

СЕКЦІЯ 1
СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УДК 911.3:339.162-027

DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-7391/2024-21-1>

Бондар В.В.,

молодший науковий співробітник сектору територіальної організації суспільства
Інститут географії Національної академії наук України*b126736@ukr.net*

ORCID: 0009-0000-1983-2251

**ТЕРИТОРІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ РИТЕЙЛЕРСЬКИХ МЕРЕЖ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛПО-ФУД»)**

Повномасштабне вторгнення росії в Україну на початку 2022 р. суттєво вплинуло на роботу найбільших мереж вітчизняного продуктового ритейлу, торговельні об'єкти яких змушені були змінити місце своєї локації, особливо у південно-східних регіонах країни. Метою дослідження є аналіз трансформаційних процесів розвитку територіальної організації регіональної мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-фуд» як одного з провідних food-операторів країни в умовах повномасштабної військової інтервенції країни-агресора. Для досягнення поставленої мети автором узагальнено основні тенденції та виклики для функціонування об'єктів даної мережі у складних умовах соціально-економічного розвитку, визначено потенційно можливі загальні обсяги фінансових збитків для втрачених супермаркетів оператора на тимчасово окупованих територіях Донбасу й Придніпров'я та виявлено кількісне представництво нових відкритих торговельних локацій мережі у регіональному розрізі протягом 2022–2023 рр. З'ясовано, що з квітня по грудень 2022 р. мережа «Сільпо» відкрила вісім нових супермаркетів загальною торговельною площею 10,6 тис м², переважно в регіональних і субрегіональних центрах Київської та Львівської областей. У 2023 р. оператор продовжив активну регіональну експансію, відкривши ще 11 нових торгових точок (15,2 тис м²) у західних та центральних областях, збільшивши їх кількісне представництво у мережі до 312 супермаркетів. При цьому здійснені нами розрахунки показали, що загальна торговельна площа для втрачених супермаркетів мережі на вище зазначених тимчасово окупованих територіях становила близько 25,2 тис м², а потенційно можливий загальний обсяг отриманого товарообороту цими підприємствами в 2022 р. за умови їхнього звичного режиму роботи у мирний час становив би не менше ніж 3,7 млрд грн.

Ключові слова: food-оператор, ритейлерська мережа, супермаркет, загальна торговельна площа, повномасштабна військова інтервенція, тимчасово окупована територія.

Bondar V.V. Territorial organization of retail networks of Ukraine in the conditions of war (example of «Silpo-food» LLC)

Russia's full-scale invasion of Ukraine at the beginning of 2022 had a significant impact on the work of the largest domestic food retail chains, whose trade facilities were forced to relocate, especially in the southeastern regions of the country. The purpose of the study is to analyze the transformation processes of the development of the territorial organization of the regional chain of supermarkets «Silpo-food» LLC, as one of the leading food operators in the country, in the conditions of a full-scale military intervention of the aggressor country. To achieve the goal, the author summarized the main trends and challenges for the operation of the objects of this network in the complex conditions of socio-economic development, determined the potentially possible total amount of financial losses for the lost supermarkets of the operator in the temporarily occupied territories of Donbass and Prydniprovya, and revealed a quantitative representation of new retail locations of the network opened regionally during 2022–23. It was found that from April to December 2022, the «Silpo» chain opened 8 new supermarkets with a total retail area of 10.6 thousand m², mainly in regional and sub-regional centers of Kyiv and



Lviv regions. In 2023, the operator continued active regional expansion by opening 11 new retail outlets (15.2 thousand m²) in the western and central regions, increasing their quantitative representation in the network to 312 supermarkets. At the same time, our calculations showed that the total sales area for the lost supermarkets of the chain in the above-mentioned temporarily occupied territories was about 25.2 thousand m², and the potentially possible total volume of turnover obtained by these enterprises in 2022, under the condition of their usual mode of operation in peacetime time would amount to no less than UAH 3.7 billion.

Key words: food operator, retail chain, supermarket, general shopping area, full-scale military intervention, temporarily occupied territory.

Постановка проблеми. Продовольчі мережі виступають одним із найбільш затребуваних сегментів роздрібної торгівлі, оскільки вони забезпечують населення товарами першої необхідності (FMCG). Ця абревіатура англійських слів Fast Moving Consumer Goods у дослівному перекладі означає товари повсякденного попиту, характерними ознаками яких є відносно низька вартість, швидкий продаж та багаторазове їх придбання.

Загалом товари FMCG можна умовно поділити на три основні групи: продукти харчування та напої (газовані, негазовані, алкогольні), засоби особистої гігієни й туалетні приналежності, предмети домашнього вжитку та прибирання.

Насамперед потрібно виділити першу групу, що представлена товарами продуктового ритейлу (Food Retail). Останній в умовах воєнного стану забезпечує організовану діяльність мережі підприємств роздрібної торгівлі, безперебійне функціонування яких набуває першочергового значення для населення, соціально-економічного стану країни та її національної безпеки, зокрема в частині продовольчого забезпечення.

До того ж суб'єкти господарювання, що задіяні в роздрібній торгівлі, підпадають під ознаки об'єктів критичної інфраструктури II та III категорій відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру» (Закон України, 2022).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку вітчизняного продовольчого ритейлу в умовах російсько-української війни та шляхів їх вирішення у повоєнний період висвітлено в наукових працях І.В. Височин (Височин, 2023), В.А. Павлової (Павлова, 2022), Т.А. Наумової, Л.О. Кирильєвої, Я.І. Лемешко (Наумова, Кирильєва, Лемешко, 2023), О. Коваленко, Л. Яценко (Коваленко, Яценко, 2024),

В.Б. Васюти, О.М. Житник (Васюта, Житник, 2022), Л.М. Степасюк, В.Б. Старомінського (Степасюк, Старомінський, 2024) та ін.

У матеріалах досліджень зазначених авторів чітко можна простежити акцент щодо виділення головних викликів для розвитку продуктового ритейлу в умовах повномасштабного військового вторгнення, серед яких найбільш нагальними є порушення логістичних маршрутів та проблеми з постачанням товарів, енергетична криза, оптимізація торговельної мережі підприємств, часткова втрата робочого персоналу, зниження купівельної спроможності населення.

Зокрема, у 2014, 2015 і 2022 рр., у періоди підвищення активності збройної агресії російської федерації (рф), темпи приросту споживчих цін на продовольчі товари (26,6–45,9%) переважали над темпами приросту оплати праці зайнятого населення (5,9–20,5%), що негативно вплинуло на його купівельну спроможність (Коваленко, Яценко, 2024: 120).

Одним із важливих способів та водночас ефективних засобів диверсифікації ризиків під час війни стала релокація торговельного бізнесу, насамперед у західні й центральні регіони країни, куди власним коштом або скориставшись урядовою програмою станом на березень 2023 р. було переміщено з небезпечних регіонів 800 підприємств (Височин, 2023).

На думку В.А. Павлової, пріоритетними шляхами розвитку українського ритейлу в повоєнний час для досягнення ним очікуваного соціально-економічного рівня як сегмента національного господарства можуть стати: цифровізація основних торговельно-технологічних процесів, побудова й удосконалення логістики, оптимальне поєднання онлайн- та офлайн-форматів, розвиток власної торгової марки, формування клієнтської бази на підставі дослідження поведінки споживачів.

Репрезентований міжнародною консалтинговою компанією McKinsey&Company щорічний звіт стану продуктового ритейлу в Європі за 2022 р., присвячений стратегії роботи мереж в умовах невизначеності, засвідчив наявність високого рівня інфляції та зростаючу чутливість споживачів до підвищення цін. Це спричинило найбільше зниження виторгу FMCG-операторів, обороти якого за останні п'ять років упали на 7,1%. Причому падіння продажів спостерігалось по всіх групах споживачів із різним рівнем доходу.

Проведене опитування 12 тис споживачів та 50 керівників продуктових магазинів із більше ніж 20 країн Європи сформувало комплексне уявлення про основні тенденції розвитку даного сегменту ринку в найближчій перспективі. Як з'ясувалося, пріоритетними серед них є зростання частки власних торгових марок та дискаунтерів, ефект масштабування мереж, прагнення збільшувати прибуток за рахунок онлайн-торгівлі, упровадження нових технологій, залучаючи при цьому генеративний штучний інтелект у сфері маркетингу та взаємодії з клієнтами (Звіт про стан продуктового ритейлу в Європі, 2022).

Зарубіжний досвід вивчення організаційно-управлінських та економічних аспектів розвитку мережевого ритейлу представлений у наукових роботах Т. Kent, О. Omar (Kent, Omar, 2002), М. Levy, В. Weitz (Levy, Weitz, 2006), В. Berman, J.R. Evans (Berman, Evans, 2012) тощо.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз трансформаційних процесів розвитку територіальної організації регіональної мережі супермаркетів одного з найбільших food-операторів країни – ТОВ «Сільпо-фуд» в умовах повномасштабного військового вторгнення країни-агресора.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**: узагальнення помітних тенденцій та викликів для функціонування торговельних об'єктів даної мережі у складних умовах соціально-економічного розвитку; визначення потенційно можливого загального обсягу фінансових збитків для втрачених супермаркетів оператора на тимчасово окупованих територіях Південного Сходу країни після 24 лютого 2022 р.; виявлення кількісного представництва нових відкритих торговельних локацій мережі у регіональному розрізі протягом 2022–2023 рр.

Виклад основного матеріалу. В Україні протягом останніх кількох десятиліть сформувалася різноформатна національна мережа оптово-роздрібною торгівлі. Станом на 1 січня 2024 р. її лідерами за кількістю торгових точок є провідні мережі таких компаній, як АТБ, Fozzy Group («Сільпо», «Фора»), «Миронівський Хлібопродукт» («М'ясомаркет») та WolWest Retail («Наш Край»). Кожна з них має понад 250 працюючих точок у межах території країни та продовжує нарощувати свою присутність у більшості регіонів (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільші мережі продуктових ритейлерів країни за кількістю їхніх торгових точок станом на 1 січня 2024 р.

Управляюча компанія	Мережі	Штаб-квартира	Кількість торгових точок 2023 р., од.	Кількість торгових точок 2022 р., од.	Приріст 2023–2022 рр., %	Формат мережі
АТБ	АТБ, АТБ exspress	Дніпро	1207	1162	3,9	м'який дискаунтер
Fozzy Group	Фора	Київ	339	311	9,0	магазин біля дому
	Сільпо, Le Silpo		316	305	3,6	супермаркет
МХП	М'ясомаркет		269	225	19,6	магазин біля дому
VolWest Retail	Наш край, Наш край експрес, SPAR	Луцьк	259	249	4,0	магазин біля дому

Джерело: [9; 12]



Особливо це характерно для спеціалізованого ритейлу, зокрема мережі магазинів «М'ясомаркет», яку розвиває холдинг «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) за схемою франчайзингу. Нині ритейлер працює у 22 регіонах і за рік збільшив кількість торгових точок із 225 до 269, або на 19,6%, що, своєю чергою, в 2,2–5,4 рази перевищує значення аналогічного показника для інших продуктивних мереж.

Відповідне зростання кількісної мережі торгових точок food-ритейлу загалом потрібно розглядати в контексті його поступового виходу з кризи, яка була спровокована повномасштабним військовим вторгненням РФ на територію України в лютому-березні 2022 р.

Це зумовило появу цілої низки викликів для подальшого розвитку продуктового ритейлу, з-поміж яких слід виділити (Красіков, 2023):

- руйнування розподільчо-складських центрів у зонах активних бойових дій, утрату торгових точок та активів на окупованих територіях;
- порушення стабільно діючих ланцюгів постачання продукції й товарів та збільшення

витрат на логістику, підвищення вартості дизельного пального з 29,4 грн у січні 2022 р. до 50,0 грн у липні 2023 р.;

- зменшення споживчого попиту та зростання продуктової інфляції (за даними НБУ, у 2022 р. вона становила 34,0%, що у цілому є співрозмірним із реальними значеннями показника падіння продажів);

- зростання собівартості продукції та закриття окремих підприємств, скорочення обсягів продажів;

- корегування режиму роботи торгових мереж через запровадження комендантської години, закупівлю генераторів тощо.

У зв'язку із цим нами було поставлено за мету дослідити трансформаційні процеси регіонального представництва мережі супермаркетів «Сільпо» впродовж 2022–2023 рр. як одного з найбільших food-операторів країни, що працює на ринку продовольчого ритейлу з 2001 р.

Відповідно до річного звіту про управління компанії-власника за підсумками 2022 р., сукупний дохід компанії скоротився на 3,8%

Таблиця 2

Регіони та їхні населені пункти, де були повністю втрачені під час військових дій та відкриті нові супермаркети мережі «Сільпо» впродовж 2022–2023 рр.

Назва області	Кількість супермаркетів у міських та сільських населених пунктах, од. 1		
	2022 рік		2023 рік
	Утрачені під час окупації	Відкриті нові торгові об'єкти	
Волинська			Луцьк
Дніпропетровська			Новомосковськ
Донецька	Маріуполь (5)		
Закарпатська		Ужгород (2)	
Запорізька	Бердянськ (4), Мелітополь (3), Енергодар (2), Дніпрорудне		
Івано-Франківська			Івано-Франківськ
Київська (включаючи м. Київ)		Київ, Бориспіль, с. Погреби	Київ, Вишневе, с. Білогородка, с. Крюківщина
Луганська	Северодонецьк (2), Лисичанськ		
Львівська		Львів, Червоноград	Львів, Дрогобич, Яворів
Одеська			Чорноморськ
Рівненська		Рівне	
Всього	18	8	11
Загальна торговельна площа, тис м ²	25,2 (наближена)	10,6	15,2

Джерело: [3; 8]

¹ Примітка: у дужках зазначені втрачені або ж відкриті торгові об'єкти, кількість яких перевищує один супермаркет

порівняно з 2021 р. (72,8 млрд грн) та становив 70,0 млрд грн, а товарооборот при цьому зріс на 6,1% – до 62,4 млрд грн (Звіт про управління ТОВ «Сільпо-фуд», 2022).

Торгова мережа нараховувала 305 супермаркетів разом із чотирма делікатес-маркетами Le Silpo у містах Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі, де представлено товари з понад 80 країн світу, 70,0% асортименту яких належить до преміум-сегменту.

Починаючи з перших тижнів окупації на Південному Сході країни повністю зупинили роботу 18 супермаркетів (табл. 2), до більшості з них оператор не має фізичного доступу, а деякі знищені взагалі.

Беручи до уваги середні значення торговельної площі одного супермаркета «Сільпо» по країні (1,4 тис м²), можна досить коректно розрахувати загальну торговельну площу для втрачених супермаркетів на тимчасово окупованих територіях Донбасу та Придніпров'я, що становитиме близько 25,2 тис м². Ураховуючи при цьому обсяги товарообороту на 1 м² площі мережі у цілому за рік (145,8 тис грн), нами було визначено потенційно можливий загальний обсяг отриманого товарообороту цими підприємствами за умови їхнього звичного режиму роботи у мирний час. Здійснені розрахунки показали, що він становив би не менше ніж 3,7 млрд грн.

У цей складний для розвитку час представники вищого менеджменту оператора проводили перемовини з орендодавцями в інших регіонах країни щодо зниження розміру платні за торговельні площі, частково було зменшено витрати на оплату праці персоналу, а також проведено реструктуризацію по кредитному портфелю компанії. Як результат, продуктивній мережі «Сільпо» вдалося не лише стабілізувати свою операційну діяльність, а й навіть продовжити процес відновлення та відкриття нових торгових точок.

Так, у другій половині 2022 р. відновили роботу 48 об'єктів мережі після часткових і повних руйнувань у м. Києві та Київській області, Харкові, Сумах, Чернігові, а також деокупації окремих міст Півдня, зокрема два супермаркета в Херсоні.

Разом із тим торгова мережа «Сільпо» відкрила вісім нових супермаркетів загальною торговельною площею 10,6 тис м², переважно

у Київській та Львівській областях, які були заплановані й профінансовані ще до повномасштабного вторгнення.

У 2023 р. food-операор продовжив активну регіональну експансію, відкривши ще 11 нових торгових точок (15,2 тис м²), збільшивши їх кількісне представництво у мережі до 312 супермаркетів.

Останній із них було відкрито наприкінці року в м. Вишневе (Київська область) у дизайнерському стилі біржових торгів Wall Street, загальна його торговельна площа становила 1,5 тис м².

Подібні різностилізовані магазини (Stalker, «Аліса в країні чудес», «Пригоди Тома Соєра», «Історія Подолу», «Петриківський розпис», «Ямайський супермаркет» та ін.) працюють також у більшості регіонів країни, загалом їх нараховується понад 100. Це стало можливим за рахунок створення мережевої концепції унікального дизайнерського іміджу для кожного окремо взятого магазину, який має нести свою власну історію та мати неповторний стиль і дизайн, що помітно виділяє його серед інших продуктових мереж.

Висновки. Таким чином, національна мережа супермаркетів продуктового оператора «Сільпо» представлена сьогодні в 22 регіонах країни, при цьому 1/3 серед них функціонує у столиці та її передмісті. Це зумовлено вищою тут купівельною спроможністю населення, ніж в інших регіонах, а також форматом мережі, яка позиціонує себе у сегменті середній +, що дає змогу при цьому не входити в пряму цінову конкуренцію з мережею АТБ.

Варто також виділити помітну тенденцію у географічному розподілі нових локацій мережі даного оператора за принципом: чим далі на захід від фронту, тим більше магазинів, що пояснюється відносною безпечністю цих регіонів, а також зростанням кількості споживачів в умовах посиленого розвитку міжрегіональних міграційних процесів населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Васюта, В., Житник, О. (2022). Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. Галицький економічний вісник, 4(77), 120–128. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04/ [Vasyuta, V., Zhytnyk, O.



(2022). Impact of economic fluctuations and armed conflict on trade entrepreneurship in Ukraine. *Galician Economic Bulletin*, 4(77), 120–128 (in Ukrainian)].

2. Височин, І. В. (2023). Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України, Економіка та суспільство, 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48/> [Vysochyn, I. V. (2023). Adaptive development of network retail in the conditions of European integration of Ukraine. *Economy and society*, 51 (in Ukrainian)].

3. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-фуд» за 2022 рік. URI: <https://silpo.ua> [Report on management LLC «Silpo-food» for 2022 (in Ukrainian)].

4. Звіт про стан продуктового ритейлу в Європі за 2022 рік. URI: <https://ua-retail.com/2023/12/doslidzhennya-mckinsey-8-trendiv-yaki-vplnuli-na-robotu-produktovogo-ritejlu-v-2023-roci/> [Report on the state of grocery retail in Europe for 2022. (in Ukrainian)].

5. Коваленко, О., Ященко, Л. (2024). Продуктовий ритейл в Україні: тенденції та наслідки кризових трансформацій продовольчої системи, Облік і фінанси, 1 (103), 110–123. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-110-123](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-110-123) [Kovalenko, O., Yashchenko, L. (2024). Product retail in Ukraine: trends and consequences of crisis transformations of the food system, *Accounting and Finance*, 1 (103), 110–123 (in Ukrainian)].

6. Красіков, М. (2023). Збитки ритейлу від військових дій росії склали 88,8 млрд. грн. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rosiya-zavdala-88.8-mlrd-grn-zbitkiv-ukrayinskomu-ritejlu/> [Krasikov, M. (2023). Retail losses from Russia's military operations amounted to UAH 88.8 billion (in Ukrainian)].

7. Наумова, Т. А., Кирильєва, Л. О., Лемешко, Я. І. (2023). Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни, Економіка та суспільство, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136/> [Naumova, T. A., Kirilyeva, L. O., Lemeshko, Y. I. (2023). Transformation of the network retail market of Ukraine in conditions of global crises and war, *Economy and Society*, 56 (in Ukrainian)].

8. Офіційний сайт продовольчого оператора ТОВ «Сільпо-фуд». URI: <https://silpo.ua> [Official website of the food operator «Silpo-food» LLC (in Ukrainian)].

9. Офіційний сайт торгово-промислової групи «Fozzy Group». URI: <https://fozzy.ua> [Official website of the trade and industrial group «Fozzy Group»(in Ukrainian)].

10. Павлова, В. А. (2022). Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період, Академічний огляд, 1 (56), 42–50. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5/> [Pavlova, V. A. (2022). Ways of development of domestic retail in the post-war period, *Academic Review*, 1 (56), 42–50 (in Ukrainian)].

11. Закон України «Про критичну інфраструктуру» (2022). № 1882-IX від 16.11.21 (із змінами, внесеними згідно із Законами № 1909-IX від 18.11.2021, № 2684-IX від 18.10.2022). Відомості Верховної Ради (ВВР), 5, 13. URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [Law of Ukraine «On Critical Infrastructure» (2022). *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 5, 13 (in Ukrainian)].

12. Симоненко, К. (2024). Асоціація ритейлерів України. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/> [Simonenko, K. (2024). Association of Retailers of Ukraine. Top 10 Ukrainian grocery chains by the number of stores and pace of openings in 2023(in Ukrainian)].

13. Степасюк, Л. М., Старомінський, В. Б. (2024). Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. Економіка та суспільство, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20> [Stepasiuk, L. M., Starominsky, V. B. (2024). New trends and challenges of domestic food retail. *Economy and society*, 59 (in Ukrainian)].

14. Kent, T., Omar, O. (2002). *Retailing*. Publisher: Palgrave Macmillan; 2003rd edition. Paperback, 544 p. (in English).

15. Levy, M., Weitz, B. (2006). *Retailing Management*. Publisher: McGraw-Hill/Irwin; 6th edition. Hardcover, 688 p. (in English).

16. Berman, B., Evans, J. R. (2012). *Retail Management: A Strategic Approach*, International Edition. Publisher: P&C Business; 12th edition. Paperback, 624 p. (in English).

Стаття надійшла до редакції 19.11.2024.

The article was received 19 November 2024.