

Кузнєцов Е. А.,

д.е.н., проф., професор кафедри економіки та управління, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса

Мазур О. Є.,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та управління, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ЧЕТВЕРТОЇ ТОЧКИ БІФУРКАЦІЇ

***Анотація.** В статті досліджуються стратегії ринкової поведінки підприємств роздрібною торгівлі у період біфуркаційних змін 2014-2015 рр. в Україні. Визначено головний фактор, який справив найбільший вплив на зміну поведінки – різке зменшення споживчого попиту. Обґрунтовано, що більшість роздрібних підприємств дотримувалися адаптаційного підходу, в межах якого було виділено дві базові стратегії: корекція цін та/або статей витрат і корекція програм продажу. Показано, що обидві стратегії були спрямовані на короткострокову перспективу та мали за мету виживання або збереження доходів. Підкреслено, що інноваційність була мало притаманна торгівельним суб'єктам і оцінюється радше як виняток, ніж правило.*

Ключові слова: роздрібна торгівля, стратегія, точка біфуркації, купівельна поведінка, маркетинг.

Kuznietsov E. A.,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa

Mazur O. Ye.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa

STRATEGIES OF ENTERPRISES OF RETAIL TRADE OF UKRAINE IN THE PERIOD OF THE FOURTH POINT OF BIFURCATION

***Abstract.** The article studies the strategies of market behavior of the retail trade business in Ukraine within the bifurcation changes of the 2014-2015 period. Identified the main factor which has had the greatest impact on behavior changes – a sharp reduction of consumer demand. It was proved that most retailers adhered to the adaptive approach within the framework of which two basic strategies were identified: prices and/or expenses correction and sales programs correction. It was shown that both strategies were aimed at a short-term perspective and had the purpose of surviving or saving revenues. It was emphasized that innovation was little inherent in trading subjects and was treated rather as an exception than a rule.*

Keywords: retail trade, strategy, bifurcation point, consumer behavior, marketing.

Постановка проблеми. Точка біфуркації – це період, коли під впливом певних внутрішніх сил або зовнішніх дій система втрачає стабільність і починається докорінна перебудова її елементів. Станом на 2014 р. було встановлено, що починаючи з 90-х рр. ХХ ст. роздрібна торгівля України пройшла три точки біфуркації, визначені за темпами спаду обсягів товарообороту, – у 1992 р., 1998 р. та 2008 р. [1]. Нині є підстави для ідентифікації та аналізу четвертої точки, спричиненої політико-економічними подіями 2014-2015 рр., внаслідок чого падіння

фізичного обсягу роздрібною товарообороту у відсотках до попереднього року становило: у 2014 р. – 8,8%, у 2015 р. – 19,8% [2]. Позаяк в точці біфуркації система обирає один з багатьох можливих шляхів розвитку, то змістовний аналіз адаптаційних змін, що відбулися в поведінці торговельних підприємств, має практичний і науковий інтерес. Зокрема, це дає змогу визначити не лише структурні трансформації торгівлі, а й окреслити майбутній сценарій її існування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан сфери роздрібної торгівлі у періоді, що аналізується, було розглянуто в роботах Н. Голошубової, А. Мазаракі, В. Лагутіна, Ю. Шпильової, І. Царук та інших науковців [3-5]. Проте автори зосередилися на макротенденціях у розвитку галузі, в той час як мікрорівень – зокрема продуктово-ринкова політика та маркетингові стратегії підприємців – залишився поза увагою.

Постановка завдання. Мета статті – визначити, яких ринкових стратегій дотримувалися підприємці української роздрібної торгівлі під час біфуркаційних потрясінь 2014-2015 рр. і які чинники вплинули на їхній вибір.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відміну від перших трьох біфуркаційних точок, природа яких була суто економічною, четверта точка істотно відрізняється, адже поштовхом для її виникнення стали політичні причини – революційні події на Майдані Незалежності, анексія Криму та воєнні дії на сході країни. Вони призвели до ряду фатальних економічних наслідків, серед яких найбільш руйнівний вплив на роздрібну торгівлю справив інфляційний ріст цін, спровокований, в тому числі, більш ніж трикратною девальвацією гривні. Як показало дослідження, ці фактори, своєю чергою, спричинили появу найсуттєвішої проблеми роздрібної торгівлі – різкого зменшення споживчого попиту.

Про силу впливу біфуркаційних збурень на споживачів свідчить динаміка Індексу споживчих настроїв (ІСН), котрий щомісяця досліджує GfK Ukraine. У лютому 2015 року ІСН знизився порівняно з січнем на 4,8 п. і становив 41,1, внаслідок чого впритул наблизився до найнижчого рівня, зафіксованого в січні 2009 р. [6]. На фоні загострення ситуації на Донбасі та дестабілізації валютного ринку особливо сильно – на 5-7 п. – впали індекси очікуваних змін особистого матеріального становища та очікуваного розвитку економіки країни. Одночасно до найвищого за весь час замірів рівня в 161 п. зріс індекс девальваційних очікувань. У таких умовах різко змінилася купівельна поведінка споживачів, які були змушені адаптуватися до девальвації гривні й зменшення власних доходів.

Люди масово почали економити. Як показують результати соціопитування, проведеного компанією Research&Branding Group у грудні 2016 р. [7], більше половини українців заощаджували на таких повсякденних потребах, як одяг/взуття (58%) і продукти харчування (54%). Кожен третій українець став економити на побутовій техніці. Четверть жителів країни скоротили витрати на транспорт (25%) і зв'язок (23%), а кожен п'ятий – на предмети розкоші й такі великі покупки, як нерухомість або авто (21%). Якщо порівнювати з результатами аналогічного опитування, проведеного в березні 2014 р., то кількість українців, які стали економити практично на всіх з перерахованих вище статей витрат, збільшилася у середньому в 1,5-2 рази. Найбільше (майже у 3 рази) зросла кількість тих, хто став економити на комунальних витратах. Разом з тим, кількість

українців, які ні на чому не економили, скоротилася з 19% до 3%.

Покупці поступово змінювали закупівельні звички, переходячи на дешевші альтернативи. Так, дорогі молочні десерти український споживач став замінювати йогуртами, коньяк і горілку – віскі (його ціна майже зрівнялася з ціною на вітчизняний коньяк і горілку), українські та грузинські вина – недорогими винами Європи. В середньому 30% покупців стали купувати менше риби і морепродуктів, м'яса, овочів та фруктів. Натомість більш ніж на 50% збільшився продаж м'ясних консервів і паштетів.

Наше дослідження виявило, що найсуттєвішими трансформаціями у купувальній поведінці покупців в умовах четвертої точки біфуркації є такі:

- відмова від високоякісних товарів та збільшення закупівлі менш якісних та дешевших;
- скорочення обсягу необов'язкових купівель до мінімуму;
- прагнення купувати лише найнеобхідніший набір продуктів;
- цілеспрямоване відвідування магазинів у пошуках акцій;
- "розсіювання" купівлі між кількома торговельними точками з метою пошуку якомога більшої кількості акційних товарів;
- відмова від російських товарів та нарощування попиту на українську продукцію;
- переорієнтація на онлайн-торгівлю як на найдешевший канал продажу.

Можна констатувати, що у 2014-2015 рр. змінилася поведінковий механізм купівлі та її структура – люди перетворилися на більш прагматичних, замислювалися над майбутнім, стали скорочувати бездумні та імпульсивні купівлі. Вони самі почали шукати собі нового, дешевшого продавця, що свідчить про зміну самого сценарію купівлі. Така поведінка виглядала більш схожою на європейську, адже в Європі незаплановані покупки – радше виняток, ніж правило.

Очевидно, за таких споживчих настроїв про агресивний розвиток роздрібної торгівлі, а саме: активне відкриття нових торговельних точок, йтися не могло. Підтримання стратегії ринкової експансії залишалося в арсеналі лише крупних торговельних мереж, проте й вони істотно скоротили темп зростання. Так, за інформацією GT Partners Ukraine, якщо в першому півріччі 2014 р. гравці ринку відкрили 211 торгових точок, то за шість місяців 2015 р. – лише близько 140 [8].

Тож як поводитися в цей період підприємства роздрібної торгівлі? Під час аналізу антикризової поведінки ритейлерів ми зафіксували дві групи стратегій: корекція цін та/або статей витрат і корекція програм продажу (табл. 1).

Перша група стратегій охоплює дії найшвидшого реагування підприємців на скорочення попиту, тому вони безпосередньо пов'язані зі зниженням цін та скороченням найбільш очевидних невиправданих витрат. Другу групу стратегій об'єднує загальний підхід, що ми визначаємо як намагання сфокусуватися на тих видах діяльності (продуктах, товарних лініях, бізнес-процесах тощо), які здатні генерувати

найбільші прибутки. Своєю чергою, фокусування може відбуватися і через скорочення недоцільних, і через впровадження нових видів активності або підходів, тому дії в межах другої групи стратегій можуть бути пов'язані зі збільшенням витрат.

роздрібною торгівлі. Аналіз показав, що основна оптимізація асортименту відбувалася на стику середнього та низького цінового сегментів. Найбільшого «урізання» зазнали крупні роздрібні мережі, в більшості яких перед четвертою точкою

Таблиця 1

Стратегії підприємств роздрібною торгівлі України під час кризи 2014-2015 рр.

Базові стратегії	Різновиди стратегій	Дії в межах стратегії
1. Корекція цін та/або статей витрат	1.1. Зниження цін	- зменшення рівня цін - впровадження товарного кредиту - пролонгування платежів
	1.2. Скорочення витрат	- вимоги до зниження девелоперами орендних ставок на нерухомість - закриття нерентабельних магазинів - скорочення бюджетів на просування товарів - звільнення надлишкового персоналу
2. Корекція програм продажу	2.1. Оптимізація асортименту	- виведення з асортименту малоприбуткових або неприбуткових товарів - виведення з асортименту російських ТМ - нарощення обсягу українських ТМ - нарощення обсягу власних торговельних марок
	2.2. Оптимізація каналів продажу	- активний розвиток торгівлі через Інтернет - поєднання магазинного та онлайн-продажу - відкриття дискаунтерів - відкриття магазинів біля дому

Джерело: розроблено авторами

Підприємці роздрібною торгівлі, які дотримувалися *стратегій корекції цін і статей витрат*, вдавалися до безпосереднього зниження цін для утримання покупців, а також використання товарного кредиту і відстрочки платежів. При цьому діяльність багатьох операторів ринку здійснювалася в умовах мінімальної рентабельності, що провокувало щораз більші кредитні зобов'язання, пролонгування термінів оплати і дебіторської заборгованості, зниження якості обслуговування і падіння доходів. Внаслідок цього відбулося посилення конкуренції в економічному сегменті і банкрутство невеликих операторів.

Альтернативно до прямого зниження цін широко практикувалися скорочення витрат, зокрема через зниження ставок оренди, перевід частини витрат у розряд змінних, урізання маркетингових бюджетів (в діапазоні від 30 до 100%), закриття збиткових та малоприбуткових торгових точок, скорочення обслуговуючого персоналу, відмова від посередників в імпортуванні продукції тощо.

Натомість ті підприємці, які обрали *стратегії корекції програм продажу*, зосередилися на оптимізації асортименту та каналів реалізації продукції.

Оптимізація асортименту означає фокусування на найбільш рентабельних продуктах, що, за експертними оцінками, дає змогу заощадити витрати на 10-20% [9]. Скорочення асортименту товарів на полицях широко практикували майже всі суб'єкти

біфуркації багато товарних груп нараховували до 10 позицій [10]. Для порівняння: в західних країнах, як правило, товарна лінійка включає 2-3 бренди, котрі займають 60-70% місця на полиці, і кілька власних торгових марок. Отже, надмірно широкий вибір товарів у супермаркетах створив сприятливий ґрунт і значні резерви для скорочення. Точних цифрових даних про реальне скорочення асортиментних позицій не існує, але, за експертними оцінками, кількість товарних позицій скоротилася не менш ніж на 30% [11].

Проте, на відміну від кризи 2008-2009 рр., коли роздутий асортимент став однією з причин закриття ряду магазинів українських торгових мереж, нинішні керівники врахували гіркий досвід минулих років і зайнялися оптимізацією асортименту завчасно. Відомі роздрібні мережі, такі як Comfy, АТБ, Фуршет, Велика кишеня, Fozzy, щомісячно аналізували продаж і виводили з асортименту товарні одиниці з низькими фінансовими результатами, замінюючи їх новим товаром. Оновлений асортимент формувався за критеріями високої маржинальності й оборотності, які напряму залежать від потреб клієнтів. Виняток для скорочення становив сегмент товарів необхідного попиту (хліб, м'ясо, крупи, молоко та ін.), які зазвичай є низькомаржинальними, проте без них магазин існувати не може.

Лідерами зі скорочення стали російські товарні марки, яким українське суспільство оголосило бойкот. Так, станом на травень 2014 р. продаж товарів з РФ у мережі Fozzy в середньому впав на 35%, окремих марок – більш ніж на 50% [10]. У західних і центральних регіонах падіння доходило до 60%, а п'ять торгових мереж в Івано-Франківську, Житомирі та Львові взагалі відмовилися від продажу товарів російського виробництва. Заміщення російського імпорту українськими марками виявилось корисним для ринку, бо підтримало під час кризи національного виробника.

Ще однією тенденцією, пов'язаною з адаптацією асортименту, стало збільшення в супермаркетах частки private label, або власних торгових марок (ВТМ). Світовий досвід засвічує, що під час економічного спаду, коли покупці починають заощаджувати, ВТМ показують себе як відмінний антикризовий засіб, який допомагає ритейлерам зберігати прибуток. Покупці охоче переходять на ВТМ у тих групах товарів, де лояльність до брендів невисока (в першу чергу, це бакалея і товари для дому), адже якість ВТМ контролюється ритейлером, а ціна зазвичай на 20-30% нижча, ніж на брендові товари (за рахунок економії на маркетинговому просуванні товару в торговій точці) [12].

Напрацьований інструмент private label допоміг українським ритейлерам пережити точку біфуркації з мінімальними втратами. Якщо у 2015 р. обсяг продаж роздрібною торгівлі в порівнянних цінах скоротився майже на 19,8% (до 1 трлн грн), то продаж ВТМ зріс на 19% (до 21,2 млрд грн) [13]. Причому, всупереч очікуванням, найбільше зростання було зафіксовано в товарних групах, де найвищим попиту користувалися товари відомих торговельних марок.

Нарощування кількості ВТМ відбувалося в мережах Пакко, Вopak, Ашан, Фуршет, Таврія-В, Космос, АТБ та ін. Лише за 8 місяців 2015 р. частка ВТМ в продовольчих мережах Таврія-В і Космос зросла на кілька відсотків і становила 12-14% від обороту [12]. Найбільша частка ВТМ (до 90% від обороту) припадала на такі товарні категорії, як крупи, борошно та цукор – там, де брендозалежність є найнижчою [8]. Значний обсяг ВТМ також був зафіксований у кондитерській групі й плодово-овочевих консервах, рибній консервації, соліннях і сухофруктах.

Мережі активно просуvalи private label, оскільки ці товари, які продавалися за низькою цінами та з високою маржею, генерували додатковий заробіток. Якщо стандартна націнка в українських мережах становила 30-40%, то на продукції під власним брендом можна було заробити приблизно на 10-15% більше [12]. В умовах, коли ціна мала для споживачів першорядне значення, ВТМ стали прийнятним вибором, надто стосовно соціальної групи товарів.

Можна стверджувати, що криза стала потужним поштовхом для нарощування обсягу private label, і цей тренд нині зберігається. Дані опитувань свідчать: 16% українців, навіть при поліпшенні фінансового становища, продовжать купувати товари власної торгової марки мережі [13]. Це означає, що

в українського ритейлу є всі шанси збільшити частку приватних марок у своєму товарообігу з нинішніх 10% до 25-30%, як в Польщі та Словаччині.

Реалізуючи стратегію оптимізації каналів продажу, роздрібні мережі демонстрували схильність до розвитку мультиформатності та мультиканальності – суміщення кількох торговельних форматів і каналів реалізації в межах однієї роздрібною мережі. Нами було виявлено два ключових тренди: поєднання офф-лайн і онлайн-торгівлі, а також освоєння магазинів типу “дискаунтер” та “магазин біля дому”.

Найбільш вражаючих масштабів у непростих економічних умовах набув розвиток онлайн-комерції через роздрібні мережі. Навіть ті гравці, які раніше сумнівалися, прийняли рішення про освоєння інтернет-майданчиків – наприклад, компанія “Ультра” (бренди Baldinini, Levi's, Pierre Cardin, Lagerfeld і Guess) і група компаній МТІ. Цей формат комунікації з покупцями активно освоювали і магазини з продажу побутової техніки та електроніки “Алло” й “Ельдорадо”.

За оцінками генерального директора торгового майданчика Prom.ua, товарообіг у гривні за підсумками 2015 року зріс на 40-60%, а кількість замовлень – на 20-30% [14]. В результаті обсяг ринку збільшився з 19 млрд грн у 2014 р. до 25 млрд грн у 2015 р. На тлі підвищення курсу долара, інфляції й активізації патріотизму, істотно зріс попит на товари українських виробників – на Prom.ua товарообіг українських брендів збільшився в 3 рази, а кількість замовлень – на 20-30%.

Основними драйверами зростання електронної комерції є збільшення показників проникнення Інтернету і частки онлайн-покупців. За даними Світового банку, проникнення Інтернету в Україні щорічно підвищується в середньому на 5% (у 2015 р. цей показник становив 49%) [14]. Натомість частка онлайн-покупців у роздрібній торгівлі щороку зростає в середньому на 4% (у 2015 р. вона дорівнювала приблизно 21%). Але в порівнянні з середнім значенням в Європі (12-15%) частка електронної комерції у роздрібній торгівлі в нашій країні все ще дуже низька, тому вона тільки починає розкривати свій потенціал.

Розвиток інтернет-торгівлі сприяв загостренню конкурентної боротьби операторів за якість сервісу. Рівень сервісу малих торговців став підтягуватися до лідерів, прискорився розвиток інфраструктури для електронної комерції – з акцентуванням на логістиці, проведенні платежів, впровадженні технологій інтеграції зі сторонніми додатковими сервісами. Дедалі більше компаній почали ставитися до електронної комерції не як до моди, а як до стратегічного напрямку розвитку.

Крім інтеграції магазинної та інтернет-торгівлі, у 2014-2015 рр. відбувалася поступова зміна формату новостворених магазинів. 75% відкритих у цей період нових торгових точок – “магазини біля дому” [8]. Наприклад, тільки за півроку 2015 р. львівська доволі молода мережа міні-маркетів “Близенько” відкрила 10 магазинів біля дому, тим самим розділивши третє місце за темпами розвитку з мережею

АТБ. Також українські ритейлери вдалися до активного освоєння дискаунтерів – магазинів з низькими цінами. У зміні пріоритетів за форматом, поряд із зменшенням доходів громадян, важливу роль відіграла відсутність відповідних великих приміщень – адже під час кризи в Україні будувалося значно менше нових об'єктів торговельної нерухомості. Крім того, якщо у відкриття гіпермаркету треба вкласти близько 24 млн грн, супермаркету – 8-12 млн грн, то “магазин біля дому” обходиться лише в 1 млн грн. [8].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Наше дослідження показало, що більшість підприємств роздрібною торгівлі в час четвертої точки біфуркації надали перевагу реактивній поведінці, пристосовуючись до зміни споживацьких настроїв. Ми виділили дві базові стратегії пристосування: (1) корекція цін та/або статей витрат і (2) корекція програм продажу. Обидві стратегії були спрямовані на короткострокову перспективу, адже передбачали концентрацію на найбільш прибуткових напрямках з метою виживання або збереження доходів. Більшість менеджерів і власників підприємств вважали, що для порятунку ситуації потрібно лише скоротити витрати, знизити ціни або посилити збутові програми.

З одного боку, оптимізація – це важливо і правильно, але з іншого, – це крок короткострокового характеру, і він має доповнюватися далекоглядним баченням розвитку бізнесу. А в Україні майже 90% підприємців роздробу не мали і не мають стратегічного мислення: горизонт їхнього планування часто обмежується тижнем або місяцем (виняток становлять крупні мережеві оператори, які мають довгострокові плани розвитку мінімум на 2-3 роки) [15]. Ясно, що в нашій країні все дуже непрогнозоване, але хоча б на 70% розуміти, куди рухається бізнес, чи буде він зростати та яким чином, конче необхідно. Відсутність далекоглядного мислення призвела до того, що 38% українських споживачів вважають: їх звичний продуктовий магазин не розуміє і не задовольняє їхні потреби [16].

Переважає більшість підприємців проігнорувала, що криза – це не лише втрати, а й виникнення нових можливостей, і саме цей час є найкращим для пошуку й апробації нових, нестандартних ідей та рішень. Під час криз надзвичайно важливою є інноваційність у всьому: в нових продуктах, методах доставки, сервісах, комунікаціях, нарешті, у бізнес-моделях. Якщо фокусування на найбільш рентабельних продуктах дає змогу скоротити витрати на 10-20%, зміна бізнес-процесів (спрощення, передача частини функцій на аутсорсинг) – на 5-10%, перебудова процесів постачання і зміна ІТ-платформи – на 15-25%, то повна зміна бізнес-моделі – на 20-30% [9].

Досвід показує, що компаніям обов'язково слід інвестувати у маркетинг в умовах кризи. Організації, які збільшують маркетингові бюджети та інвестують в інноваційні проекти під час рецесії, або взагалі не втрачають у доходах, або втрачають

небагато [17]. Для успіху на ринку компанії повинні використовувати проактивні стратегії – тобто не реагувати на події, а створювати їх. У розвинених країнах вже зрозуміли, що в еру швидкісних змін для сучасного споживача нове є кращим, ніж ідеальне, тому в плані управління ритейл – це платформа з ядром, яке наполовину фіксоване, в той час як інші ключові елементи вливаються в нього, щоб постійно розширяти досвід у майбутньому. Це єдиний шлях, який може захистити від розпаду і задовольнити щораз більші потреби і бажання людей.

Подальші наукові дослідження в контексті теми статті нам бачаться у вивченні нових, посткризових потреб покупців і виявленні того, якими способами ритейл реагує на їхню трансформацію.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мазур О. Біфуркаційний характер розвитку роздрібною торгівлі України / О. Мазур // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 1. – С. 30-43.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Голошубова Н. Роздрібна торгівля м. Києва: трансформація формату та структури / Н. Голошубова // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 3. – С. 44-59.
4. Mazaraki A. Internal trade Ukraine in crisis socio-economic challenges / Mazaraki A., Lagutin V. // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6 (104). – С. 5-18.
5. Шпильова Ю. Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. Б. Шпильова, І. М. Царук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 227-232.
6. Споживчі настрої в Україні, лютий 2015: погіршення на 4,8 п. до 41,1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/spozhivchi-nastroji-v-ukrajini-ljutii-2015-pogirshennja-na-48-p-do-411/>.
7. На чем экономят украинцы (2014 – 2016 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rb.com.ua/rus/projects/omnibus/9161/>.
8. На сухом пайке. Кризис рынка розничной торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ua1.com.ua/rus/publications/na-suhom-pajke-krizis-rynka-roznichnoj-torgovli-5910.html>.
9. Как и куда развивается торговля в условиях турбулентности на рынке. Итоги “Shop&fashion-master-2016” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kolesogizni.com/news/kak-i-kuda-razvi-vaetsja-torgovlja-v-uslovijakh-turbulentnosti-na-rinke-itogi-shop.html>.
10. Ритейлеры заранее готовятся к кризису [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pro-retail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=25695&cHash=768c1c39f4](http://pro-retail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=25695&cHash=768c1c39f4)
11. Гендиректор Украинской ассоциации поставщиков торговых сетей: Турецкая продукция из-за российской блокады может подешеветь на 20-50 процентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://ukranews.com/interview/1397-gendyirektor-ukraynskoy-assocjacyy-postavshhykov-torgovykh-setey-tureckaya-produkcyya-yz-za-rossyyskoy-blokady-mozhet-podeshevet-na-20-50-procentov>.

12. Продовольственные ритейлеры активно продвигают товары под собственными марками торговых сетей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28935&cHash=f0cfd7dd42](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28935&cHash=f0cfd7dd42).

13. Держать марку: почему розничная торговля не может обойтись без private label [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1414203-derzhat-marku-pochemu-roznicnaya-torgovlya-ne-mozhet-obojtis-bez-private-label>.

14. На чому заробляли українські онлайн торговці в 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/01/15/576650/>.

15. Кризис в Украине изменил поведение покупателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28213&cHash=04dd25f96f](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28213&cHash=04dd25f96f).

16. Тенденции развития розничной торговли в Украине и в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sostav.ua/publication/tendentsii-razvitiya-roznicnoj-torgovli-v-ukraine-i-v-mire-71441.html>.

17. Hruzova B. Marketing Strategies during Financial Crisis. Masters dissertation. Final seminar 2009-05-22 [Electronic resource] / B. Hruzova // Accessed mode: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/FULLTEXT01.pdf>.

REFERENCES

1. Mazur O. (2014), Bifurkatsijnyj kharakter rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy, *Visnyk KNTEU*, № 1, s. 30-43.

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsijnyj sajt, available at : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Holoshubova N. (2015), Rozdribna torhivlia m. Kyieva: transformatsiia formatu ta struktury, *Visnyk KNTEU*, № 3, s. 44-59.

4. Mazaraki A. and Lagutin V. (2015), Internal trade Ukraine in crisis socio-economic challenges, *Visnyk KNTEU*, № 6 (104), c. 5-18.

5. Shpyl'ova, Yu. B. and Tsaruk, I. M. (2014), Rozdribna torhivlia Ukrainy: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku, *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, № 2, s. 227-232.

6. Spozhyvchi nastroi v Ukraini, liutyj 2015: pohirshennia na 4,8 p. do 41,1, available at : <http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/spozhivchi-nastroji-v-ukrajini-ljutii-2015-pogirshennja-na-48-p-do-411/>.

7. Na chem jekonomjat ukraincy (2014 – 2016 gg.), available at: <http://rb.com.ua/rus/projects/omnibus/9161/>.

8. Na suhom pajke. Krizis rynka roznicnoj torgovli, available at: <http://ua1.com.ua/rus/publications/na-suhom-pajke.-krizis-rynka-roznicnoj-torgovli-5910.html>.

9. Kak i kuda razvivaetsja torgovlja v uslovijakh turbulentnosti na rynke. Itogi "Shop&fashionmaster-2016", available at: <http://kolesogizni.com/news/kak-i-kuda-razvivaetsja-torgovlja-v-uslovijakh-turbulentnosti-na-rinke-itogi-shop.html>.

10. Ritejlery zaranee gotovjatsja k krizisu, available at: [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=25695&cHash=768c1c39f4](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=25695&cHash=768c1c39f4).

11. Gendirektor Ukrainskoj asociacii postavshhykov torgovyh setej: Tureckaja produkcija iz-za rossijskoj blokady mozhet podeshevet' na 20-50 procentov, available at : <http://ukranews.com/interview/1397-gendyirektor-ukraynskoy-assocjacyy-postavshhykov-torgovykh-setey-tureckaya-produkcyya-yz-za-rossyyskoy-blokady-mozhet-podeshevet-na-20-50-procentov>.

12. Prodovol'stvennye ritejlery aktivno prodvigajut tovary pod sobstvennymi markami torgovyh setej, available at: [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28935&cHash=f0cfd7dd42](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28935&cHash=f0cfd7dd42).

13. Derzhat' marku: pochemu roznicnaja torgovlja ne mozhet obojtis' bez private label, available at: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1414203-derzhat-marku-pochemu-roznicnaya-torgovlya-ne-mozhet-obojtis-bez-private-label>.

14. Na chomu zaroblialy ukrains'ki onlajn torhovtsi v 2015 rotsi, available at: <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/01/15/576650/>.

15. Krizis v Ukraine izmenil povedenie pokupatelej, available at: [http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews\[tt_news\]=28213&cHash=04dd25f96f](http://proretail.info/index.php?id=426&tx_ttnews[tt_news]=28213&cHash=04dd25f96f).

16. Tendencii razvitiya roznicnoj torgovli v Ukraine i v mire, available at: <http://sostav.ua/publication/tendentsii-razvitiya-roznicnoj-torgovli-v-ukraine-i-v-mire-71441.html>.

17. Hruzova B. Marketing Strategies during Financial Crisis. Masters dissertation. Final seminar 2009-05-22, available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/FULLTEXT01.pdf>.