

Мних О. Б.,
д.е.н., проф. кафедри маркетингу і логістики, Національний університет “Львівська Політехніка”, м. Львів

ЗАКОРДОННА І ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ Й РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ І АНАЛІЗ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Дано характеристику тенденції розвитку оптової й роздрібною торгівлі на основі узагальнення закордонного і вітчизняного досвіду. Визначено фактори успіху крупних світових гравців торговельного бізнесу і причини посилення динамічності розвитку споживчих ринків на сучасному етапі. Виявлено особливості розвитку торгівлі в Україні в умовах поглиблення фінансової, політичної й соціальної кризи. Доведена необхідність активного пошуку нових форматів торговельного бізнесу після вступу України в зону вільної торгівлі з країнами ЄС. Розроблено послідовність дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність торговельних підприємств у конкурентних умовах розвитку споживчих ринків і на формування стратегій їхнього розвитку.

Ключові слова: торгівля, торговельне підприємство, конкуренція, оптова торгівля, роздрібна торгівля, модель бізнесу, глобалізація бізнесу.

Mnykh O. B.,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Logistics, National University “Lviv Polytechnic”, Lviv

FOREIGN AND DOMESTIC PRACTICES OF WHOLESALE AND RETAIL TRADE DEVELOPMENT AND ANALYSIS OF FACTORS OF TRADE ENTERPRISES DEVELOPMENT

Abstract. The characteristic of trends of wholesale and retail trade development, based on a synthesis of foreign and domestic experience is given. The factors of success of large global trading business players are determined as well as the reasons for strengthening the dynamics of consumer markets development at the present time. The features of trade development in Ukraine in conditions of deepening of financial, political and social crisis are revealed. The necessity of an active search for new formats of trading business after Ukraine's accession to the free trade zone with the EU countries is proved. The sequence of studies of internal and external factors affecting the trade enterprises activities in the competitive environment of consumer markets and the formation of their development strategies are worked out.

Keywords: trade, trade enterprise, competition, wholesale trade, retail trade, business model, globalization of business.

Постановка проблеми. Торгівля як складова компонента національної економіки відіграє важливу роль у здійсненні простого і розширеного відтворення капіталу на інноваційній основі в системі відносин “постачання-виробництво-споживання”, у покращенні структури вального внутрішнього продукту завдяки збільшенню в ньому частки післяпродажних торговельних послуг і якісному задоволенню потреб суспільства. Інтенсифікація зв'язків України у сфері торгівлі товарами і послугами з країнами Європи і далекого зарубіжжя є відображенням відкритості української економіки. З 01.01.2016 р. Україна увійшла в зону вільної торгівлі з країнами ЄС, що з необхідністю вимагає адаптації торговельного бізнесу до європейських правових норм і

більш глибокого вивчення сучасних тенденцій розвитку оптової й роздрібною торгівлі в конкурентних умовах, а також можливостей застосування інноваційних рішень як на етапі проектування, так і розгортання масштабу діяльності торговельних мереж у країні і за її межами. Особливо актуальними є питання гнучкого пристосування торговельних підприємств до жорстких умов функціонування в умовах кризи, їх грамотної диверсифікації, ресурсного забезпечення управлінських рішень при нестабільній національній валюті, зростанні вартості кредитних ресурсів, зниженні інвестиційної привабливості країни в міжнародних рейтингах, істотному зниженні платоспроможності покупців навіть на такі товарні групи, які не належать до елітних.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Чим прогресивніші методи застосовуються у сфері торгівлі з урахуванням особливостей об'єкта купівлі-продажу, тим швидше здійснюється окупність капіталу інвесторів, зменшується вартість так званого “замороженого” капіталу на складах виробників і в торговельних підприємствах, покращуються стартові умови для виживання та інноваційного розвитку торговельних підприємств у конкурентних умовах функціонування глобальних споживчих ринків.

Глобалізація споживчих ринків ставить нові виклики менеджменту торговельної сфери діяльності, відповіді на які вимагають якісного розвитку ключових компетенцій персоналу, вміння оцінювати вигоди та ризики, пов'язані з електронною торгівлею, експортно-імпорнтними операціями, ідентифікувати проблеми маркетингового і логістичного характеру, структурувати їх за рівнями ієрархії управлінських систем [1-6]. Істотні зміни у сфері торгівлі в Україні пов'язані з активною діяльністю торговельних мереж у відкритій економіці країни. Так, зовнішньоторговельні операції України в 2015 р. проводилися з партнерами зі 179 країн світу. Хоча позитивне сальдо за 2015 р. склало \$ 630 млн. (у 2014 році воно було негативним у розмірі \$ 530 млн.), проте такий результат є, зокрема, наслідком падіння попиту на імпорнтні товари і послуги на споживчому ринку країни при високому темпі девальвації національної валюти. Крім того, відсутність необхідного ресурсного забезпечення не може створити реальних передумов для зростання експорту вітчизняних товарів, особливо наукомістких із високою часткою доданої вартості. Значну частку оптового товарообороту (53,9%, або 471,6 млрд. грн.) складає перепродаж товарів іншим підприємствам оптової торгівлі. Про істотну роль товарів іноземного походження на внутрішньому ринку України свідчать такі дані: частка оптової торгівлі товарами, які вироблені на території України, за 9 місяців 2015 р. становила лише 47,2% від загального обсягу оптового продажу (в обсязі оптової реалізації непродовольчих товарів вона складала 41,3%, а в групі продовольчих товарів – 73,7%). Доходи оптової та роздрібно-ї торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів у 4 кварталі 2014 р. склали 64377 млн. грн., або 14,4% у підсумку до валового внутрішнього продукту, що на 26,6% нижче від аналогічного показника за попередній період [7]. В умовах поглиблення кризових ситуацій в Україні необхідно розробляти такі заходи, які б сприяли трансформації ресурсів торговельних компаній у вагомі стратегічні активи, що ефективно використовуються у процесі розширення асортименту послуг на вітчизняних і закордонних ринках [8]. Це актуалізує пошук інноваційних рішень у різних видах економічної діяльності названих підприємств і вивчення прогресивного закордонного досвіду функціонування різного за форматом торговельного бізнесу.

Постановка завдання. Метою наукового дослідження є узагальнення закордонного і вітчизняного досвіду розвитку оптової й роздрібно-ї торгівлі, виявлення особливостей вибору формату бізнесу

вітчизняних торговельних підприємств на сучасному етапі поглиблення кризи в Україні й визначення сукупності факторів, що впливають на діяльність торговельних підприємств і на формування стратегій їхнього розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поява інвестиційних пропозицій на сучасних ринках прогресивних ІТ-технологій, високі темпи зростання електронної торгівлі товарами і послугами розширюють простір глобалізації бізнесу та його комунікацій із інвесторами, іншими бізнес-структурами, клієнтами та споживачами (відносини типу B2I, B2B, B2C), і з кожним роком тією чи іншою мірою коригується стратегія діяльності торговельних мереж світу, що здійснюють політику експансії закордонних ринків. Нарощуючи резервний капітал завдяки прибутковим бізнес-операціям, вони розширюють мережі магазинів різного формату, здійснюють диверсифікацію різних видів діяльності й цільових ринків збуту (табл. 1). Згідно з доповіддю фірми Deloitte, щоб опинитися в списку ТОП-250 найбільших торгових компаній у світі в 2014 році, доходи повинні були перевищувати 3,7 млрд. дол., а 250 найбільших торговельних мереж світу в 2014 році продали товарів на суму понад 4,35 трлн. дол. [9].

Високодинамічними продовжують залишатися ринки Центральної й Східної Європи (ЦСЕ), на яких європейські рітейлери шукають можливостей для зростання бізнесу [10]. В цьому регіоні, за оцінками експертів, відбуватиметься подальша консолідація ринку протягом наступних п'яти років, водночас продовжуватиметься нарощування своєї присутності за рахунок подальшого органічного зростання процесів виходу на нові ринки і диверсифікації форматів. Провідні оператори змушені поліпшувати моделі бізнесу, максимізуючи синергію для зростання прибутковості. Два основні канали в Центральній і Східній Європі: супермаркети, магазини “біля дому”, гіпермаркети і супермаркети – знаходяться під сильним тиском з боку:

- дискаунтерів;
- операторів с-магазинів (convenience store);
- відносно невеликого, але досить динамічного каналу продуктової електронної комерції.

Тому провідні гравці в даний час намагаються повною мірою використовувати ефект масштабу, вдосконалювати асортиментну політику, зокрема розширюючи асортимент private label, а також максимізуючи синергію в галузі закупівель та операційної діяльності по всьому регіону ЦСЕ. Протягом 2013-2014 рр. сукупна частка ринку 30 найбільших продуктових рітейлерів на ринках ЦСЕ зростає більш ніж у два рази. Різні законодавчі обмеження стосовно розширення масштабу торговельних компаній змушують крупних рітейлерів більш активно шукати неосвоені ринки і використовувати факторні переваги місцевих локальних ринків, що органічно вписується у стратегію експансії закордонних ринків збуту. Франчайзинг став ключовим трендом експансії, про що свідчить практика діяльності Carrefour у Центральній Європі і X5 Retail Group в Росії.

Топ-10 найбільших торгових мереж світу в 2014 р.

Місце	Назва мережі	Характеристика мережі
1	Wal-Mart	Американська мережа – абсолютний чемпіон продаж. Магазини є в США, Канаді, Мексиці, а також у Китаї, Аргентині, Бразилії, ПАР, Індії та Японії, а в Європі – тільки у Великобританії. В 2014 році обсяг продажів склав 476 млрд. дол., а прибуток – 16,7 млрд. дол. Працює понад 2,2 мільйона осіб. Мережа використовує дисконтні купони і різні акції, пропонуються знижки до 50 % від вартості.
2	Costco	Доходи в 2014 р. склали 105 млрд. дол. Costco Wholesale Corporation, або просто Costco – це найбільша в США мережа магазинів cash & carry, тобто оптовий магазин для малого бізнесу. Однак там можуть робити покупки не лише підприємці за умови наявності платної клубної картки. У 2014 р. прибуток Costco склав 2 млрд. дол. Ця мережа, крім США, також працює на восьми інших ринках.
3	Carrefour	Французька мережа магазинів у 33 країнах світу, доходи цієї мережі по всьому світу склали за 2014 рік 98,7 млрд. дол.
4	Schwarz	Німецька торгова мережа під назвою Schwarz наразі маловідома. Виявляється, що під цією назвою об'єднуються такі магазини, як Lidl і Kaufland, а власник мережі – один із найзагадковіших бізнесменів у світі. Обороти компанії в минулому році склав 98,6 млрд. дол. Крім Німеччини, магазини цієї мережі присутні на 24 інших ринках, в основному в Європі.
5	Tesco	Доходи в 2014 році склали 98,6 млрд. дол. Однак останнім часом у британській мережі з'явилися серйозні проблеми: керівництво обманувало інвесторів, використовуючи вельми “креативні” правила бухгалтерського обліку; почав падати прибуток.
6	Kroger	Одна з найбільших продуктових мереж у США. За 2015 рік виручка компанії досягла більше 98,3 млрд. дол. Ця мережа була заснована в 1883 році Бернардом Крогером, який вклав усього 372 долара (що еквівалентно сьогоднішнім 6 000 доларів) у відкриття свого власного магазину в одному з районів Цинциннаті.
7	Metro AG	Заснував компанію німецький мільярдер Отто Байшайм у 60-х роках минулого століття. Обороти – 86,4 млрд. дол., у компанії працює майже 280 тис. працівників у 2131 торговому об'єкті в 33 країнах Європи, Африки та Азії (відомі торгові марки Macro, Media Markt і Saturn).
8	Aldi	Німецька мережа супермаркетів із оборотом у 2014 році більше 81 млрд. дол. (засновником компанії був Карл Альбрехт – найбагатша людина в Німеччині за 2014 р.)
9	The Home Depot	Американська мережа гіпермаркетів із більш ніж 47-річною історією з 78 млрд. дол. доходів займається продажем будівельних матеріалів та інструментів, пропонує своїм клієнтам прокат обладнання і професійні ремонтні роботи.
10	Target	Американський ритейлер заснований у 1902 р. в Міннеаполісі, має більше 200 магазинів у США, Канаді та Австралії. В 2014 році продажі цієї мережі склали 72,59 млрд. дол.

За прогнозами Planet Retail обсяг продаж сучасних форматів продуктового ритейлу в ЦСЄ досягне в 2018 р. 290,8 млрд. євро (рис. 1).

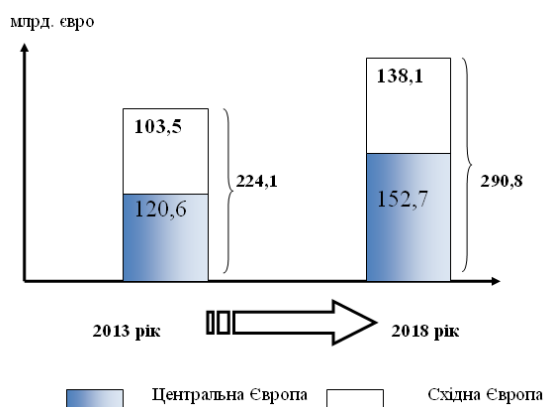


Рис. 1. Обсяг продаж сучасних форматів продуктового ритейлу в Центральній і Східній Європі за прогнозами Planet Retail [10]

Тенденції розвитку торговельних мереж в Україні ілюструють процеси активної концентрації капіталу і перерозподілу ринкової влади. Так, на кінець

2013 р. в Україні налічувалося 3 247 продуктових магазинів різних форматів, а на десять найбільших компаній припало 63% всіх торгових точок. Впродовж 2012-2013 рр. десять найбільших продовольчих ритейлерів володіли 2 045 торговими точками порівняно з 1 797 у 2012 р. За даними дослідницької компанії GT Partners лідерами за кількістю магазинів були: “АТБ-маркет”, мережа якого складалася з 829 точок; Fozzy Group, до складу якого входять мережі “Сільпо”, “Фора”, Fozzy, Le Silpo, що сумарно володіли 452 магазинами; волинська Volwest Group зі 131 магазином [11]. При цьому формат “магазин біля дому” був пріоритетом торговельного бізнесу названих ритейлерів; такий вибір пояснюється порівняно невеликими початковими інвестиціями у відкриття бізнесу – приблизно 20 тис. дол., можливостями окупності інвестицій упродовж 2-3 років, невисокими ризиками діяльності в умовах глибокої кризи в Україні. Характеристику еволюції різних торговельних форматів та поєднання так званих твердих і м’яких дискаунтерів у дрібнороздрібній торгівлі з різним ступенем гнучкості цін подано в роботі [12].

Ефективний розвиток ринкових агентів неможливий без підвищення якості інституційного середовища та діяльності окремих інституцій. Так, у

2013 р. в Україні була заснована Асоціація ритейлерів України як профільне об'єднання гравців ринку роздрібної торгівлі з метою забезпечення розвитку середнього бізнесу, впливу на ринок орендних відносин, організації співпраці та захисту інтересів членів Асоціації в органах державної влади, а також розвитку і навчання гравців ринку [13].

Для прискорення темпів розвитку торговельної сфери важливе значення мають її інвестиційні можливості, сприятливі умови для яких формуються, зокрема, на основі іміджу країни й окремого міста – сфери діяльності локальних ринків. Позитивним може бути приклад ділової співпраці міжнародної девелоперської компанії Мульти Девелопмент Юкрейн (входить у Multi Corporation) та українських компаній Галерея Центр і Будахаус Груп, які спільними зусиллями 25.09.15 р. відкрили торгово-розважальний центр Форум Львів. РЦ Forum Lviv – приклад партнерства трьох девелоперських компаній, яке почалося із залученням синдикованого кредиту СБРР і Unicredit, причому із загальної суми 92 млн. євроінвестицій на позикові кошти припадало 51 млн. євро, в інфраструктуру міста було вкладено 2 млн. євро [14]. Зазначимо, що за оцінкою порталу VirtualTourist, який у червні 2013 р. склав список європейських міст, які варто відвідати, Львів зайняв перше місце (на другому місці в цьому списку опинився німецький Гамбург, а на третьому – місто Вільнюс) [15].

З іншої сторони, імідж самих торговельних мереж чи окремих підприємств визначатиме подальші перспективи його розвитку і можливості збільшення/або зменшення кількості лояльних споживачів. Особливо актуальною ця проблема зміцнення іміджу постала перед торговельними мережами за два останні роки розгортання військової агресії Росії проти України. Анексія Криму і військові події на Донбасі поставили менеджмент торговельних компаній перед дуже важливим політичним вибором, а критерії розвитку їхнього бізнесу стають індикатором відповідності їхньої діяльності національним інтересам України та її економіки. На жаль, співпраця семи українських супермаркетів із сепаратистами (мережі магазинів АТБ, супермаркетів “Амстор”, супермаркетів VARUS на ринку продуктового роздрібу України, яку розвиває компанія “Омега”, мережа продовольчо-промислових магазинів “Брусничка”, що належить компанії “Український Рітейл”, мережа супермаркетів “Обжора”, Fozzy Group, “Фуршет”) не знайшла гідної реакції зі сторони державних органів влади, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (така публічна інформація не була спростована), що викликає ще більшу недовіру суспільства до урядових структур [16]. В контексті вищесказаного вважаємо доцільним покращити систему рейтингування торговельних мереж із урахуванням сучасних умов життєдіяльності українського суспільства, адже досягнуті цілі, зокрема АТБ (у 2014 р. вона визнана найбільшою продовольчою роздрібною мережею в Україні [17]) потребують прикладного дослідження способів їх забезпечення та відповідності цілей розвитку цієї мережі суспільним національним цінностям.

В умовах посилення процесів євроінтеграції в іншому економічному просторі буде формуватися потенціал розвитку вітчизняних торговельних підприємств, спроможних презентувати на закордонних ринках конкурентоспроможні товари і послуги [18], і в новій системі координат необхідно розглянути параметри бізнесу та функції спеціалізованих інституцій, зокрема Асоціації постачальників торговельних мереж.

Невтішними є перспективи щодо підвищення попиту в Україні на споживчі товари, в тому числі на продовольчі, зважаючи на різке погіршення рівня платоспроможності населення при зростанні витрат домогосподарств на комунальні платежі, що є однією з причин уповільнення експансії мереж на споживчих ринках, кризи ринку роздрібної торгівлі й банкрутства дрібних компаній [19]. За даними дослідницької компанії GT PartnersUkraine, в першому півріччі 2014 року гравці ринку відкрили 211 торгових точок, а за перше півріччя 2015 року – близько 140. Тому великі торговельні мережі почали самостійно імпортувати товар з-за кордону, відмовляючись від послуг посередників, що покращує результати їх операційної діяльності (досвід Fozzy Group, яка зміцнила позиції власного імпорту).

Менш чутливі до кризових явищ інтернет-компанії, котрі відрізняються високою капіталізацією у світових топ-рейтингах, причому їхні прибутки майже не корелюють із обсягами доходів від продаж, що можна пояснити, зокрема, порівняно низькими операційними витратами. Так, інтернет-компанія Alibaba наздогнала Walmart за рівнем ринкової капіталізації, хоча виручка китайської інтернет-компанії у 55 раз менша, ніж в американського ритейлера. Очікування інвесторів про можливе зростання потенціалу Alibaba, яка публічно заявила про майбутнє співробітництво з Apple в сфері фінансових платежів, стали причиною підвищення її акцій на 2,8% [20].

На основі узагальнення закордонного і вітчизняного досвіду на рис. 2 визначено зовнішні й внутрішні фактори, що взаємодіють між собою і впливають на діяльність торговельних підприємств у конкурентних умовах розвитку споживчих ринків.

Висновки і перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі. Глобалізація бізнесу в сфері торгівлі актуалізує міжнародні маркетингові дослідження привабливості цільових закордонних ринків і вивчення переваг різних форматів бізнесу, коригування параметрів бізнес-моделей українських торговельних компаній, які будуть поєднувати внутрішній і міжнародний маркетинг у своїй операційній діяльності й створюватимуть передумови для зміцнення іміджу країни і просування національних брендів. Ефективний розвиток ринкових агентів у торговельному бізнесі, критерії якого відповідають суспільним цінностям, неможливий без підвищення якості інституційного середовища та діяльності окремих інституцій. Посилення позитивної взаємодії “імідж країни - імідж торговельних компаній” актуалізує науково-прикладні дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток торговельних підприємств у

відкритій економіці України і на їх капіталізацію. Це розширюватиме горизонт застосування інноваційних інструментів при розробленні загальних стратегій розвитку торговельних підприємств та їх органічного поєднання з функціональними стратегіями у сфері маркетингу, логістики та операційної діяльності.

2. Аллен К. Р. Продвижение новых технологий на рынок / К. Р. Аллен ; [пер. с англ. Е. В. Ручкиной]. – М. : БИНОМ. Лаб. знаний, 2007. – 455 с.

3. Семак Б. Б. Проблеми формування ринку медичного нанотекстилю в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2015/5.pdf.

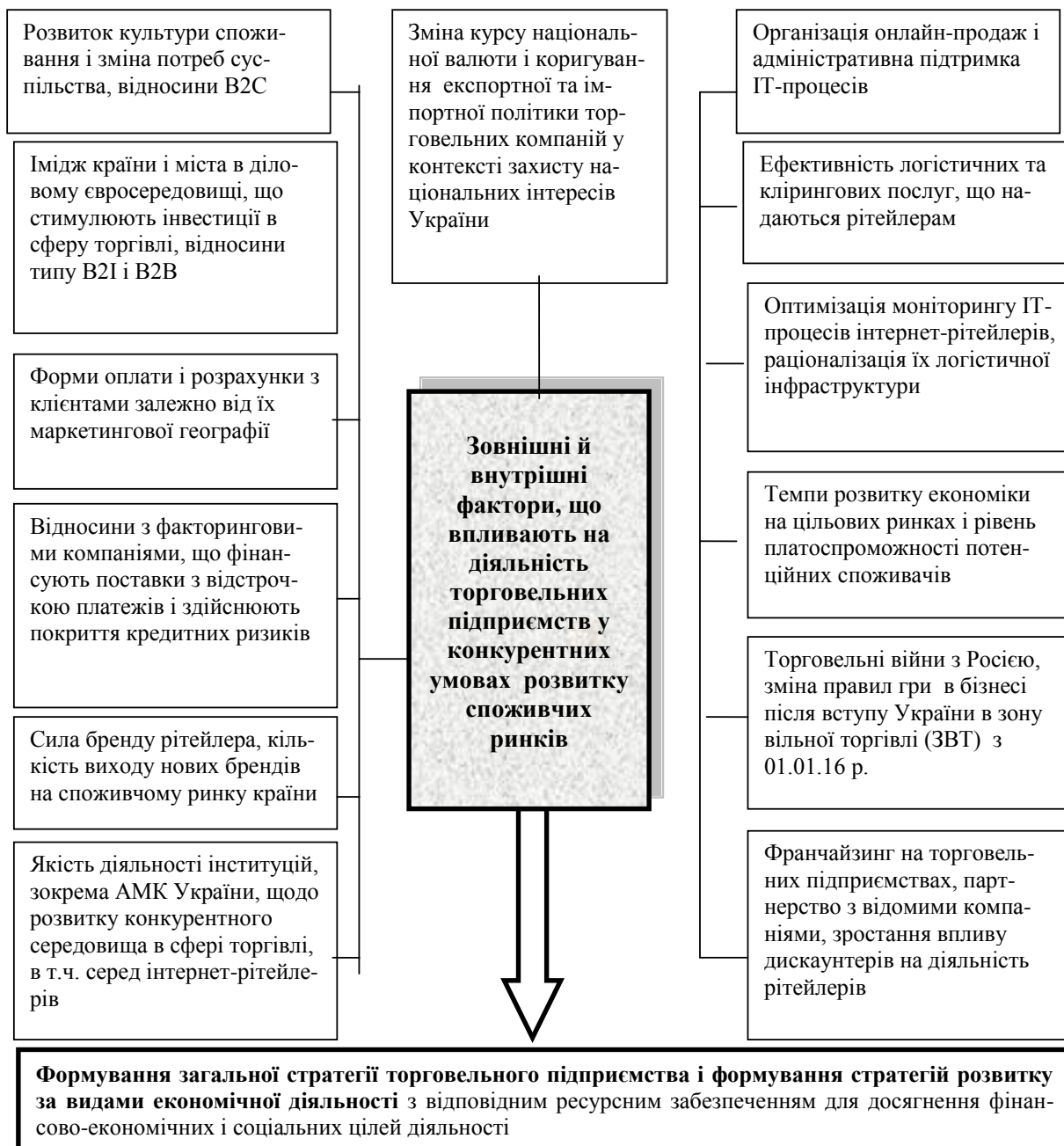


Рис. 2. Фактори, що впливають на діяльність торговельних підприємств у конкурентних умовах розвитку споживчих ринків

ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України // В. В. Апопій, Р. В. Криган, О. Р. Процишин // Торговля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Шевчук В. О. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. – Вип. 16. – С. 7-13.

4. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / Мазаракі А. А. – К. : КНТЕУ, 2006. – 359 с.

5. Давидюк І. Концептуальний підхід до диверсифікації діяльності торговельного підприємства / І. Давидюк // Торговля і ринок України. – Вип. 35. – С. 64-72.

6. Тягунова Н. М. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібно торгівлі України / Н. М. Тягунова,

Л. В. Іржавська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Nvpushk_2012_3_17.pdf.

7. База даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

8. Зовнішньоторговельні операції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.meta.ua/metka:%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1>.

9. ТОП-10 крупнейших торговых сетей мира [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fullpicture.ru/obshhestvo/top-10-krupnejshih-torgovyh-setej-mira>.

10. Ключевые тренды в ритейле Центральной и Восточной Европы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sales-support.com.ua/novosti-fmcg/237-osnovnye-trendy-ritejla-v-tsentralnoj-l>.

11. Топ-10 FMCG-ритейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vkurse.ua/ua/business/top-10-fmcg-riteylerov.html>.

12. Бутко М. Модернізаційний формат сфери товарного обігу в Україні / М. Бутко, Ю. Свириденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Vtneu_2013_2_15.pdf.

13. Асоціація ритейлерів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rau.com.ua/aboutus/>.

14. В чем особенность ТРЦ Forum Lviv? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rau.com.ua/news/5776-v-chem-osobennost-trts-forum-lviv/>.

15. Львів визнали найкращим містом для туристів у цю пору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsn.ua/ukrayina/lviv-ocholiv-reyting-desyati-mist-yevropi-yaki-treba-vidvidati-zaraz-299749.html>.

16. 7 українських супермаркетів, що співпрацюють з сепаратистами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://antikor.com.ua/articles/84806-7-ukrajinsjkih-supermarketiv-shcho-spivpratsjujutj_z-separatistami.

17. АТБ – найбільша продовольча роздрібна мережа в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.atbmarket.com/uk/news/477/>.

18. Мізюк Б. М. Економічний потенціал торговельного підприємства: структура, оптимізація, стратегічне управління : монографія / Б. М. Мізюк, О. О. Ільчук, С. Т. Дуда. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 260 с.

19. На сухому пайку. Криза ринку роздрібною торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua1.com.ua/publications/na-suhomu-payku-kriza-rinku-rozdribnoj-torgivli-5910.html>.

20. Alibaba догнала Walmart по рыночной капитализации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/10/29/alibaba-dognala-walmart-po-rynochnoj-kapitalizacii>.

REFERENCES

1. Apopiy, V. V. Kryhan, R.V. and Protsyshyn, O. R. (2014), Hlobalizatsiyni protsesy i novi tendentsiyni rozvytku vnutrishnoyi torhivli Ukrayiny, Torhivlya, komertsyiya, pidpryyemnytstvo : zbirnyk naukovykh prats, vyp. 16, Lvivska komertsyiyna akademiya, Lviv, s. 7-13.

2. Allen K. (2007), *Prodyzhenye novykh tekhnolohyy na rynek*, BYNOM. Lab. znanyy, M., 455 s.

3. Semak, B. B. Problemy formuvannya rynku medychnoho nanotekstylyu v Ukrayini, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2015/5.pdf.

4. Mazaraki, A. A. (2006), *Vnutrishnya torhivlya v Ukrayini: ekonomichni umovy efektyvnoho rozvytku*, KNTEU, K., 359 s.

5. Davydyuk I. Kontseptualnyy pidkhid do dyversyfikatsiyni diyalnosti torhovelnogo pidpryyemstva, *Torhivlya i rynek Ukrayiny*, vyp. 35, s. 64-72.

6. Tyahunova, N. M. and Irzhavska, L. V. Suchasnyy stan i tendentsiyni rozvytku rozdrubnoyi torhivli Ukrayiny, available at : file:///C:/Users/User/Downloads/Nvpushk_2012_3_17.pdf.

7. Baza danykh, available at: www.ukrstat.gov.ua.

8. Zovnishnotorhovelni operatsiyni, available at: <http://news.meta.ua/metka:%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1>.

9. TOP-10 krupneyshykh torhovlykh setey myra, available at: <http://fullpicture.ru/obshhestvo/top-10-krupnejshih-torgovyh-setej-mira>.

10. Klyuchevye trendy v ryteyle Tsentralnoy y Vostochnoy Evropy, available at: <http://www.sales-support.com.ua/novosti-fmcg/237-osnovnye-trendy-ritejla-v-tsentralnoj-l>.

11. Top-10 FMCG-ryteyleriv Ukrayiny, available at: <http://vkurse.ua/ua/business/top-10-fmcg-riteylerov.html>.

12. Butko, M. and Svyrydenko, YU. Modernizatsiynnyy format sfery tovarnoho obihu v Ukrayini, available at: file:///C:/Users/User/Downloads/Vtneu_2013_2_15.pdf.

13. Asotsiatsiya riteyleriv Ukrayiny, available at: <http://rau.com.ua/aboutus/>.

14. V chem osobennost TRTS Forum Lviv?, available at: <http://rau.com.ua/news/5776-v-chem-osobennost-trts-forum-lviv/>.

15. Lviv vyznaly naykrashchym mistom dlya turystiv u tsyu poru, available at: <http://tsn.ua/ukrayina/lviv-ocholiv-reyting-desyati-mist-yevropi-yaki-treba-vidvidati-zaraz-299749.html>.

16. 7 ukrajinskykh supermarketiv, shcho spivpratsyuyut z separatystamy, available at: http://antikor.com.ua/articles/84806-7-ukrajinsjkih-supermarketiv-shcho-spivpratsjujutj_z-separatistami.

17. V 2014 r. vyznana naybilshoyu prodovolchoyu rozdrubnoyu merezheyu v Ukrayini, available at: <http://www.atbmarket.com/uk/news/477/>.

18. Mizyuk, B. M. Ilchuk, O. O. and Duda, S. T. (2011), *Ekonomichnyy potentsial torhovelnogo pidpryyemstva: struktura, optymizatsiya, stratehichne upravlinnya*, Lvivska komertsyiyna akademiya, Lviv, 260 s.

19. Na sukhomu payku. Kryza rynku rozdrubnoyi torhivli, available at: <http://ua1.com.ua/publications/na-suhomu-payku-kriza-rinku-rozdribnoj-torgivli-5910.html>.

20. Alibaba dohnala Walmart po rynochnoy kapitalyzatsiyni, available at: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/10/29/alibaba-dognala-walmart-po-rynochnoj-kapitalizacii>.