

Ірина А. Карабаза, Ірина Г. Єгорова

## БЕНЧМАРКІНГ-АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РІТЕЙЛЕРІВ ПРИ ВИХОДІ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

*У статті виявлено необхідність застосування творчої маркетингової стратегії українських ритейлерів при виході на зарубіжні ринки. Здійснено порівняння стратегій американських та європейських компаній – лідерів роздрібної торгівлі. Запропоновано напрями підвищення ефективності міжнародних маркетингових стратегій українських компаній роздрібної торгівлі.*

*Ключові слова:* міжнародна маркетингова стратегія; роздрібна торгівля; зарубіжні ринки; власні торгові марки; ритейлер.

*Табл. 1. Літ. 19.*

Ірина А. Карабаза, Ірина Г. Єгорова

## БЕНЧМАРКІНГ-АНАЛІЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ РИТЕЙЛЕРОВ ПРИ ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

*В статье выявлена необходимость применения творческой маркетинговой стратегии украинских ритейлеров при выходе на зарубежные рынки. Проведено сравнение стратегий американских и европейских компаний – лидеров розничной торговли. Предложены направления формирования международных маркетинговых стратегий украинских компаний розничной торговли.*

*Ключевые слова:* международная маркетинговая стратегия; розничная торговля; зарубежные рынки; собственные торговые марки; ритейлер.

Iryna A. Karabaza<sup>1</sup>, Iryna G. Yegorova<sup>2</sup>

## BENCHMARKING ANALYSIS OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF RETAILERS ENTERING FOREIGN MARKETS

*The article identifies the need to implement a creative marketing strategy by Ukrainian retailers while entering foreign markets. The comparison of American and European retail leaders' strategies is conducted. Directions for marketing strategy performance improvement are developed for Ukrainian retail business in the context of their foreign market entry.*

*Keywords:* international marketing strategy; retail trade; foreign markets; private brands; retailer.

**Постановка проблеми.** У сучасному світовому економічному середовищі ритейлери виступають найбільш суттєвими фінансовими донорами економік розвинутих країн. Реалізація товарів та послуг ритейлерами на світових ринках неможлива без застосування виваженої, скоординованої та творчої маркетингової стратегії.

Процес формування міжнародної маркетингової стратегії ґрунтується на інтегрованому маркетингу, який об'єднує маркетингові дослідження, пов'язані зі збутом та адаптацією продукції до вимог ринків різних країн, а також передбачає врахування виробничих можливостей торгових компаній щодо випуску продукції власної марки.

Конкуренція на зовнішніх ринках збуту серед ритейлерів з кожним роком стає все інтенсивнішою. Аналізуючи конкуренцію, М. Портер виокремлює 5

<sup>1</sup> Kryvyi Rig National University, Ukraine.

<sup>2</sup> Kryvyi Rig National University, Ukraine.

факторів, які визначають внутрішню привабливість ринку або сегмента з точки зору довгострокового прибутку, який може отримати компанія: конкуренти, потенційні учасники ринку, товари-субститути, покупці та постачальники [9]. Кожен з цих факторів несе потенційну загрозу підприємству-рітейлеру.

На жаль, сучасні маркетингові стратегії українських рітейлерів на зарубіжних ринках є пасивними, спостерігаючими, і відповідно не створюють сприятливих умов для конкурування та не приносять можливих доходів ні самим компаніям, ні бюджету країни.

Тому на перший план виходить формування гнучкої міжнародної маркетингової стратегії, яка надасть можливість цим суб'єктам міжнародного бізнесу вижити у висококонкурентному середовищі на зарубіжних ринках.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Всебічному розгляду питань формування міжнародних маркетингових стратегій присвячено достатньо публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, серед яких вагомими є роботи [4; 8; 9; 16; 17]. Так, Ф. Котлер зазначає, що для того щоб розробити ефективну маркетингову стратегію, компанія повинна вивчати конкурентів, а також реальних і потенційних покупців. Компанія повинна приділяти особливу увагу суперникам, які пропонують нові способи задоволення потреб ринку [8].

В економічній енциклопедії констатується, що маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів з вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків [6].

Існують спроби зведення маркетингової стратегії до напрямку (вектору) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій [5], з якими важко погодитись, зважаючи на те, що маркетингова стратегія на зарубіжному ринку не лише спрямована на створення цільової ринкової позиції, але й на утримання цієї позиції в довгостроковому періоді та на подальше розширення її, а також орієнтована на постійну роботу з вивчення запитів споживачів, формування цих запитів та аналіз можливостей рітейлера щодо їх задоволення.

І.Н. Імнадзе вказує, що стратегія міжнародного маркетингу полягає у деталізації маркетингової частини стратегії фірми. Вона є сукупністю кількісних і якісних показників та напрямів діяльності торгової компанії на зовнішньому ринку і відповідно принципів рішень, що орієнтують окремі заходи маркетингу на більш повну реалізацію стратегії фірми [7]. Таке трактування виглядає обґрунтованим, але потребує деякого доповнення в частині того, що міжнародна маркетингова стратегія має базуватись на аналізі конкуренції у сегментах зарубіжного цільового ринку, вивченні стратегій конкурентів та виокремленні унікальних характеристик продукції або методів збуту на зарубіжному ринку.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Розвиток інструментів маркетингу роздрібною торгівлю є досить динамічним процесом. Постійно з'являються нові технології, які допомагають своєчасно вирішувати завдання, реагувати на мінливу купівельну поведінку і досягати клієнтської лояльності. З огляду на те, що в науковій літературі не набули широкого висвітлення напрями формування успішної міжнародної маркетингової стратегії українсь-

ких рітейлерів при виході на зарубіжні ринки, є потреба в розкритті аналітичної та рекомендаційної частин стратегічного вибору в міжнародній маркетингової діяльності українських торгових компаній.

**Метою дослідження** є адаптація аспектів ефективного функціонування міжнародних маркетингових стратегій рітейлерів в діяльності українських торгових компаній.

**Основні результати дослідження.** В 2012 р. лідерами серед світових рітейлерів, за даними "Deloitte & Stores Media", були американські компанії: "Walmart Stores", "Costco", "Target Corp.", "Home Depot"; німецькі компанії: "Kroger", "Schwarz Unternehmens Treuhand", "Metro", "Aldi", британська – "Tesco" та французька – "Carrefour S.A." (табл. 1).

Таблиця 1. Лідери світового рітейла у 2012 році [17]

№	Компанія	Країна походження	Обсяг роздрібних продажів у 2012 р., млрд дол. США	Чистий прибуток у 2012 р., млн дол. США	Кількість країн, у яких працює компанія
1	Walmart Stores, Inc	США	469,162	17,756	28
2	Tesco plc	Велика Британія	102,889	190	13
3	Costco	США	99,137	1,767	9
4	Carrefour S.A.	Франція	100,906	1,692	31
5	The Kroger Co.	Німеччина	96,751	1,508	1
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Німеччина	87,236	-	26
7	Metro AG	Німеччина	85,832	130	32
8	The Home Depot, Inc.	США	74,754	4,535	5
9	Aldi Einkauf GmbH & Co.	Німеччина	73,035	-	17
10	Target Corp.	США	73,301	2,999	1

Американська компанія "Walmart" багато років залишається лідером роздрібної торгівлі. Слід зазначити, що обсяги продажів "Walmart" у 2014 р. лише в США склали 279,46 млрд дол. США, міжнародні ж продажі склали 136,513 млрд дол. США [17].

Успішна стратегія "Walmart" базується на принципі «Кожен день – низькі ціни». На початку своєї діяльності магазини Walmart повинні були запропонувати щось особливе, щоб привернути увагу покупців до себе всупереч звичним для місцевих жителів затишним маленьким магазинам. При цьому було обрано стратегію диференціації цін, оптимізовано складські запаси, ефективно організовано торговий простір і спрощено розрахунки, максимально зменшено кількість обслуговуючого персоналу, здійснено орієнтацію споживачів на самообслуговування. Це призвело до скорочення витрат та можливості підтримувати слоган «Кожен день – низькі ціни».

Основними рисами маркетингової стратегії "Walmart" на початку діяльності були:

- виходити на ринки маленьких міст, тому що там легше конкурувати. Мешканці малих міст, в яких і так низькі ціни, звикли до невеликих, затишних

лавочок, де час від часу влаштовувались розпродажі. Великі магазини "Walmart" з широким асортиментом та якісним обслуговуванням, в яких до того ж ціни постійно такі, як на розпродажах, стали для них приємним сюрпризом;

- використовувати чотири різні формати магазинів для залучення певних сегментів покупців (магазини-дискаунтери з найнижчими цінами; суперцентри, які роблять можливим купівлю продовольчих і промислових товарів для всієї родини в одному місці; квартальні магазини (neighborhood market), основна перевага яких — зручне розташування, дрібногуртові магазини "Sam's Club, що стали дрібногуртовим національним лідером;

- винаходити ціннісні інновації, які приносили б стійку перевагу (так, у "Walmart" було сформовано надпродуктивну систему дистрибуції, удосконалено інформаційні системи) [12].

Вирізняють три основні стратегії охоплення світового ринку: недиференційований маркетинг, диференційований та концентрований маркетинг [1]. Можна сказати, що сьогодні "Walmart" на міжнародних ринках використовує експансіоністську стратегію диференційованого маркетингу, що базується на ціновому лідерстві. Така стратегія дозволяє компанії виступати на декількох сегментах світового ринку і розробляти для кожного з них окрему пропозицію. Обрана стратегія заснована на обліку особливостей попиту на товар на різних закордонних ринках і готовності компанії модифікувати товари і програми заходів з їх просування з урахуванням специфіки конкретних ринків. Незважаючи на те, що витрати компанії зростають, "Walmart" на міжнародних ринках все одно продовжує дотримуватись правила «Кожен день — низькі ціни». Проте на відміну від IT-стратегії, яка спрямована на впровадження однакових систем у всіх країнах, в стратегіях поставок "Walmart" вирішила використовувати підхід "best in market", тобто «налаштування» на кожен країну присутності індивідуально [18].

Незважаючи на те, що "Walmart" позиціонує себе як компанія, що пропонує безліч брендів, рітейлер розвиває власні марки. Перші власні марки з'явилися в компанії ще в 1982 р. як альтернатива національним брендам. Найбільш дешева лінія товарів продається під маркою "Great Value", а товари для краси і здоров'я зібрані під брендом "Equate".

При успішному просуванні "Walmart" по всьому світу в європейських країнах дана компанія присутня лише у Великій Британії. Сучасна маркетингова стратегія "Walmart" в європейських країнах не базується на поглинанні. Адже ця стратегія потерпіла поразку. По-перше, у випадку з купівлею мереж "Interspar" і "Wertkauf" у Німеччині наприкінці 1990-х рр., коли вже у 2006 р. компанія залишила німецький ринок, оскільки не змогла працювати в місцевих умовах. Одним з факторів провалу була недосконала логістика. У Німеччині "Walmart" використовувала стратегію, подібну до стратегії у США — "Direct Store Deliveries", тобто пряму поставку товарів у магазин. Результатом цієї стратегії стали довгі ланцюжки вантажівок, які тягнулись до магазину з 1–2 прийомними воротами, що сильно розчарувало як постачальників, так і співробітників. Також невдалим було поглинання британської мережі "Asda". У листопаді 2009 р. "Walmart" змушений був вивести "Asda" за рамки своєї структури на баланс інвестиційної компанії [10].

Невдала спроба завоювати Німеччину обійшла "Walmart" в 1 млрд дол. США збитків [11]. Компанія не змогла витримати конкуренції з місцевими мережами ("Metro" і "Aldi"), її доходи в Німеччині склали лише 2,5 млрд дол. США з 312 млрд глобальної виручки компанії в 2005 році. "Walmart" позиціонувала себе як найдешевша мережа, але це місце у Німеччині зайнято "Aldi".

В європейських країнах лідером серед мереж супермаркетів є "Aldi". При цьому маркетинговою ідеєю компанії є «Дивовижна якість може бути доступною». Також робиться акцент на комфортному продуктовому шопінгу.

Сьогодні в світі (Австралія, Австрія, Бельгія, Велика Британія, Угорщина, Німеччина, Греція, Данія, Ірландія, Іспанія, Люксембург, Нідерланди, Польща, Португалія, Словенія, США, Франція, Швейцарія) налічується близько 8200 магазинів "Aldi". Будучи мережею дискаунтерів (торгова націнка – близько 12%), "Aldi" економить на торгових площах, обладнанні, персоналі, підтримуючи єдиний рівень обслуговування, якості товарів та асортименту [13].

У плани компанії входить збільшення кількості фірмових магазинів у Великій Британії – з 530, наявних на даний момент, до 1000. Відома мережа дискаунтерів має намір досягти цього до 2021 року. Тільки в 2013 р. компанія відкрила 42 магазини, а до кінця 2014 р. здійснила запуск 54 торгових точок, створивши, таким чином, 7000 нових робочих місць. Наслідком таких дій дискаунт-рітейлерів "Aldi", "Lidl", B&M і "Poundland" є істотні зміни на ринку продовольчих товарів. Поєднання низьких цін та зручності таких магазинів забирає клієнтуру у великих супермаркетів, таких як "Tesco", "Sainsburg's" і "Morrisons".

В 2016 р. "Aldi" планує інвестувати 585 млн дол. США у відкриття 40 магазинів на півдні і заході Австралії. "Aldi", яка раніше зосереджувалась на східному узбережжі країни, планує відкрити свої перші 20 магазинів в південній Австралії та стільки ж в західній. Дисконтний рітейлер, що працює на ринку Австралії з 2001 р., вже зайняв 11% ринку з 350 магазинами при річних продажах у розмірі близько 4,13 млрд [15].

На американському ринку розширення "Aldi" в Каліфорнії є невід'ємною частиною п'ятирічного стратегічного плану з відкриття 650 нових магазинів в США. До кінця 2018 р., "Aldi" планує розширити мережу до майже 2000 дискаунтерів [14].

Що стосується європейського ринку, то в 2014 р. в Великій Британії "Aldi" запущено доступну лінійку органічних продуктів, які допоможуть покупцям заощаджувати до 25% на звичайному органічному кошику британця, що свідчить про нарощування асортименту преміальних продуктів [16].

При цьому слоган компанії змінюється на "Продукти найвищої якості за щоденно низьких цін". Таким чином, "Aldi" використовує агресивну експансіоністську стратегію диференційованого маркетингу, яка базується на виробництві якісних товарів за мінімальними цінами.

За результатами аналізу українських підприємств роздрібною торгівлі можливо стверджувати, що частіше за все вони використовують споглядальні, інертні маркетингові стратегії. Більшість з них працюють лише на внутрішньому ринку. Так, успішною маркетинговою стратегією на внутрішньому

ринку є стратегія АТБ-маркет (скопійована з німецького "Aldi", базується на широкому асортименті товарів за гуртовими цінами, при цьому дуже мало позицій продукції вищого сорту. Асортимент магазинів складає більш ніж 3500 товарів, з яких понад 800 – власні торгові марки «АТБ», тобто 22,8% продукції власної марки).

«Сільпо» належить торговельній корпорації "Fozzy Group", працює на внутрішньому ринку України, асортимент налічує до 35000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів, залежно від величини торгової площі конкретного супермаркету [3], формат магазинівскопійовано з "Walmart".

Також, можна розглянути «Фуршет», що є українською мережею та однією з найбільших корпорацій роздрібної торгівлі України. Вона включає 102 магазини в Україні й 9 у Молдові (з 2010 р.), а також володіє першим Інтернет-супермаркетом продуктів харчування та побутових товарів.

«Велика Кишеня» – торгова марка однієї з найбільших національних роздрібних мереж в Україні; належить ТОВ «Квіза-Трейд». У 2007 р. компанія «Квіза-Трейд» придбала молдавську мережу супермаркетів "Green Hills Market", що наразі налічує 5 супермаркетів. Незважаючи на велику заповненість продуктового ринку, Молдова залишається інвестиційно привабливою для розвитку і діяльності операторів роздрібної торгівлі. Проте розвивається ринок Молдови дуже повільно, що викликано насамперед кількістю міст (лише 20) та доходами населення, які є найнижчими в Європі. Тому конкурувати на цьому ринку українські компанії можуть лише за рахунок доступних цін. «Велика кишеня» та «Фуршет» досягають цього за рахунок виробництва продукції під власними торговими марками. При цьому охарактеризувати маркетингову стратегію українських рітейлерів на ринку Молдови можна як стратегію поглинання та недиференційованого маркетингу, з елементами імітування лідера.

Аналізуючи зовнішні ринки, на які можуть планувати вихід українські рітейлери, є підстави констатувати, що потенційними ринками можуть бути: Молдова, Беларусь, Болгарія, Румунія та Польща. На цих зарубіжних ринках є можливість частково зекономити на адаптаційному маркетингу. Адже країни знаходяться в одному з нами кліматичному поясі, споживачі характеризуються подібними рисами менталітету. Це сприятиме уникненню надлишкових витрат та маркетингових провалів. Зокрема, "Walmart" залишалася занадто американською і не завжди враховувала особливості місцевих споживачів. Так, бразильцям, фанатам футболу, пропонувалися ключки для гольфу, а в Мексиці продавалися ковзани. У Німеччині, на найбільшому європейському ринку, "Walmart" довелося змінити свій етичний кодекс: споживачам не сподобалося, що продавці самі укладають покупки в пакети і посміхаються (як їм належить за правилами) – покупці побачили в цьому флірт [19].

Ринок роздрібної торгівлі є найбільш концентрованим в Словенії, де 99% споживачів своїм основним місцем придбання продуктів харчування і щоденних непродовольчих товарів вважають одну з 10 найбільших мереж роздрібної торгівлі. В Угорщині та Словаччині частка 10 найбільших мереж роздрібної торгівлі також є дуже високою (по 88% в кожній країні). Найменш концентрованим є ринок Болгарії (43%), який ще не досягнув зрілості, хоча і спосте-

рігаються помітні зміни в насиченості ринку цієї країни. У Хорватії, Польщі та Сербії ринки характеризуються домінуванням однієї мережі роздрібною торгівлі ("Konzum" в Хорватії, "Biedronka" в Польщі, "Maxi" у Сербії). Рівню цін особливо велику увагу приділяють в Боснії і Герцеговині, Польщі, Румунії та Сербії. Хорвати перш за все звертають увагу на наявний асортимент товарів, тоді як для споживачів у Словенії, як і в Україні, близькість розташування та рівень цін мають практично однакове значення [11].

На міжнародних ринках зарубіжні мережі мають більш виграшну позицію в порівнянні з українськими компаніями-рітейлерами внаслідок ведення виваженої маркетингової і рекламної політик, а також оптимізації виробничого процесу з метою скорочення витрат, що надає можливість пропонувати споживачам товар за нижчими цінами порівняно з локальними конкурентами [2]. Натомість українські роздрібні мережі практично не витрачають кошти на рекламу у зв'язку з фінансовими проблемами, викликаними економічною кризою в країні. До того ж, на тлі проведення урядом непопулярної політики підвищення тарифів на всі види житлово-комунальних послуг та зняття індексації заробітної плати люди почали жорстко заощаджувати, через що виручка великих супермаркетів, навіть з розгалуженими програмами лояльності, суттєво зменшується. Але українські роздрібні мережі зможуть претендувати на місце на ринку країн-сусідів, якщо більше уваги буде приділено створенню товарів власних торгових марок. Цьому сприяє наявність дешевих та якісних ресурсів в країні.

Експерти вважають, що жодна українська мережа не знаходиться в діапазоні від 50 до 90% за часткою власної торгової марки, оскільки це малоефективно. З одного боку, не забезпечується вибір для споживача, а з іншого – не замінений для нього принцип здійснення покупок. Так, частка товарів власних торгових марок «Велика Кишеня» – 6–10%, "Fozzy Group" – 10%, АТБ – 13%, «Фуршет» – 8% [4]. У той же час світові лідери доводять зворотнє, адже в них частка товарів власної марки складає: "Aldi" – 90–95%, "Walmart" – 40%, "Tesco" – 40%.

В умовах динамічних змін економічного середовища країн все більша частина споживачів відмовляється від розрекламованих брендів та звертається до продукції супермаркетів, тим більше, що в Німеччині, США і Великій Британії продукція власних торгових марок роздрібних мереж має гідну якість. Якщо раніше лише бренд був гарантією якості, особливої цінності товару, то сьогодні споживачі більше уваги приділяють складу продукту, його екологічності, натуральності, економічності. Тому відбуваються зміни у свідомості споживачів, які українським рітейлерам потрібно вміло підтримувати якісними натуральними товарами власних торгових марок.

**Висновки.** Таким чином, при виході на зарубіжні ринки українським роздрібним мережам рекомендується враховувати наступне:

- орієнтуватися на створення товарів власної торгової марки, заміщення брендів. Для рітейлерів це актуально, тому що продукти харчування в Україні дешевші, ніж в країнах Європи, заробітна плата працівників менша, є ширші можливості для вирощування і продажу сільськогосподарської продукції. Також для продуктів харчування не такою характерною є орієнтація споживачів

чів на брендovanі товари. Тому доцільно продавати крупи, соняшникову олію, борошно, сіль, консервовані овочі, цукор власного виробництва. Це надасть можливість використовувати маркетингову стратегію диференціації за низьких витрат;

- залучати до реалізації продукцію українських дрібних підприємств, які почали випуск якісної продукції невеликими партіями, роблячи цю продукцію особливістю своєї компанії. Так, велика кількість перспективних українських товаровиробників представлена на фестивалях "Made in Ukraine". Це, зокрема, нові українські виробники косметики з натуральних компонентів (зі строком придатності до 3 місяців), продукція яких за якістю не поступається зарубіжним брендам, а за ціною є доступною для усіх верств населення – "Uspix" (Київ), "Pena" (Київ), "Senita" (Одеса), «Домашній доктор» (Коростень) та інші;

- розробити свою лінію стилю для мережі магазинів, а на першому етапі впровадження роздрібною мережі на зарубіжний ринок, що має стимулювати купівельну активність споживачів, тому що покупець нерідко шукає нових вражень та ідей. Так, сьогодні все менше людей залишаються осторонь проблем екології, тому актуальною є розробка природного або екологічного стилю інтер'єру;

- віртуальний іміджевий капітал бізнесу стає все ціннішим, тому потрібно розуміти ефективність і необхідність роботи з соціальними медіа. Це показник не тільки рівня розвитку організації, але і її прагнення спілкуватися зі споживачами;

- розвивати формат «ресторан і супермаркет», ця новинка є затребуваною сьогодні, адже споживачі, коли приходять купувати товари, особливо у буденні дні, хочуть економити час і купувати все в одному магазині. Тому продукти та товари для дому разом добре продаються супермаркетами. Актуальним є функціонування куточка кави та свіжої випічки;

- забезпечити функціонування логістичної системи за принципом «точно в термін» для економії на складських витратах, витратах на замовлення та кращого сервісного обслуговування.

Запропонований підхід до визначення перспективних напрямів формування міжнародних маркетингових стратегій українських компаній роздрібною торгівлі при виході на зарубіжні ринки, що враховує досвід реалізації стратегій американських та європейських лідерів ритейлу, забезпечить розширення присутності і посилить конкурентні позиції українського бізнесу на привабливих зовнішніх ринках.

Є необхідність спрямовувати подальші дослідження на створення механізму формалізованого обґрунтування стратегічного вибору українських ритейлерів у системі міжнародного маркетингу.

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: Общий курс / Пер з англ. – 5-е вид. – М.: Вильямс, 2001. – 608 с.

2. Біловодська О.А. Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж // Економічний простір. – 2014. – №90. – С. 5–13.

3. Власне виробництво «Сільпо» // silpo.ua.

4. Длигач А. СТМ – маркетинг или математика? // www.strategy.com.ua.

5. Дятловская И. Мосты в будущее // &Стратегии. – 2005. – №5. – С. 5–15.



6. Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.
7. *Імнадзе І.Н.* Маркетингові аспекти міжнародної діяльності підприємства // Управління розвитком.– 2013.– №12. – С. 23–24.
8. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
9. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
10. Почему Wal-Mart никак не откроется в России // slon.ru.
11. Развитие розничной торговли в центральной и восточной Европе продолжается // retailstudio.org.
12. Три урока от империи Wal-Mart // www.strategy.com.ua.
13. Тысяча Aldi в Великобритании // trademaster.ua.
14. Aldi откроет 45 дискаунтеров в Калифорнии в 2016 // news.meta.ua.
15. Aldi планирует активную экспансию на юге и западе // news.meta.ua.
16. Aldi укрепляется на премиальном рынке с новой органической линейкой // retailstudio.org.
17. Global Powers of Retailing 2014 // www2.deloitte.com.
18. Wal-Mart – борьба за выживание // www.retail.ru.
19. Wal-Mart не прижилась в Германии // www.vedomosti.ru.

Стаття надійшла до редакції 7.09.2015.