

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЛИСЕНКО Едуард Сергійович
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ
спеціальність: 073 - Менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка
групи МЕНМ-41
Е.С. Лисенко

Науковий керівник
д.е.н., проф.,
Р.Є. Зварич

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ	
1.1. Сутність управління бізнес-процесами та еволюція роздрібної торгівлі	7
1.2. Основні теорії роздрібної торгівлі	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ	
2.1. Аналіз розвитку світового ринку роздрібної торгівлі	22
2.2. Оцінка розвитку українського ринку роздрібної торгівлі	30
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ	
3.1. Шляхи розвитку бізнес-процесів в роздрібній торгівлі	37
3.2. Напрями трансформації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі	43
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. На розвиток світового господарства значною мірою впливають кризові явища в світовій економіці, зумовлені посиленням інтеграційних і глобалізаційних процесів. Оновлення національної економіки України залежить від подолання наслідків фінансової кризи шляхом розроблення і впровадження ефективних структурних змін. Системний характер структурних трансформацій диктує такі напрями структурних реформ, як створення ефективного конкурентного середовища, структурно-технологічна модернізація національної економіки, інституційно-правове забезпечення структурних трансформацій. Серед структурних зрушень у сучасних умовах важливішими є інноваційно-технологічні та системно-інституційні. Інноваційно-технологічні зрушення у вітчизняній економіці пов'язані з появою нових технологічних рішень у промисловості, глибоким проникненням інформаційно-комунікаційних технологій у всі галузі економіки, структурними трансформаціями у використанні цифрових технологій, переходом бізнесу від фізичних каналів збуту до віртуальних. Системно-інституційні зрушення пов'язані зі зміною пропорцій секторів національної економіки, зміною балансу між виробництвом і обігом, територіальними змінами у розташування регіональних кластерів. Торгівля в умовах структурних ринкових трансформацій перетворюється в складну динамічну систему, що функціонує в межах великомасштабного, швидкоплинного соціально-економічного ринкового середовища. Усі можливі наслідки позитивних і негативних процесів зовнішнього і внутрішнього середовища мають вагомий вплив і на торгівлю.

Дослідженню організації торгівлі присвячені праці таких вчених-економістів як В. Апопія, І. Бланка, Н. Волкової, В. Гросул, Н. Єгорової, А. Мазаракі, В. Марченко, В. Платонова, Л. Шинкарук, Т. Кента, О. Омара, Е. Ньюмена, П. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, Д. Гилберта, Б. Бумса, М. Бітнера, Д. Брауна.

Проте проблема управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління бізнесом в роздрібній торгівлі.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність управління бізнес-процесами та еволюцію роздрібною торгівлі;
- дослідити основні теорії роздрібною торгівлі;
- проаналізувати розвиток світового ринку роздрібною торгівлі;
- оцінити розвиток українського ринку роздрібною торгівлі;
- встановити шляхи розвитку бізнес-процесів в роздрібній торгівлі;
- напрацювати ключові напрями трансформації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі.

Об'єктом дослідження є бізнес-процес в роздрібній торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні сутності управління бізнес-процесами та еволюції роздрібною торгівлі); класифікації (при визначенні основних теорій роздрібною торгівлі); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження розвитку світового ринку роздрібною торгівлі); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці розвитку українського ринку роздрібною торгівлі).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних основ розвитку управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі, дослідженні її рівня розвитку в Україні та світі та напрацюванні її напрямів трансформації.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо ключових напрямів трансформації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку ритейлу в умовах економічної кризи в Україні, антикризової політики України, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства інфраструктури України, Міністерства економіки України, Департаменту регуляторної політики та підприємництва, а також фандрайзингу і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном в сфері роздрібно торгівлі.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28 березня 2023 р.) та опубліковано в збірнику тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив розвитку управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Трансформація бізнесу в умовах сталого розвитку глобальної економіки» № МЕВ-33-2023 від 10.05.2023 р.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 60 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 2 сторінках, містить список використаних джерел із 60 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 10 рисунками, які розміщені на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність управління бізнес-процесами та еволюція роздрібною торгівлі

Кожна організація – державна установа, некомерційна організація чи підприємство – має керувати кількома процесами. Ключова ідея управління бізнес-процесами полягає в тому, щоб зосередитися на процесах під час організації та управління роботою в організації. На перший погляд ця ідея може здатися інтуїтивно зрозумілою та простою. Дійсно, якщо хтось стурбований якістю конкретного продукту чи послуги та швидкістю їх доставки клієнту, чому б не розглянути самі кроки, які необхідні для їх виробництва. Проте пройшло кілька еволюційних кроків, перш ніж ця ідея стала невід’ємною частиною робочих структур організацій. У доісторичні часи люди здебільшого підтримували себе або невеликі групи, в яких вони жили, виробляючи власну їжу, інструменти та інші предмети. У таких ранніх суспільствах споживачі та виробники даного товару часто були одними і тими самими особами. У промислових термінах можна сказати, що люди того часу здійснювали власні виробничі процеси. У результаті вони мали знання про те, як виробляти багато різних речей. Іншими словами, вони були універсалами.

У другій половині дев’ятнадцятого століття напередодні Першої світової війни багато дрібних виробників перетворилися на великі фабрики. З цими розробками нерозривно пов’язане ім’я Фредеріка В. Тейлора (1856–1915), який запропонував низку принципів, відомих як наукове управління. Ключовим елементом у підході Тейлора є крайня форма розподілу праці та аналіз роботи. Прискіпливо вивчаючи трудові дії, такі як окремі кроки, необхідні для обробки чавуну на сталеливарних заводах, Тейлор розробив дуже конкретні робочі інструкції для робітників. Робітники будуть залучені лише до виконання одного з багатьох етапів виробничого процесу. Не лише в промисловості, а й в адміністративних установах, таких як урядові організації, концепція поділу

праці стала найбільш домінуючою формою організації праці. Підсумком цього розвитку стало те, що працівники стали чистими спеціалістами, які займалися лише однією частиною одного бізнес-процесу.

Роздрібна торгівля охоплює ті види управління господарською діяльністю, які пов'язані з продажем товарів і послуг споживачам для їх особистого, сімейного чи домашнього використання. Хоча роздрібну торгівлю можна визначити як охоплення будь-якого продажу кінцевому споживачу, який може варіюватися від автомобілів до одягу та обідів у ресторанах, зазвичай зосереджуємось на тих підприємствах, які продають «товари загалом без перетворення, надаючи при цьому послуги, пов'язані з продажем товарів. Сьогодні роздрібна торгівля знаходиться на цікавому роздоріжжі. Роздрібні продажі досягли свого найвищого рівня в історії, наприклад, Wal-Mart зараз є провідною компанією у світі за обсягом продажів – попереду ExxonMobil, General Motors та інших виробничих гігантів. Нові технології підвищують продуктивність роздрібної торгівлі. Є багато можливостей розпочати новий роздрібний бізнес – або працювати в уже існуючому – і стати франчайзі. Глобальні можливості роздрібної торгівлі повні. Але в той же час роздрібні торговці стикаються з численними проблемами. Багато споживачів втомилися від покупок або не мають на це багато часу. У деяких регіонах занадто багато магазинів, і роздрібні торговці часто спонукають один одного до частого зниження цін і, зрештою, до низької норми прибутку. Очікування клієнтів щодо обслуговування є високими в той час, коли все більше роздрібних торговців пропонують системи самообслуговування та автоматизовані системи.

Роздрібна торгівля є завершальним етапом будь-якої господарської діяльності. Будь-яка організація, що продає кінцевим споживачам, незалежно від того, чи є вона виробником; оптовий або роздрібний продавець, займається роздрібною торгівлею. Концепцію роздрібної торгівлі прийняти досить легко. Це означає спілкуватися з покупцями та розглядати їхні бажання як вирішальні для успіху фірми, мати послідовну стратегію, як-от пропонувати дизайнерські бренди, велику кількість торгового персоналу, привабливі вітрини та ціни вище

середнього у висококласному магазині, пропонувати ціни, які сприймаються як «справедливі» для клієнтів і працювати над досягненням значущих, конкретних і досяжних цілей. Однак концепція роздрібної торгівлі є лише стратегічним орієнтиром. Вона не стосується внутрішніх можливостей або конкурентних переваг фірми, а пропонує широку структуру планування.

Роздрібна торгівля – це зручний, переконливий і комфортний спосіб продажу товарів і послуг. Роздрібна торгівля, хоч і така ж зріла, як бізнес, торгівля та комерція, тепер набула нових форм завдяки використанню передових технологій, методів управління та маркетингу, а також завдяки постійно мінливій та динамічній психології споживачів. Роздрібна торгівля – це одна з сфер ширшого терміну – електронна комерція. З приходом в економіку та ринок більшої кількості освічених і грамотних споживачів потреба в читанні пульсу споживачів стала дуже важливою. Слово «роздрібна торгівля» походить від французького слова «refaillier», що означає «відрізати шматок» або «розривати». Говорячи простою мовою, це означає угоду з клієнтом з перших рук. Роздрібну торгівлю можна визначити як купівлю та продаж товарів і послуг. Її також можна визначити як своєчасну доставку товарів і послуг, які потребують споживачі, за цінами, які є конкурентними та доступними.

Роздрібна торгівля включає прямий зв'язок із клієнтом і координацію бізнес-діяльності від початку до кінця, починаючи від етапу концепції чи проектування продукту чи пропозиції до його доставки та обслуговування клієнта після доставки. Існує чотири основні принципи, які формують концепцію роздрібної торгівлі, які повинні розуміти та застосовувати всі роздрібні торговці:

- *орієнтація на клієнта*: роздрібний продавець з'ясовує характеристики та потреби своїх клієнтів і намагається задовольнити ці потреби якнайповніше;
- *скоординовані зусилля*: роздрібний продавець інтегрує всі плани та заходи для досягнення максимальної ефективності;

- *орієнтація на вартість*: роздрібний продавець пропонує покупцям хорошу цінність, незалежно від того, чи це висококласна продукція, чи дисконт, який має ціни, які відповідають рівню продуктів і обслуговування клієнтів;
- *цільова орієнтація*: роздрібний продавець встановлює цілі, а потім використовує свою стратегію для їх досягнення.

Багатоканальний роздрібний продавець – це компанія, яка продає безпосередньо населенню в кількох місцях. Більшість багатоканальних роздрібних торговців продають через каталоги поштою та звичайні роздрібні магазини. Деякі багатоканальні роздрібні продавці, такі як Walmart, також продають онлайн, що дозволяє їм залучати нових клієнтів за допомогою сезонних каталогів поштового замовлення.

Є три фактори, які описують природу роздрібної торгівлі. Кожен фактор накладає унікальні вимоги до роздрібних фірм. *Кінцеві споживачі роблять багато незапланованих або імпульсивних покупок.* Дослідження показують, що великий відсоток споживачів не переглядають рекламу перед покупкою, не складають списки покупок і роблять абсолютно незаплановані покупки. Така поведінка демонструє цінність вітрин у магазинах, привабливих макетів магазинів і добре організованих магазинів, каталогів і веб-сайтів. Цукерки, косметика, снеки, журнали та інші предмети продаються як товари імпульсивного характеру, якщо вони розміщуються на видимих місцях з інтенсивним рухом людей у магазині, каталозі чи на веб-сайті. Через те, що закупівлі часто здійснюються незаплановано, роздрібний торговець не зможе прогнозувати, складати бюджет, замовляти товари та мати достатню кількість персоналу в торговому залі.

Середня сума операції купівлі-продажу для роздрібних торговців значно менша, ніж для виробників. Така низька сума створює потребу в суворому контролі витрат, пов'язаних з кожною транзакцією, таких як перевірка кредиту, торговельний персонал і упаковка; щоб максимізувати кількість клієнтів, залучених до роздрібною продавця, більший акцент можна зробити на рекламі

та спеціальних акціях; і імпульсивні продажі можуть бути викликані більш агресивними продажами. Однак контроль над витратами може бути жорстким. Наприклад: управління запасами часто коштує дорого через безліч дрібних транзакцій із великою кількістю клієнтів. Типовий супермаркет має кілька тисяч транзакцій клієнтів на тиждень, що ускладнює пошук потрібного рівня наявності та вибору продуктів. Таким чином, роздрібні торговці розширюють використання комп'ютеризованих систем інвентаризації.

Роздрібні клієнти зазвичай відвідують магазин, навіть якщо продажі поштою, телефоном і Інтернетом зросли. Незважаючи на те, що роздрібні торговці, які не працюють у магазинах, роздрібні торговці активно розвиваються, більшість роздрібних операцій все ще здійснюються в магазинах – і так буде й надалі. Багато людей віддають перевагу покупкам особисто, тому що хочуть помацати, понюхати та/або спробувати продукти; люблять шукати незаплановані покупки; зручніше брати покупку з собою додому, ніж чекати на доставку; і бажають приватності, перебуваючи вдома. Ця орієнтація на покупки в магазині має наслідки для роздрібних торговців; вони повинні працювати над залученням покупців до своїх магазинів і враховувати такі фактори, як розташування магазину, транспорт і години роботи магазину, близькість конкурентів, вибір продукції, паркування та реклама.

Роздрібна торгівля – це діяльність із продажу товарів і послуг споживачам останнього рівня для їх використання. Це пов'язано з тим, щоб товари в готовому стані потрапляли до клієнтів, які готові платити за задоволення від їжі, носіння або досвіду певних товарів. Роздрібна торгівля полягає в розподілі товарів і послуг, оскільки роздрібні торговці відіграють ключову роль у маршруті, який проходять продукти після того, як походять від виробника, вирощувача чи постачальника послуг, щоб досягти людини, яка споживає. Роздрібна торгівля також є одним із ключових елементів маркетингової стратегії, що полегшує процес націлювання, гарантуючи, що продукт досягає певних груп споживачів. У маркетинговій стратегії важливо відповідати арені, де купується продукт, перевагам і характеристикам самого

продукту та його ціні. Роздрібні продавці надають переваги своїм клієнтам, такі як розміщення в зручних місцях, редагування асортименту відповідно до завдань покупки та продаж товарів у кількості, яка відповідає рівням особистого споживання. Забезпечення безперебійного проходження цього процесу становить безліч управлінських проблем. Таким чином, роздрібна торгівля є оманливо простим процесом управління, але складним в деталях.

Роздрібна торгівля дуже важлива для всіх, тому що без роздрібних торговців ми не мали б доступу до повсякденних товарів, які нам потрібні. Роздрібна торгівля змінила життя та його спосіб. Розумна реклама та маркетинг роздрібних торговців створили світ людей, які відчують, ніби їм потрібно мати все та купувати товари, щоб жити щасливим і повноцінним життям. Той факт, що можна отримати практично все за лічені хвилини, також підкреслює і заохочує матеріалізм. Роздрібна торгівля також сприяє значним інвестиціям державного та приватного секторів у оновлення міст, надаючи торговельні об'єкти для мешканців і додаючи життєздатності та привабливості внутрішніх районів міст, що також важливо в контексті туристичного сектора. Менші міста та села обслуговують навколишні сільські райони, надаючи низку зручностей та послуг. Функції роздрібної торгівлі включають:

- *сортування*: роздрібні продавці розташовують товари в порядку, щоб клієнти могли легко знайти та забрати необхідні товари;
- *зберігання*: роздрібний торговець зберігає запаси товарів таким чином щоб задовольнити повсякденні потреби споживача;
- *канали комунікації*: роздрібний продавець поширює цінну інформацію про продукт для клієнтів;
- *транспортування*: у наш час невеликі продуктові магазини здійснюють доставку товарів тривалого користування від дверей до дверей.

Термін «роздрібна торгівля» стосується не лише продажу матеріальних продуктів, таких як хліб чи пар взуття, але й продажу послуг. Компанії, які пропонують обіди поза домом, стрижки та сеанси ароматерапії, по суті, є роздрібними продавцями, оскільки вони продають кінцевому споживачеві, але

клієнти не забирають товари від цих продавців у сумці. Споживання сервісного продукту збігається з самою роздрібною діяльністю. З точки зору традиційного маркетингу, роздрібний продавець є однією з багатьох можливих організацій, через які проходять товари, вироблені на виробництві, на шляху до споживача. Ці організації виконують різні ролі, будучи членами каналу розподілу. Наприклад, такий виробник шоколаду, як Cadbury, використовуватиме низку каналів розповсюдження своїх кондитерських виробів, які включають таких учасників, як агенти, оптовики, супермаркети, магазини, автозаправні станції, оператори торгових автоматів тощо. Учасники каналу або маркетингові посередники, як їх іноді називають, виконують дії, для виконання яких у виробника немає ресурсів, наприклад демонструють продукт поруч із пов'язаними або альтернативними товарами в зручному для споживача місці для здійснення покупок.

Роздрібна торгівля складається з продажу товарів або товарів із фіксованого місця, наприклад універмагу чи кіоску, або поштою невеликими чи окремими партіями для безпосереднього споживання покупцем. Роздрібна торгівля може включати підпорядковані послуги, такі як доставка. Покупцями можуть бути фізичні особи або підприємства. У торгівлі роздрібний продавець купує товари або продукти у великих кількостях у виробників або імпортерів, безпосередньо або через оптовика, а потім продає менші кількості кінцевому споживачеві. Роздрібні заклади часто називають магазинами. Сектор роздрібної торгівлі, який з'явиться протягом наступних п'яти-десяти років, ймовірно, значно відрізнятиметься від того, що був на початку століття – відзначатиметься більшою інноваційністю, інтеграцією та оперативністю. Результатом потрясіння зазвичай є різка переоцінка традиційної бізнес-моделі галузі роздрібної торгівлі. З руйнівними інноваціями відбуваються системні зміни. Ті, що відбуваються в секторі роздрібної торгівлі, глибоко проникають у структурні галузі, розгойдуючи галузь до все більш фрагментованої демографічної групи.

1.2. Основні теорії роздрібно́ї торгівлі

Роздрібна торгівля є сукупністю видів діяльності, пов'язаних із продажем товарів і послуг кінцевому споживачу. Компанії проводять дослідження ринку, щоб дізнатися ставлення покупців до їхніх продуктів. Компанія може розробити уявлення про поведінку своїх клієнтів, коли вони роблять покупки в роздрібному магазині. Роздрібні торговці мають величезну кількість інформації про поведінку клієнтів, але вся ця інформація не передається компаніям. Основна прихильність і лояльність роздрібного продавця – це клієнти свого магазину, а не компанії, чиї товари він продає. Компанії або повинні мати більше важелів впливу на роздрібних торговців, або самі володіти роздрібними магазинами, щоб краще знати своїх клієнтів. Управління роздрібною торгівлею – це управлінський виклик, адже роздрібний продавець повинен мати як маркетингові, так і операційні навички, що пояснюють основні теорії роздрібно́ї торгівлі.

Теорія колеса роздрібно́ї торгівлі. Теорію розробив Малкольм Макнейр. Одна з загальноприйнятих теорій щодо інституційних змін у роздрібній торгівлі. Ця теорія стверджує, що зміни в закладі роздрібно́ї торгівлі відбуваються циклічно. Теорія колеса роздрібно́ї торгівлі є однією з найпоширеніших теорій циклічної роздрібно́ї торгівлі. Ідея полягає в тому, що роздрібні торговці вийдуть на ринок і пройдуть цикл стратегій. Спочатку Макнейр вважав, що роздрібні торговці вийдуть на ринок, використовуючи стратегію низьких витрат і приймаючи низьку норму прибутку як метод залучення клієнтів. На цьому етапі витрати зведені до мінімуму, а роздрібний продавець пропонує лише обмежені послуги та асортимент продукції. Це було названо етапом вступу. У міру того, як роздрібний продавець отримує клієнтів і прибутки, він переходить до фази торгового циклу. На цьому етапі роздрібний продавець отримав клієнтів і може інвестувати в бізнес, щоб збільшити прибуток. Стратегії на цьому етапі можуть включати отримання кращих можливостей, наприклад, переїзд на вищі місця, підвищення рівня обслуговування, розширення асортименту продукції та більше інвестування в

дисплеї та рекламу. Примітно, що коли один роздрібний торговець переходить на цю фазу, він може залишити прогалину в секторі роздрібної торгівлі для нових дискаунтерів. Фаза вразливості це коли роздрібний продавець став зрілим бізнесом і тепер може мати високі накладні витрати. На цьому етапі організація може зіткнутися зі зниженням прибутку від інвестицій, може знадобитися оновити свої стратегії, щоб утримати існуючого клієнта, який може спокуситися конкуруючими організаціями з нижчими цінами, високим рівнем диференціації.

Таким чином, зрілий роздрібний продавець може повернутися до початкової фази, маючи потребу залучити нових клієнтів, що часто досягається за рахунок збільшення знижок і скорочення витрат, щоб зменшити великі накладні витрати. Цикл такий: новий ритейлер часто виходить на ринок із низьким статусом, низькою нормою прибутку та форматом магазину з низькими цінами. Пізніше вони переходять на ринкові локації та пропонують продукти преміум-класу, щоб відрізнятись від імітаторів. Згодом вони стають роздрібними продавцями з високою вартістю та високими цінами, вразливими до нових роздрібних торговців, які придумують інший новий формат/концепцію роздрібної торгівлі. Цей самий роздрібний продавець у свою чергу пройде той самий цикл розвитку роздрібної торгівлі. Цикл можна умовно розділити на три фази:

- фаза вступу
- фаза торгівлі
- фаза вразливості

Фаза вступу. Новий, інноваційний ритейлер виходить на ринок з низьким статусом і низьким ціновим форматом магазину. Починається з невеликого магазину, який пропонує товари за низькими цінами або товари високого попиту. Це залучає клієнтів від більш відомих конкурентів. Намагається знизити витрати до мінімуму, пропонуючи лише мінімальні послуги клієнтам, підтримуючи скромну атмосферу покупок, розташовуючи магазин у районі з низькою орендною платою та пропонуючи обмежений асортимент товарів.

Успіх і визнання ринком нового роздрібного продавця змусять відомих конкурентів імітувати зміни в роздрібній торгівлі, зроблені новим учасником. Це змусить нового учасника диференціювати свою продукцію через процес обміну.

Фаза торгівлі. Новий ритейлер намагається внести детальні зміни у зовнішню структуру магазину шляхом підвищення градації. Роздрібний продавець тепер змінить своє положення, пропонуючи максимальне обслуговування клієнтів, вишукану атмосферу покупок і переміщаючись у зону з високими витратами (відповідно до зручності клієнтів). Таким чином, у цьому процесі новий учасник досягне вищого статусу та дорожчої оперативності. Це збільшить витрати роздрібного продавця. Інноваційний заклад перетвориться на традиційний роздрібний заклад. Це призведе до фази вразливості.

Фаза вразливості. Інноваційному магазину доведеться мати справу з високими витратами, консерватизмом і падінням ROI. Таким чином, інноваційний магазин дозріває до усталеної фірми та стає вразливим для нового інноватора, який виходить на ринок. Поява нового інноватора знаменує кінець циклу та початок нового циклу в галузі. Приклад цієї теорії: магазини kirana були замінені мережевими магазинами, такими як Arna Bazar і Food World (новий учасник), які, у свою чергу, зіткнулися з жорсткою конкуренцією з боку супермаркетів і гіпермаркетів, таких як Big Bazaar і Giant.

Холландер (1966) запропонував теорію “Retail Accordion”, яка пояснювала еволюцію роздрібної торгівлі як циклічну тенденцію з точки зору кількості категорій товарів (тобто асортименту товарів). Роздрібна акордеонна теорія була розроблена, щоб пояснити, як роздрібні продавці обирають кількість і тип категорій товарів, які вони будуть продавати в роздріб, з гіпотезою про те, що фірми проходять цикл від загальних товарів до більш специфічних товарів, а потім повертаються до загальних товарів. На початкових стадіях створення та ранніх стадіях роздрібної торгівлі роздрібні магазини мали широкий асортимент товарів для задоволення потреб різних категорій споживачів. Зі зростанням середовища роздрібної торгівлі зростає

кількість спеціалістів, які привертають увагу споживачів. Однак ця тенденція спеціалізації може знову перейти до узагальнення, оскільки споживачів може привабити зручність різних товарів в одному магазині, тобто спеціалізовані магазини повинні стати більш узагальненими, щоб конкурувати.

Згідно з цією теорією, на початку роботи заклад роздрібною торгівлі пропонує широкий асортимент, але не має глибокого асортименту (тобто різні стилі в одній класифікації продуктів). На цій ранній стадії установа роздрібною торгівлі є звичайним магазином. З часом установа роздрібною торгівлі стає спеціалізованою, пропонуючи обмежену лінійку товарів із широким асортиментом. На даний момент роздрібний заклад є спеціалізованим магазином. Теорія припускає, що установи роздрібною торгівлі переходять від торговельних точок із широким асортиментом до спеціалізованих вузькопрофільних магазинів, а потім знову повертаються до більш загальної установи з широким асортиментом. Її також називають теорією загального-конкретного-загального.

Ця закономірність присутня в еволюції сектору роздрібною торгівлі Великобританії; невеликі магазини загального користування були нормою в багатьох селах, де вони були єдиними магазинами; село росло, з'являлося більше магазинів з підвищеним рівнем спеціалізації. Однак, оскільки у середовищі роздрібною торгівлі супермаркети за межами міста стають звичайними магазинами, які продають не лише продукти, але й багато інших категорій товарів, таких як товари для дому, одяг та іграшки, існують спеціалізовані варіанти великих супермаркетів, таких як менші сусідні магазини. Однак слід зазначити, що ця модель має слабкі сторони, включаючи постійну присутність фірм, які, здається, чинять опір розширенню асортименту товарів, і її зосередженість лише на товарному аспекті роздрібною торгівлі.

Теорія плавильного корпусу також називається «діалектичним процесом». Нова пропозиція цінності від одного роздрібного торговця породжує двох нових роздрібних торговців з тією самою пропозицією. Фірми роздрібною торгівлі взаємно пристосовуються до конкуренції, що виникає, і, як

правило, приймають плани та стратегії опозиції. Теорію запропонували Томас Дж. Маронік і Брюс Дж. Вокер. Дві інституційні форми з різними перевагами змінюють свої формати з різними перевагами, змінюють свої формати, поки не розроблять формат, який поєднує переваги обох форматів. Ця модель передбачає, що роздрібні торговці взаємно адаптуються перед лицем конкуренції з боку протилежних сторін. Таким чином, коли кидається виклик конкуренту з диференціальною перевагою, встановлена інституція буде приймати стратегії та тактики в напрямку цієї переваги, таким чином зводячи нанівець певну привабливість інноватора, інноватор з часом прагне модернізувати або іншим чином модифікувати продукти та інституції. При цьому він рухається до запереченої інституції. У результаті взаємної адаптації обидва роздрібні продавці поступово зближуються щодо пропозицій, можливостей, додаткових пристроїв і цін. Таким чином, вони стають нерозрізненими або, принаймні, досить схожими, і утворюють новий роздрібний інститут, який називається синтезом. Нова інституція вразлива до заперечення з боку нових конкурентів, оскільки діалектичний процес починається заново.

Теорія поляризації припускає, що в довгостроковій перспективі галузь складається переважно з великих і малих роздрібних торговців. Середній розмір стає нежиттєздатним. Це називається поляризацією. Великі магазини пропонують покупки в одному місці. Менші, як правило, пропонують обмежений асортимент продуктів, але додають перевагу своїм пропозиціям за допомогою інших послуг. Виявлено, що фірми мають тенденцію бути більш прибутковими, коли вони малі за розміром або великі. Середні потрапляють у «Бермудський трикутник».

Теорія життєвого циклу роздрібної торгівлі. Ця концепція була розроблена з огляду на недоліки моделі колеса роздрібної торгівлі; зосередитися на витратах і подолати слабкість акордеонної теорії, яка зосереджується на товарах/товарах. Ця теорія відображає загальну теорію життєвого циклу товару, припускаючи, що роздрібні магазини пройдуть

життєвий цикл, починаючи з впровадження розробки, а потім зростання, яке можна розділити на раннє та пізнє зростання, з потенціалом для категорії прискореного зростання. Після цього фірма досягає зрілості, за якою може послідувати занепад, або життєвий цикл може бути перезапущений з оновленням. Вони можуть бути застосовані не лише до роздрібних магазинів, а й до роздрібних форматів і каналів продажу. Роздрібних торговців можуть привабити нові формати та тенденції, які пропонують потенціал, але вони можуть зіткнутися з гострою конкуренцією, оскільки багато фірм можуть бути залучені до нових можливостей. Важливо, що нові можливості можуть стати результатом руйнівних інновацій. Коли універмаги були вперше представлені в 19 столітті, вони були руйнівною інновацією, так само як каталоги в дев'ятнадцятому столітті, а електронна комерція – у двадцятому.

Вивчаючи поточне середовище роздрібної торгівлі у Великій Британії в 2016 році, початкову стадію зростання можна охарактеризувати новими однобрендовими магазинами, такими як Apple і Samsung. Магазины з єдиною ціною, такі як магазини «Все по 20 гривень», і складські клуби можна класифікувати як магазини прискореного зростання. Роздрібні магазини зрілої категорії становлять значну частку роздрібних торговців, до них належать супермаркети, мережі швидкого харчування та універмаги. Нинішні роздрібні торговці, які перебувають у стані занепаду, включають незалежні продуктові магазини та роздрібні торговці каталогами. Нециклічні підходи представляють середовище роздрібної торгівлі таким, у якому діють різні сили, тобто постійна адаптація без наявності повторюваного шаблону. *Теорія конфлікту* ґрунтується на діалектичній теорії, яка є визнаною теорією конфлікту, заснованою на теорії еволюції Маркса. Основна ідея полягає в тому, що для досягнення прогресу в будь-якому середовищі має бути конфлікт, коли нові ідеї замінюють старі ідеї та практики, які потім можуть бути емульовані, створюючи гібридний або новий формат, який сам з часом буде замінений.

У середовищі роздрібної торгівлі це означає, що одна фірма або формат кинуть виклик новим або конкуруючим фірмам і форматам. У міру того, як

нова форма чи формат стають більш ефективними, старі фірми чи формати наслідуватимуть нові ідеї у формі синтезу. Наприклад, супермаркети імітують середовище онлайн-доставки, пропонуючи покупки продуктів онлайн. Останнім часом онлайн-компанії намагаються конкурувати з супермаркетами, як це видно з того, що Amazon пропонує послугу «збережи та підписуйся», щоб доставляти звичайні товари за заздалегідь визначеним графіком, включно з деякими продуктовими товарами, а також нещодавній запуск продуктового магазину, який пропонує пропозицію того самого дня, доставку в пробні райони. Існує гіпотеза, що найкращі риси попередніх моделей, ймовірно, будуть збережені та об'єднані з новими конкуруючими ідеями для створення нових моделей роздрібної торгівлі. Ця модель може пояснити, як і чому розвиваються деякі тенденції, які потім сприймаються та поширюються, створюючи гібридні моделі. Однак у моделі є недоліки; вона не пояснює, чому багато традиційних магазинів роздрібної торгівлі не змінюються та не розвиваються, а також аргумент, що змішування ідей не завжди легко помітне, і тому ця модель може розглядатися як неоднозначна.

Теорія екологічної еволюції – основна ідея, якої полягає в тому, що роздрібні фірми розвиватимуться та змінюватимуться у відповідь на зміни в мікросередовищі. Ця теорія стверджує, що фірми, які найкраще здатні адаптуватися та використовувати зміни в навколишньому середовищі, мають найбільші шанси вижити та процвітати. Наприклад, планування з використанням таких інструментів, як PEST-аналіз або Porters Five Forces Analysis, може надати інформацію для використання. Теорію еволюції навколишнього середовища можна використати, щоб пояснити зростання супермаркетів зі знижками, таких як Aldi та Lidl, які стали більш популярними після рецесії та використовували переваги своїх низьких цін, щоб залучити більше клієнтів і розширитися. Однак у цієї моделі є недоліки. У той час як багато фірм реагують на зовнішні подразники, багато роздрібних торговців дотримуються проактивного підходу, прагнучи отримати переваги перших.

Висновки до розділу 1

Роздрібна торгівля охоплює ті види управління господарською діяльністю, які пов'язані з продажем товарів і послуг споживачам для їх особистого, сімейного чи домашнього використання. Роздрібна торгівля включає прямий зв'язок із клієнтом і координацію бізнес-діяльності від етапу концепції чи проектування продукту, його пропозиції до його доставки та обслуговування клієнта після доставки. Існує чотири основні принципи, які формують концепцію роздрібною торгівлі: орієнтація на клієнта (роздрібний продавець з'ясовує характеристики та потреби своїх клієнтів і намагається задовольнити ці потреби якнайповніше); скоординовані зусилля (роздрібний продавець інтегрує всі плани та заходи для досягнення максимальної ефективності); орієнтація на вартість (роздрібний продавець пропонує покупцям хорошу цінність, незалежно від того, чи це висококласна продукція, чи дисконт, який має ціни, які відповідають рівню продуктів і обслуговування клієнтів); цільова орієнтація (роздрібний продавець встановлює цілі, а потім використовує свою стратегію для їх досягнення).

Теорія колеса роздрібною торгівлі є однією з найпоширеніших теорій, ідея якої полягає в тому, що роздрібні торговці вийдуть на ринок і пройдуть цикл: новий ритейлер часто виходить на ринок із низьким статусом, низькою нормою прибутку та форматом магазину з низькими цінами. Пізніше вони переходять на ринкові локації та пропонують продукти преміум-класу, щоб відрізнитися від імітаторів. Згодом вони стають роздрібними продавцями з високою вартістю та високими цінами, вразливими до нових роздрібних торговців, які придумують інший новий формат/концепцію роздрібною торгівлі. Роздрібна теорія акордеону передбачає, що фірми проходять цикл від загальних товарів до більш специфічних товарів, а потім повертаються знову до загальних товарів. Теорія поляризації припускає, що в довгостроковій перспективі галузь складається переважно з великих і малих роздрібних торговців, середній розмір стає нежиттєздатним, тобто відбувається поляризація.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

2.1. Аналіз розвитку світового ринку роздрібною торгівлі

Роздрібні торговці повинні прийняти мінливого споживача та розглянути стратегічні інвестиції, які могли б забезпечити прибуткове зростання під час інфляції. Зміни можуть бути хорошими, але постійні зміни можуть лякати. Роздрібні торговці сьогодні відчувають наслідки такої нестабільності, що відбувається в найбільш стислий часовий проміжок будь-якого недавнього бізнес-циклу. Керівники роздрібною торгівлі готуються до нових змін у 2023 році, коли в гру вступають реальні економічні труднощі, геополітична боротьба, споживач, що швидко змінюється, збої в ланцюжку постачання та затяжні трудові проблеми. Так, лише одна третина опитаних керівників роздрібною торгівлі дуже впевнені у збереженні або підвищенні рівня прибутку в часи, які, як очікується, будуть неспокійними. Звичайно, багато їхніх головних турбот поза їхнім контролем. Примітно, що майже всі опитані керівники очікують, що інфляція вплине на їхні прибутки. Шість із десяти респондентів очікують, що інфляція підвищить експлуатаційні витрати, і, хоча перекладання вищих цін на споживачів було нормою, багато хто сумнівається, як довго вони можуть зберігати цю тенденцію. Ці керівники роздрібною торгівлі також прогнозують важкі часи для споживачів, причому майже всі очікують зменшення споживання в 2023 році через зростання фінансових проблем.

Крім того, багато роздрібних торговців стикаються з важкими труднощами порівняннями з періодом карантину через пандемію, що створило потужний цикл товарів тривалого користування. Інші роздрібні торговці виграли від урядових стимулів і споживачів, які повернулися на роботу та навчання, і тепер їм залишається прогнозувати та надавати вказівки на основі тенденцій, які важко розшифрувати, якщо вони структурні чи епізодичні. Але перспективи роздрібною торгівлі не є похмурими. За останні кілька років роздрібні торговці багато в чому підвищили власну стійкість. Значні коливання

попиту під час пандемії змусили роздрібних торговців переглянути архаїчні системи на користь більш гнучких операцій. Роздрібні торговці запровадили протоколи охорони здоров'я та безпеки та створили багатоканальні можливості. Вони зрозуміли, що споживчі вподобання, які швидко змінюються, вимагають ефективнішої аналітики та інструментів для формування лояльності. У всякому разі, останні кілька років мають дати керівникам впевненість у їхній здатності витримати наступну кризу. Робота менеджерів у 2023 році полягає в тому, щоб просувати інновації, створені під час пандемії: отримувати більше прибутку від підбраного досвіду, варіантів «останньої милі» та зручностей, які розгорнули роздрібні торговці.

Оцінка рис, що відрізняють лідерів від решти менеджерів проводилась на предмет очікуваних викликів і можливостей у наступному році. Проаналізувавши стратегії та обсяг інвестицій на 2023 рік, отримано результати, які дають унікальний погляд на те, як поточний ринок, майбутні очікування та зміни потреб споживачів впливають на майбутні стратегії ритейлу. Отже, по-перше, уповільнення економіки стримуватиме зростання роздрібних продажів. За базовим сценарієм (імовірність 55%) прогнозується, що зростання ВВП сповільниться до 0,9% у 2023 році з приблизно 2% у 2022 році та 5,9% у 2021 році. А відносно здоровий ринок праці продовжить сприяти збільшенню продажів. І є значний шанс, що рецесія погіршить ситуацію. У разі рецесії (ймовірність якої становить 35%) економіка скоротиться, а безробіття зросте. Такий поворот подій, швидше за все, вдарить по споживчому та діловому попиту сильніше, ніж очікувалося, що призведе до падіння роздрібних продажів. По-друге, інфляція знизилася купівельну спроможність споживачів, незважаючи на зростання номінального доходу завдяки сильному ринку праці. Незважаючи на те, що номінальний середньотижневий заробіток зріс на 8,3% з грудня 2020 року, реальний заробіток впав на 5%. Це вплине на споживчий попит і, отже, на обсяг роздрібних продажів. Зростання цін, однак, збільшить номінальну вартість роздрібних продажів. На рис. 2.1 показано номінальний і

реальний роздрібні продажі з лютого 2020 року, причому ці два ряди розходяться з березня 2021 року через вплив інфляції.

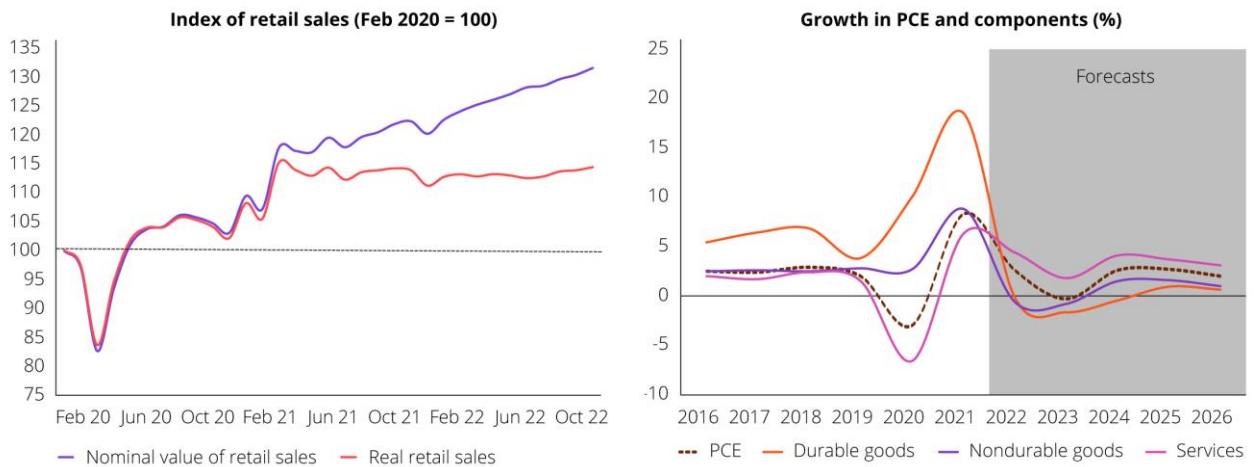


Рис. 2.1. Індекс роздрібних продажів та реальні особисті споживчі витрати (PCE)

У той час як номінальні продажі зросли на 11,7% з березня 2021 року, реальні продажі впали на 0,7%. Крім того, високі ціни на житло та зростання іпотечних ставок призведуть до зниження попиту на житло, що вплине на продажі в таких магазинах, як дилери будівельних матеріалів, меблів і предметів інтер'єру. По-третє, споживчі витрати на послуги постійно зростають, оскільки споживачі повертаються до барів і ресторанів, їдуть у відпустку та насолоджуються спортивними подіями, як це було до пандемії. Певною мірою споживачі занурюються у свої заощадження, щоб надолужити те, що вони пропустили протягом 2020 і 2021 років. Рівень особистих заощаджень зараз становить 3,1%, що набагато нижче, ніж рівень до пандемії. Таким чином, перехід у витрати на послуги негативно позначиться на роздрібних продажах у магазинах споживчих товарів. Однак очікується, що перехід до сфери послуг дасть певний поштовх для громадського харчування та закладів пиття. Загалом очікується, що реальні особисті споживчі витрати (PCE) на товари тривалого користування скоротяться на 1,8% у 2023 році. На

відміну від цього очікується, що PCE у сфері послуг зросте на 3,6% у 2023 році, згідно з базовим сценарієм (рис. 2.1).

Зміна поведінки споживачів, ймовірно, сильно обтяжуватиме роздрібних торговців у 2023 році. Інші споживчі трансформації, ймовірно, ускладнять проблему. Роль роздрібних торговців у шляху споживача змінилася. Пандемія прискорила тенденцію, яка вже була в русі: споживачі очікують найкращої ціни найзручнішим способом. Щоб конкурувати, роздрібні торговці розгорнули фактичну (і віртуальну) червону доріжку, пропонуючи швидкі послуги «останньої милі», як-от самовивіз з вулиці та доставка в той же день, персональні покупці, інструменти прогнозування фізичної форми та плани оплати. Роздрібні торговці зустріли споживачів там, де вони є: від традиційних звичайних магазинів до вітрин Metaverse і будь-де між ними. Тож, можливо, не дивно, що витрати на залучення та утримання клієнтів зростають. Навіть до пандемії та обговорення метавсесвіту витрати на придбання зросли більш ніж на 60% між 2013 і 2018 роками.

Ця ситуація може стати більш проблематичною в 2023 році. Майже всі керівники стверджують, що наступного року споживачі очікують безперервних покупок у всіх каналах. Але вони очікують, що споживачі будуть значно більш уважними до ціни, що зробить споживачів більш схильними переходити від джерела до джерела, керуючись рекомендаціями колег і порівнюючими цінами. Дві третини опитаних керівників очікують, що ціна буде важливішою за лояльність до бренду чи роздрібного продавця, що може викликати занепокоєння, коли інвестори тиснуть на роздрібних торговців, щоб вони підвищили ціни. Очікується, що протягом наступного десятиліття соціально-демографічні зміни споживачів відбуватимуться з безпрецедентною швидкістю, створюючи постійно зростаючі та різноманітні потреби та бажання. Нові споживачі стають старшими, страждають ожирінням, є мультиетнічними, гендерно-позитивними, сексуально-позитивними, мобільні, більш залежні від цифрових технологій і менш фінансово забезпечені. Вони також мають вищі очікування від компаній щодо підтримки вищих ініціатив ESG (екологічні,

соціальні та врядування) та DEI (різноманітність, справедливість та залучення). У дослідженні 2021 року три чверті покоління Z сказали, що стійкість важливіша за бренд. Коли споживач перетворюється на складну мозаїку унікальних потреб, бажань і вподобань, це може бути важливим моментом адаптації для галузі, створеної для масового виробництва, розповсюдження та маркетингу. Майже всі опитані керівники вважали, що зміна споживача буде ключовою проблемою в майбутньому.

Іншими словами, роздрібні торговці витісняються з обох боків ланцюга створення вартості – від вимогливих споживачів, які орієнтуються на ціну, до збільшення операційних витрат і витрат на ланцюг постачання. Оскільки галузь має справу з цими безпосередніми обмеженнями, вона також відчуває додатковий тиск через три гострі проблеми:

- *Організовані крадіжки в роздрібній торгівлі*: крадіжки в роздрібній торгівлі зросли на 22% з 2018 по 2019 рік, що склало 61,7 мільярда доларів збитків. Деякі роздрібні торговці відзначили, що проблема загострилася під час святкового сезону 2022 року та стала настільки серйозною, що витрати на покриття втрачених продуктів і безпеки вимагають закривати двері або підвищувати ціни. Оскільки багато експертів очікують уповільнення економіки у 2023 році, не було б дивним побачити ще більше зростання організованих крадіжок. Посилаючись на спад 2008-2009 рр., експерти відзначили, що роздрібні крадіжки збільшуються під час економічної кризи.

- *ESG*: шість із 10 опитаних керівників сказали, що у 2023 році галузь зіткнеться з посиленням контролем щодо рішень ESG. Однак, коли настане поштовх, багато роздрібних торговців скажуть, що вони вирішать зосередитися на можливостях підвищення маржі. Більше половини планують мінімальні інвестиції або взагалі не планують інвестиції в ESG, і ця тема не увійшла до п'ятірки пріоритетів виконавчої влади. Зважаючи на те, що лише 26% із 250 провідних світових роздрібних торговців взяли на себе зобов'язання скоротити викиди вуглецю на основі науково обґрунтованих цілей, вони (і весь світ),

можливо, не зможуть дозволити собі, щоб ці ініціативи довго залишалися поза увагою.

- *Проблеми з робочою силою*: сім із 10 опитаних керівників сказали, що робоча сила буде найважливішою проблемою у 2023 році. Станом на 30 листопада 2022 року 879 000 вакансій у роздрібній торгівлі залишалися незаповненими. Проблема найму та утримання працівників залишається актуальною, а конкуренція за погодинну роботу залишається жорсткою, коли роздрібні торговці змушені пропонувати вищі зарплати та більшу гнучкість. 12-місячне ковзаюче середнє зростання середньої заробітної плати для низькокваліфікованих працівників зросло на 6,7% у листопаді 2022 року порівняно з 3,8% роком раніше.

Роздрібні торговці не очікують універсального рішення для досягнення прибуткового зростання в цьому середовищі, але цікаво, чи демонструють найефективніші роздрібні торговці спільну поведінку. Фінансовий аналіз 100 роздрібних торговців протягом останніх трьох років виявив кілька ключових чинників стабільного зростання під час пандемії, які поставили їх у переважні позиції. Допандемічні інвестиції в електронну комерцію, розширення багатоканальних можливостей і оптимізація портфелів для управління витратами були спільними рисами для кращих учасників. Хоча більшість також виграли від попиту, спричиненого пандемією, зараз багато хто стикається з важкими порівняннями за рік і споживчою базою, яка переходить від товарів до послуг. Наприклад, один роздрібний продавець нещодавно оголосив, що сповільнюється продаж дорогих дискреційних товарів, оскільки він перевершує важкі порівняння за рік, але отримує вигоду від продажів витратних матеріалів і туристичних послуг.

Враховуючи ці макрозміни споживачів, аналітики Уолл-стріт, які займаються продажем, прогнозують негативну ситуацію для галузі. З 10 найефективніших компаній, які перевірено, лише три прогнозували зростання прибутку на акцію протягом наступних трьох років. Для тих рітейлерів, які, як очікують аналітики, будуть найкращими в майбутньому, вплив на відносно

стійкі сегменти та міцні баланси підкріпили їхні настрої. Крім того, значний прогрес у ключових довгострокових стратегічних ініціативах щодо підвищення ефективності розглядається сприятливо як:

- *ланцюг постачання* – значні інвестиції в можливості виконання;
- *омніканальність* – підвищена увага до клієнтського досвіду та використання програм лояльності;
- *цифровізація* – покращення маржинального профілю їхніх можливостей електронної комерції

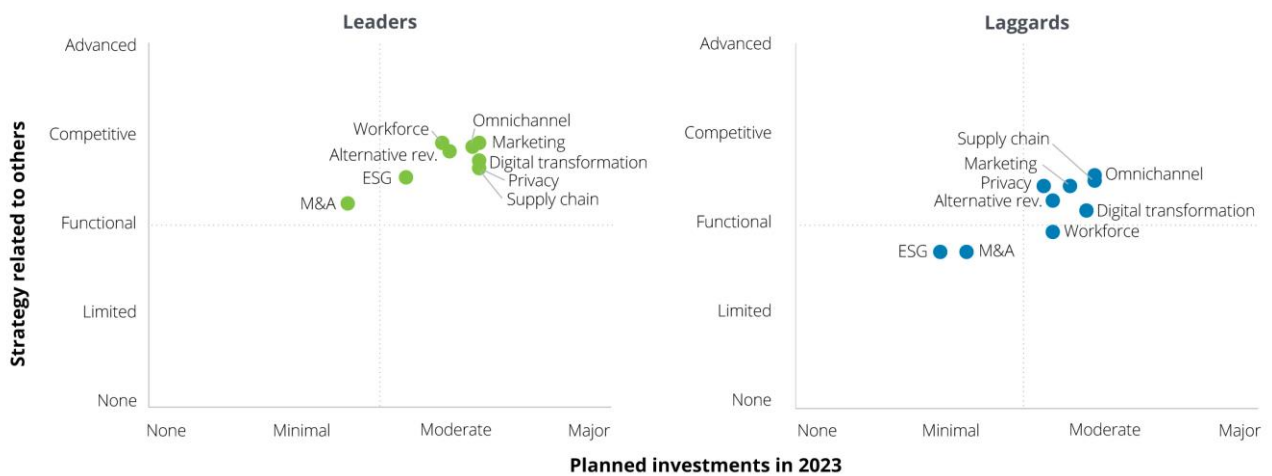


Рис. 2.2. Стратегія vs інвестиції, середні значення для керівників

Виявлення лідерів і відстаючих ґрунтується на – впевненості у здатності організації успішно реалізувати свою бізнес-стратегію у 2023 році; впевненості у здатності своєї організації підтримувати або покращувати норму прибутку в неспокійні часи; очікування щодо річного зростання доходу компанії у 2023 році; очікування щодо річної зміни маржі операційного прибутку компанії у 2023 році. Отже, існує три ключові сфери, які роздрібні торговці можуть – і повинні – розглянути, щоб допомогти підвищити ефективність, звертаючись до мінливого споживача: можливості «останньої милі», реверсивна логістика та соціальна комерція. Ланцюг постачання: можливості «останньої милі». У листопаді з'явилася новина про те, що відставання в каліфорнійських портах, спричинене пандемією, нарешті ліквідовано через два роки після його початку. Але проблеми з ланцюгом поставок залишаються. Декілька роздрібних торговців оголосили про те, що запаси були великими напередодні святкового

сезону, оскільки вони працювали над затримками поставок. Навпаки, інші попереджали про дефіцит святкових днів, спричинений політикою «нульового зараження COVID», яка призвела до закриття заводів у Китаї. Враховуючи триваючу боротьбу, 7 з 10 опитаних керівників сказали, що збої в ланцюжку постачання вплинуть на зростання роздрібної торгівлі протягом 2023 р.

Оmnіканальність: зворотна логістика. Зміна споживчих уподобань щодо багатоканальних послуг, викликаних електронною комерцією, створила головний біль для зворотної логістики. Неспроможність споживачів побачити, відчутити та спробувати товар спричиняє набагато вищі рівні повернення, ніж покупки в магазині (30% проти 10%). Проблему ускладнює те, що майже половина споживачів каже, що вони роблять «нестандартні» покупки, замовляючи кілька розмірів і кольорів, щоб знайти один товар, який підходить. Повернення товарів є масовим. У 2021 році це призвело до щорічних втрат продажів у розмірі 761 мільярд доларів лише для роздрібних торговців США. Керівники повинні переглянути свої системи реверсивної логістики, щоб створити безперешкоди транзакції, щоб зменшити втрати та зберегти продажі. Як зазначалося вище, цим також слід керувати в контексті захисту маржі.

Digital: соціальна комерція. У той час як роздрібні торговці оцінюють мінливий споживач, шість із 10 керівників передбачають посилення пропозицій цифрової торгівлі як найкращу можливість для зростання. Зокрема, багато бачать можливості в соціальній комерції, причому шість із 10 очікують, що споживачі будуть купувати продукти безпосередньо на платформах соціальних мереж у 2023 році. Керівники розглядають соціальних впливових людей як можливість залучити мікросегментованих споживачів, оскільки демографічні зміни призводять до нових потреб, бажань і переваг. Іншим привабливим фактором є те, що цифрові покоління набувають більшої купівельної спроможності та значною мірою проявляються в соціальній торгівлі. Так, 60% представників покоління Z і 56% представників мілленіалів планували використовувати соціальні мережі під час святкових покупок у 2022 р.

2.2. Оцінка розвитку українського ринку роздрібної торгівлі

Відповідно до даних асоціації ритейлерів України, за місяць бойових дій на території України кількість діючих торгових об'єктів скоротилася на 29%. Станом на 21 березня загальна кількість діючих торгових точок в Україні склала 9 701 із загальною кількістю 13 674. Наразі 3 973 торгові точки закриті у зв'язку з їх повною або частковою фізичною втратою, неможливістю постачання товарів, загрозою небезпеки для персоналу. При цьому з 71% відкритих об'єктів 15-18% працюють за обмеженим графіком або кілька днів на тиждень через бойові дії. Решта 52% діючих торгових об'єктів відчують труднощі з доступністю товарів від виробників та їх транспортування, відсутність логістичного персоналу та персоналу в магазинах.

Найбільше закритих об'єктів припало на ювелірний сегмент. У категорії «Ювелірні вироби» призупинили роботу 1119 торгових точок, що становить 85% галузі. Зараз кількість відкритих ювелірних магазинів становить 194, в основному вони працюють у Західній Україні та великих містах, які не знаходяться в зоні активних бойових дій. Найбільші втрати у відсотковому співвідношенні зазнали індустрія розваг і фешн-ритейл: із 46 розважальних центрів і кінотеатрів зараз закрито 40 або 87%, продавці одягу, взуття та модних аксесуарів були змушені закрити 72% магазинів або 368 торгових точок. Такі цифри пояснюються тим, що багато торгових центрів і молів, де розташовані переважно магазини відомих брендів, зараз закриті, а в районах активних бойових дій та окупації взагалі пошкоджені або зруйновані (наприклад, такі торгово-розважальні центри як ТЦ «Нікольський» у Харкові, ТЦ «Фабрика» у Херсоні, ТЦ «Retroville» у Києві та ін.

Також не працює 51% роздрібних торговців побутовою та цифровою технікою, крім ускладненої роботи в зонах бойових дій, є проблема руйнування деяких складів, наприклад у мережі «Фокстрот», а також різка зміна попиту на різні категорії товарів. Приблизно на третину зменшилася кількість магазинів непродовольчої торгівлі, так із 111 торгових точок будматеріалів залишилося

відкритими лише 76, а в сегменті господарських товарів, побутової хімії та косметики – 724 магазини або 27% галузі. були закриті.

У фармацевтичному сегменті було закрито 625 аптек, що становило 16% галузі, тоді як продуктивний сегмент (міні-маркети, супермаркети) скоротився на 580 точок (-17% галузі). У продуктивному ритейлі гостро стоять питання наявності товарів та їх матеріально-технічного забезпечення, особливо в зоні бойових дій, що ускладнює забезпечення торговельних об'єктів у цих регіонах. Додатково додало руйнування ворогом складських та виробничих приміщень. Також закриття торгових точок часто пов'язане з оптимізацією торгових мереж, коли «базові» магазини залишаються відкритими, а решта магазинів тимчасово припиняють роботу або використовуються як складські приміщення.

Ключова інформація про зростання роздрібних продажів в Україні говорить, що у грудні 2022 року роздрібні продажі в Україні впали на 3,1% порівняно з минулим місяцем порівняно зі зниженням на 1,7% у попередньому місяці. Дані про зростання роздрібних продажів в Україні в річному обчисленні оновлюються щомісяця, доступні з січня 2008 року по грудень 2022 року, із середнім темпом зростання 14,0 %. Дані досягли історичного максимуму в 56,1% у лютому 2008 року та рекордного мінімуму в -45,2% у квітні 2017 року. Згідно з останніми звітами, продажі автомобілів в Україні зафіксували 121 772 одиниць у грудні 2021 року, що становить зростання на 23,0%.

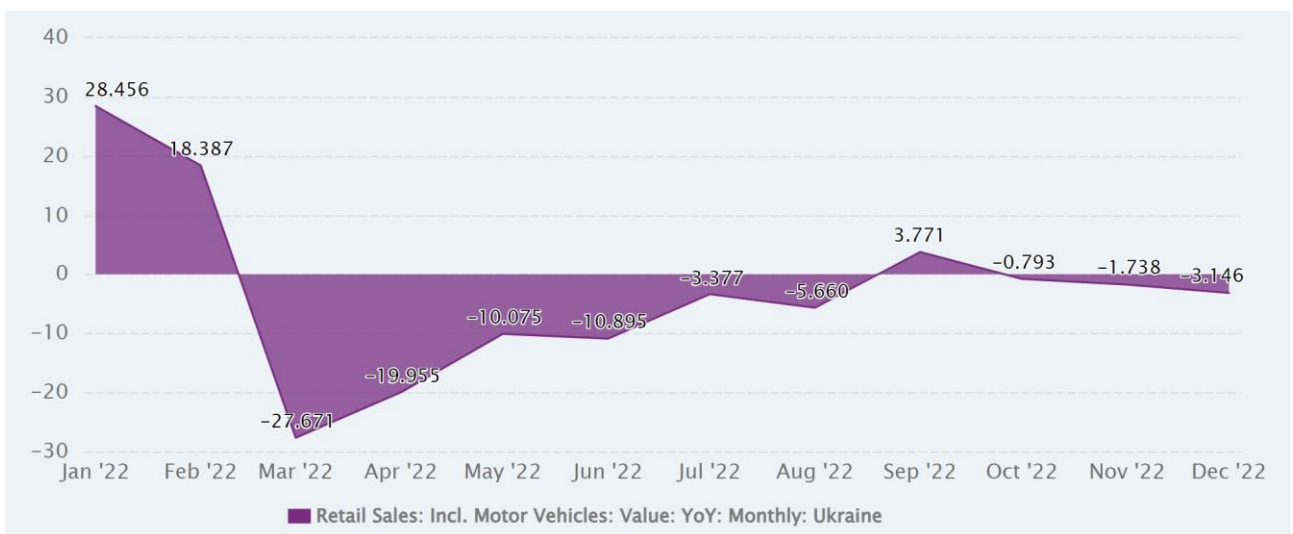


Рис. 2.3. Зростання роздрібних продажів в Україні

Ландшафт роздрібної торгівлі в країні суттєво змінився внаслідок конфлікту, оскільки більшість мереж спостерігають скорочення кількості магазинів по всій країні. Згідно з даними RAU, АТБ-Маркет, найбільший бакалійний магазин країни за кількістю магазинів, мав 1320 магазинів на 24 лютого 2022 року, в день початку війни, кількість, яка скоротилася до 1167 на початок цього місяця. У іншого великого бакалійного магазину «Сільпо» за цей же період кількість магазинів скоротилася з 329 до 303, а в мережі «Економ», яка обслуговує магазини в основному в Запорізькій області та столичному регіоні, кількість магазинів скоротилася з 103 до 65. Водночас деякі мережі змогли розширити свою мережу – мережа «Таврія В» збільшила кількість магазинів із 121 до 126, а «М'ясомаркет», що працює за франшизою, збільшила кількість магазинів із 180 до 239. Роздрібні продажі в Україні в грудні 2022 року зросли на 14,8 %. Максимальне зростання склало 22,2 %, мінімальне – -33,4 %

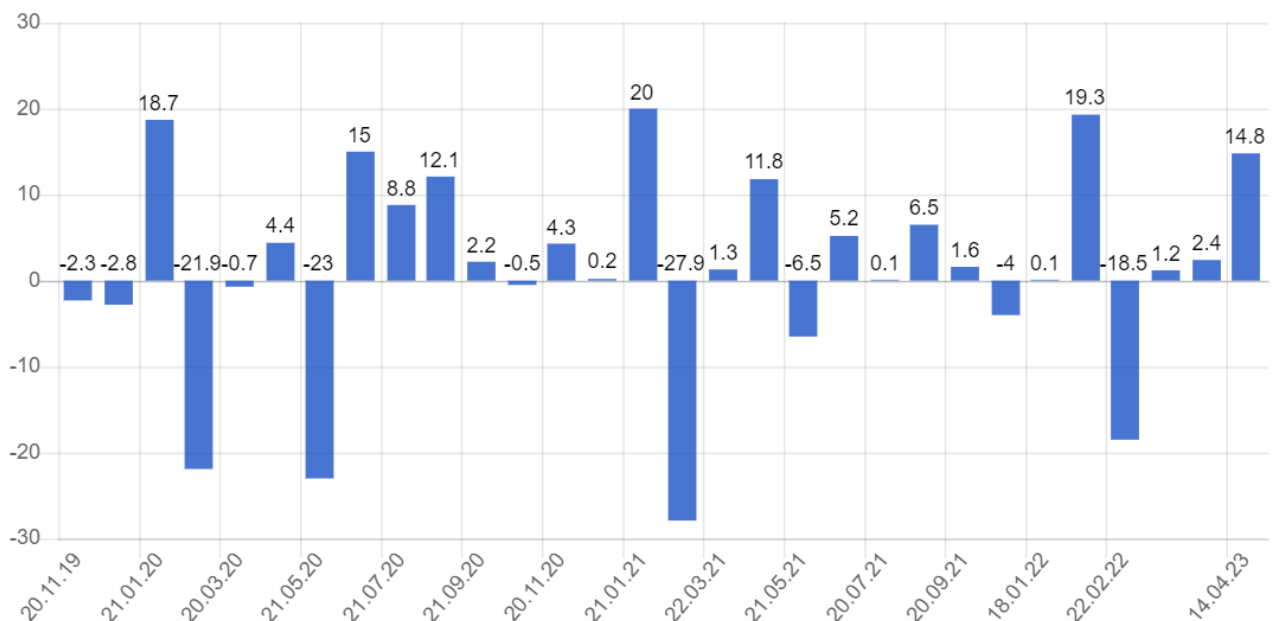


Рис. 2.4. Зростання ритейлу в Україні

На сході України, де ведуться найзапекліші бойові дії, війна суттєво вплинула на більшість операторів – АТБ втратив 13 магазинів у Луганській області, а також 57 у Донецьку. «Сільпо» втратило три магазини в Луганську та

дев'ять у Донецьку. Лише «М'ясомаркет» зберіг свою присутність у Донецькій області, де продовжують працювати три магазини. Так само на півдні, який також сильно постраждав, АТБ втратив 65 магазинів у Херсонській та Запорізькій областях, Сільпо втратив 11, а М'ясомаркет втратив 12. Тільки в Запорізькій області мережа Економ втратила 39 магазинів. Найбільша концентрація магазинів в Україні розташована в регіоні навколо столиці, Києва, де розташовано 253 магазини АТБ і 122 магазини Сільпо, що лише трохи менше, ніж минулого року.

На український роздрібний ринок газу чекає літній прорив. Сильно регульований сегмент ринку (на відміну від цін для промислових гравців, ціни для роздрібних споживачів давно встановлюються урядом) планується відкрити для конкуренції – з обіцянкою більшого вибору, кращого обслуговування та захист від безпідставного підвищення цін для споживачів. Коли трансформація газового сектору України почалася всерйоз, PSO або законодавство про зобов'язання щодо надання послуг, яке було введено в дію, передбачало, що постачання газу домогосподарствам підлягає регульованій (і фактично субсидованій) ціні. Цей крок, запроваджений у 2015 році, щоб захистити споживачів, які сильно постраждали від економічного спаду, мав тривати до квітня 2017 року. Однак його продовжив кабінет, стурбований політичними наслідками. Незважаючи на подальші затримки в імплементації нормативних актів, які відповідають європейським стандартам і були обіцяні Міжнародному валютному фонду, схоже, що українці нарешті отримають конкурентоспроможний роздрібний ринок газу. Цей крок може означати крок до змін в енергетичному секторі України. Розкол ринку збентежив інвесторів, позбавив галузь ноу-хау та капіталу для модернізації та зупинив прогрес у підвищенні ефективності (головний біль для України, яка, незважаючи на значні покращення), залишається однією з найменш енергоефективних економік у світі).

Створення справді конкурентного ринку, де гравці конкуруватимуть у сфері обслуговування та конкурентоспроможної ціни для споживачів, може

принести переваги. Наразі ці компанії працюють лише на споживачів, стягуючи платежі та комісії за прострочення. Завдяки домовленості PSO вони можуть отримувати від Нафтогазу необхідні їм обсяги за фіксованою ціною. Їм не потрібно платити за газ наперед, і їхні запити не можуть бути відхилені, навіть якщо деякі з їхніх минулих поставок залишаються неоплаченими. Проте, якщо конкуренція відкрита, їм потрібно буде застатися запасами на літо, прогнозувати попит і безпечний оборотний капітал – коротше кажучи, нести повний ризик, пов'язаний із їхнім прибутковим бізнесом.

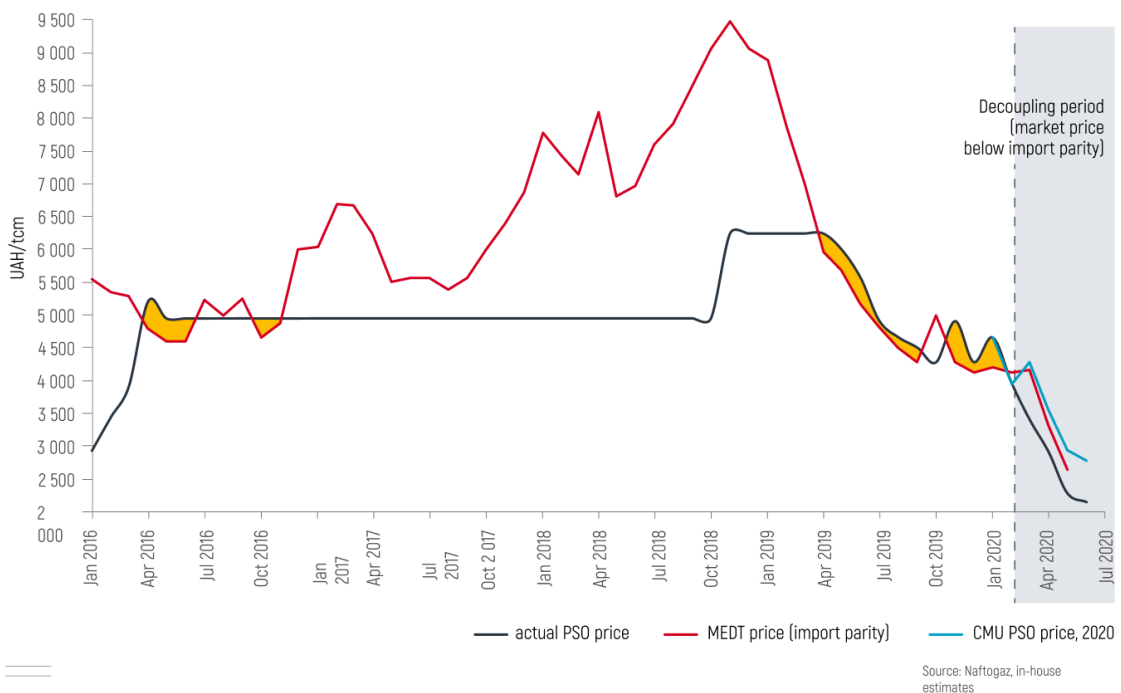


Рис. 2.5. Зміна різниці між імпортним паритетом і регульованим (PSO) цінами на газ, грн/тис.куб.м (без ПДВ)

Отже, через рік після початку повномасштабних військових дій РФ на території України українські ритейлери відкрили 80% торгових точок, закритих у березні 2022 року, а частка відкритих магазинів на сьогодні становить 95%, згідно з опитуванням Асоціація торговельних мереж України. За даними останнього опитування торговельних мереж-учасників Асоціації, за 12 місяців

із 16,7 тис. торгових об'єктів по галузі вже працюють 15,8 тис. Навесні приріст працюючих магазинів становив 5-6% від середини літа він стабілізувався на рівні 1-2%, восени сповільнився, а з кінця минулого року знову прискорився. Так, порівняно з груднем 2022 року, зараз кількість непрацюючих магазинів зменшилася на 2%». Таким чином, 80% торгових точок, які були закриті в березні минулого року, відновили роботу. Сьогодні закритими з різних причин залишаються 914 магазинів, тоді як у березні минулого року їх кількість становила 4400 об'єктів. Згідно з дослідженням асоціації, в цілому за рік кількість відкритих об'єктів зросла на 24%. Так, кількість нововідкритих продовольчих магазинів за 12 місяців війни зросла на 17%, аптек – на 13%, непродовольчих – на 23%, ювелірних – на 58%, побутової техніки та електроніки – на 29%, магазинів одягу на 54%, будівельних матеріалів на 22%, АЗС на 10%, розважальних центрів на 79%.

Найбільша частка в загальному обсязі збитків від вторгнення Росії припадає на житлові будинки – 39,7%, або \$50,5 млрд. За останніми даними, станом на вересень 2022 року загальна кількість зруйнованого або пошкодженого житлового фонду становить близько 135,8 тис. будівель, з них 119,9 тис. – приватні (індивідуальні) будинки; 15,6 тис. – багатоквартирні будинки; 0,2 тис. – гуртожитки. На другому місці за розміром збитків – сфера інфраструктури – 27,7% або \$35,3 млрд, з яких \$26,6 млрд – через пряме руйнування доріг і \$4,3 млрд – загальні збитки залізниці. За червень-серпень 2022 року збитки, завдані залізничній інфраструктурі, зросли на \$1,7 млрд. Збитки бізнес-активам становлять щонайменше 9,9 мільярдів доларів і продовжують зростати. Це третя за величиною частка пошкоджень інфраструктури. У галузевому плані найбільше постраждала металургія. Загалом з початку війни було пошкоджено або зруйновано щонайменше 412 підприємств, з них 64 – великі та середні підприємства. Очікується, що реальна цифра може бути більшою, оскільки наразі немає повної інформації про стан українських підприємств, розташованих на тимчасово окупованих територіях.

Висновки до розділу 2

Уповільнення економіки стримуватиме зростання роздрібних продажів. Прогнозується з імовірністю 55%, що зростання ВВП сповільниться до 0,9% у 2023 році з 2% у 2022 році та 5,9% у 2021 році. А відносно здоровий ринок праці продовжить сприяти збільшенню продажів. І є значний шанс, що рецесія погіршить ситуацію. У разі рецесії (ймовірність якої становить 35%) економіка скоротиться, а безробіття зросте. Такий поворот подій, швидше за все, вдарить по споживчому та діловому попиту сильніше, ніж очікувалося, що призведе до падіння роздрібних продажів. По-друге, інфляція знизилла купівельну спроможність споживачів, незважаючи на зростання номінального доходу завдяки сильному ринку праці. Незважаючи на те, що номінальний середньотижневий заріботок зріс на 8,3% з грудня 2020 року, реальний заріботок впав на 5%. Це вплине на споживчий попит і, отже, на обсяг роздрібних продажів. Зростання цін, однак, збільшить номінальну вартість роздрібних продажів.

В грудні 2022 року роздрібні продажі в Україні впали на 3,1% порівняно з минулим місяцем (-1,7% у попередньому місяці). Дані про зростання роздрібних продажів в Україні досягли історичного максимуму в 56,1% у лютому 2008 року та рекордного мінімуму в -45,2% у квітні 2017 року. Згідно з останніми звітами, продажі автомобілів в Україні зафіксували 121 772 одиниць у грудні 2021 року, що становить зростання на 23,0%. Найбільші втрати у відсотковому співвідношенні зазнали індустрія розваг і фешн-рітейл: із 46 розважальних центрів і кінотеатрів зараз закрито 40 або 87%, продавці одягу, взуття та модних аксесуарів були змушені закрити 72% магазинів або 368 торгових точок. Такі цифри пояснюються тим, що багато торгових центрів і молів, де розташовані переважно магазини відомих брендів, зараз закриті, а в районах активних бойових дій та окупації взагалі пошкоджені або зруйновані (наприклад, такі торгово-розважальні центри як ТЦ «Нікольський» у Харкові, ТЦ «Фабрика» у Херсоні, ТЦ «Retroville» у Києві та ін.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

3.1. Шляхи розвитку бізнес-процесів в роздрібній торгівлі

Роздрібні продавці повинні бути гнучкими, щоб впоратися зі зміною поведінки споживачів щодо покупок, зміною торговельної політики, дефіцитом запасів, порушенням попиту та пропозиції та непередбачуваними затримками в доставці на останню милю. Усі ці проблеми негативно впливають на прибутки, довіру, довгострокову життєздатність та охоплення ринку постраждалих брендів. Щоб вирішити ці проблеми, зберегти конкурентоспроможність, збільшити споживчу базу та операційні заощадження, власники бізнесу переглядають логістичні процеси та використовують інноваційні рішення, щоб перевести свою електронну комерцію та роздрібну торгівлю в епоху цифрових технологій. Життєздатний шлях вирішення передбачає переоцінку неефективних ланцюгів постачання, існуючих застарілих систем, традиційного управління запасами та процесів виконання. Що ще важливіше, він вимагає від роздрібних торговців перегляду своїх роздрібних логістичних процесів і вжиття профілактичних заходів для покращення та оптимізації існуючих робочих процесів. На глобальних ринках домінують бренди, які активно підвищують операційну ефективність у своїх робочих процесах роздрібної логістики.

Ефективні, раціоналізовані логістичні операції відіграють вирішальну роль у задоволенні споживчого попиту, підвищенні задоволеності клієнтів і, зрештою, зниженні операційних витрат. У сучасному конкурентному секторі роздрібної торгівлі оптимізація логістичних процесів дозволяє роздрібним торговцям отримати перевагу. Існують чотири способи покращення логістики роздрібної торгівлі, щоб зменшити операційну економію, зокрема:

- реалізація стійкої стратегії;
- перевірені сторонні постачальники;
- використання правильних інструментів та технологій;
- використання прогнозної аналітики.

Флюктуаційний ефект глобальних DESTИНАЦІЙ, нестачі робочої сили та геополітичних конфліктів сприяє нинішньому клімату постійної непередбачуваності. Роздрібним торговцям настав час створити гнучкість і стійкість у своїх стратегіях роздрібної логістики та ланцюгах поставок. Стійкість роздрібної логістики виходить за рамки здатності чекати та переживати збої. Це передбачає наявність стратегії логістики, яка може змінюватися, коли це необхідно, щоб впоратися з непередбачуваними викликами. Така стратегія зосереджена на диверсифікації ризиків, підвищеній послідовності та надлишковій доступності високопріоритетних SKU. Вона також включає в себе можливість швидко змінювати робочі процеси виконання, коли виникають одне або кілька вузьких місць. Однак такої стійкості можна досягти лише шляхом збору та аналізу логістичних даних у реальному часі, щоб полегшити наскрізну видимість і оптимізувати роздрібну логістичну діяльність.

Аутсорсинг постачальників із поточним досвідом роздрібної логістики може зменшити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити конкурентну перевагу торговим точкам і магазинам електронної комерції. Кращі постачальники володіють технологіями, експертними знаннями, інфраструктурою та перевіреними часом стратегіями для розробки, впровадження та підтримки надійної системи логістики роздрібної торгівлі для унікального випадку використання роздрібним продавцем. Це вигідно для брендів, які вирости до точки, коли власне виконання стало дорогим, трудомістким і неефективним. Аутсорсинг дає змогу роздрібним торговцям зосередитися на стратегічних ініціативах, які сприяють прибутку, задоволенню клієнтів, зростанню бізнесу, розробці продуктів і диференціації послуг. Найкращі 3PL дозволяють компаніям легко виходити на глобальні ринки, надаючи регіональні знання (наприклад, чинні закони та нормативні акти в інших країнах), інфраструктуру (наприклад, центри розподілу) і створені глобальні транспортні ресурси (наприклад, авіа- та морські вантажні перевезення). Вони також домовляються про знижки для масових перевізників,

щоб зменшити витрати та час доставки, дозволяючи роздрібним торговцям пропонувати клієнтам швидшу та доступну доставку.

Узгодження зовнішніх точок взаємодії клієнта з внутрішніми операціями інвентаризації/складування є ключовим для побудови надійної стратегії роздрібною логістики. Оптимізація всіх вхідних і вихідних логістичних заходів роздрібною торгівлі для задоволення очікувань покупців щодо швидкої, доступної доставки та легких процесів повернення вимагає інвестицій у технології ланцюга поставок, інфраструктуру та співробітників, які розуміють найкращі практики роздрібною логістики. Використання робототехніки, рішень автоматизації, систем планування попиту, управління запасами, управління логістикою та програмного забезпечення ERP може допомогти автоматизувати складські/виконавчі операції та отримати 360-градусний огляд усіх дій із виконання. Ці інструменти також можуть допомогти компаніям адаптувати свою логістичну стратегію роздрібною торгівлі та оптимізувати роздрібні ланцюжки поставок для багатоканального виконання та гібридних ринків.

Наприклад, обсяг електронної комерції Cross суттєво зріс у 2020 році. Після впровадження нового спливного сховища спеціально для електронної комерції, щоб задовольнити попит, Cross запустила 83 Chuck (32 з яких були на пік свята) у своїй роботі. Новий склад розширився від першого вибору до повного обсягу всього за два дні. У четвертому кварталі 2020 року складські співробітники Cross:

- зібрано близько 3 мільйонів одиниць;
- збільшення пропускної здатності на 182%;
- перевищення проектних норм на 25%.

Оскільки співробітникам більше не доводилося керувати ручними візками, їхній час ходьби скоротився вдвічі. Час навчання також було скорочено з одного тижня до одного дня, завдяки чому компанія заощадила 32 години навчання для кожного нового співробітника.

Прогнозна аналітика допомагає операційній діяльності передбачати зміни в попиті та пропозиції, споживчі тенденції та потенційні ризики. Вони також

можуть надати інформацію про вузькі місця в логістичному процесі та зробити інтелектуальні прогнози продажів, аналізуючи історичні дані та логістичні дані в реальному часі. Завдяки цьому розумінню та прогнозам онлайн-магазини можуть краще реагувати на прорахунки попиту та пропозиції та передбачити, як фактори (такі як погода) можуть порушити графіки доставки. Прогностична аналітика може інформувати про прогнозування продажів, використовуючи логістичні дані, щоб зрозуміти запити споживачів, визначити оборот протягом різних сезонів і рекламних періодів, а також відстежувати моделі/тенденції продажів.

Наведені вище стратегії – не єдині способи покращити логістику роздрібною торгівлі. Серед інших покращень:

- ✓ застосування екологічних практик доставки «останньої милі» та зворотної логістики;
- ✓ інвестиції в рішення з управління запасами та складом;
- ✓ посилення адміністратора серверного керування для роздрібною логістики;
- ✓ перегляд, вимірювання та аналіз KPI роздрібною торгівлі;
- ✓ залучення новітніх технологій ШІ та автоматизації;
- ✓ реорганізація діяльності із закупівель, виконання та доставки для багатоканальних продажів.

Незалежно від ніші, демографічних показників споживача чи каналів збуту, ці чотири стратегії можуть допомогти зменшити операційні витрати, підвищити ефективність і відповідати очікуванням клієнтів. Роздрібні торговці та логістичні компанії повинні використовувати AMR, аналітику даних, рішення автоматизації, вбудовану технологію інтеграції та сучасні тенденції, що впливають на роздрібну логістику, щоб покращити процеси, підвищити ефективність і збільшити свою конкурентну перевагу.

Багато роздрібних торговців, як багатоканальних лідерів, так і тих, хто займається чистою електронною комерцією, мають хороші можливості для створення бізнесу Engine 2 business шляхом розкриття потенціалу зростання

стратегічних активів, якими вони вже володіють (або можливостей, які вони вже мають). Ці активи та можливості включають величезні бази даних, які пропонують цінну приватну інформацію про поведінку споживачів; розгалужені логістичні мережі, які треті сторони могли б використовувати; наявний трафік клієнтів до фізичних магазинів, веб-сайтів і додатків, які можна монетизувати новими способами; хмарні та платіжні технології, які використовуються для сучасної основної роздрібної торгівлі, які можна перепрофілювати для інших партнерів; глибокі відносини з постачальниками, які забезпечують готову аудиторію для нових рекламних підприємств; і сильний бренд, який може сприяти розширенню сфери фінансових послуг, охорони здоров'я та інших сфер, де довіра є важливою.

Крім охорони здоров'я, є кілька сфер, які пропонують роздрібним торговцям продовження потенціалу для прибуткового розширення Engine 2 expansion – з варіантами, доступними як у сферах бізнес-споживач (B2C), так і бізнес-бізнес (B2B) (див. рис. 3.1). У сукупності вони є стимулюючим доповненням до Engine 1 growth, спрямованого на розширення основної роздрібної торгівлі в нових форматах, нових географічних ринках або суміжних категоріях.

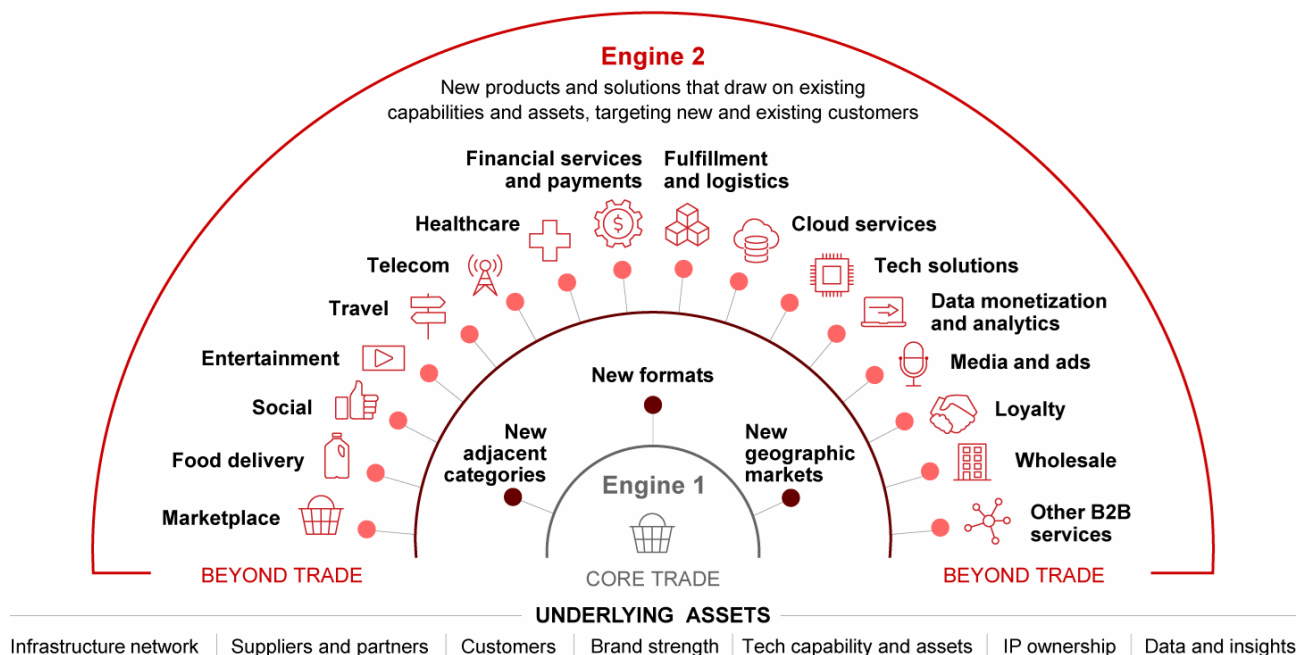


Рис. 3.1. Прибуткове розширення Engine 2 expansion

Фінансові послуги продовжують надавати можливості, що виходять за межі традиційних банківських послуг, які деякі роздрібні торговці пропонують десятиліттями. Візьмемо, наприклад, цифрові гаманці. Увімкнувши безготівкову оплату, вони не просто спрощують оплату; вони також можуть розширити доступ до електронної комерції, особливо в регіонах, де у багатьох немає банківських рахунків або кредитних карток. Цифрові гаманці генерують платіжні дані, які можуть пояснити моделі купівлі споживачів і персоналізувати маркетингові акції. Подібні переваги дозволили роздрібним торговцям знизити комісію, що стягується з продавців, емітентам кредитних карток. Баланси, які зберігаються в цифрових гаманцях, також дозволили таким гравцям, як Alibaba, додавати нові потоки прибутку від фінансових послуг шляхом розширення сфери кредитування та управління капіталом.

Правильна стратегія Engine 2 вимагає чіткого розуміння мети та того, як виміряти успіх. Якщо, виміряти успіх на основі збільшення життєвої цінності клієнта. Або якщо він шукає нові джерела прибутку від іншого сегменту клієнтів (наприклад, B2B). Якщо так, потрібно оцінити успіх за внеском у загальний прибуток. Такі відмінності мають значення, оскільки деякі Engine 2 списуються після того, як їх помилково оцінюють за окремим внеском у прибуток, а не за збільшенням життєвої цінності клієнта для основного бізнесу (яке деяким компаніям все одно важко відстежити). Варто відзначити третю мету Engine 2: непрямий доступ до більшого пулу прибутку. Наприклад, масштаби, які надає ринок, можуть зробити рекламні або сторонні «виконані» моделі життєздатними, навіть якщо окрема економіка ринку не підходить. Зростаюча важливість розширення Engine 2 є яскравою демонстрацією конвергенції, яка стане однією з визначальних характеристик роздрібною торгівлі протягом наступного десятиліття. Компанії з довгою історією фізичної роздрібною торгівлі потребують зростання Engine 2. Важливо щоб економіка роздрібною торгівлі була стабільною в довгостроковій перспективі, коли поглиблення проникнення онлайн-каналу чинить стійкий тиск на прибутки.

3.2. Напрями трансформації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі

Залучення роздрібних клієнтів – це всі способи взаємодії бренду зі своїми клієнтами через цифрові та фізичні канали. Це включає в себе магазини, веб-сайти електронної комерції, соціальні мережі, рекламу, метавсесвіт, електронну пошту, чат, телефонну підтримку тощо. Хоча в теорії це здається простим, на практиці все трохи складніше. Клієнти більше не роблять покупки одним способом. Сучасний шлях роздрібного клієнта охоплює фізичні та цифрові простори до фізич. У цьому новому світі клієнти мають захмарні очікування від обслуговування. Пропонувати чудові продукти вже недостатньо – клієнти вимагають чудового досвіду на кожному каналі на власних умовах. Залучення клієнтів до роздрібно торгівлі є важливим, оскільки воно підвищує лояльність до бренду. Це також може дати вам уявлення про те, чого клієнти насправді хочуть від вашого бренду, що може допомогти керувати бізнес-стратегією. Серед переваг – підвищення рівня задоволеності клієнтів, адже постійні клієнти стають більш задоволеними клієнтами, і це добре для прибутку. Компанії, які займають лідируючі позиції у своїх галузях у рейтингу задоволеності, збільшують доходи приблизно в 2,5 рази швидше, ніж їхні аналоги, і вони забезпечують у два-п'ять разів більший прибуток для акціонерів протягом 10 років.

Сьогодні конкуренція в роздрібній торгівлі є надзвичайно гострою, і клієнти охоче спробують новий бренд, якщо їхній не виправдає їх очікувань. Проте багато роздрібних торговців готові ризикувати клієнтським досвідом, коли їм потрібно отримати прибуток. Під невинним тиском доходів компанії часто вдаються до непомірних зборів, зниження якості продукції та обслуговування клієнтів, щоб заощадити. Цей недалекоглядний погляд лише підриває справжню мету: створення довгострокової прибутковості. Кмітливі роздрібні продавці інвестують у залучення клієнтів, щоб розвивати тривалі стосунки (і підвищити потенціал прибутку). Сучасні клієнти мають більше можливостей для покупок, ніж будь-коли. Через це залучення нових клієнтів стає дорогим. Оскільки конкуренція стає дедалі гострішою, брендам

доводиться конкурувати на нових медіа-платформах і пропонувати персоналізовані послуги, щоб залишатися в центрі уваги. Те, що кілька років тому вважалося хорошим обслуговуванням, сьогодні не підходить. Клієнти стали більш вимогливими, ніж будь-коли, тому зберегти їх довіру та бізнес є першорядним. Бренди повинні розумніше використовувати дані, які вони мають, для створення кращого СХ – або ризикують повністю втратити клієнтів. До ефективних стратегій трансформації бізнес-процесів для покращення залучення роздрібних клієнтів відносять наступні:

1. Персоналізація досвіду роздрібних клієнтів. Роздрібні продавці та споживачі погоджуються: персоналізація має значення. Якщо персоналізація зроблена якісно, вона покращує взаємодію з клієнтами та збільшує дохід. Ставки високі – більше не можна запропонувати своїм клієнтам м'який досвід. Згідно з дослідженням Twilio, 66% споживачів залишають бренд, якщо їхній досвід не буде персоналізованим. Персоналізація в реальному часі також може зробити клієнтів задоволеними в довгостроковій перспективі. Twilio виявила, що 86% споживачів кажуть, що персоналізований досвід підвищує їхню лояльність до певних брендів, що підвищує цінність клієнта. Інтернет-продавець вина In Good Taste хотів надати своїм клієнтам справді індивідуальний досвід, тому компанія співпрацювала з Zendesk, щоб підтримати перехід від B2B до електронної комерції. Оскільки In Good Taste є платформою для відкриттів, її агенти навчаються підбирати вина та рекомендувати їх, але таким чином, щоб відкриття вина стало доступним для кожного. Клієнти використовують живий чат, щоб отримати рекомендації в реальному часі, яке вино вибрати: каберне чи рожеве.

2. Інвестиції в штучний інтелект (ШІ). ШІ всюдисущий у світі роздрібною торгівлі, і це не дарма. Весь досвід стає більш плавним, і клієнти почуваються зручніше з цією ідеєю. Згідно зі звітом Zendesk Customer Experience Trends Report 2023, 73% клієнтів очікують більше взаємодії з ШІ у своєму повсякденному житті. Боти на основі штучного інтелекту можуть підвищити якість залучення роздрібних клієнтів за рахунок:

- ✓ розпізнавання закономірностей у даних і настройках клієнтів, щоб надавати агентам практичну інформацію в реальному часі;
- ✓ надання покупцям більш повної інформації про продукти, зниження рівня залишення кошиків;
- ✓ сортування запитів клієнтів і обробка простих запитань, таких як «де моє замовлення?» щоб зняти тиск з персоналу та прискорити час вирішення.

3. *Багатоканальна підтримка клієнтів.* Покупці хочуть робити покупки на власних умовах. Вони також хочуть знайти підтримку на обраних ними каналах, чи то чат, соціальні мережі, телефон, електронна пошта, відвідування звичайного магазину чи надсилання текстового повідомлення. Вимірюйте, як клієнти використовують усі канали покупок, і адаптуйте свою стратегію багатоканальної роздрібною торгівлі відповідно до їхніх потреб. Відповідно до звіту CX Trends Report, 70% споживачів кажуть, що бездоганний досвід спонукатиме їх купувати більше в компанії.

4. *Зустріч покупців у метавсесвіті.* Безсумнівно, метавсесвіт привертає увагу роздрібних торговців у всьому світі, і це не повинно викликати подиву. Платформа віртуальної реальності поєднує фізичний і цифровий простори, щоб створити абсолютно новий досвід для користувачів. Крім того, вона пропонує людям нові способи взаємодії зі своїми улюбленими брендами. Roblox популярний у світі роздрібною торгівлі. Багато брендів, зокрема Nike, Ralph Lauren, Vans, Gucci та Forever 21, створили віртуальні світи в Roblox, де вболівальники та гравці можуть випробувати їхні продукти по-новому.

5. *Додавання доповненої реальності.* Можна подарувати клієнтам унікальний досвід із доповненою реальністю (ШР). Кількома клацаннями в додатку покупці можуть використовувати інтелектуальний гардероб, щоб віртуально знаходити розміри одягу. Доповнена реальність також може допомогти людям візуалізувати, як виглядатиме диван у їхній вітальні, і побачити, як виглядає відтінок губної помади на їх шкірі. Отримати цей досвід правильно може бути складно, але потенційні винагороди величезні. Більше

залучення покупців може призвести до збільшення продажів, меншої кількості покинутих візків і підвищення лояльності клієнтів.

6. Створення більш плавного досвіду повернення. Полегшення для покупців повернення або обміну своїх продуктів – велика можливість, яку багато роздрібних продавців не помічають. Просте, безпроблемне повернення часто є мотивуючим фактором для початку покупки. І це свідчить про опіку своїх клієнтів на кожному етапі шляху. Крім того, повернення – це прекрасна можливість створити кращий досвід клієнтів. Роздрібні продавці можуть переглянути дані, щоб побачити, чи є проблеми, які можна легко вирішити. Наприклад, колір продукту не відповідає дійсності у магазині електронної комерції. Опис розпливчастий. Надто довго надходить доставка продуктів, що призводить до більшого прибутку. Кмітливі продавці сприймають повернення як шанс виправити ситуацію.

7. Комерція в прямому ефірі. Пряма торгівля швидко стає однією з найпопулярніших тенденцій у роздрібній торгівлі. Ідея була вперше популяризована в Китаї та поєднує пряму трансляцію з електронною комерцією. Глядачі можуть дивитися та робити покупки одночасно, заохочуючи взаємодію в реальному часі та тісніший зв'язок із брендом. Але переваги прямої торгівлі виходять за рамки впізнаваності бренду. Роздрібні торговці повідомляють про коефіцієнт конверсії, який наближається до 30%, що в 10 разів вище, ніж у звичайній електронній комерції. Можна створити відчуття інтимності та терміновості за допомогою цієї нової торговельної платформи способами, які були неможливі лише кілька років тому. Наприклад, можна залучити нову аудиторію за допомогою партнерства з впливовими особами та ексклюзивних пропозицій, доступних лише в прямому ефірі.

8. Поєднання фізичного і цифрового досвіду (фізична роздрібна торгівля). Оскільки покупці продовжують шукати нові враження, зростання «фігитальної» роздрібної торгівлі привертає увагу. Phygital – це миттєвий, інтерактивний та захоплюючий досвід покупок, який поєднує в собі найкращі покупки в магазині та онлайн. Уся справа в тому, щоб надати клієнтам вибір щодо того, як вони

взаємодіють із брендом, що може призвести до більшої взаємодії. Наприклад, клієнти можуть переглядати в Інтернеті, додавати товари до своїх цифрових кошиків, а потім зайти у звичайний магазин і додати ще більше товарів до своїх кошиків. Це забезпечує більш плавну подорож до покупок по всіх каналах і часто призводить до зростання продажів.

9. Інвестиції в нескінченні ряди. Нескінченний ряд – це інноваційне рішення, яке стирає межі між покупками в магазині та онлайн. Коли продукту немає в наявності на полиці, нескінченний ряд фіксує намір купити в даний момент, спрямовуючи клієнтів на веб-сайт роздрібного продавця через кіоск у магазині, QR-код або планшет. Опинившись у режимі он-лайн, покупці отримують багатий клієнтський досвід, доповнений додатковою інформацією про продукт і стан запасів у реальному часі. Це також дає їм простий спосіб придбати потрібні речі з кількома варіантами виконання. Таким чином можна створити кращий досвід для своїх клієнтів – вони можуть замовляти товари, яких немає в наявності, і відправляти їх у магазин або додому через кілька днів.

10. Соціальна відповідальність. Багато роздрібних торговців на виставці National Retail Federation Big Show говорили про соціальну відповідальність і екологічність. У цій тенденції немає нічого нового – зростання цілеспрямованого споживача набирає обертів протягом деякого часу. Сучасні споживачі турбуються про планету, і ця увага проявляється в тому, як вони роблять покупки. Вони хочуть знати, чи екологічно чисті джерела продукції, чи відповідає ваш бренд їхнім переконанням і яке ставлення до працівників. Так, що 24% представників покоління Z бойкотуватимуть бренди, які не поділяють їхні соціальні чи політичні переконання. Більше того, 30% прийматимуть рішення про покупку на основі соціальних і політичних переконань бренду. Це означає, що для брендів життєво важливо говорити про соціальні причини, але лише якщо вони готові узгоджувати бізнес-практики, щоб підтримувати те, що вони говорять.

Окрім зазначених вище стратегічних напрямів розвитку ритейлу, існують і інші, серед яких варто виокремити: персоналізація послуги – покупці просто

хочуть швидкого та легкого здійснення покупок у магазині чи онлайн. Однак іноді клієнти хочуть більшого. Щоб підвищити цінність, збільшити відвідувачів і побудувати довгострокові відносини, ряд роздрібних продавців використовують послуги в магазині, такі як консультації щодо стилю, ремонту та навчальні посібники з продуктів. Цей підхід не тільки дає вам змогу демонструвати свою продукцію, але й ставить на перший план найпотужніший маркетинговий інструмент бренду – його людей. Можливо, це не завжди привертає клієнтів, але це створює стосунки, які приводять до конверсій у різних каналах. Корисним є створення чудового післяпродажного обслуговування. Адже, щоб завоювати лояльність і будувати довгострокові відносини з клієнтами, потрібно інвестувати в післяпродажне обслуговування та функції підтримки. Це максимізує можливості продажу в магазині та майбутні конверсії продажів. Одним із прикладів є Samsung, яка в останні роки зробила поштовх післяпродажного обслуговування за допомогою ініціатив и – обслуговування та ремонту продуктів. Вони також заохочують клієнтів безперешкодно бронювати зустрічі з експертами як онлайн, так і в магазині.

Можна зробити враження від відвідування магазину захоплюючими. Важко конкурувати з такими гігантами електронної комерції, як Amazon, за ціною, тому брендам зазвичай розумніше зосередитися на іншій сфері. 80% клієнтів готові платити більше за кращий досвід, тобто клієнтський досвід є новим конкурентним кордоном. Більшість покупців шукають більше, ніж угоду, коли шукають роздрібних продавців. Роздрібні магазини стають осередками для роботи, відпочинку, ігор, спілкування та навчання клієнтів під час взаємодії з продуктами та людьми для побудови довготривалих стосунків з брендом. Замість того, щоб оцінювати успіх лише за допомогою рентабельності інвестицій, консалтингова компанія PwC запустила новий показник під назвою «Рентабельність досвіду» (ROX), який базується на коротко- та довгостроковій вартості, яку роздрібні торговці отримують після отримання позитивного досвіду в магазині.

Висновки до розділу 3

У сучасному конкурентному секторі роздрібної торгівлі оптимізація логістичних процесів дозволяє роздрібним торговцям отримати перевагу. Існують чотири способи покращення логістики роздрібної торгівлі, щоб зменшити операційну економію, зокрема: реалізація стійкої стратегії; перевірені сторонні постачальники; використання правильних інструментів та технологій; використання прогностичної аналітики. Аутсорсинг постачальників із поточним досвідом роздрібної логістики може зменшити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити конкурентну перевагу торговим точкам і магазинам електронної комерції. Кращі постачальники володіють технологіями, експертними знаннями, інфраструктурою та стратегіями для розробки, впровадження і підтримки надійної системи логістики роздрібної торгівлі для унікального випадку використання роздрібним продавцем.

До ефективних стратегій трансформації бізнес-процесів для покращення залучення роздрібних клієнтів відносять наступні: 1. Персоналізація досвіду роздрібних клієнтів: роздрібні продавці та споживачі погоджуються: персоналізація має значення. 2. Інвестиції в штучний інтелект (ШІ). 3. Багатоканальна підтримка клієнтів: покупці хочуть робити покупки на власних умовах. 4. Зустріч покупців у метавсесвіті (платформа віртуальної реальності, що поєднує фізичний і цифровий простори). 5. Додавання доповненої реальності: використання інтелектуального гардеробу, щоб віртуально знаходити розміри одягу. 6. Створення більш плавного досвіду повернення товару. 7. Комерція в прямому ефірі: глядачі можуть дивитися та робити покупки одночасно, заохочуючи взаємодію в реальному часі та тісніший зв'язок із брендом. 8. Поєднання фізичного і цифрового досвіду (фізична роздрібна торгівля). 9. Інвестиції в нескінченні ряди: інноваційне рішення, яке стирає межі між покупками в магазині та онлайн. 10. Соціальна відповідальність: сучасні споживачі турбуються про планету, і ця увага проявляється в тому, як вони роблять покупки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку бізнес-процесів в роздрібній торгівлі, але й окреслити ключові напрями трансформації бізнес-процесів в роздрібній торгівлі.

1. Роздрібна торгівля охоплює ті види управління господарською діяльністю, які пов'язані з продажем товарів і послуг споживачам для їх особистого, сімейного чи домашнього використання. Роздрібна торгівля включає прямий зв'язок із клієнтом і координацію бізнес-діяльності від етапу концепції чи проектування продукту, його пропозиції до його доставки та обслуговування клієнта після доставки. Існує чотири основні принципи, які формують концепцію роздрібною торгівлі: орієнтація на клієнта (роздрібний продавець з'ясовує характеристики та потреби своїх клієнтів і намагається задовольнити ці потреби якнайповніше); скоординовані зусилля (роздрібний продавець інтегрує всі плани та заходи для досягнення максимальної ефективності); орієнтація на вартість (рітейлер пропонує покупцям хорошу цінність, незалежно від того, чи це висококласна продукція, чи дисконт, який має ціни, які відповідають рівню продуктів і обслуговування клієнтів); цільова орієнтація (рітейлер встановлює цілі і стратегію їх досягнення).

2. Теорія колеса роздрібною торгівлі є однією з найпоширеніших теорій, ідея якої полягає в тому, що роздрібні торговці вийдуть на ринок і пройдуть цикл: новий рітейлер часто виходить на ринок із низьким статусом, низькою нормою прибутку та форматом магазину з низькими цінами. Пізніше вони переходять на ринкові локації та пропонують продукти преміум-класу, щоб відрізнитися від імітаторів. Згодом вони стають роздрібними продавцями з високою вартістю та високими цінами, вразливими до нових роздрібних торговців, які придумують інший новий формат/концепцію роздрібною торгівлі. Роздрібна теорія акордеону передбачає, що фірми проходять цикл від загальних товарів до більш специфічних товарів, а потім повертаються знову до загальних

товарів. Теорія поляризації припускає, що в довгостроковій перспективі галузь складається переважно з великих і малих роздрібних торговців, середній розмір стає нежиттєздатним, тобто відбувається поляризація.

3. Уповільнення економіки стримуватиме зростання роздрібних продажів. Прогнозується з імовірністю 55%, що зростання ВВП сповільниться до 0,9% у 2023 році з 2% у 2022 році та 5,9% у 2021 році. А відносно здоровий ринок праці продовжить сприяти збільшенню продажів. І є значний шанс, що рецесія погіршить ситуацію. У разі рецесії (ймовірність якої становить 35%) економіка скоротиться, а безробіття зросте. Такий поворот подій, швидше за все, вдарить по споживчому та діловому попиту сильніше, ніж очікувалося, що призведе до падіння роздрібних продажів. По-друге, інфляція знизилася купівельну спроможність споживачів, незважаючи на зростання номінального доходу завдяки сильному ринку праці. Незважаючи на те, що номінальний середньотижневий заріток зріс на 8,3% з грудня 2020 року, реальний заріток впав на 5%. Це вплине на споживчий попит і, отже, на обсяг роздрібних продажів. Зростання цін збільшить номінальну вартість рітейлу.

4. В грудні 2022 року роздрібні продажі в Україні впали на 3,1% порівняно з минулим місяцем (-1,7% у попередньому місяці). Дані про зростання роздрібних продажів в Україні досягли історичного максимуму в 56,1% у лютому 2008 року та рекордного мінімуму в -45,2% у квітні 2017 року. Згідно з останніми звітами, продажі автомобілів в Україні зафіксували 121 772 одиниць у грудні 2021 року, що становить зростання на 23,0%. Найбільші втрати у відсотковому співвідношенні зазнали індустрія розваг і фешн-рітейл: із 46 розважальних центрів і кінотеатрів зараз закрито 40 або 87%, продавці одягу, взуття та модних аксесуарів були змушені закрити 72% магазинів або 368 торгових точок. Такі цифри пояснюються тим, що багато торгових центрів і молів, де розташовані переважно магазини відомих брендів, зараз закриті, а в районах активних бойових дій та окупації взагалі пошкоджені або зруйновані (наприклад, такі торгово-розважальні центри як ТЦ «Нікольський» у Харкові, ТЦ «Фабрика» у Херсоні, ТЦ «Retroville» у Києві та ін.

5. У сучасному конкурентному секторі роздрібної торгівлі оптимізація логістичних процесів дозволяє роздрібним торговцям отримати перевагу. Існують чотири способи покращення логістики роздрібної торгівлі, щоб зменшити операційну економію, зокрема: реалізація стійкої стратегії; перевірені сторонні постачальники; використання правильних інструментів та технологій; використання прогностичної аналітики. Аутсорсинг постачальників із поточним досвідом роздрібної логістики може зменшити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити конкурентну перевагу торговим точкам і магазинам електронної комерції. Кращі постачальники володіють технологіями, експертними знаннями, інфраструктурою та стратегіями для розробки, впровадження і підтримки надійної системи логістики роздрібної торгівлі для унікального випадку використання роздрібним продавцем.

6. До ефективних стратегій трансформації бізнес-процесів для покращення залучення роздрібних клієнтів відносять наступні:

1. Персоналізація досвіду роздрібних клієнтів: роздрібні продавці та споживачі погоджуються: персоналізація має значення.
2. Інвестиції в штучний інтелект (ШІ).
3. Багатоканальна підтримка клієнтів: покупці хочуть робити покупки на власних умовах.
4. Зустріч покупців у метавсесвіті (платформа віртуальної реальності, що поєднує фізичний і цифровий простори).
5. Додавання доповненої реальності: використання інтелектуального гардеробу, щоб віртуально знаходити розміри одягу.
6. Створення більш плавного досвіду повернення товару.
7. Комерція в прямому ефірі: глядачі можуть дивитися та робити покупки одночасно, заохочуючи взаємодію в реальному часі та тісніший зв'язок із брендом.
8. Поєднання фізичного і цифрового досвіду (фізична роздрібна торгівля).
9. Інвестиції в нескінченні ряди: інноваційне рішення, яке стирає межі між покупками в магазині та онлайн.
10. Соціальна відповідальність: сучасні споживачі турбуються про планету, і ця увага проявляється в тому, як вони роблять покупки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
2. Венгерова О. В. Особливості мотивації праці в бюджетній сфері. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 1 (29). С. 13-16.
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
4. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
6. Горбань В. Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 108-112.
7. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.
8. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>.
9. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
10. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.

12. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Світова економіка та міжнародні відносини. Проблеми економіки*. 2020 № 1 (43). С. 20–26.
13. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
14. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16-18.
15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
16. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
17. Індекс розвитку людського потенціалу. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_розвитку_людського_потенціалу.
18. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
19. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
20. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
21. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/К_ВОА/kravchenko_023.pdf.
22. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.
23. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.

24. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200 с.
25. Куриляк В. Є., Литовченко В. В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14 (№ 2). С. 109–127.
26. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
27. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
28. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
29. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
30. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
31. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей. *Економічна теорія*. 2011. № 2. С. 47-57.
32. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
33. Половинко В.С. Управление персоналом. Омск: ОмГУ, 2001. 276 с.
34. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала. *Ядерная энергетика*. 2004. № 2. С. 110–117.
35. Рутьєв В. А. Гуткевич С. О. , Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн.. К. : Кондор, 2013. 310 с.
36. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

37. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
38. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. [2-е видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
39. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
40. Шавкун І. Г. Специфіка орієнталістської моделі менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Вип. 24. 2006 С. 200–208.
41. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця : ДонНУ, 2018. № 4(32). С. 48.
42. Шаульська Л. В. Карпенко А. В.. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Електронне наукове періодичне видання. 2018. № 2 (04). С. 33–44.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
44. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.
45. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2. С 282-290.
46. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи. *Економіка і організація управління*. 2016. №3. С. 368–374.
47. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. 2-е изд., стереотип. К. : МАУП, 2003. 280 с.

48. Alexandrov, G.V., Tseselskaya, E.V. Foreign experience in the field of enhancing staff motivation and retaining staff in the enterprise. *Postulate*, 2017. 6(20), 56-60.
49. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29(3), 316-334. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.001
50. Berson, Y., & Avolio, B. J. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *The Journal of Occupational Health Psychology*, 2019. 24(2), 108-126. doi:10.1037/ocp0000114
51. Blanchard, O., & Leigh, D. Are We Yet in a Global Recession? *Journal of International Money and Finance*, 2018. 81, 1-12. doi:10.1016/j.jimonfin.2017.12.001
52. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. *Bulletin of Experimental Education*, 2017.4(13), 41-51.
53. Dao N. H. T., Daniel J., Hutchinson S., Naderpour, M. Logistics and supply chain management investigation: A case study. In Beheshti, A. et al. (Eds.). *Service Research and Innovation* (pp. 216 – 230). 2018. Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7_15.
54. Doronin, M.S. Socialization of the economy and labor potential of a production organization. *Business Inform*, 2013.6, 214-220.
55. Dryakhlov, N., Kupriyanov, E. Personnel motivation system in Western Europe and the USA. *Problems of Theory and Practice of Management*, 2009. 2, 83-88.
56. Eagly, A. H., & Chin, J. L. Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 2018. 73(4), 517-530. doi:10.1037/amp0000298
57. Furceri, D., & Mourougane, A. The Effect of Financial Crises on Potential Output: New Empirical Evidence from OECD Countries. *Journal of Macroeconomics*, 2016. 47(Part B), 100-116. doi:10.1016/j.jmacro.2015.12.005

58. Huang, Y., & Littrell, R. F. Crisis management in the digital age: A theoretical framework. *Public Relations Review*, 2017. 43(3), 477-486. doi:10.1016/j.pubrev.2017.05.001
59. Global Entrepreneurship Research Association. URL: <https://www.gemconsortium.org/>.
60. Pearson, C. M., & Clair, J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 2018. 43(3), 508-534. doi:10.5465/amr.2015.0318

ДОДАТКИ

Додаток А

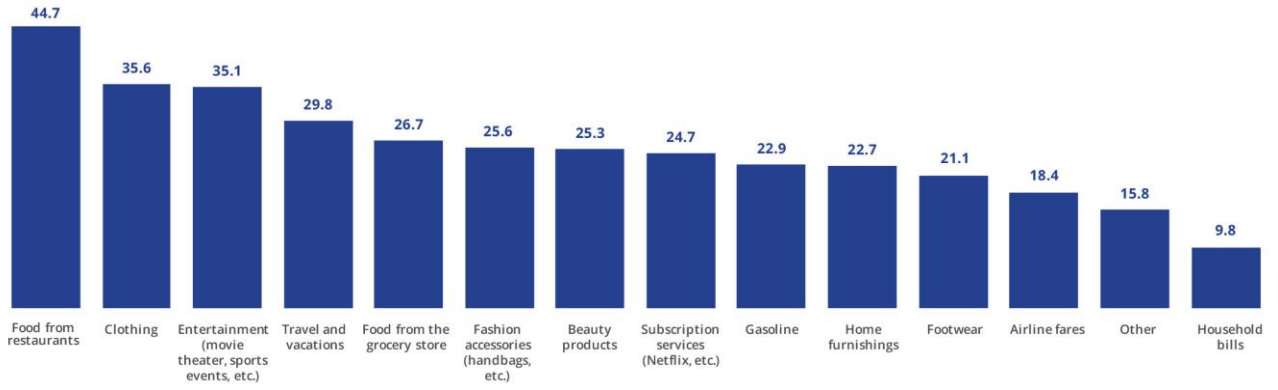


Рис А1. Скорочення витрат через інфляцію роздрібних та нероздрібних категорій споживачів, % споживачів, 2022 р.

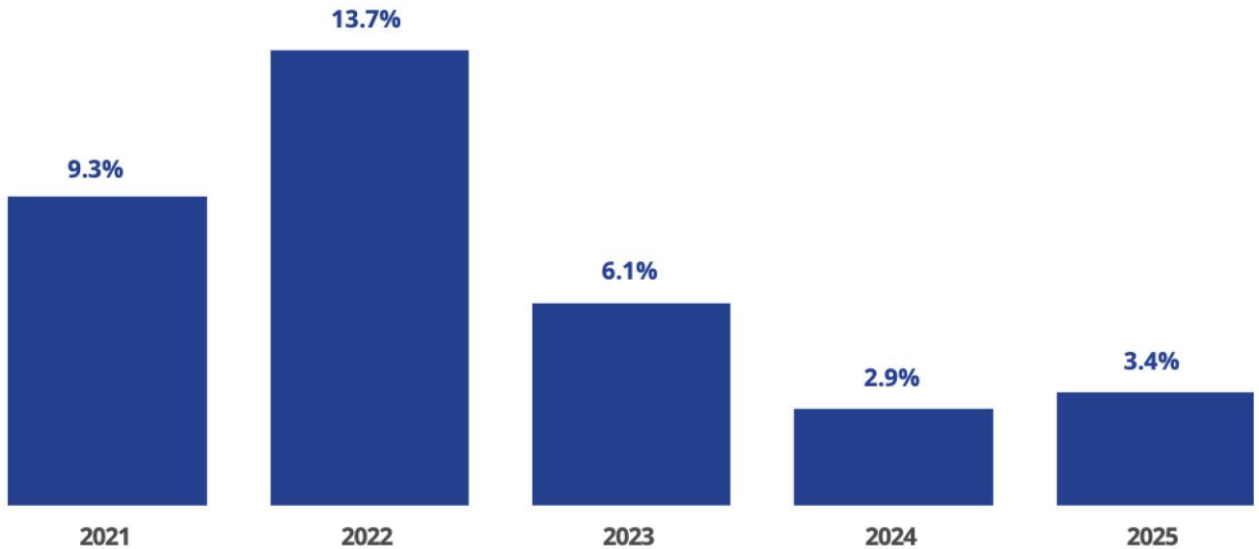


Рис А2. Загальний річний прогноз зростання роздрібних витрат, %

Продовження додатку А

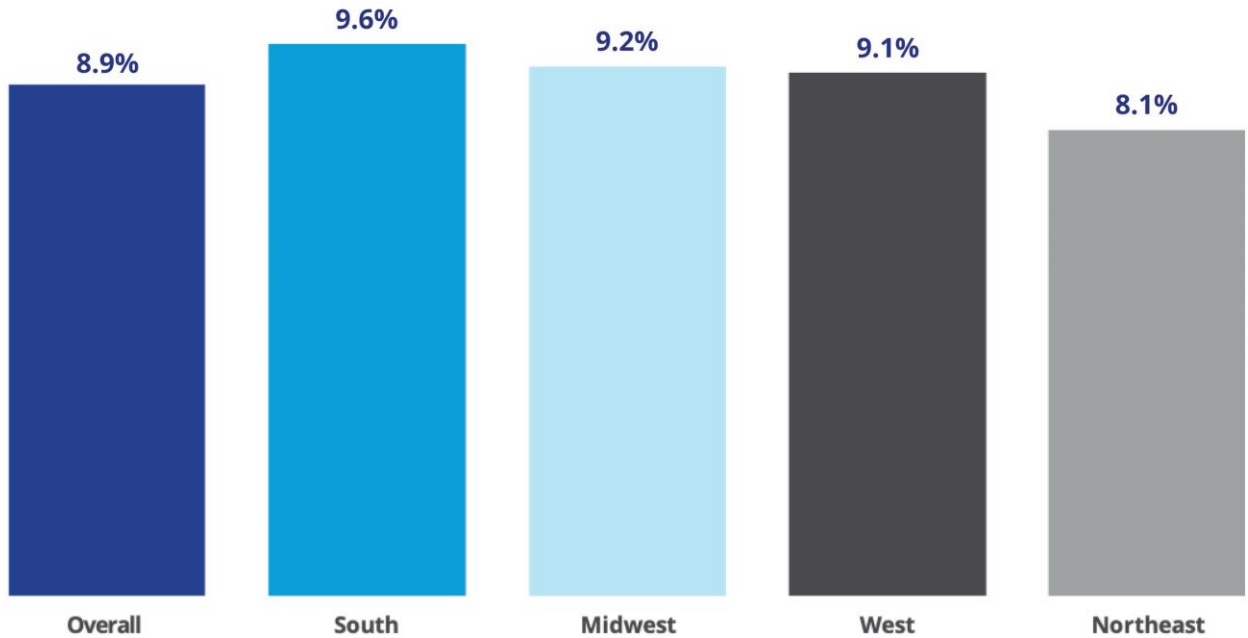


Рис. А3. Прогноз загальних темпів роздрібної інфляції на 2022 рік за регіонами, %

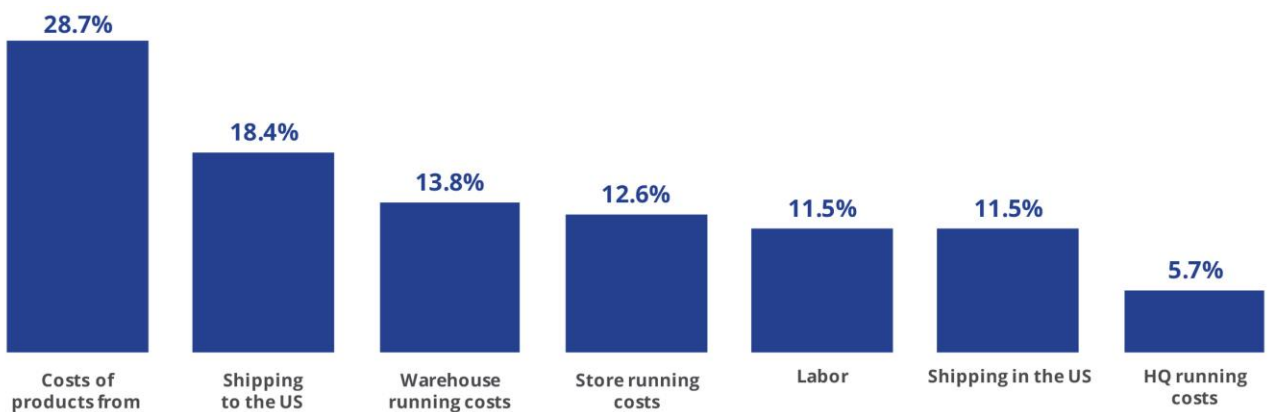


Рис. А4. Найбільш чутливі до інфляції сектори, % роздрібних торговців, 2022 р.