

Менеджмент

УДК 339.332(045)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14867672>

Виклики та особливості функціонування української дистрибуції в умовах російсько-української війни

Карачина Наталія Петрівна

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна, ORCID
ID: <https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>

Несен Валентина Василівна

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Вінницький
національний технічний університет, м. Вінниця, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4020-4035>

Прийнято: 19.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

Анотація. *Мета.* Стаття присвячена аналізуванню та характеристиці стану дистрибуційного бізнесу в умовах війни; зокрема, тенденцій його розвитку, обумовлених впливом зовнішніх чинників теперішнього динамічного і форс-мажорного зовнішнього середовища.

Методи. Для реалізації поставленої мети дослідження застосовувалися такі методи: системний метод – для визначення та виокремлення учасників та процедур окремих аспектів збутового процесу за дистрибуційною моделлю; критичний аналіз наукових та галузевих джерел – для визначення актуальних факторів і чинників функціонування дистрибуційних компаній та їх партнерів, виявлених іншими дослідниками, в



специфічних ринкових умовах останнього періоду, і, особливо, в умовах російсько-української війни; систематизації й узагальнення – для виокремлення ключових дистрибуційних гравців на ринку України; метод аналізу та синтезу – для визначення найбільш актуальних індикаторів збутового процесу за дистрибуційною моделлю і, власне, стану і особливостей функціонування самих дистрибуторів під впливом виявлених детермінант; графічний метод – для наочного висвітлення стану окремих стейхолдерів збутового процесу в сучасних умовах та в динаміці; методи абстрагування, аналізу і узагальнення – для розтлумачення та логічної інтерпретації теперішніх трендів в збутових процесах та посередницьких структурах.

Інформаційною базою даного дослідження є галузеві та міжнародні статистичні портали, дані Державного комітету статистики України, матеріали статистичної звітності дистрибуційних та ритейловських компаній України, наукові публікації у фахових журналах та матеріалах конференцій і аналітичні публікації інших періодичних видань, результати власних досліджень.

Результати. *Дистрибуційна модель збуту сьогодні зазнає динамічних змін. Спрацьовують як прості, так і, так звані, дивні атрактори. В першу чергу дистрибутори потерпають від посилення ринкової влади і агресивного маркетингу торговельних мереж. Мають місце досить жорсткі кооперативні ігри. Техніко-технологічні зміни, обумовлені новим технологічним укладом, також не дають «почивати на лаврах»; зокрема, цифровізація збутових контактів та вимоги щодо запровадження електронного документообігу між стейкхолдерами збутового ланцюга вимагає від дистрибуторів суттєвого техніко-технологічного вдосконалення і організаційно-соціального. COVID-19 – форс-мажор, який вніс радикальні зміни в алгоритми деяких основних бізнес-процесів збутових організацій взагалі і посередницької торгівлі зокрема.*



Означені виклики поставили дистрибуцію на межу виживання. Вижили не всі компанії даного виду діяльності. Дистрибутори змушені адаптуватися до біфуркаційних змін зовнішнього середовища і запроваджувати нові стратегії: зокрема, нішеві та стратегії масштабування. З'явився навіть новий термін, який описує комплексну інвестиційну стратегію продвинутих дистрибуційних компаній, – «дистрибуція повного циклу».

Війна додала комерційного клопоту для учасників збутового ланцюга. Деякі фактори виявилися неймовірно дошкульними. Аналіз літературних джерел і власні дослідження дозволили нам виокремити такі основні виклики для української дистрибуції в умовах російсько-української війни: міграційні хвилі; логістичні ускладнення; економічна нестабільність; становище виробників товарів; державне регулювання імпортованих операцій; ринкова влада ритейлу.

Висновки. *Незважаючи на турбулентність процесів в системах збуту і додаткові збурення, обумовлені повномасштабним вторгненням російських агресорів, українська дистрибуція зуміла справитись з викликами. Споживачі майже не відчули дефіциту товарів; особливо продукції сектору FMCG. Погіршення показників збуту та фінансового стану дистрибуторів було досить швидко знівельоване та компенсоване оптимізацією процесів, комерційних угод, варіативністю постачальників тощо. Більше того, війна, як не дивно, в перший рік психологічно, та й фактично, змістила ринкову владу від ритейлу на поле дистрибуторів. Домінування торговельних мереж було знівельоване боротьбою між ними за посередників-постачальників. Мережевий ритейл був змушений зменшити свої комерційні амбіції та досить жорсткі вимоги, які були характерні до війни через формування в збуті, на той час, такої парадоксальної структури ринку як монополістична конкуренція.*

Ключові слова: *російсько-українська війна, FMCG, дистрибуція, ритейл, торговельні мережі, ринкова влада, логістичні операції.*



Challenges and Features of the Functioning of Ukrainian Distribution in the Conditions of the russian-Ukrainian War

Karachyna Nataliya Petrivna

Dr. of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Marketing and Economics Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>

Nesen Valentyna Vasylivna

Postgraduate Student of the Department of Management, Marketing and Economics Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4020-4035>

Abstract. Purpose. *The paper is devoted to the analysis and characterization of the state of the distribution business in wartime conditions; in particular, the trends in its development, due to the influence of external factors of the current dynamic and force majeure external environment.*

Methods. *To achieve the stated goal of the study, the following methods were used: a systemic method - to identify and isolate participants and procedures of individual aspects of the sales process according to the distribution model; critical analysis of scientific and industry sources - to identify relevant factors and factors of the functioning of distribution companies and their partners, identified by other researchers, in the specific market conditions of the recent period, and, especially, in the conditions of the russian-Ukrainian war; systematization and generalization - to identify key distribution players in the Ukrainian market; the method of analysis and synthesis - to identify the most relevant indicators of the sales process according to the distribution model and, in fact, the state and features of the functioning of the distributors themselves under the influence of the identified determinants; graphic method – for the visual presentation of the state of individual stakeholders of the*



sales process in modern conditions and in dynamics; methods of abstraction, analysis and generalization – for the explanation and logical interpretation of current trends in sales processes and intermediary structures.

The information base of this study is industry and international statistical portals, data from the State Statistics Committee of Ukraine, statistical reporting materials of distribution and retail companies of Ukraine, scientific publications in professional journals and conference materials and analytical publications of other periodicals, results of own research.

Results. *The distribution sales model today is undergoing dynamic changes. Both simple and so-called strange attractors work. First of all, distributors suffer from the strengthening of market power and aggressive marketing of retail chains. Quite tough cooperative games take place. Technical and technological changes caused by the new technological order also do not allow us to rest; in particular, the digitalization of sales contacts and the requirements for the introduction of electronic document flow between stakeholders of the supply chain require distributors to make significant technical and technological and, as a result, organizational and social improvements and development. COVID-19 is a force majeure that has introduced radical changes to the algorithms of some of the main business processes of sales organizations in general and intermediary trade in particular.*

These challenges have put distribution on the verge of survival. Not all companies in this type of activity have survived. Distributors are forced to adapt to bifurcated changes in the external environment and introduce new strategies: in particular, niche and scaling strategies. There is even a new term that describes the comprehensive investment strategy of advanced distribution companies - “full-cycle distribution”.

The war added commercial hassle for the participants of the supply chain. Some factors turned out to be incredibly sensitive. Analysis of literary sources and our own research allowed us to identify the following main challenges for Ukrainian



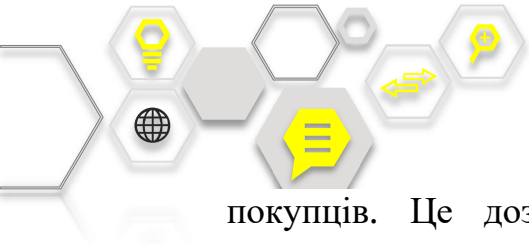
distribution in the conditions of the russian-Ukrainian war: migration waves; logistical complications; economic instability; the situation of producers of goods; state regulation of import operations; market power of retail.

Conclusions. *Despite the turbulence of processes in the sales systems and additional disturbances caused by the full-scale invasion of russian aggressors, Ukrainian distribution managed to cope with the challenges. Consumers almost did not feel the shortage of goods; especially products of the FMCG sector. The deterioration of sales indicators and the financial condition of distributors was quickly leveled and compensated for by optimizing processes, reviewing commercial agreements, variability of suppliers, etc. Moreover, the war, oddly enough, in the first year psychologically, and actually, shifted market power from retail to the field of distributors. The dominance of retail chains was leveled by the struggle between them for intermediary suppliers. Retail chains were forced to reduce their commercial ambitions and rather strict requirements, which were characteristic of the war due to the formation of such a paradoxical market structure in sales at that time as monopolistic competition.*

Keywords: *russian-Ukrainian war, FMCG, distribution, retail, trade networks, market power, logistics operations.*

Постановка проблеми. Недостатньо виробити товар, що задовольняє наявні потреби; його ще треба доставити споживачам. Незважаючи на активний розвиток Інтернет-торгівлі і прямого маркетингу, дистрибуційна модель збуту в Україні залишається домінуючою. Однак, система дистрибуції сьогодні зазнає активних метаморфоз, обумовлених як технологічними змінами, так і іншими факторами зовнішнього середовища прямої та непрямої дії. Деякі впливи носять досить загрозливий характер для існування основних стейкхолдерів дистрибуційної системи – дистрибуційних компаній.

Найбільш дошкульний фактор останнього десятиліття – це неймовірне посилення ринкової влади торговельних мереж, які здобули найкращі трафіки



покупців. Це дозволило мережам висувати вимоги іншим учасникам дистрибуційної схеми, з арсеналу агресивного маркетингу. Потерпають як дистрибутори, так і виробники. Не всі дистрибуційні компанії зуміли вистояти і змушені були згорнути свій посередницький бізнес.

Щодо виробників, то тут яскравим прикладом є приватне підприємство «Виробнича фірма «Панда» (виробництво безалкогольних напоїв та питної води ТМ «Караван»). Можемо припустити, що топ-менеджмент даної компанії, не бажаючи йти на поводу у торговельних мереж щодо нечуваного раніше відстрочення платежу, вимоги лістингу (оплата за дозвіл ввійти в мережу), нав'язування додаткових оплачуваних послуг або контракту тільки на умовах «private label», вирішив відмовитись від активних продаж і перейти до колишньої схеми – пасивних продаж: це, вочевидь, дозволило зберегти ринкову свободу і достатній рівень прибутковості. Був скорочений досить якісний та розгалужений комерційний відділ. ПП «Панда», завдяки ексклюзивній автоматизованій лінії по розливу води, практично перейшло до японської моделі «канбан», коли продукція виробляється при наявності замовника; в даному випадку, – частіше всього, у вигляді багатотонної фури. Це приклад того, що через зміну структури ринку, формування недосконалої або монополістичної конкуренції, дистрибуційна модель збуту потерпає від непростих некооперативних та кооперативних ігор. Адже скорочення комерційного відділу ПП «Панда» і перехід до пасивних продаж, невходження їхньої торгової марки «Караван» в торговельні мережі відобразилось і на кожному обласному дистрибуторі питної води.

Радикальні зміни в системі та процесах дистрибуції були також обумовлені нещодавною пандемією. Активний розвиток цифрової дистрибуції – новий виклик для досить велелюдного дистрибуційного бізнесу. Безумовно, більшість масштабних дистрибуційних компаній планували та розробляли план дій і на випадок воєнної агресії, але до сценарію повномасштабного вторгнення готові не були. Означені фактори і чинники є

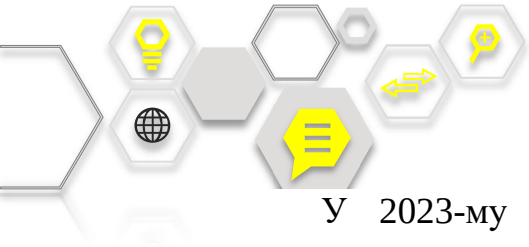


маловивченими, як і біфуркаційні тренди в посередницькій торгівлі та в збутових процесах, обумовлені ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Торговельна діяльність, як предмет наукових досліджень, цікавить багатьох науковців. Однак, особливості посередницької торгівлі, дистрибуційних компаній є менш популярним напрямком досліджень. А вплив теперішньої війни і воєнного стану саме на дистрибуційні компанії, вочевидь, ще майже не вивчався українськими дослідниками. Деякі вишукування стосуються окремих ланок та етапів збутових процесів, в тому числі в умовах війни.

Одне з найбільш практичних та фактажних досліджень сучасних збутових процесів є тези конференції з проблем логістики Щербака А. В. [1]. Вишукування хоч і присвячені аналізуванню теперішнього ринкового домінування торговельних мереж, але природно, що є дотичними і до проблем постачальників, в тому числі дистрибуторів. Автор зауважує, що торговельні мережі вимагають від партнерів тривале відстрочення платежу за поставлену продукцію – до 150 днів, нав'язують додаткові послуги: викладення товару на полки та стелажі, контроль його наявності в торговому залі та перевірка термінів придатності продуктів, контроль за естетичним виглядом товарів тощо (біля 35 додаткових послуг, без обґрунтування їх актуальності, змісту та ціни). На постачальників (в тому числі, дистрибуторів) перекладаються всі комерційні ризики; зокрема, пов'язані із зіпсованим чи непридатним товаром через завершення терміну зберігання.

Вказані партнерські ексцеси в збутових процесах є дошкульними для дистрибуційних компаній, але вони мали місце і до російсько-української війни. Власне, і Міжнародна науково-практична конференція – «Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку» (м. Одеса), де Щербак А. В. представив результати своїх досліджень, – була проведена у 2021-му році, до повномасштабного вторгнення.



У 2023-му році була проведена Міжнародна науково-практична конференція – «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі» (м. Київ), ряд доповідей якої стосувався саме впливу війни на збутові та логістичні процеси. Здобувачка Давиденко А. (під керівництвом Пархаєвої Н.) виокремлює теперішні проблеми дистрибуційної діяльності, в тому числі, обумовлені повномасштабним вторгненням російських окупаційних військ: руйнування інфраструктури (зокрема посередницької торгівлі) та виробничих потужностей, зростання контрабанди (можливо, обумовлене переорієнтацією на імпорتنі джерела постачання) [2].

Інші актуальні чинники та виклики для сучасної української дистрибуції, які сформувалися до повномасштабного вторгнення, але залишаються актуальними і під час війни, були висвітлені директором комерційного департаменту компанії «БЕРТА груп» (дистрибуційної компанії повного циклу) Уляною Киричук на VII Всеукраїнській практичній конференції «DistributionMaster-2018». Це: розвиток національних мереж; підвищення стандартів дистрибуції від виробників, яким вони навчаються у міжнародних компаній або формують з огляду на стандарти та вимоги до свого продукту (щодо зберігання, транспортування тощо); оптимізація витрат виробників (скорочення витрат логістики); потреба в розвитку компетентностей категорійного менеджменту; зростання ролі інформаційних технологій; проблема дефіциту персоналу; глобалізація та стирання кордонів [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нашарування вказаних вище «головоломок» для посередницьких структур доповнилося «неочікуваним для української влади» повномасштабним вторгненням російських агресорів. Враховуючи особливу роль збутової системи в життєзабезпеченні цивільного та й міліарного секторів, виявлення важливих на сьогодні факторів впливу на дистрибуційний бізнес, його каузальних реакцій, характеристика стану потужних дистрибуційних



компаній в умовах російсько-української війни є актуальною дослідницькою задачею. В цьому відношенні, слід визнати, що в науковому плані, з метою систематизації факторів та фактажного розуміння ситуації і трендів, заявлена проблематика глибоко не досліджувалась. Автори систематизували інформацію щодо досліджуваних об'єктів в тріаді «фактори - реакції - стан». Матеріал статті має бути корисним при виробленні стратегічних рішень і тактичних кроків топ-менеджерами дистрибуційних компаній.

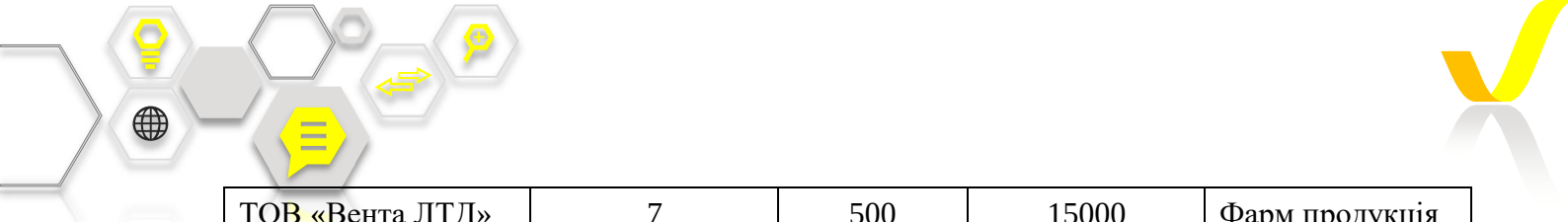
Формулювання цілей статті (визначення завдань). Стаття присвячена аналізуванню та характеристиці стану дистрибуційного бізнесу в умовах російсько-української війни. Основні завдання: виявити найбільш впливові фактори та виклики для дистрибуційного бізнесу; виокремити найбільш потужні дистрибуційні компанії; охарактеризувати стан основних дистрибуторів України та особливості їх функціонування в нових складних реаліях; зробити висновки щодо стійкості збутової системи, як архіважливої для економіки країни і для життєзабезпечення населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження зовнішніх факторів та їх вплив на дистрибуцію здійснювалися нами через аналізування ключових дистрибуційних гравців на ринку України, таких як: ТОВ «BERTA group», «AFINA Group», ТОВ «EUROMIX», ТОВ «БаДМ», ТОВ «Вента ЛТД», «STV-group» та інші (див. табл. 1).

Таблиця 1

Перелік найбільш потужних дистрибуційних компаній України

Дистрибутор	Кількість власних філій та представництв	Портфель виробників, од.	Покриття торговельних точок (ТТ), од.	Продуктове направлення
Imperia Holding	25	300+	95% усіх ТТ	FMCG
SAVSERVICE	21	75	60000	FMCG, текстиль
BERTA group	10	280	35000	FMCG, текстиль
AFINA group	18	40	17000	FMCG
TOB «EUROMIX»	13	110	27000	FMCG
TOB «БаДМ»	10	450	18000	Фарм продукція



ТОВ «Вента ЛТД»	7	500	15000	Фарм продукція
STV Group Ukraine	21	50	56515	Продуктові товари
Юніон Трейд Плюс	6	100+	11500	Продуктові товари
BusMarket Group	25	150	8000+	Автозапчастини

Примітка: FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) – це товари масового споживання: продукти харчування, парфумерія, засоби особистої гігієни, побутова хімія тощо.
Джерело: сформовано авторами на основі даних з офіційних сайтів компаній [2,3,4,5,6,7,8,9,10]

Для виокремлення найбільш крупних масштабованих дистрибуторів нами були сформовані основні критерії відбору:

- територіальне покриття: не менше 5 областей та 10 тис. торгових точок;
- портфельний пакет: не менше 40 виробників.

Виявлення найбільш впливових факторів та викликів для дистрибуційного бізнесу здійснювалось через аналізування наукових джерел (див. вище), інтерв'ювання топ-менеджменту дистрибуційних компаній та на основі власного професійного досвіду. Їх перелік наступний: 1. Еміграційні хвилі. 2. Логістичні ускладнення. 3. Економічна нестабільність. 4. Становище виробників товарів. 5. Державне регулювання імпорتنих операцій. 6. Ринкова влада ритейлу. Нижче наведено деталізовану характеристику дії цих факторів та відповідних трансформацій збутових процесів, як реакції дистрибуторів на вказані виклики.

1. Еміграційні хвилі. Станом на кінець 2024 року загальна кількість біженців фіксується на позначці 10,4 млн. чол., що становить майже чверть населення України. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців за межі України виїхало близько 6,7 млн осіб, ще 3,7 млн. переселилися в інший регіон України [13].

Така демографічна ситуація суттєво вплинула не тільки на зниження споживчого попиту та зменшення об'ємів продаж, а й на потужність дистрибуційних компаній та кадрове забезпечення ключових збутових посад: мерчендайзерів, торгових представників, супервайзерів. Якщо проаналізувати



вакансії, викладені роботодавцями, і резюме, розміщені кандидатами (у порівнянні: в ключових мегаполісах України – Київ, Одеса, Львів, і в містах прифронтових зон, близьких до них за кількістю населення, – Харків, Дніпро, Запоріжжя), – ми можемо спостерігати, що кандидатів (за самими масовими комерційними професіями) суттєво більше, ніж вакансій (див. рис. 1). Однак, абсолютні показники свідчать про явне зменшення потужності дистрибуторів прифронтових обласних центрів внаслідок руйнації їх основних фондів, закриття або релокації бізнесу в більш мирні міста. Це обумовило нові організаційні складнощі та додаткові інвестиційні витрати посередницького бізнесу.

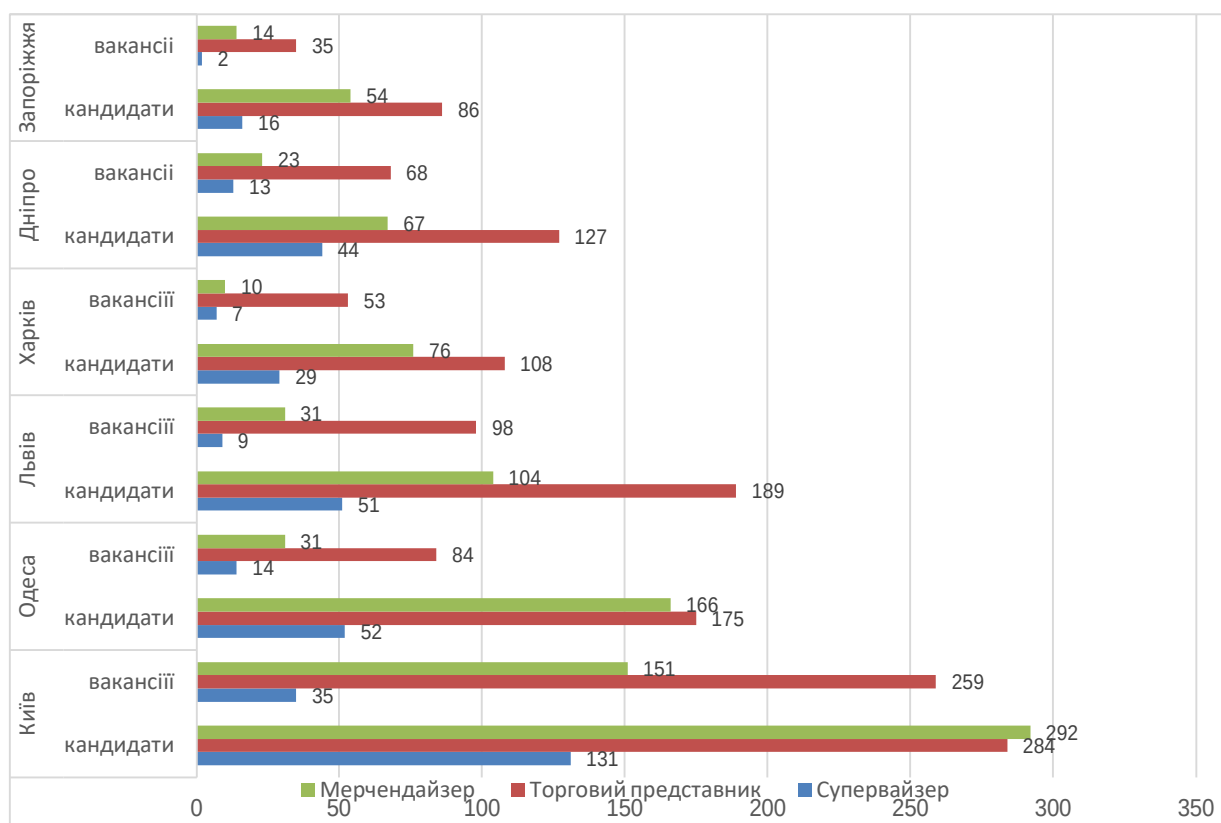


Рис. 1. Порівняльна статистика кількості вакансій і кандидатів (резюме) в мегаполісах України і близьких до них за кількістю населення обласних центрів прифронтової зони

Джерело: сформовано авторами на основі моніторингу інформації з сайту «Work.ua», станом на січень 2025 року



Даний фактор характеризується і зменшенням споживання, оскільки значна частина покупців виїхала за кордон, а ті, хто залишився в Україні, – змушені економити; в першу чергу, через інфляцію, рівень якої за перший рік повномасштабного вторгнення сягнув майже 30%.

Вочевидь, топ-менеджмент дистрибуційних компаній змушений був врівноважувати власні потужності із деформованою споживчою ємністю ринку, враховуючи і можливості кадрового забезпечення бізнесу. На сьогодні певні баланси досягнуті. Однак, повернення до мирного життя після перемоги України обумовить реекспансію посередницьких структур в окуповані сьогодні регіони. А це майбутні нові організаційні та інвестиційні виклики.

2. Логістичні ускладнення. Через негативні наслідки повномасштабного вторгнення росії в Україну низка дистрибуційних компаній мали значні складнощі із складською та транспортною логістикою. Це обумовлено значними пошкодженнями інфраструктури, що ускладнило як доставку товарів, так і їх зберігання. Тільки у Київському регіоні було зруйновано більше 450000 кв. м. складів. Ті, що зазнали незначного ушкодження, – це ще близько 80000 кв. м. Ряд проектів класу А та В у столичному регіоні, які були анонсовані до вводу в експлуатацію у 2022-23 роках, наразі знаходяться в замороженому стані [14].

Приміром, було повністю зруйновано київські складські приміщення разом із товарними запасами у дистрибутора «БаДМ»; сума збитків склала близько 1,1 млрд. грн. [15]. Внаслідок російських обстрілів у Київській області згорів один із найбільших логістичних комплексів в Україні – West Gate Logistic. Це складський комплекс класу А, площею майже 100000 кв.м; сума збитків склала 45,8 млн. євро. Разом з будівлею згоріли товари орендарів. Один з них – «SAVSERVICE», який є дистриб'ютором в Україні майже 80-ти брендів (наприклад, Procter&Gamble), втратив 5000 кв.м. складської площі [16].



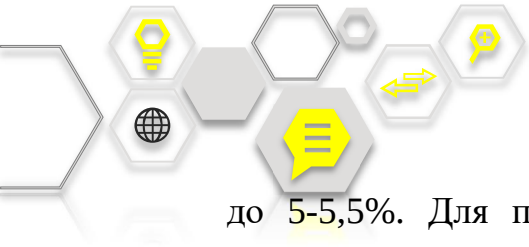
Більшість дистрибуційних операторів по всій Україні, за виключенням західних областей, змушені були перейти в режим крос-докінгу, коли приймання та відвантаження продукції відбувається з мінімальними запасами без довготривалого зберігання. Основна ідея полягає в тому, щоб складський термінал не слугував для довгострокового зберігання товарів, а радше для їхнього оперативного перерозподілу та оптимізації вантажопотоків. Термін «перехресне стикування» точно відображає суть цієї моделі, де товари стикуються на складі лише на мить перед відправленням далі логістичним ланцюжком [17].

Низка гравців ринку взагалі відмовилась від складів та зберігання або була змушена перевести складські площі у відносно безпечні регіони. Також варто відмітити, що в перші дні війни постачання товару дистрибуторами взагалі не здійснювалася: збутовики працювали в режимі самовивозу клієнтом зі складу дистрибутора.

Транспортна логістика дистрибуційних компаній також зазнала суттєвої трансформації. Через війну додалися фактори, які впливають на зміну графіків та терміни постачання до клієнтів та призводять до збільшення витрат:

- зруйновані дороги: прокладання нових маршрутів призводить до суттєвого здорожчання транспортних витрат;
- небезпечні ділянки, де можливі бойові дії, частково чи повністю унеможливили доставку: це призвело до зменшення клієнтської бази та зниження обсягу продаж;
- впроваджена комендантська година в регіонах: автотранспорт не може продовжувати рух; відповідно, кількість візитів доставки скорочується та їх ритмічність суттєво порушується [18].

Узагальнюючи, відмітимо, що вартість логістичних операцій у дистрибуційних компаній суттєво зросла. Якщо у довоєнний час, при стабільній ринковій ситуації, нормою вважався показник даних витрат на рівні 3-3,5% від загального товарообороту, то за часів війни він виріс в середньому



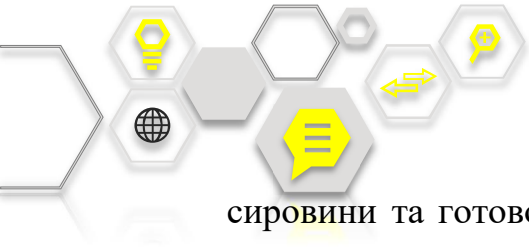
до 5-5,5%. Для прикладу, компанія «EUROMIX» зафіксувала показник логістичних витрат на межі 5,5%, а «БадМ» проінформував про зростання до 6-7% [15, 19].

3. Економічна нестабільність. Інфляція залишається основною загрозою для дистрибуційного бізнесу, наслідком якої, в першу чергу, є зниження показника маржинальності. Особливо це стосується тих дистрибуторів, що мають в своєму пакеті імпортерів постачальників, – варто пам'ятати про залежність імпорту від курсу валют.

За даними НБУ інфляція в листопаді 2024 року показала неочікуване різке зростання, споживчі ціни зросли на 11,2 % рік до року. Цікавим є чітке пояснення НБУ природи прискорення інфляції. По-перше, це відносно слабкий врожай 2024 року, що вплинув на здорожчання харчових продуктів. По-друге, це збільшення витрат українських виробників на електроенергію та зарплати персоналу.

До групи чинників, що обумовлюють економічну нестабільність, варто також додати подорожчання пального. За час російського повномасштабного вторгнення ціна за 1 л бензину і 1 л дизельного палива виросла у середньому на 35%, літр автомобільного газу подорожчав у середньому на 24% [21].

4. Становище виробників товарів. Дистрибуційні процеси закупівель продукції у виробників особливих змін не зазнали. Попри всі складнощі, дистрибутори продовжили співпрацю з вітчизняними та закордонними партнерами. На жаль, виробничі потужності та склади деяких українських виробників опинились в зоні бойових дій та були частково чи повністю зруйновані. Наприклад, у 2022 році під обстріли потрапив завод з виробництва напоїв компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна», Київська область (оцінна вартість: 150 млн.\$); ПрАТ «Монделіс Україна», Сумська область (оцінна вартість: 104 млн.\$); зруйновано будівлі провідного українського підприємства з виготовлення та продажу склотари – ПрАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод» (оцінна вартість: 92 млн.\$); зруйновано склади



сировини та готової продукції Рубіжанського картонно-тарного комбінату в Луганській області (оцінна вартість: 82 млн.\$) [22].

У низки виробників виникли проблеми з сировиною, тарою та упаковкою, і вони були змушені працювати на залишках або скоротити асортиментну лінійку. Ніхто з діючих транснаціональних та міжнародних компаній не заявляв про остаточне припинення діяльності та вихід з українського ринку. Але поки вони відновлювали свою діяльність, знаходили рішення проблем з виробництвом, логістикою та персоналом, менеджерам по закупівлям дистрибуційних компаній довелося шукати альтернативні джерела постачання. Спеціалісти із закупівель в посиленому режимі були змушені налагоджувати нові контакти: збільшити відсоток імпорту, щоб забезпечити ритейл аналогічним асортиментом інших виробників, особливо товарами першої необхідності. Варто відмітити, що по окремих групах товару відбувались узгоджувальні наради між владою і посередницькими структурами: наприклад, щодо постачання солі.

Закордонні виробники, звісно, не мали проблем з продукцією, але більшість дистрибуційних компаній зіштовхнулася з абсолютною інертністю зарубіжних партнерів, небажанням швидко адаптуватися під нові воєнні реалії та зробити алгоритми основних бізнес-процесів більш гнучкими; можливо, із плаваючою ритмікою поставок.

5. Державне регулювання імпорتنих операцій. Тут варто відмітити, що держава жодним чином не перешкоджала імпорту. Не дивлячись на війну, митниця не зупиняла свою роботу. Хоч у зв'язку з військовим станом Національний банк запроваджував обмеження на валютні платежі за кордон (цей інструмент використовується для стримування відтоку валюти з України), проте, зі свого боку, Кабінет Міністрів затвердив список товарів критичного імпорту. Відповідно, дистрибутори-імпортери могли купувати валюту для придбання продукції, яка потрапила до цього списку. Перелік товарів критичного імпорту це список товарів та послуг, за якими держава

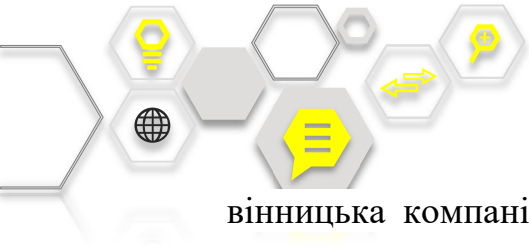


дозволяє проводити транскордонні валютні платежі, тобто валютні розрахунки з імпорту можливі лише за умови, що товар або послуга входять до переліку. Але Постановою Кабміну №153 від 24.02.2022 навіть цей перелік був скасований. Завдяки таким правовим діям, для дистрибуторів з'явилась можливість здійснювати розрахунки за більшістю товарних груп.

6. Ринкова влада ритейлу. Український мережевий ритейл – це одна з найбільш «антикризових» галузей у країні. Два роки поспіль – 2020 та 2021, – попри пандемію та карантин, торгівля входила у п'ятірку найбільш прибуткових галузей економіки України. Сумарно за рік торговельні мережі заробляли понад 430 млрд. грн. Усе змінилося з початком повномасштабної війни в Україні. Асоціація ритейлерів України (РАУ) та Українська рада торгових центрів (УРТЦ) підрахували, що загальна сума збитків, завданих торговельним мережам російським вторгненням, сягнула 50,7 млрд грн, а скорочення товарообігу за перші місяці війни становило 75% від довоєнного рівня [23].

Експерти дослідницької компанії GT Partners Ukraine підготували свій черговий звіт «ТОП 180 торгових операторів FMCG за кількістю магазинів, третій квартал 2024 р.», де проаналізували темпи територіального розвитку вітчизняних продовольчих операторів у перші 9 місяців 2024 року. За їх підрахунками, сьогодні в Україні діє близько 180 сучасних дрібних та великих мереж, що торгують універсальним асортиментом FMCG продукції. За 9 місяців 2024 року мережеві продовольчі оператори України відкрили 655 магазинів, при цьому 549 з них були абсолютно новими, а решта змінила вивіску іншої торговельної мережі внаслідок процесу ребрендингу чи угоди щодо поглинання. Для порівняння зазначимо, що за три квартали 2023 року в Україні було відкрито 483 магазини (з них новими були 399 торгових точок).

За підсумками 9 місяців 2024 р. найбільше нових магазинів відкрили зовсім не традиційні лідери ринку – «АТБ» і «Fozzy Group» (табл. 2). Найбільше нових торговельних об'єктів у вказаний період часу відкрила



вінницька компанія «Альянс Ритейл Груп» (мережі «Mashket», «Домашній маркет», «OSNOVA», «PRO», «Бджілка Майя», «Гранд», «Сімейна Lavka»), яка здала в експлуатацію відразу 68 маркетів. Ще одним активним гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі став західноукраїнський оператор мереж магазинів «Сім23» та «Сімі» (ТОВ «Клевер Сторс», Луцьк), який відкрив 60 нових маркетів.

Можна констатувати, що за підсумками 3-ох кварталів 2024 р. за показником приросту нових торгових точок ринок виріс на 38% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 р. Загалом, на кінець вересня 2024 р. загальна кількість магазинів найбільших FMCG ритейлерів, що працюють в Україні, склала близько 7730 торгових точок семи різних форматів: супермаркети, магазини біля дому, мінімаркети, гіпермаркети, дискаунтери, cash&carry та делікатес-маркети (див. рис. 2) [24].

Таблиця 2

Топ-5 FOOD-ритейлерів України за кількістю магазинів, вересень 2024 р.

No	Компанія	Мережі	Головний офіс	К-ть ТТ, вересень 2024 р.	К-сть ТТ, 2023 р.	Приріст 2023-2024 рр., %	К-сть відкритих магазинів в січ.-вер. 2024 р.	К-сть областей покриття, вер. 2024 р.
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	Дніпро	1240	1207	2,7%	30	22
2	«Fozzy Group»	Сільпо, Фора,	Київ	801	768	4,3%	53	22
3	ТОВ «Клевер Старс»	Сім23, Сімі	Луцьк	290	234	23,9%	60	5
4	ПрАт «МХП»	Мясомаркет	Київ	277	269	3,0%	22	22
5	«VolWest Group»	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	Луцьк	262	259	1,2%	17	19

Джерело: сформовано авторами на основі [24]



Рис. 2. Динаміка кількості FMCG магазинів сучасних форматів в Україні
Джерело: сформовано авторами на основі [24]

Наведені дані свідчать про подальше посилення ринкової влади торговельних мереж в збутовій системі, побудованій за дистрибуційною моделлю, через захоплення ними найвигіднішого трафіку покупців. Цей фактор є найбільш загрозливим для тих дистрибуційних компаній, які не зуміли оперативно змінити стратегічні підходи і зреагувати на виклики з боку домінуючого ритейлу. В той же час, як це не парадоксально, в теперішніх складних умовах ритейл був змушений послабити свої комерційні амбіції і пом'якшити умови співпраці. Причина – дефіцит товарів, обумовлений вище вказаними чинниками і певне згортання дистрибуційного, зокрема, логістичного сервісу. Конкретно – відбувся перегляд фінансових умов щодо скорочення термінів відстрочки платежів (інколи – з 150 днів до 60, тобто в 2,5 рази). Це позитивно вплинуло і на рівень дебіторської заборгованості на користь дистрибуторів. Мережі стали лояльнішими і щодо такого показника, як «рівень дистрибуційного сервісу», який характеризує відсоток виконання дистрибутором замовлень мереж: мотивація через штрафи дещо призупинена через форс-мажорні умови роботи.



Продemonструємо стан дистрибуції, обумовлений сучасними викликами і загрозами, на прикладі українсько-американської дистрибуційної компанії ТОВ «EUROMIX», з іноземними інвестиціями (див. табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «EUROMIX»

Показники	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Реалізовано продукції, тис. грн.	4 602 932	4 680 649	4 857 553	3 612 082	4 610 871
Витрати на збут, тис. грн.	258 403	213 426	236 523	209 378	298 883
Чисельність персоналу, чол.	1622	1429	1 476	1 038	1 037
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	535 768	734 378	780 813	546 057	782 574

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

Як бачимо, зниження основних показників після повномасштабного вторгнення через рік було значною мірою знівельоване. Однак, якщо зважати на фактор інфляції, то погіршення стану все ж має місце. Це природньо, тому що не всі фактори дистрибуція може компенсувати; наприклад, еміграцію українців.

Окремо зупинимось на динаміці дебіторської заборгованості: показник 2022 року мав позитивну динаміку, що досить примітно, зважаючи на війну. Це лише підтверджує наше припущення, що ринкова влада мереж – самий дошкульний довгостроковий фактор. Вимушене її послаблення після повномасштабного вторгнення навіть в умовах війни призвело до поліпшення окремих показників фінансового стану дистрибутора. Зауважимо, що такі прецеденти мали місце тільки при якісній договірній роботі топ-менеджменту дистрибуційних компаній.

Висновки. Незважаючи на турбулентність процесів в системах збуту і додаткові збурення, обумовлені повномасштабним вторгненням російських



агресорів, українська дистрибуція зуміла справитись з викликами. Споживачі майже не відчули дефіциту товарів; особливо продукції сектору FMCG. Погіршення показників збуту та фінансового стану дистрибуторів було досить швидко знівельоване та компенсоване оптимізацією процесів, комерційних угод, варіативністю постачальників тощо. Більше того, війна, як не дивно, в перший рік психологічно, та й фактично, змістила ринкову владу від ритейлу на поле дистрибуторів. Домінування торговельних мереж було знівельоване боротьбою між ними за посередників-постачальників. Мережевий ритейл був змушений зменшити свої комерційні амбіції та досить жорсткі вимоги, які були характерні до війни через формування в збуті, на той час, такої парадоксальної структури ринку як монополістична конкуренція.

Список використаних джерел

1. Щербак А. В. Роздрібні торговельні мережі: переворот у логістиці та зловживання ринковою владою. *Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: T 65 Current Challenges and Prospects)* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 18 листопада. 2021 р. / [під наук ред. Ільченко С. В.] ; НАНУ, МОНУ та ін. Одеса : ДУ ІПЕЕД НАН України, 2021. С.73-77. URL: https://impeer.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/Proceedings_SmaLog.pdf (дата звернення: 25.12.2024).

2. Давиденко А., Пархаєва Н. Проблеми теорії та практики формування сучасної дистрибуційної діяльності підприємства торгівлі. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф, м. Київ, 20 квіт. 2023 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 33-36. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3ddddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).



3. Майбутнє дистрибуції – трансформації та нові реалії. *TradeMasterGroup* : портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі. URL: <https://trademaster.ua/articles/312852> (дата звернення: 25.12.2024).

4. Ми забезпечуємо дистрибуцію повного циклу. *SAV-ORBICO* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://savservice.com/> (дата звернення: 26.12.2024).

5. Дистрибуція в цифрах. *BERTA group* : веб-сайт дистрибутора. URL: https://berta.ua/distribution_/ (дата звернення: 26.12.2024).

6. Чому обирають нас: ключові переваги. Напрямок *AFINA Distribution*. *AFINA Group* URL: <https://afina-group.com.ua/poslugy/dystrybucziya/> (дата звернення: 26.12.2024).

7. Євромікс: історія розвитку. *EUROMIX distribution company* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://euromix.in.ua/history/> (дата звернення: 26.12.2024).

8. Стратегія розвитку: БадМ відкриває нові склади. *БадМ сервісна компанія* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://www.badm.ua/ua/> (дата звернення: 26.12.2024).

9. Вента ЛТД – національний фармацевтичний дистриб'ютор України. Компанія в цифрах. *Вента ЛТД* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://www.ventaltd.com.ua/> (дата звернення: 26.12.2024).

10. STVgroup. Про компанію. *STVgroup* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://stv-group-ukraine.com/history> (дата звернення: 26.12.2024).

11. Юніон Трейд Плюс. Логістика і Дистрибуція. *UNTP* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://www.untp.com.ua/> (дата звернення: 26.12.2024).

12. Про BM PARTS. *BM PARTS* : веб-сайт дистрибутора. URL: <https://busmarket.group/ua/about-us> (дата звернення: 26.12.2024).

13. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal* : портал оперативних даних. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 27.12.2024).



14. Скрипаль А. Складська логістика України: зміна вектору. *trans.iNFO* : портал для транспорту та логістики. <https://trans.info/ua/skladaska-logistyka-ukrayiny-zmina-vektoru-329061> (дата звернення: 27.12.2024).

15. Фармринок під час війни: проблеми, виклики та шляхи їх подолання. *Щотижневик АПТЕКА*. № 14/15 (1335/1336), 27 червня 2022 р. <https://www.apteka.ua/article/639203> (дата звернення: 27.12.2024).

16. Штука Н. Навколо Києва знищено 400 000 кв. м складів найбільших компаній України. *Forbes*. 08 квітня 2022 р. URL: <https://forbes.ua/inside/navkolo-kieva-znishcheno-400-000-kvm-skladiv-naybilshikh-kompaniy-ukraini-postrazhdali-atb-farmak-fozzy-ta-inshi-yak-voni-perebudovuyut-sviy-biznes-08042022-5332> (дата звернення: 27.12.2024).

17. Що таке крос-докінг у логістиці та в чому його переваги. *DIFFREIGHT International Logistics* : веб-сайт компанії з міжнародної логістики та перевезення вантажів. URL: <https://diffreight.com/blog/what-cross-docking-logistics-and-what-are-its-advantages> (дата звернення: 27.12.2024)

18. Дистрибуція автозапчастин в умовах війни : джерело busmarket.group/ua. *Info-Parts (все про запчастини і сервіс легкових авто)* : веб-сайт. URL: <https://info-parts.com.ua/all-publications/item/4323-distributsiya-avtozapchastin-v-umovah-viyni.html> (дата звернення: 27.12.2024).

19. Рудовол Р. Мультиканальність, як основний тренд розвитку дистрибуції / Роман Рудовол, генеральний директор EUROMIX : Виставка-конференція «XXXI всеукраїнський день логіста», 28-29.11.2024 р.

20. Паращій О. Нацбанк підвищив облікову ставку до 13,5%. Мета – стримати інфляцію. Чому це політично правильне, але економічно не дуже дієве рішення? *Forbes*. 13 грудня 2024 р. <https://forbes.ua/money/natsbank-pidvishchiv-oblikovu-stavku-do-135-tsil-strimati-inflyatsiyu-chomu-tse-ne-dieve-ale-politichno-pravilne-rishennya-poyasnyue-analitik-oleksandr-parashchiy-13122024-25572> (дата звернення: 27.12.2024).



21. Мигал М. Подорожчання товарів та послуг в Україні: вплив війни на зростання цін. *Інститут аналітики та адвокації* : веб-сайт аналітичного центру. URL: <https://iaa.org.ua/articles/the-rise-in-price-of-goods-and-services-in-ukraine-the-impact-of-the-war-on-price-growth/> (дата звернення: 27.12.2024).

22. Оцінка експерта: які промислові підприємства України знищила РФ за час війни. *ПІК (Прикарпатська інформаційна корпорація)* : українське інтернет-видання. URL: <https://www.ukr.net/news/details/article/economics/90855321> (дата звернення: 27.12.2024).

23. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. *Kyivstar Busines Hub* : корпоративний блог для бізнесу. <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 27.12.2024).

24. Хто з мереж є локомотивом українського FOOD-ритейлу в 2024 році? *Allretail*. 2024. № 12. URL: <https://allretail.ua/magazines/december2024> (дата звернення: 27.12.2024).