https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27
УДК 330

Богдана ЦУРСЬКА
https://orcid.org/0000-0002-0604-7075
e-mail: danatsurska@gmail.com
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

# ЗМІНИ ФОРМАТУ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ПІД ВПЛИВОМ ФАКТОРІВ МАКРО-МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

*У статті проаналізовано трактування дефініцій «ритейл» та «мережевий ритейл» у працях українських та зарубіжних науковців. Здійснено уточнення цих понять згідно із об'єктністю та масштабуванням комерційної діяльності. Сформульовано авторські визначення цих понять. Проаналізовано, якого формату торговельні підприємства доцільно відносити до сфери ритейлу. Запропоновано підходи до класифікації підприємств ритейлу, а також визначено. Висвітлено класифікацію форматів роздрібної торгівлі України за даними «Colliers International» та наведено приклади підприємств вітчизняного ринку відповідно до поточної класифікації. Описано основні тенденції і тренди не лише українського, але і світового ритейлу, що знайшли застосування у діяльності підприємств протягом останнього часу, що в свою чергу надасть можливість підприємствам сучасного ринку перевершувати свої конкурентів, запроваджуючи новації у сферу своєї діяльності та тим самим більш повно задовольняючи потреби споживачів, з метою отримання комерційної вигоди.*

*Ключові слова: ритейл, мережевий ритейл, формат роздрібної торгівлі, мультиформатні мережі.*

Bogdana TSURSKA
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

# CHANGES IN THE FORMAT OF RETAIL ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF FACTORS OF THE MACRO-MARKETING ENVIRONMENT

*The article analyzes the interpretation of the definitions of "retail" and "network retail" in the works of Ukrainian and foreign scientists. These concepts have been clarified in accordance with the objectivity and scaling of commercial activity. The author's definitions of these concepts are formulated: "retail is a type of commercial activity that represents the retail sale of goods (including accompanying services) to individuals and legal entities for personal consumption or use, not related to business activity, through store trade facilities with significant visitor traffic"; "network retail - a set of retail enterprises located in a certain territory, having a common competitive environment, selling goods and providing trade services to the population with the aim of obtaining a commercial result." It has been analyzed which format of trade enterprises should be assigned to the retail sector. Approaches to the classification of retail enterprises are proposed, and also defined. The classification of retail trade formats of Ukraine according to the data of "Colliers International" is highlighted and examples of domestic market enterprises are given in accordance with the current classification. The main tendencies and trends of not only Ukrainian, but also global retail, which have found application in the activities of enterprises during the last time, are described, which in turn will provide an opportunity for enterprises of the modern market to surpass their competitors, introducing innovations in the field of their activity and thereby more fully satisfying needs consumers, for the purpose of obtaining commercial benefits. The main trends inherent in Ukrainian retail include: greening; recycling (rejection of excessive consumption); application of artificial intelligence; personalization; improvement of the process of returning goods; long-term partnership; digitization; application of non-contact technologies; development of own brands.*

*Keywords: retail, network retail, retail format, multi-format networks*

## Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Основною тенденцією сучасного розвитку є посилення глобалізаційних процесів, які поширились на всі сфери суспільного життя, а отже і на сферу торгівлі. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку роздрібного ритейлу, підприємства торгівлі мають враховувати і вчасно реагувати на турбулентні зміни і виклики. Крім того, за умови подальшої глобалізації та інтегрування національної торгівлі у міжнародний товарообіг, будь-які зміни у сфері внутрішньої торгівлі мають відлуння у світовому торговельному просторі. Натомість зміни, які відбуваються у світовій торгівлі миттєво позначаються на стані національного торговельного бізнесу. Отже, вплив факторів маркетингового макросередовища на діяльність і конкурентоспроможність українських підприємств ритейлу є незаперечним.

Все це доводить, що роздрібний ритейл України в умовах високодинамічного, турбулентного конкурентного середовища має постійно змінювати та адаптувати свої ринкові стратегії (у тому числі, і стратегію маркетингових комунікацій), формати та типи бізнесу під впливом революційного розвитку технологій; зміни споживчих генерацій; посилення вимогливості споживачів щодо швидкого, технологічного та якісного надання послуг [11]. Отже, зміни умов здійснення комерційної діяльності підприємствами ритейлу, необхідність враховувати внутрішні, зовнішні, технологічні та інноваційні виклики та складності, з якими стикається торгівля у процесі адаптування до них або їх подолання, значною мірою актуалізують дослідження щодо осучаснення підприємств ритейлу під впливом змін макро-маркетингового середовища. Саме осучаснення підприємств ритейлу приводить до зміни парадигми їх маркетингової стратегії та стратегії маркетингових комунікацій.

Тому перед розглядом стратегій маркетингових комунікацій, запроваджуваних підприємствами ритейлу, розглянемо, яким чином на ці стратегії впливають трансформаційні зміни, що відбуваються у сфері торгівлі і торговельного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблематика ефективного розвитку роздрібного ритейлу в Україні належить до сфери наукових інтересів таких вітчизняних дослідників, як: В. Апопія [2], І. Брітченка, Л. Веретіна, Н. Верхоглядової, Н. Голошубової, А. Крутової, А. Мазаракі, Л. Омляновича, В. Радаєвої, В. Ровенської, А. Савощенка, О. Филипенка [19], Г. Фролової, Л. Яцун та інших. Попри значну кількість публікацій та досліджень, присвячених роздрібному ритейлу України, в них відсутній єдиний підхід щодо класифікаційних ознак підприємств торгівлі та можливих напрямів їх трансформування за сучасних умов ведення бізнесу, що обумовлює неоднозначність сприйняття вимог до їх функціонування [6, 7, 11]. Маємо зазначити, що не лише в Україні не існує єдиної класифікації форматів як продовольчих, так і непродовольчих магазинів, ця ситуація є притаманною і для інших, у тому числі, високорозвинених країн світу, що заважає організованому веденню бізнесу та певним конфліктам у функціонуванні окремих форматів ритейлу.

**Формулювання цілей статті**

Метою написання статті стало встановлення, яким саме чином змінюється дефінування понять «ритейл» та «мережевий ритейл» та формату цих підприємств під впливом факторів маркетингового макросередовища.

**Виклад основного матеріалу**

Для переходу до розгляду форматів підприємств ритейлу необхідно здійснити екскурс у дефінування поняття «ритейл».

У найбільш загальному вигляді під ритейлом (роздрібною торгівлею, рітейлінгом) мають на увазі вид комерційної діяльності, що «представляє собою торгівлю товарами і надання послуг покупцям для особистого, домашнього користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю» [15]. На етапі продажу товарів у роздріб (кінцевим споживачам) завершується процес їх обігу. Таким чином, роздрібна торгівля надає товари кінцевим споживачам, де в процесі покупки здійснюється обмін споживчої вартості товарів на їх грошовий еквівалент [15]. Відповідно торгівля у роздріб здійснюється через мережу підприємств роздрібного ритейлу.

Тобто у найбільш загальному сенсі «ритейл» вживається в якості аналогу продажів товарів у роздріб пересічним громадянам та іншим кінцевим споживачам [7]. Також, саму роздрібну торгівлю узагальнено ідентифікують як «ритейл» [12; 13]. Таке ставлення до зазначеної дефініції передусім обумовлене самим фізичним процесом продажів, бо великі партії товарів, в умовах роздробу, зазвичай дробляться, оскільки обсяг однієї роздрібної транзакції визначається потребами окремих покупців або клієнтів.

Разом із тим, маємо зазначити, що у більш вузькому прикладному сенсі сутність дефініції «ритейл» не є усталеною, не викликає сумнівів і те, що це поняття за своїм змістовим наповненням: по-перше, орієнтується на процес масових продажів; по-друге, не характеризує всю сукупність об'єктів, які належать до сфери роздрібної торгівлі [7]. Більш точно визначення категорії ритейлу можна окреслити за результатами аналізу її сучасних визначень що наведені у табл. 1.

Згідно до проведеного дефініційного аналізу можна зауважити, що змістовий контент поняття «ритейл» є значно вужчим, ніж і описує значно менше елементів та процесів, які формують таке явище, як роздрібна торгівля.

З позицій покупця, ритейлер обслуговує його, надаючи необхідні товари у певному асортименті, у зручному місці і у визначений час. З економічного погляду, роль ритейлора полягає у тому, щоб надати клієнту або споживачу реальну додану вартість або корисність [21]. Для іноземного (зокрема, американського) бізнесу поняття «retail» означає також й інші види продажів кінцевому споживачу. Так, наприклад, у Сполучених Штатах кофейні та фаст-фуди також належать до сегменту ринку ритейла. Проте, з позицій українського роздрібного ринку при вживанні терміну «ритейл» маємо на увазі саме «роздрібну торгівлю».

Спираючись не лише на теоретичні напрацювання українських та зарубіжних дослідників, але й на практичний досвід торговельного бізнесу, можна констатувати, що власне ритейл, як вид підприємницької діяльності, обмежується «масовими роздрібними продажами через об'єкти магазинної торгівлі зі значним трафіком відвідувачів» [7, с. 152].

Здійснивши певні узагальнення, пропонуємо авторський підхід до трактування поняття «ритейл». Ритейл – це вид комерційної діяльності, що уособлює роздрібний продаж товарів (у тому числі супровідні послуги) фізичним та юридичним особам для особистого споживання або користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, через об'єкти магазинної торгівлі зі значним трафіком відвідувачів. За сучасних умов трафік відвідування може забезпечуватися в режимі реальної роботи магазинів, через Інтернет-платформи, а також у змішаному режимі, що поєднує off-line та on-line формати.

Таблиця 1

**Трактування дефініції «ритейл» у працях українських науковців***

| Ритейл – це… | Критичний аналіз визначення |
|---|---|
| Я. Антонюк, І. Шиндировський [1, с. 23-24] | |
| …вид торгівлі, який не має сезонного характеру і орієнтований на розвинену політику роботи з масовим клієнтом | Ідентифікація ритейлу, як явища, що є ширшим від традиційного підходу до визначення роздрібної торгівлі, зважаючи на сукупність заходів, що здійснюються керівними торговельних підприємств. Робота зі споживачем або клієнтом не має єдиного стандартизованого підходу і може реалізовуватися через різноманітні програми, методи, форми продажу, мерчандайзингу. |
| …об'єкт торгівлі, який на постійних засадах залучає велику кількість покупців, що приводить до збільшення прибутку коштом зростання обороту | Ідентифікація ритейлу, як явища, що є вужчим від традиційного підходу до визначення роздрібної торгівлі. Ритейл ідентифікується за обігом продажу товарів громадянам та іншим кінцевим споживачам для їх особистого, некомерційного використання та за трафіком покупців. Авторами не вказано, який саме обсяг торгівлі та яка кількість покупців перетворюють роздрібного торгівця на ритейлера. |
| Н. Ільченко, О. Кавун [5, с. 56] | |
| …вид економічної діяльності у сфері товарообороту, який охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві і надання йому торговельних послуг | Ідентифікація ритейлу, як різновиду економічної діяльності з реалізації товарів фізичним особам та іншим кінцевим споживачам для подальшого особистого, некомерційного використання. Зважаючи на задекларований підхід, гуртова торгівля не входить у сферу інтересів ритейлу, а отже, поза увагою дослідників залишилася орієнтація ритейлу на масовий роздрібний продаж товарів. |
| В. Кельман [7, с. 152] | |
| …обмежується масовими роздрібними продажами через об'єкти магазинної торгівлі зі значним трафіком відвідувачів | Ідентифікація ритейлу, як об'єкту магазинної торгівлі, що має спеціально обладнані приміщення та забезпечує значний трафік клієнтів. Запропонований підхід визначає, що гуртова торгівля не входить у сферу інтересів ритейлу, а отже, поза увагою дослідників залишилася орієнтація ритейлу на масовий роздрібний продаж товарів. |
| Інтернет-ресурс: [15] | |
| …вид комерційної діяльності, що представляє собою торгівлю товарами і надання послуг покупцям для особистого, домашнього користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю | Ідентифікація ритейлу, як виду комерційної діяльності, що забезпечує товарообіг і є його завершальною стадією на етапі споживання товарів і послуг кінцевими споживачами (фізичними або юридичними особами). Роздрібна торгівля надає товари кінцевим споживачам, де в процесі покупки здійснюється обмін споживчої вартості товарів на їх грошовий еквівалент, відповідно торгівля у роздріб здійснюється через мережу підприємств роздрібного ритейлу. |
| Сак Т. та Грицюк Н. [16] | |
| …сукупність роздрібних торговців, які орієнтуються на масові продажі | Ідентифікація ритейлу, як роздрібної торгівлі через об'єкти масового роздрібного продажу товарів. Зважаючи на задекларований підхід,, тільки об'єкти масової торгівлі і є ритейлом. |
| *Авторське визначення* | *вид комерційної діяльності, що уособлює роздрібний продаж товарів (у тому числі, супровідні послуги) фізичним та юридичним особам для особистого споживання або користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, через об'єкти магазинної торгівлі зі значним трафіком відвідувачів.* |

*сформовано та прокоментовано автором за матеріалами [1, 5, 7, 15, 16]

Зважаючи на те, що підприємства ритейлу мають вирізнятися з проміж інших торговельних закладів об'єктністю та значним трафіком відвідування, необхідно визначити, які саме характеристики будуть задовольняти цим вимогам. Отже, згідно зазначених умов до підприємств ритейлу можна висунути такі вимоги [7]:

1) для зручності здійснення масової торгівлі підприємство має бути забезпеченим спеціально обладнаними приміщеннями: торговельним залом або кількома – для обслуговування покупців, касовою зоною;

2) для приймання, зберігання, підготовки товарів до продажу, а також обслуговування покупців, мають бути задіяні спеціально обладнані приміщення;

3) для адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу мають бути облаштовані приміщення адміністративно-побутового призначення, а також спеціально обладнані технічні приміщення;

4) для здійснення роздрібної торговельної діяльності має бути задіяним спеціальне торговельне та інженерне устаткування.

Поряд із визначенням вимог до провадження діяльності у сфері ритейлу, дослідники [6, 7, 11] зазначають, що формат українського роздрібного ритейлу знаходиться на такому рівні розвитку, який не відповідає вимогам сучасного ринку та потребує прийняття зважених управлінських рішень щодо його подальшого трансформування.

Отже, проаналізуємо, торговельні підприємства якого формату можна віднести до сфери ритейлу. Зазвичай, підприємства роздрібної торгівлі поділяють на два основні типи: спеціалізовані магазини і магазини змішаного типу або універсальні. Якщо у першому випадку торгівля охоплює одну самостійну групу товарів або доповнюючі групи (наприклад, магазини можуть спеціалізуватися на винах, делікатесах, чаях, шляпках, тютюні та інших подібних групах товарів), то у другому випадку на торговельному майданчику магазину представлені різні групи товарів, котрі охоплюють всі потреби покупця. В універсальних магазинах продукти харчування сусідять з побутовою хімією, а побутова техніка та електроніка можуть знаходитися поряд із поліграфією тощо [22].

Також варто зазначити, що магазини змішаного типу, як правило, є більш складними з погляду організації зберігання товарів, управління товарним асортиментом, вони потребують більших торговельних площ та спеціалізованого устаткування на противагу спеціалізованим магазинам. Враховуючи встановленим параметрам щодо об'єктності та масового трафіку, то скоріше під підприємствами ритейлу будемо розуміти підприємства змішаного типу.

З урахуванням різноманітних підходів і відмінностей щодо класифікаційних ознак у різних країнах, створити чітку класифікацію підприємств торгівлі, а також виокремити серед них ті, що належать безпосередньо до ритейлу, дуже складно, бо це потребує опрацювання та співвіднесення великого масиву параметрів. Для спрощення процесу можна класифікувати магазини лише за основними параметрами, такими як: розмір та розташування. Проте, тоді багато магазинів потраплятимуть одночасно до кількох категорій.

Можна запропонувати такі підходи до класифікації підприємств ритейлу (рис. 1):

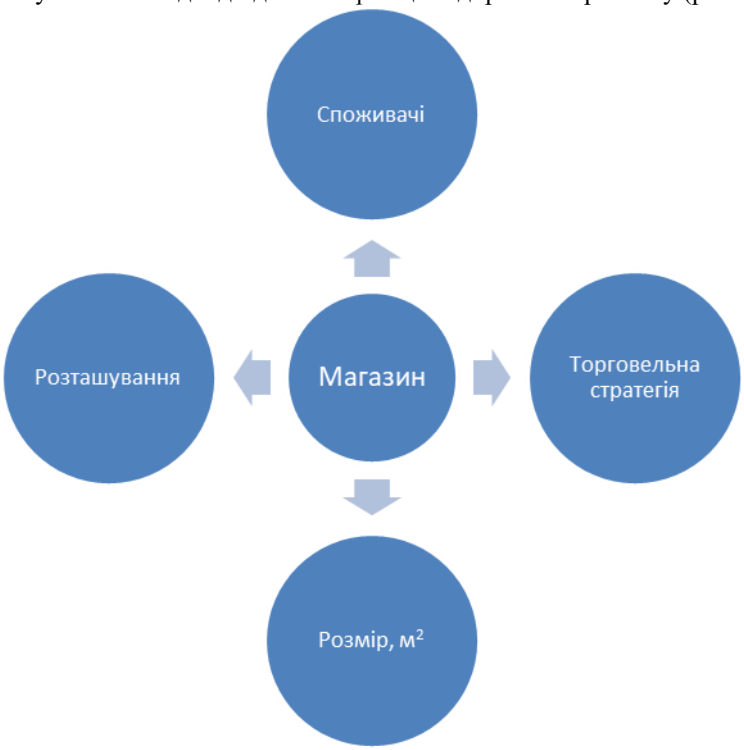


**Рис. 1. Підходи до класифікації підприємств ритейлу***

*сформовано автором на підставі опрацювання [1, 5, 7, 16, 22]

Розглянемо послідовно запропоновані на рисунку варіанти класифікації підприємств ритейлу. Отже, підприємства ритейлу можна класифікувати у такий спосіб.

За площею (розміром): виходячи з кількості квадратних метрів магазин можна віднести до категорії гіпермаркетів, бутіків, супермаркетів, кіосків (класифікація від більшого до меншого) [14].

За розташуванням: у передмісті, у центрі міста, у спальному районі тощо.

За торговельною стратегією: тобто, яким чином ритейлер відбирає свій товар і визначає цінову політику, розрізняють підприємства «дискаунтери», «аутлети» або магазини «преміум-класу» [14].

Згідно до представленого у магазині набору товарів розрізняють ритейлерів з обмеженим (вузьким асортиментом) за зниженими цінами, широким асортиментом, збалансованим асортиментом.

За орієнтацією на споживача – магазини з обслуговування: середнього класу, бомонду чи малозабезпечених громадян.

При застосуванні такого підходу для класифікації, важливо розуміти демографію району, де розташоване підприємство ритейлу, а саме: стать, вік, доходи людей, які проживають у зоні охоплення магазину.

Також необхідно пам'ятати, що об'єктами ритейлу є не всі, а лише ті об'єкти, які належать до масової роздрібної торгівлі, а саме: класичні гіпермаркети, класичні супермаркети, дискаунтні гіпермаркети. дискаунтери, мінімаркети. Зважаючи на те, що кожний із зазначених об'єктів має свою специфіку та характеризується унікальністю розвитку, якій притаманні процеси концентрації, закономірним процесом стало поступове зростання на ринку ритейлу частки операторів торговельних мереж та формування окремого концепту – «мережевий ритейлер» (табл..2) [7].

Таблиця 2

**Трактування дефініції «мережевий ритейл» у працях українських науковців***

| Мережевий ритейл – це… | Критичний аналіз визначення |
|---|---|
| Н. Власова О, О. Колючкова [3, с, 17] | |
| …сукупність об'єктів, що функціонують за єдиними принципами управління та керуються з єдиного центру, об'єднані однотиповою назвою, асортиментною і ціновою політикою, стратегією розвитку і функціонування та реалізують принаймні одну з основних переваг мережевої компанії у порівнянні з окремим торговельним об'єктом | Ідентифікація мережевого ритейлу через спробу його виокремлення як масової роздрібної торгівлі, яка орієнтована на ефект масштабу, а також має певні конкурентні переваги перед іншими аналогічними об'єднаннями. |
| Інтернет-ресурс: [15] | |
| …сукупність розміщених на певній території і мають загальну конкурентне середовище торгових підприємств, які займаються продажем товарів і наданням торговельних послуг населенню з метою отримання прибутку | Ідентифікація мережевого ритейлу через спільність місця розташування з акцентуванням на отриманні фінансового результату не лише від торговельної діяльності, але й надання відповідних послуг. |
| В. Кельман [7, с. 152] | |
| …масова роздрібна торгівля (авт. яка здійснюється) через операторів мереж, що мають різні масштаби діяльності (місцеві, міжрегіональні, національні, міжнародні, глобальні мережі) та можуть узагальнювати структури одно форматних, різноформатних об'єктів магазинної торгівлі (магазини), що різняться за ознаками адміністрування (зокрема, наявні: корпоративні та багатопрофільні структури, асоційовані на добровільній основі, франчайзингові). | Ідентифікація мережевого ритейлу через особливості управління товаропотоками, масштабування бізнесу, у тому числі, і за рахунок міжнародної диверсифікації, застосування франчайзингу та адміністрування. |
| В. Кравець [9, с. 16] | |
| …підприємства з двох або більше магазинів однієї зареєстрованої торгової марки, які перебувають під спільним володінням і контролем, мають той самий дизайн, розміщені в різних районах одного міста, в різних містах або різних країнах, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту тощо | Ідентифікація мережевого ритейлу через виокремлення його як масової роздрібної торгівлі, що адмініструється операторами мереж, у вигляді складної сегментованої ринкову структуру, що дозволяє економити на трансакційних та логістичних витратах. |
| С. Лиса [11, с. 255-256] | |
| …структурні утворення з десятків або навіть сотень роздрібних торговельних підприємств, що належать єдиному власнику. Структури, що різняться за ознаками адміністрування. | Ідентифікація мережевого ритейлу через виокремлення його як масової роздрібної торгівлі, що реалізується у розрізі мереж різного формату, що різняться за ознаками адміністрування. |
| І. Миколайчук, Ю. Силкіна [12, с. 40] | |
| …мережа одноформатних, різноформатних магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережевих торгових точках | Ідентифікація мережевого ритейлу як виду масової роздрібної торгівлі, яка здійснюється через операторів мереж, що мають різні масштаби діяльності |
| *Авторське визначення* | *сукупність розміщених на певній території підприємств роздрібного ритейлу, що мають спільне конкурентне середовище здійснюють продаж товарів і надають торговельні послуги населенню з метою отримання комерційного результату* |

*сформовано та прокоментовано автором за матеріалами [3, 7, 9, 11, 12, 15]

Базуючись на теоретичних узагальненнях [2, 3, 7, 15], в роботі дістало уточнення визначення «мережевого ритейлу» як сукупності розміщених на певній території підприємств роздрібного ритейлу, що мають спільне конкурентне середовище здійснюють продаж товарів і надають торговельні послуги населенню з метою отримання комерційного результату. У визначенні не розглядаються питання масштабування та масового продажу, бо ці характеристики вже містяться у дефініції «ритейл».

Таким чином, мережевий ритейл покликаний забезпечувати можливість покупцям та клієнтам здійснювати покупки товарів і отримувати послуги у максимально зручний і швидкий спосіб, що досягається за рахунок надання споживачам широкого вибору з асортименту представлених у мережі товарів, а також зручності розташування торговельних точок, що формують роздрібну торговельну мережу, до місця проживання або роботи споживачів [2, 3, 7, 15].

Перевагами такої організації ритейлу є [11]:

1) централізація та підвищення рівня керованості комерційної діяльності всіх, залучених до мережі підприємств, через рекрутинг кваліфікованих фахівців, що уможливлює знизити та запобігти багатьом ризикам, притаманним діяльності окремого магазину;

2) масштабування, що дає змогу істотно економити на трансакційних витратах, закуповуючи товари великими партіями, отримуючи при цьому максимальні знижки та оптимізуючи логістичні витрати;

3) оптимізування та урізноманітнення товарного асортименту через можливість розміщення товару зі зміною асортименту та зміною торговельного простору, формування привабливого асортименту за конкурентними цінами;

4) колаборація та досягнення ефекту синергії через об'єднання функцій оптової та роздрібної торгівлі.

На передодні пандемії коронавірусу мережевий ритейл набув масового характеру. Так, на початок 2019 р. загальна частка об'єктів мережевого ритейлу у Франції становила майже 85%, у Греції та Італії їх кількість доходила до 60%; в Іспанії мережевий ритейл складав 39% ринку роздрібної торгівлі, а у Португалії – 17% [3, 7]. Більш високими показниками щодо мережевого ритейлу характеризуються країни Скандинавії, Німеччина та Великобританія, де на мережу припадало близько 91% ринку роздрібної торгівлі (зокрема: у Великобританії 4 найбільші мережі ритейлу контролювали 86% внутрішнього ринку, а у Німеччині на 5 мереж припадало 65% роздробу) [3, 7]. Щодо країн Східної Європи, то в Україні, Польщі, Угорщині, Чехії та Словаччині мережевий ритейл обіймав 50-60% ринку роздрібної торгівлі [3, 7].

Поряд із цим, хоча не всі об'єкти ритейлу є мережевими, їх формати є досить одноманітними і належать до обмеженого переліку об'єктів магазинної торгівлі (табл. 3).

Таблиця 3

**Класифікація форматів роздрібної торгівлі України за даними «Colliers International»***

| Загальний опис | Середня вартість покупки та ціни | Паркування | Торгова площа | Асортимент | Приклад |
|---|---|---|---|---|---|
| Економний супермаркет (дискаунтер) | | | | | |
| Магазин найповніше задовольняє першочергові потреби клієнтів | Низька. Ціни порівнянні з цінами на дрібнооптових ринках | Часто відсутне | Не більше 1000 м$^2$. Найбільш популярний розмір - від 300 до 700 м$^2$ | Як правило, до 1500 найменувань товару | АТБ-маркет, Еко- маркет, Thrash, Сільпо, Фора, Thrash!, Рукавичка, МегаМаркет, Велика Кишеня, За так, Копійка, Comfy |
| Класичний супермаркет | | | | | |
| Задовольняє широкі потреби клієнтів. Велика кількість категорій товарів при відносно невеликій різноманітності варіантів усередині кожної категорії | Висока. Ціни середні, вищі, ніж у дискаунтері | Обов'язкове | Від 700 до 3000 м$^2$ | Від 7 до 25-40 тисяч найменувань | LeSilpo, Таврія В, Десятка, Велика Кишеня, Фреш, Spar, Novus, Bills, Абсолют Амстор Auchan АТБ-Express, ВК Експрес, Велмарт, Делві, Делікат Євротек, Союз, Квартал, Арсен, Фреш, Караван, Коло, ЛотОК, Мікс,Март, Novus, Novus Експрес, Мі Маркет, Пчілка маркет, Посад, Седам, CIM23, СК Маркет, Там Там, Таврія В, Космос, Пюре, Сільпо Fozzy, Favore, FoodPod, Le Silpo, Файно Маркет, Чудо Ultramarket, BOX, Buffet, Basket, Бадьорий, Green маркет, Varus, Наш Край, Spar та ін. Фокстрот, Ельдорадо |
| Класичний гіпермаркет | | | | | |
| Задовольняє найширші потреби покупців. Велике розмаїття товарів у рамках однієї групи | Висока. Ціни змішані, в середньому досить низькі | Обов'язкове | Від 2,5 до десятків тисяч м$^2$ | Як правило, 30-60 тисяч найменувань | Епіцентр К, , Караван, Мега-маркет, Реал, Будмен, Там Там |
| Дискаунтний гіпермаркет | | | | | |
| Задовольняє широкі потреби покупців за низькими цінами. Більша різноманітність товарів, ніж у супермаркеті, але товар включається в асортимент за можливості встановлення низьких цін продажу | Висока. Ціни низькі | Обов'язкове | Від 2,5 до десятків тисяч м$^2$ | 30-60 тисяч найменувань і більше | Ашан Епіцентр К, Metro Cash & Carry |
| Мультиформатні мережі | | | | | |
| Останнім часом створюються мережеві торговельні підприємства, які мають у своєму складі магазини різних форматів, що дає змогу інвесторам розширити присутність на ринку, збільшуючи коло потенційних покупців і залучаючи до нього клієнтів із різним рівнем доходу. Це підвищує конкурентоспроможність мережі, але ускладнює управління логістикою.<br>На формування мультиформатних мереж впливають дві основоположні тенденції розвитку сучасного торговельного підприємництва, які є протилежними за своєю дією, а саме:<br>1) створення додаткових каналів у вигляді Інтернет-магазинів, маркет-плейсів, реалізація продукції через сторінки у соціальних мережах та групи у месенджерах, тобто у форматі on-line;<br>2) створення традиційними on-line-форматами («Розетка») своїх представництв у сфері реального роздрібного ритейлу (магазини при пунктах видачі). | | | | | |

*сформовано автором за матеріалами [14]

У таблиці наведено характеристику торговельних підприємств, які за обраними ознаками можуть бути віднесеними до підприємств ритейлу, із розподілом за визначеними ознаками українських підприємств. Також слід зазначити, що запропонований розподіл є достатньо умовним, бо частина підприємств ритейлу, в залежності вір ринкової орієнтації або обраного споживчого сегменту може належати одразу до кількох форматів.

Запропонований класифікаційний підхід потрібен саме для того, щоб допомогти усвідомленню змін, які відбуваються у сфері ритейлу під впливом факторів маркетингового макросередовища.

У процесі збільшення мережевого ритейлу відбуваються зміни загальної стратегії торговельного підприємництва і купівельної поведінки споживачів щодо їх переорієнтації на формат невеликих магазинів, що охоплюють різні сегменти ринку. Також значних змін зазнав формат роздрібного ритейлу під впливом ковідної пандемії та військової агресії рф.

Відповідно можемо виокремити три групи факторів маркетингового макросередовища, які вплинули на посилення трансформаційних процесів у сфері ритейлу [4, 8, 17, 18, 20]:

1) соціо-демографічні фактори, до яких належить пандемія коронавірусу, яка призвела до тривалої ізоляції більшості споживачів, що спонукало їх до пошуку нових каналів і можливостей купувати товари та отримувати послуги, а також дала поштовх підприємствам ритейлу шукати шляхи задоволення нових потреб споживачів;

2) політичні фактори, до яких належить військова агресія рф відносно України, що призвело до руйнування значної кількості торговельних підприємств, товарних складів, логістичного забезпечення, посилення впливу зарубіжних товаровиробників, зростання інфляційних очікувань тощо, а отже, перед підприємствами ритейлу постала проблема виживання та організування своєї діяльності;

3) економічні фактори, які до деякої міри можна вважати похідними від перших двох груп, до котрих належать зменшення ВВП, погіршення структури торговельного балансу, зниження товарообігу, пониження купівельної спроможності більшої частини населення, зростання інфляції тощо, що вимагало від підприємств ритейлу застосування низки технологічних та фінансових інновацій;

4) технологічні фактори, швидкий перехід на on-line платформи із запровадженням максимальної диверсифікації, що привело до омніканальності підприємств ритейлу, застосування технологій блокчейн, QR-кодів замість штрих-кодування; застосування віртуальної та доповненої реальності тощо.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, вплив факторів маркетингового макросередовища, який зазнали не лише підприємства ритейлу, але і їх контактні аудиторії, окреслили тенденції і тренди не лише українського, але і світового ритейлу. Зупинимося головних трендах, що знайшли відображення у діяльності підприємств ритейлу останнім часом [4, 8, 17, 18, 20]:

1. Підвищується екологічна свідомість споживачів. Так, згідно до проведених дослідницькою компанією Forrester у 2021 р. опитувань, майже половина on-line-споживачів у США, купуючи товари звертають увагу на енергоефективні етикетки. А майже 60% дорослих on-line-покупців у Франції і відповідно 49% у Великій Британії та 41% у США обирають екологічно безпечні продукти [4, 8, 17, 18, 20]. Це ж стосується і зростання попиту на продукцію органічного виробництва, а отже, представникам ритейлу необхідно продумувати свою маркетингову, у тому числі і комунікативну, стратегію з урахуванням формування торговельних майданчиків та відповідних звернень до своєї цільової аудиторії.

2. Посилюється акцент на циркулярній економіці. Ця тенденція свідчить про зміни у свідомості споживачів, які починають сповідувати не концепцію масового споживання, а – соціально-свідомого і відповідального маркетингу. Відтак, європейський, а слідом за ним і український ритейл, знаходяться на шляху максимальної підтримки економіці замкненого циклу. Так, компанія ІКЕА, яка є не лише одним із найбільших товаровиробників меблів, але і має розгалужену мережу спеціалізованих магазинів, активно використовує при виробництві продукції поновлювані матеріали та матеріали, які пройшли повторну переробку, плануючи, що до 2030 р. їх загальний показник становитиме 100% [4, 8, 17, 18, 20].

3. Гарантування повернення купленого товару «Повернути не можна залишити!». Сам процес повернення є вагомим фактором, який обмежує зростання on-line-продажів. А, отже, ритейлеру, який орієнтується на нарощування продажів в on-line, варто замислитися не лише про зручний характер покупки, але і про процес повернення товару. Саме складності, які виникають при поверненні здійснених замовлень, обмежують бажання споживачів при здійсненні on-line-покупок. Таким чином, ритейлерам та брендам, зацікавленим у розширенні цільової аудиторії, необхідно серйозно працювати щодо покращення сервісу повернення, а саме: продумати місця та нарощувати кількість розташування пунктів повернення, спростити оформлення та оптимізувати процеси, зокрема, внутрішню обробку зворотних потоків у логістиці.

4. Зростає роль штучного інтелекту. В умовах зростання обсягів інформації, що забезпечує товарообіг роздрібного ритейлу, а також стає доступною для споживачів, враховуючи бажання ритейлерів надавати своїм покупцям персоналізовані умови, все більшою популярністю у сфері ритейлу починає користуватися штучний інтелект. Вже не є науковою фантастикою, що у найближчі кілька років штучний інтелект буде задіяним для формування асортименту, управління масовими промо-акціями, відправки персоналізованих пропозицій і, насамперед, для підвищення точності прогнозування продажів.

5. У фарватері посилення ролі штучного інтелекту слідує персоналізація. Процеси тотальної цифровізації, автоматизоване прийняття рішення щодо збирання та обробки даних відкривають представникам ритейлу широкі можливості для запровадження персоналізованого підходу при плануванні рекламних кампаній і акцій [4, 8, 17, 18, 20]. Персоналізований підхід сприяє тому, що клієнт відчуває свою значимість для компанії, а отже підвищує його лояльність, що в умовах високої конкуренції у сфері ритейлу є надзвичайно важливим. Зважаючи на усталені тенденції, буде посилюватися фокусування на персоналізованій пропозиції, яка враховуватиме досвід минулих покупок, мінливих уподобань та довготривалих очікувань покупця. Поряд із цим, з посиленням персоналізації реклама більше не буде такою нав'язливою, а прийняття управлінських рішень з урахуванням штучного інтелекту, надасть ритейлеру можливості поміркувано підійти до організування персоналізованих промо-акцій, заощадити час та ефективно розподілити бюджет.

6. Фокусування на довгостроковому партнерстві. Цей тренд базується на концепції маркетингу взаємин і, на думку експертів, збережеться і у наступні роки, проте, поряд зі зростанням промо-акцій будуть підвищуватися вимоги щодо їх ефективності. Одним зі шляхів вирішення окресленої проблеми є трансформація від монобрендової до мультибрендової промоції. Останні декілька років спостерігається стійка тенденція до збільшення у загальному обороті ритейлу частки промо-продажів [4, 8, 17, 18, 20]. Можна передбачити, що завбачливі ритейлери та бренди будуть встановлювати довгострокові партнерські відносини, щоб не лише забезпечити гнучкість власного бізнесу і залучення нових клієнтів, але й робити ефективні промо-пропозиції для наявних клієнтів [4, 8, 17, 18, 20].

7. Посилення впливу електронної комерції на off-line-ритейл. Спочатку ковідні обмеження, а з лютого 2022 р. – військові дії, виштовхують покупця в on-line. Усі дослідницькі агенції та статистична інформація підтверджують стрімке зростає кількості Інтернет-користувачів, як у світі в цілому, так і, зокрема, в Україні, а відповідно збільшується і кількість користувачів соцмереж, які орієнтовані на здійснення покупок в Інтернеті. Згідно із дослідженнями EVO, від початку пандемії до 2022 р. продажі на ринку e-commerce зросли більше, ніж на 40%. Ця тенденція не втратить актуальності і в продовж наступних років.

8. Застосування безконтактних технологій покупок. Цей тренд дозволяє здійснювати покупки з мінімумом дотиків, що в умовах пандемії надзвичайно актуалізується, бо більшість покупців прагнуть мінімізувати власні соціальні контакти. Провайдером системи безконтактного сканування, зважування і оплати товарів на теренах Україні стала компанія Metro Cash&Carry. Ця компанія запровадила відповідний пілотний проєкт на базі одного зі своїх магазинів міста Києва [4, 8, 17, 18, 20]. Подібні інноваційні рішення у сфері ритейлу позбавляють клієнта необхідності проведення таких процедур, як: викладка товару на стрічку транспортера, стояння в черзі на касі, а отже прискорюється і полегшується процес купівлі та підвищується рівень споживацької задоволеності.

9. Зазнають розвитку власні торгові марки. Згідно досліджень європейських ритейлорів, зберігається тенденція щодо зростання у сфері ритейлу власних торгових марок. Поряд із цим, в Україні зростання кількості власних торгових марок відбувається швидше, ніж у країнах Європи. Це пояснюється тим, що в українському мережевому ритейлі до останнього часу спостерігалася одна з найнижчих часток продажу власних торгових марок. За даними дослідницької агенції Nielsen, у 2017 р. частка їх продажів в українському ритейлі становила 11,7%., а вже у 2021 р. вона досягла 15,4%, прогнозується, що до 2025 р. очікується її зростання до 22–25% [4, 8, 17, 18, 20].

Останнім часом створюються мережеві торговельні підприємства, які мають у своєму складі магазини різних форматів, що дає змогу інвесторам розширити присутність на ринку, збільшуючи коло потенційних покупців і залучаючи до нього клієнтів із різним рівнем доходу. Це підвищує конкурентоспроможність мережі, але ускладнює управління логістикою.

На формування мультиформатних мереж впливають дві основоположні тенденції розвитку сучасного торговельного підприємництва, які є протилежними за своєю дією, а саме:

- ✓ створення додаткових каналів у вигляді Інтернет-магазинів, маркет-плейсів, реалізація продукції через сторінки у соціальних мережах та групи у месенджерах, тобто у форматі on-line;
- ✓ створення традиційними on-line-форматами («Розетка») своїх представництв у сфері реального роздрібного ритейлу (магазини при пунктах видачі).

**Література**

1. Антонюк Я.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні / Я.М. Антонюк, І.М. Шиндировський // Підприємництво і торгівля. 2019. – Вип. 24. – С. 22-30.

2. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник / [Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицікий В.М. та ін.]; за ред. В. В. Апопія. – [2-е вид.] – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.

3. Власова Н.О. Роздрібні торговельні мережі: ре$ гіональні фактори розвитку: монографія / Н.О. Власова, О.В. Колючкова; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Х.: АдвАТМ, 2012. – 255 с.

4. 10 головних трендів у рітейлі у 2022 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://trademaster.ua/articles/313487

5. Ільченко Н. Тезаурус сучасної торгівлі України / Н. Ільченко, О. Кавун // Вісник КНТЕУ, 2016. – Вип. 1. – С. 54-70.

6. Кашперовська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку / А. І. Кашперовська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2021. – № 4. – С. 120-127 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf

7. Кельман В. Д. Історична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». Економіка та держава. 2021. № 4. С. 150–156. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.150

8. Ключові тренди майбутнього роздрібної торгівлі в супермаркетах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ua-retail.com/2021/07/klyuchovi-trendi-majbutnogo-rozdribno%D1%97-torgivli-v-supermarketax/

9. Кравець В.І. Напрями ринкових трансформацій місцевих мереж продуктового ритейлу в Україні / В.І. Кравець //Науковий вісник Херсонського державного університету – 2017. – Вип. 24 (2). – С. 16-19

10. Кривошеєв М. Основні формати роздрібної торгівлі: Довідкова інформація / Кривошеєв М., Петкова В., Круппа І. URL: https://commercialproperty.ua/ kompaniiobekty/spravochnayainformatsiya/

11. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України / С.С. Лиса // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». 2017. – №15 – С. 254-258

12. Миколайчук І.П. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні / І.П. Миколайчук, Ю.В. Силкіна // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2019. – Вип. 57. – С. 39-46.

13. Несміянова М.В. Особливості розвитку дискаунтерів в Україні та Європі / М.В. Несміянова / Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика: програма і матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, 13-14 листопада 2014 р. – К.: НУХТ, 2014. – С. 99-100.

14. Основные форматы розничной торговли. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli/

15. Роздрібна торговельна мережа. Класифікація підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://um.co.ua/8/8-15/8-155268.html

16. Сак Т. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи / Т. Сак, Н. Грицюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. – № 2 (22). – С. 33-42.

17. Тренди брендів: 8 порад з виживання в сучасному світі рітейлу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rau.ua/novyni/trendy-brendov-8-rytejla/

18. Тренди ритейлу 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2022/

19. Филипенко О. М., Колєснік Т. С. Аналіз стану та перспективи розвитку торгівлі Харківської області. Економічний простір. 2019. № 148. С. 59–71.

20. Food-ритейл України у 2021 році: хто задавав основні темпи експансії? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://allretail.ua/analytics/76835-food-riteyl-ukrajini-u-2021-roci-hto-zadavav-osnovni-tempi-ekspansiji

21. Mr. Bankim R. Vaja. Retail management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_139.pdf

22. New Retail [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://new-retail.ru/business/teoriya_riteyla_klassifikatsiya_predpriyatiy_roznichnoy_torgovli5769/

**References**

1. Antonyuk YA.M. Tendentsiyi rozvytku ryteylu v Ukrayini / YA.M. Antonyuk, I.M. Shyndyrovs′kyy // Pidpryyemnytstvo i torhivlya. 2019. – Vyp. 24. – S. 22-30. . (in Ukrainian)

2. Apopiy V. V. Orhanizatsiya torhivli : pidruchnyk / [Apopiy V.V., Mishchuk I.P., Rebytsikyy V.M. ta in.]; za red. V. V. Apopiya. – [2-e vyd.] – K.: Tsentr navchal′noyi literatury, 2005. – 616 s. (in Ukrainian)

3. Vlasova N.O. Rozdribni torhovel′ni merezhi: re$ hional′ni faktory rozvytku: monohrafiya / N.O. Vlasova, O.V. Kolyuchkova; Kharkivs′kyy derzhavnyy universytet kharchuvannya ta torhivli. – KH.: AdvATM, 2012. – 255 s. (in Ukrainian)

4. 10 holovnykh trendiv u riteyli u 2022 rotsi. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://trademaster.ua/articles/313487 (in Ukrainian)

5. Il′chenko N. Tezaurus suchasnoyi torhivli Ukrayiny / N. Il′chenko, O. Kavun // Visnyk KNTEU, 2016. – Vyp. 1. – S. 54-70. (in Ukrainian)

6. Kashperovs′ka A. I. Rynok rozdribnoyi torhivli Ukrayiny: stan i tendentsiyi rozvytku / A. I. Kashperovs′ka // BIZNESINFORM. – 2021. – № 4. – S. 120-127 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf (in Ukrainian)

7. Kel′man V. D. Istorychna heneza formuvannya ta transformatsiyi katehoriyi «ryteyl» ta yiyi kontseptu «merezhevyy ryteyl». Ekonomika ta derzhava. 2021. № 4. S. 150–156. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.150 (in Ukrainian)

8. Klyuchovi trendy maybutn′oho rozdribnoyi torhivli v supermarketakh. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://ua-retail.com/2021/07/klyuchovi-trendi-majbutnogo-rozdribno%D1%97-torgivli-v-supermarketax/ (in Ukrainian)

9. Kravets′ V.I. Napryamy rynkovykh transformatsiy mistsevykh merezh produktovoho ryteylu v Ukrayini / V.I. Kravets′ //Naukovyy visnyk Khersons′koho derzhavnoho universytetu – 2017. – Vyp. 24 (2). – S. 16-19 (in Ukrainian)
10. Kryvosheyev M. Osnovni formaty rozdribnoyi torhivli: Dovidkova informatsiya / Kryvosheyev M., Petkova V., Kruppa I. URL: https://commercialproperty.ua/ kompaniiobekty/spravochnayainformatsiya/ (in Ukrainian)
11. Lysa S.S. Klasyfikatsiya formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoyi torhivli Ukrayiny / S.S. Lysa // Elektronne naukove vydannya «Hlobal′ni ta natsional′ni problemy ekonomiky». 2017. – №15 – S. 254-258 (in Ukrainian)
12. Mykolaychuk I.P. Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteylu v Ukrayini / I.P. Mykolaychuk, YU.V. Sylkina // Visnyk L′vivs′koho torhovel′no-ekonomichnoho universytetu. 2019. – Vyp. 57. – S. 39-46. (in Ukrainian)
13. Nesmiyanova M.V. Osoblyvosti rozvytku dyskaunteriv v Ukrayini ta Yevropi / M.V. Nesmiyanova / Suchasni problemy rozvytku pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti: teoriya ta praktyka: prohrama i materialy II Vseukrayins′koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi molodykh vchenykh i studentiv, 13-14 lystopada 2014 r. – K.: NUKHT, 2014. – S. 99-100. (in Ukrainian)
14. Osnovnye formaty roznychnoy torhovly. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://commercialproperty.ua/kompanii-obekty/spravochnaya-informatsiya/osnovnye-formaty-roznichnoy-torgovli/ (in Ukrainian)
15. Rozdribna torhovel′na merezha. Klasyfikatsiya pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://um.co.ua/8/8-15/8-155268.html (in Ukrainian)
16. Sak T. Rynok ryteylu v Ukrayini: tendentsiyi ta perspektyvy rozvytku v umovakh kryzy / T. Sak, N. Hrytsyuk // Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeys′koho natsional′noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky: zhurnal. Luts′k: Vezha-Druk, 2020. – № 2 (22). – S. 33-42. (in Ukrainian)
17. Trendy brendiv: 8 porad z vyzhyvannya v suchasnomu sviti riteylu. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://rau.ua/novyni/trendy-brendov-8-rytejla/ (in Ukrainian)
18. Trendy ryteylu 2022. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2022/ (in Ukrainian)
19. Fylypenko O. M., Kolyesnik T. S. Analiz stanu ta perspektyvy rozvytku torhivli Kharkivs′koyi oblasti. Ekonomichnyy prostir. 2019. № 148. S. 59–71. (in Ukrainian)
20. Food-ryteyl Ukrayiny u 2021 rotsi: khto zadavav osnovni tempy ekspansiyi? [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://allretail.ua/analytics/76835-food-riteyl-ukrajini-u-2021-roci-hto-zadavav-osnovni-tempi-ekspansiji (in Ukrainian)
21. Mr. Bankim R. Vaja. Retail management. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_139.pdf (in Ukrainian)
22. New Retail [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: https://new-retail.ru/business/teoriya (in Ukrainian).