі та надати клієнтам можливість замовити свою продукцію, перебуваючи вдома.
Чому це важливо	Закриття фізичних магазинів або неможливість клієнтів дістатись до них через санітарні обмеження підвищили попит на "той же день" і швидкі поставки. Ці послуги зазвичай не надаються роздрібною торгівлею самостійно через відсутність інфраструктури. Компанія M&S скористалася поточною ситуацією та надала споживачам рішення, якого раніше не було на ринку, що допомогло їм утримати клієнтів та зміцнити бренд.
Зроблені висновки	Деякі роздрібні торговці шукають партнерських відносин з нетрадиційними гравцями, щоб підтримувати свою діяльність. Однак, незважаючи на те, що ці послуги вводяться з необхідності, очікується, що вони перетворяться на постійні послуги, що надаються компаніями.

на рівні 3% порівняно з докризовим рівнем. Для того, щоб конкурувати з новими гравцями в компактному форматі, великі роздрібні торговці також відкрили ряд магазинів з меншою торговою площею та ближче до комплексів резиденцій. Вважається, що цей формат буде домінуючим у забезпеченні зростання галузі в найближчі роки.

Останній рік продемонстрував видатну динаміку ринку з досить значним зростанням кількості торгових точок. Лідери серед загальнодержавних підприємств роздрібною торгівлі не змінюються, але до команди топ-5 приєднався КОЛО. ТОВ "ЕКО" – єдина компанія серед 10 найкращих, яка скоротила кількість магазинів у 2020 році. З точки зору регіонів, найбільша кількість магазинів відкрита в Західній Україні (28%), за нею – Київ (21%) та Східна Україна (17%). Причина цього здебільшого в концентрації купівельної спроможності. Крім того, ці регіони вважаються дещо меншим впливом пандемічної кризи [4].

Таким чином, можна помітити, що українські ритейлери обрали іншу стратегію розвитку порівняно з європейськими колегами. Замість того, щоб переносити свій бізнес в Інтернеті та розвивати цифрові канали продажів, вони покращили близькість до клієнтів, що дозволило як збільшити цінові пункти, так і стимулювати попит, зробивши покупки простішими та швидшими.

Однак неправильно стверджувати, що роздрібні торговці не вживали жодних дій щодо цифровізації. Попит на покупки в Інтернеті зростає до пандемії і з її початком зріс ще більше.

Опитування, проведене агентством AIN.UA [5], показало, що косметика та туалетно-косметичні засоби, а також упакована їжа зростає в цифрових каналах і сягає близько 7% респондентів, які заявляють, що ці категорії є основними покупками в Інтернеті. Це можна розглядати як значний прогрес, оскільки український ринок роздрібною торгівлі в Інтернеті може бути описаний домінуванням категорії електроніки. У категорії харчових продуктів лідерство все ще стоїть на стороні офлайн-магазинів, але Сільпо стає все ближчим, щоб зайняти провідні позиції. У категорії косметичних продуктів втрачається лідерство офлайн-магазинів. «MakeUp» став ключовим джерелом косметичних продуктів для понад 40% респондентів. Ці висновки

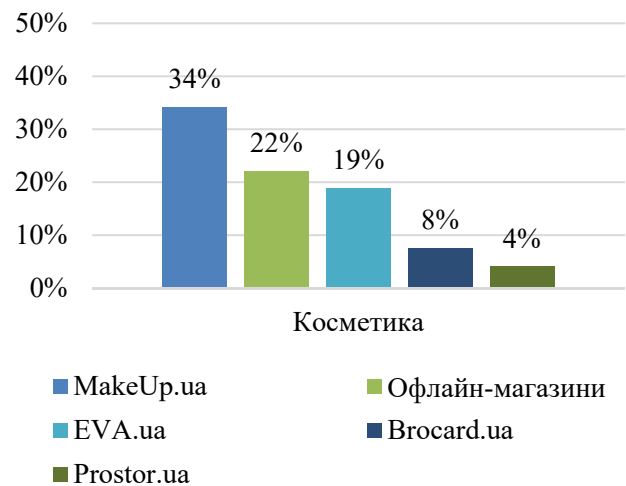


Рис. 1. Переважний канал для придбання косметичних продуктів, % респондентів [5]

Таблиця 2

Топ-10 ритейлерів в Україні за кількістю магазинів [4]

No.	Компанія	Мережі	Кількість магазинів у 2019 році	Кількість магазинів у 2020 році
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express	1 077	1 201
2	Fozzy Group	Фора, Сільпо, Fozzy, Le Silpo, Tarash!, Favore	561	612
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	274	281
4	ТОВ "Аритейл"	КОЛО	105	221
5	ТОВ ТПК "Львівхолод"	Рукавичка	160	179
6	ТОВ "ЕКО"	ЕКО маркет, Симпатик	148	141
7	ТОВ НМСМ "Делві"	Делві	112	135
8	ООО "ЛК-транс"	ЛотОк	91	103
9	ООО "Омега"	VARUS, VARUS to go, VARUS- маркет, Планета	84	102
10	ТОВ "Модерн-Трейд"	Копійка, Копійка міні-маркет, Santim	90	96



Рис. 1. Переважний канал для придбання косметичних продуктів, % респондентів [5]

демонструють, що, хоча український ринок все ще намагається охопити та утримати своїх клієнтів за допомогою офлайн-каналів, деякі з цих клієнтів готові розпочати покупки для F.M.C.G. продукти в Інтернеті.

Аналіз купівельної поведінки українців у закордонних роздрібних торговців показав, що закупівля товарів F.M.C.G. за кордоном залишається нішевою. Серед найбільш згаданих мережових роздрібних торговців був лише один, пов'язаний з продуктами F.M.C.G., це iHerb. Близько 12% респондентів стверджували, що час від часу роблять там покупки.

Ще рано зробити висновок, чи дій українських ритейлерів було достатньо для підтримки звичних витрат споживачів та збереження прибутковості на докризовому рівні. Більшість фінансових результатів за 2020 рік все ще недоступні для аналізованих компаній. Однак можна з упевненістю стверджувати, що компанії зазнали певного зменшення попиту під час пандемічної кризи. Щоб забезпечити швидке та стабільне відновлення від пандемічного шоку, компанії повинні підготуватися та отримати інформацію, доступну з інших ринків, які вже зробили перші кроки до повернення економіки до нормального стану.

Деякі дані про відновлення економіки вже доступні з початкового епіцентру спалаху COVID – Китаю. Ця інформація корисна для того, щоб скласти прогнози того, що можна очікувати в решті світу у найближчий час.

Агенція маркетингових досліджень Kantar провела дослідження щодо впливу пандемічної кризи на категорії товарів F.M.C.G. у Китаї [6]. Після спалаху пандемічної кризи споживачі у всьому світі були зачинені у своїх будинках, і Китай не був виключенням. Обмеженим

покупцям довелося переосмислити свій звичний підхід до придбання споживчих товарів. Деякі продавці не були готові до змін. Завдяки цим факторам продажі споживчих товарів за перші 6 тижнів пандемії впали майже на 40% порівняно з аналогічним періодом року тому. Однак за короткий період після цього продажі товарів F.M.C.G. відновились до початкового рівня. Висновки з Китаю цікаві виробникам товарів швидкого користування, які намагаються прогнозувати свою діяльність у сучасному контексті. Аналіз секторів F.M.C.G. у Китаї демонструє наступні результати:

– Оздоровлення галузі залежить від характеру категорії продукції та ризику, який створюють виробники через можливі збої в ланцюжку створення вартості.

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

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

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

Більш тривалий спад в категоріях косметики та туалетно-косметичних засобів можна легко пояснити тим фактом, що споживачі були зачинені у своїх будинках, що призвело до невеликої потреби в косметичних продуктах. Період самоізоляції, як правило, був тривалим, що спричинило затримку відновлення ринку. Інші дві категорії, такі як кондитерські вироби та відбірні алкогольні напої, важче пояснити. Однак можна заявити про залежність від готовності дотримуватися здорового способу життя, позбавляючись фізичних навантажень. Ці результати можуть бути регіональними і, мабуть, не будуть помітні в інших країнах. Крім того, період спалаху пандемії накладається на основні китайські свята, що зазвичай демонструє більший продаж цих товарів, але цього року більшість святкувань були скасовані.

Сценарій V-подібної форми можна охарактеризувати як значне падіння попиту в перші тижні пандемічної кризи, але відносно швидке відновлення протягом наступних тижнів. Багато категорій товарів, які зазнали цього сценарію, зуміли відновитись протягом 6 тижнів до початкового рівня. Ці категорії продуктів – це молочні продукти, харчові добавки та миючі засоби для прання. Причини різкого падіння, швидше за все, полягають у недоступності товарів у магазинах під час піку невідкладних покупок, і які на початку пандемії вважалися необов'язковими.

Ці категорії швидко відновились, головним чином, завдяки швидко закінченому запасу цих товарів удома. Прикро занепокоєння для галузі полягає в тому, що втрачений попит навряд чи вдасться відновити в майбутні періоди через специфіку споживання. Очікується, що попит на ці категорії не спостерігатиметься. Таким чином, виробники та роздрібні продавці повинні будуть знайти способи стимулювати додаткове використання цих продуктів протягом наступних періодів.

Шлях відновлення відрізняється характером продукту та стратегією, яку використовує компанія для стимулювання попиту. Для кращого пристосування до ринкових умов та забезпечення якнайшвидшого одужання підприємства повинні розуміти наступне:

- Попит на категорії товарів під час пандемічної кризи та можливості компенсувати втрачене використання.
- Фактори, що впливають на попит у період спаду, такі як реклама, рекламні акції, інші маркетингові заходи тощо.
- Випадки використання цих продуктів та можливості введення нових випадків використання продуктів.
- Канали, за допомогою яких споживачі готові купувати продукцію в умовах після пандемії.

Важливо розуміти, що такі типи змін приносять як ризик, так і можливості компаніям, що займаються роздрібною торгівлею. Таким чином, зрозумівши сценарії розвитку ринку, компанії також повинні визнати свої потенційні виграші та запобіжні заходи.

Можливості : Розвиток нового ринку та торгових каналів, Впровадження підходу аутсорсингу в несуттєвих операціях, Зниження витрат на неосновні активи, Скорочення робочої сили, Посилення зв'язку між постачальниками та торговими точками, Розгортання принципу самоврядування, Сприяння адаптивності серед робочої сили та бізнес-процесів [9]

Загрози: Зниження вартості кошиків споживачів через зниження купівельної спроможності, Збільшення витрат на операції, пов'язані з безпекою клієнтів, Активізація участі уряду в галузі шляхом регулювання цін та затвердження нових законів, Втрата популярності нещодавно розроблених каналів після пандемії, Збій ланцюга поставок, Відсутність кваліфікованих працівників, які можуть швидко бути готовими до роботи в нових обставинах, Недостатність ІТ-грамотності серед літнього населення [9].

Висновки. У нинішній ситуації пандемічної кризи такі компанії, як роздрібні торговці та виробники F.M.C.G. товарів стикався з безпрецедентним випадком обмеженого доступу до споживачів, що безумовно вплинуло на попит на ці товари. Підприємствам довелося адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися на зв'язку зі споживачами та забезпечувати можливість підтримки операцій на бажаному рівні.

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

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

Цифрові канали залишаються нішею для F.M.C.G. в Україні. Фізичні магазини все ще домінують у харчових продуктах і займають сильні позиції в категорії косметики. Однак можна згадати активну позицію бренду Сільпо, який намагається зайняти перше місце серед уподобань споживачів в Інтернеті щодо харчових продуктів.

Для кращого задоволення потреб споживачів, а також для забезпечення швидкого та

помітного виходу з кризи, спричиненої глобальною пандемією, компанії повинні розуміти можливі сценарії. Перші результати з Китаю свідчать про те, що F.M.C.G. попит на продукцію може розвиватися за кількома сценаріями.

Найбільш очікуваними серед них є сценарії V та U форми. Розуміння цих сценаріїв для кожної категорії товарів дозволить підприємствам вживати кращих заходів для стимулювання їх продажів у період відновлення.

Література:

1. World Economic Outlook Reports. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.
2. Statista. World Economic Outlook Reports. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/1200465/covid-digital-transformation-global>.
3. KPMG, Global retail trends 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/05/global-retail-trends-2020.pdf>.
4. RAU, Топ-10 продуктових ритейлерів України за кількістю магазинів і темпам відкриттів у 2020 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/ru/news/top-10-produktovyh-rytejlerov-2020>.
5. RAU, Рейтинг найпопулярніших інтернет-магазинів: де і що купують українці. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/ru/news/trendy-onlajn-shopynга>.
6. Kantar, Lessons from China: FMCG's recovery after COVID-19. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kantar.com/north-america/inspiration/coronavirus/lessons-from-china-fmcgs-recovery-after-covid-19>.
7. Лісіца В.В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19: Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 2 (98) / В.В. Лісіца. – Полтава: Економіка й управління підприємством, 2021.
8. Слюян С.Х. Аналіз інноваційної діяльності провідних ритейлерів на Російському ринку: Бізнес-Стратегії 2021. № 4 (9).
9. Нові умови буття українського ритейлу та дистриб'юторів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://trademaster.ua/articles/313132>.