



**Liudmyla Kudyrko**  
PhD (Economics), Professor,  
Kyiv National University of Trade and Economics,  
19 Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine  
[l.kudirko@ukr.net](mailto:l.kudirko@ukr.net)

UDC 339.138:[339.5:339.378](477)



**Iryna Sevruk**  
PhD (Economics), Assistant Professor,  
Kyiv National University of Trade and Economics,  
19 Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine  
[sevruk\\_irina@ukr.net](mailto:sevruk_irina@ukr.net)

## Marketing strategies of the European retail chains in Ukraine

### Abstract

The purpose of the article is to analyse the approaches to the development and implementation of marketing strategies of the European retail chains (ERC) in the grocery market in Ukraine and to systematise them under the relevant classification criteria. The practice of implementing marketing strategies of ERC in Ukraine is exposed. It is defined that marketing strategies of ERC are influenced by factors of strategic and tactical character according to the objectives and the resource base of the retail chain through a variable combination of the «global centre» and polycentrism approaches. The logic synthesis and systematic approach methods are used to identify the role of marketing strategies in enhancing the competitive advantage of ERC in Ukraine. The statistical and matrix methods are used to evaluate the ERC status by BCG experts' approaches. The method for systematic synthesis is used to reveal the economic and social effects of the implementation of marketing strategies of ERC on the trade development in general and the supply chain participants, including small and medium businesses. The perspective direction for further research is to identify a conflict of interests at the level of society, national small business and powerful trade chains, which arises as a result of the implementation of strategic programs of ERC in marketing, serving as a catalyst for innovation development of production companies and trade sector in general, but at the same time causing pressure on local suppliers, creating conflicts within links of «resident producer - non-resident retailer».

**Keywords:** Retail Chain; Marketing Strategy; Global Strategy; Innovation in Trade; Polycentrism

**JEL Classification:** F19; F20; M31; L81

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V158-10>

### Кудирко Л. П.

кандидат економічних наук, професор, кафедра міжнародної економіки,  
Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

### Севрук І. М.

кандидат економічних наук, асистент, кафедра міжнародної економіки,  
Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

### Маркетингові стратегії європейських роздрібних торговельних мереж в Україні

#### Анотація

Розкрито практику впровадження маркетингових стратегій європейських роздрібних торговельних мереж (ЄРТМ) на ринку України. Визначено зумовленість маркетингових стратегій ЄРТМ впливом факторів стратегічного та тактичного характеру з огляду на цілі та ресурсну базу мереж шляхом варіативного поєднання підходів «глобального центру» та поліцентризму. На основі аналізу результатів реалізації маркетингових стратегій ЄРТМ визначено, що окрім позитивних впливів на розвиток галузі торгівлі в цілому, спостерігається негативний опосередкований ефект щодо учасників системи постачань сфери торгівлі, зокрема представників малого та середнього бізнесу.

Перспективним напрямком подальших досліджень визначено ідентифікацію конфлікту інтересів у межах ланки «виробник-резидент – роздрібна мережа-нерезидент» унаслідок впровадження стратегічних програм ЄРТМ у сфері маркетингу.

**Ключові слова:** торговельна мережа; маркетингова стратегія; глобальна стратегія; інновації в торгівлі; стратегія поліцентризму.

### Кудырко Л. П.

кандидат экономических наук, профессор, кафедра международной экономики,  
Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, Украина

### Севрук И. Н.

кандидат экономических наук, ассистент кафедры международной экономики,  
Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, Украина

### Маркетинговые стратегии европейских розничных торговых сетей в Украине

#### Аннотация

Цель статьи заключается в раскрытии практики внедрения маркетинговых стратегий европейских розничных торговых сетей (ЕРТС) на рынке Украины. Определена обусловленность маркетинговых стратегий ЕРТС под влиянием факторов стратегического и тактического характера с учетом цели и ресурсной базы сетей путем варіативного сочетания подходов «глобального центра» и полицентризма. На основе анализа результатов реализации маркетинговых стратегий ЕРТС сделан вывод, что кроме положительного воздействия на развитие отрасли торговли в целом, наблюдается отрицательный опосредованный эффект в отношении участников системы поставок в сфере торговли, в частности представителей малого и среднего бизнеса.

Перспективным направлением дальнейших исследований определено идентификацию конфликта интересов в пределах звена «производитель-резидент – розничная сеть-нерезидент» в результате внедрения стратегических программ ЕРТС в сфере маркетинга.

**Ключевые слова:** торговая сеть; маркетинговая стратегия; глобальная стратегия; инновации в торговле; стратегия полицентризма.

### 1. Постановка проблеми

Перше десятиліття XXI сторіччя характеризується стрімкою зовнішньою експансією корпорацій-рітейлерів, що здійснює відчутний вплив не лише на сферу товарообміну країн нової локації торговельних ТНК, але й на виробництво в цих країнах та національні моделі споживчої поведінки [1]. Вочевидь позитивним є те, що конкурентний тиск з боку міжнародних гравців змушує національних операторів змінювати організацію та підхід до ведення бізнесу. Разом із тим володіння потужними компаніями більш ефективним управлінським арсеналом, у тому числі й у сфері маркетингу, часто призводить до тиску на національних операторів, створення дискримінаційних умов у співпраці з локальними постачальниками товарів та послуг [2]. Це актуалізує аналіз маркетингової стратегічної діяльності міжнародних роздрібних компаній перш за все на теренах країн, які вирізняються високим рівнем відкритості ринків, у т.ч. України, та водночас, відносно слабкими інституціональними та організаційно-економічними механізмами захисту національного бізнесу [3].

### 2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання теорії та практики стратегічного маркетингу, особливості формування маркетингових стратегій підприємств у певних сферах функціонування висвітлено у працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як Ф. Котлер (Kotler, 2003) [4], М. Мачек (Machek, 2012) [5], П. Габріельсон, М. Габріельсон, Т. Сеппала (Gabrielsson, Gabrielsson, Seppala, 2012) [6], Дж. Іямабо, О. Отубанджо (Iyamoto, Otubanjo, 2013) [7], П. Оостервеер, Г. Россінг, А. Хендріксен та К. Воерман (Oosterveer, Rossing, Hendriksen, Voerman, 2014) [8], О. Канищенко [2], А. Старостіна [1], Т. Циганкова [3]

та ін. Проте проблематика застосування маркетингових стратегій ЄРТМ в Україні не отримала належного розкриття та потребує детальнішого вивчення.

**3. Метою статті є** аналіз практики формування та імплементації маркетингових стратегій у діяльності ЄРТМ на споживчому ринку продовольчих товарів в Україні.

### 4. Основні результати дослідження

На споживчому ринку продовольчих товарів України наразі присутні десять міжнародних операторів та національних підприємств, активи яких повним обсягом або частково належать компанії-нерезиденту [9]. Зазначений ринок має свої особливості, що пов'язано, насамперед, з недосконалістю нормативно-правової бази у сфері антимонопольного регулювання, проблемами значного згортання купівельної спроможності населення на тлі рецесійних процесів та девальвації національної валюти. Разом із тим, навіть на тлі значного зниження рівня інвестиційної привабливості роздрібного ринку України для нерезидентів, галузь роздрібно торгівлі України все ще лишається сферою інтересів міжнародних, у першу чергу європейських роздрібних торговельних мереж (ЄРТМ). Конкурентна структура вітчизняного ринку в окресленому сегменті досить пластична та неусталена: лише за 2014 р. кількість магазинів ЄРТМ на споживчому ринку продовольчих товарів в Україні зменшилась на 35 одиниць (за рахунок зменшення кількості магазинів під брендами «Спар» та «Перекресток»). При виході ЄРТМ на український ринок ними використовуються як традиційні для інших зарубіжних ринків, так і особливі підходи до формування та впровадження маркетингових стратегій. Узагальнення практики впровадження маркетингових стратегій ЄРТМ на ринку України представлено в табл. 1.

Табл. 1: Маркетингові стратегії ЄРТМ в Україні

Tab. 1: Marketing strategies of the European retail chains in Ukraine

№ з/п	Критерії	Різновиди стратегій у межах критерію	ЄРТМ, що застосовують стратегії
1	За підходом до формування маркетингової стратегії	Стандартизація; адаптація; стандартна адаптація	«X5 Retail Group»: «Перекресток», «Новус», «Амстор»; «Ашан», «Брусничка»; «Метро», «Білла».
2	За типом мережевої організації	Вертикальна; горизонтальна; комбіновані маркетингові системи	«Фуршет», «Метро», «Спар», «Брусничка», «Перекресток» «Амстор», «Новус», «Фуршет» (Інтернет-магазин).
3	За трансфером маркетингових інновацій	Політика глобального центру; політика поліцентризму	«Метро», «Ашан», «Спар», «Білла», «Перекресток»; «Фуршет», «Амстор», «Брусничка»
4	За конкурентним статусом (за М. Портером)	Цінового лідерства; диференціації; фокусування	«Ашан»; «Метро», «Фуршет»; «Спар», «Брусничка».
5	За позиціями підприємства на ринку	Стратегія виживання; стабілізації; зростання	«Перекресток», «Спар», «Реал»; «Метро», «Амстор», «Фуршет»; «Ашан», «Новус», «Білла».
6	За конкурентними позиціями (за Ф. Котлером)	Стратегія лідера; челенджера; послідовника; нішера [4]	ПрАТ «Фоззі Груп» ТОВ «АТБ-Маркет» ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» ПрАТ «Фуршет», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»*.
7	За матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Стратегія розвитку; підтримання; збирання врожаю; елімінування	«Ашан», «Барвінок», «Новус», «Білла», «Амстор», «Брусничка»; «Метро», «Фуршет»; «Спар», «Перекресток».
8	За пріоритетами у формуванні та реалізації маркетингового комплексу	Товарна стратегія; цінова; товарного руху; просування	«Перекресток», «Білла», «Ашан» - впровадження в асортимент товарів категорії продуктів під ВТМ; «Ашан» - «Удар по цінах», «Білла» - «Завжди вигідно в Білла» і т.д.; «Метро» - комбінована система; «Білла» - стимулювання збуту (знижки з ціни товару за окремими категоріями та у певні дні).
9	Залежно від рівня інноваційної спрямованості та витрат на НДР	Інноваційні; імітаційні	«Фуршет» (Інтернет-магазин), «Метро» («Кеш енд Кері»); «Новус», «Амстор», «Метро» (Інтернет-магазин), Амстор («Кеш енд Кері»).

\* Ранжирування проводилось згідно з грошовим виразом обсягу товарообороту найбільших ЄРТМ на споживчому ринку України у 2015 р. за даними незалежного консалтингового агентства «GT Partners Ukraine».

Джерело: Розроблено авторами

Source: Compiled by the authors

У контексті ідентифікації маркетингових стратегій за підходом до їх формування цілком передбачувано найпоширенішими стали стратегії стандартної адаптації («Метро», «Білла») та стандартизації («Перекресток», «Новус», «Амстор»), що пов'язано в першу чергу з меншим обсягом витрат на реалізацію такого виду стратегій, а відтак забезпечило можливість утримання низького та середнього цінних порогів для власної товарної пропозиції. За типом мережевої організації широкого застосування набули вертикальні маркетингові системи, які дозволяють встановлювати контроль за всіма учасниками каналу розподілу («Фуршет», «Метро», «Спар»).

Якщо апелювати до практики механізму трансферу маркетингових інновацій, що мали місце на роздрібному ринку України, варто зауважити, що вона варіативна та частково відповідає міжнародним тенденціям транснаціоналізації у сфері товарообміну: політика глобального центру («global centre»), що передбачає розробку нових маркетингових технологій у країні базування торговельної ТНК з використанням централізованих ресурсів компанії.

Мова йде про компанії «Ашан», «Метро», «Білла» та «Спар». Політика поліцентризму («local-for-local») реалізована в діяльності дочірніх компаній ЄРТМ при використанні власних можливостей для розробки нових технологій («Фуршет», «Амстор», «Брусничка», «Барвінок», «Новус»).

Інші поширені в практиці міжнародного ритейлу механізми трансферу маркетингових інновацій – розповсюджувальна система технологічного розвитку («locally leveraged») та інтегрована система технологічного розвитку («globally linked») ЄРТМ на роздрібному ринку України не отримали належного розвитку.

За конкурентним статусом (стратегії за М. Портером) варто виділити підприємства, які діють на основі обраної стратегії цінового лідерства або лідерства за витратами («Ашан», з огляду на доступ до відносно дешевих кредитних ресурсів материнської компанії, за рахунок чого і пропонує широкий асортимент товарів з мінімальною націнкою); диференціації, що дозволяє відрізнити певну компанію від конкурентів завдяки кращому обслуговуванню споживачів, розширенню спектра послуг тощо («Метро», що функціонує як «кеш енд кері»; мережа «Фуршет», яка характеризується постійним удосконаленням рівня обслуговування клієнтів) та фокусування або концентрації, що полягає у зосередженні на освоєнні певної ринкової ніші або функціонування в межах певних географічних регіонів («Спар», який функціонує на основі франчайзингових схем, що дозволяє розширити географічну присутність мережі; мережа «Брусничка», яка характеризується впровадженням нового для українського ринку формату «фрешмаркет», що окреслює цільову аудиторію компанії та характеризує обраний сегмент ринку).

Вітчизняна практика перебування ЄРТМ засвідчила використання кількох підходів до використання маркетингових стратегій з огляду на позиції підприємства на ринку: виживання, до якої відносимо компанії, що мають відносно слабкі конкурентні позиції, наприклад, «Спар Україна»; стабілізації – зосередження на існуючих напрямках розвитку бізнесу та їх підтримці («Барвінок», «Фуршет», «Амстор»); зростання, завдяки удосконаленню певних бізнес-процесів (інтенсивного зростання), приданню інших фірм, злиттям та поглинанням (інтегративного зростання) чи виробництва нових продуктів, розширення спектра послуг або ж сфери діяльності (диверсифікації). Прикладами застосування стратегій зростання на українському продовольчому ринку є: «Ашан Україна Гіпермаркет» – розвиток за рахунок удосконалення асортиментної політики, оптимізації витрат, налагодження відносин з постачальниками та споживачами, а також політики M&A (злиття та поглинання); «Новус Україна» – розвиток за рахунок кількісного розширення та відкриття нових форм реалізації товару (Інтернет-магазин); «Метро Кеш енд Кері» – вдосконалення існуючих бізнес-процесів, відкриття Інтернет-магазину та «магазину в магазині»: новий відділ у торговельному центрі з продажу побутових приладів, мобільних телефонів, комп'ютерів, планшетів. «Metro Media», «Білла Україна» – кількісне розширення в межах регіонів присутності компанії, впровадження нових технологій тощо.

Щодо визначення конкурентних позицій за підходом Ф. Котлера зазначимо, що аналіз здійснювався стосовно п'ятірки найбільших ЄРТМ за обсягом товарообігу станом на 2015 р. Визначено, що лідером на той час було ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», досить серйозні позиції посідало ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» («челенджер»), дещо слабшу позицію – ПрАТ «Фуршет» («послідовник»), а стратегію «нішера» – ТОВ «ТД «Амстор».

За матрицею БКГ можна визначити стратегічну позицію кожної ЄРТМ. З цією метою проведемо аналіз на основі даних табл. 2. На основі вихідних даних та проведення розрахунків побудуємо матрицю БКГ з виокремленням стратегічної позиції кожної ЄРТМ за 2011–2013 рр. (рис. 1). За матрицею БКГ стали позиції займають компанії «Метро», «Новус», «Брусничка», «Барвінок», відносно сталі – «Ашан», «Амстор», «Фуршет» та «Білла», інші компанії («Спар» та «Перекресток») мають змінні позиції за період 2011–2013 рр. Компанія «Метро» знаходиться в межах квадранта «Дійні корови», стратегічні пріорити спрямовані на утримання належної лідеру ринкової частки. Компанії, що зайняли позиції в межах квадранта «Важкі діти» («Новус», «Ашан», «Брусничка», «Барвінок») інтенсифікують свої маркетингові зусилля з метою нарощення частки ринку.

Табл 2: Вихідні дані для визначення статусу ЄРТМ за матрицею БКГ

Tab 2: Initial data for determining the status of ERC by BCG matrix

MPTM	2011 р.			2012 р.			2013 р.		
	Темп приросту збуту мережі, %	Обсяги збуту мережі, млн грн.	Частка ЄРТМ щодо основного конкурента	Темп приросту збуту мережі, %	Обсяги збуту мережі, млн грн.	Частка ЄРТМ щодо основного конкурента	Темп приросту збуту мережі, %	Обсяги збуту мережі, млн грн.	Частка ЄРТМ щодо основного конкурента
ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»	0	8740	1,65	4	9120	1,47	4	9505	1,58
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	22	5015	0,57	22	6100	0,67	-1	6000	0,63
ПрАТ «Фуршет»	-17	5300	0,61	17	6200	0,68	-19	5000	0,53
ТОВ «Новус Україна»	183	1417	0,16	34	1900	0,21	33	2521	0,27
ПІІ «Білла Україна»	24	1347	0,15	8	1455	0,16	14	1657	0,17
ТОВ «ТД «Амстор»	17	3400	0,39	9	3700	0,41	32	4900	0,52
ТОВ «Спар Україна»	35	750	0,09	7	800	0,09	-32	538	0,06
ПрАТ «Ікс 5 Рітейл Груп Україна»	23	480	0,05	14	545	0,06	-10	490	0,05
ТОВ «Український ритейл»	22	1060	0,12	52	1610	0,18	39	2245	0,24
ТОВ «Торгова мережа «Барвінок»	23	573	0,07	22	699	0,08	23	862	0,09

Джерело: Розраховано авторами за даними незалежного консалтингового агентства «GT Partners Ukraine».

Source: Calculated by the authors based at data provided by GT Partners Ukraine.



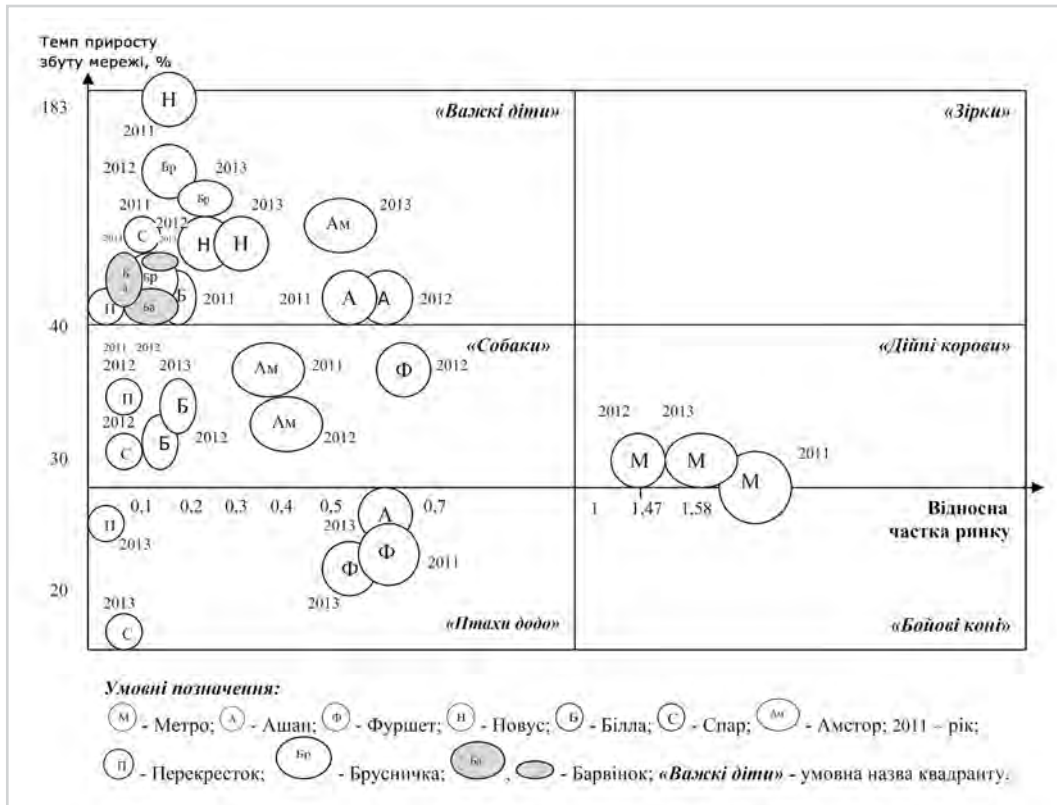


Рис. 1: Матриця БКГ для ЄРТМ на ринку України, 2011–2013 рр.  
 Джерело: Побудовано авторами.

Fig. 1: BCG Matrix for ERC in Ukrainian market in 2011–2013  
 Source: Developed by the authors

Компанія «Білла» з квадранта «Важкі діти» (2011 р.) перемістилась до квадранта «Собаки» (2012–2013 рр.), однак, зважаючи на перспективи розвитку ринку, вважаємо, що компанія має всі передумови для поліпшення статусу. Підтвердженням чому слугує приклад «Амстор», яка вступила в нову фазу розвитку, перемістившись з квадранта «Собаки» до квадранта «Важкі діти», інтенсифікуючи маркетингові зусилля з метою подальшого розвитку та нарощення частки ринку. Внаслідок рецесійних процесів такі компанії, як «Фуршет» (2011, 2013 рр.), «Спар» (2013 р.) та «Перекресток» (2013 р.) опинились у квадранті «Птахи додо», що вимагає перегляду існуючої стратегії розвитку. У зв'язку з цим уже у 2014 р. мережа «Фуршет» до кола своїх стратегічних пріоритетів віднесла перегляд маркетингової політики та оптимізацію витрат, скорочення торговельної площі тощо.

Керівництво компанії «Перекресток» прийняло рішення продати бізнес в Україні українській мережі «Варус», а голландська «Спар» – скоротила кількість торговельних об'єктів втричі.

Щодо маркетингових стратегій за пріоритетами у формуванні маркетингового комплексу ЄРТМ на ринку України, то його особливості є підвищення чутливості споживачів до маркетингових заходів, які забезпечують перш за все цінові переваги пропозиції в торговельних мережах навіть на тлі спрощення асортиментного портфеля, а в окремих випадках і зниження рівня сервісу обслуговування. Зокрема, таким є використання товарної стратегії ЄРТМ «Перекресток», «Білла Україна», «Ашан» та ін., які започаткували масове впровадження в асортиментний кошик значного переліку категорій продуктів під власною торговою маркою (ВТМ) з 2008 року. Цінові стратегії стали не менш важливим інструментом посилення власних конкурентних переваг у діяльності ЄРТМ. Такі торговельні оператори, як «Ашан», що відомий мінімальною торговельною надбавкою і лозунгом «Удар по цінах» та «Білла Україна» з лозунгом «Завжди вигідно в Білла»,

який пропонує знижки з ціни товару та продаж товарів за політикою «3 товари за ціною двох, 2 – за ціною 1» демонструють поліпшення показників діяльності через залучення все більшої кількості покупців навіть на тлі кризи та згорання споживчого попиту. Підприємство «Метро» в умовах українського ринку демонструє очевидне лідерство за успішністю застосування комбінованої маркетингової системи при реалізації стратегії товарного руху, а «Білла Україна» – ефективної стратегії просування завдяки комплексу заходів щодо стимулювання збуту на основі використання стратегії знижок з ціни товару за окремими категоріями та у певні дні, а також розвитку сфери обслуговування споживачів. Більшість ЄРТМ (60%) розвиваються в межах одного типу магазинів, що з позицій маркетингу вказує на помірний рівень диверсифікованості маркетингових програм.

Безумовно, оцінка практики впровадження маркетингових стратегій ЄРТМ на ринку України була б неповною, якби ми не акцентували увагу ще на одному з критеріїв їх виокремлення, а саме: інноваційної спрямованості маркетингових програм (інноваційні та імітаційні стратегії ритейлерів). Результати дослідження маркетингової поведінки ЄРТМ на ринку України підтвердили загальносвітову тенденцію щодо започаткування на локальних ринках саме міжнародними операторами інновацій у сфері роздрібної торгівлі. Статус новатора серед міжнародних мереж на українському продовольчому ринку у свій час мало підприємство ПрАТ «Фуршет», яке першим впровадило таку форму продажу товарів, як Інтернет-магазин; послідовниками підприємства (стратегія імітації) стали ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Метро Кеш енд Кері» та «Амстор». Мережа магазинів «Метро» першою вийшла на український ринок з типом магазину «Кеш енд Кері», а її імітатором став ТОВ «Торговий дім «Амстор». У цілому найпоширенішими інноваціями ЄРТМ стали: нарощування частки товарів під власними торговельними марками (ВТМ) у середньому до 12% збуту (у межах товарної

складової), розширення системи збуту товарів шляхом інтенсифікації продажу через мережу Інтернет (до 1,5% збуту), запровадження гнучких схем взаємовідносин із постачальниками (збутова стратегія), диференціація сервісу та рівня обслуговування (у межах комунікаційної політики) та ін.

Імплементація інноваційних підходів у маркетингові стратегії ЄРТМ в Україні в період кризи (2008–2013 рр.), з одного боку, інтенсифікувала розвиток як самих мереж, так і галузі загалом, однак, з другого, супроводжувалася цілою низкою негативних соціальних та економічних ефектів, що зумовлює необхідність застосування певних інституційних обмежень задля їх зменшення. Зокрема, об'єктом моніторингу мають стати: факти спотворення конкуренції шляхом узгодження цін між ключовими операторами ринку (у т.ч. з боку ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ПІІ «Білла Україна», ТОВ «Спар Україна» та ін.); агресивне нарощування ВТМ у структурі портфеля торговельних марок ЄРТМ на тлі виведення національних торговельних марок (у середньому зменшення на 3%); дискримінація вітчизняних постачаль-

ників через механізми відстрочки оплати поставленого товару, пред'явлення низки додаткових договірних вимог, а також поступове нарощування міжнародними мережами обсягів вивезення некритичного прямого імпорту [10] та ін.

### 5. Висновки

Аналіз практики впровадження маркетингових стратегій ЄРТМ на ринку України дозволяє сформулювати низку висновків. По-перше, маркетингові стратегії є одним із ефективних інструментів реалізації конкурентних переваг ЄРТМ на зарубіжних ринках, їх розробка зумовлена впливом факторів стратегічного та тактичного характеру з огляду на цілі та ресурсну базу торговельних мереж. По-друге, окрім позитивних впливів на розвиток галузі торгівлі в цілому, виявлено негативний опосередкований ефект на учасників системи постачань для сфери торгівлі, зокрема представників малого та середнього бізнесу.

Перспективним напрямком подальших досліджень є ідентифікація конфлікту інтересів на рівні суспільства, національного бізнесу та потужних торговельних операторів, який виникає внаслідок впровадження стратегічних програм ЄРТМ у сфері маркетингу.

### Література

1. Старостіна А. О. Основні фактори трансформації міжнародного ринку послуг на сучасному етапі розвитку світового господарства / А. О. Старостіна, І. Проценко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2013. – № 12 (153). – С. 99–103.
2. Канищенко О. Л. Структуризація міжнародних каналів розподілу [Електронний ресурс] / О. Л. Канищенко, О. О. Комяков // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2009. – № 54. – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/84>
3. Циганкова Т. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології / Т. М. Циганкова ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2004. – 400 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
5. Machek M. Retail market structure development in Central Europe [Electronic resource] / M. Machek // Central European Business Review. – 2012. – No. 1 (3). – P. 22–27. – Access mode : [https://www.researchgate.net/publication/282958618\\_Retail\\_Market\\_Structure\\_Development\\_in\\_Central\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/282958618_Retail_Market_Structure_Development_in_Central_Europe) doi: 10.18267/j.cebr.27
6. Gabriellsson P., Gabriellsson M., Seppala T. Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance [Electronic resource] / P. Gabriellsson, M. Gabriellsson, T. Seppala // Journal of International Marketing. – 2012. – No. 20 (2). – P. 25–48. – Access mode : <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jim.11.0068> doi: 10.1509/jim.11.0068
7. Iyamabo J., Otubanjo O. A Three-Component Definition of Strategic Marketing [Electronic resource] / J. Iyamabo, O. Otubanjo // International Journal of Marketing Studies. – 2013. – No. 5 (1). – P. 16–33. – Access mode : <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/23908> doi: 10.5539/ijms.v5n1p16
8. Oosterveer P., Rossing G., Hendriksen A., Voerman K. Mainstreaming fair trade: the role of retailers [Electronic resource] / P. Oosterveer, G. Rossing, A. Hendriksen, K. Voerman // Sustainability: Science, Practice, & Policy. – 2014. – No. 10 (2). – P. 4–13. – Access mode : <http://sspp.proquest.com/archives/vol10iss2/1210-052.oosterveer.html>
9. Кудирко Л. П. Міжнародні торговельні мережі в процесі концентрації на продуктовому ринку (FMCG) України / Л. П. Кудирко, І. М. Севрук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 56–63.
10. Мельник Т. М. Перспективи імпортозаміщення в Україні / Т. Мельник, К. Пугачевська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – № 2. – С. 16–32.

Стаття надійшла до редакції 7.02.2016

### References

1. Starostina, A. & Protsenko, A. (2013). Main factors of transformation of the international services market in the current development of the world economy, *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika (Herald of Kyiv National Taras Shevchenko University. Economy)*, 12 (153), 99–103 (in Ukr.).
2. Kanisichenko, A. L. & Komyakov, O. O. (2009). Structuring international distribution channels, *Ekonomichnyi Visnyk NTUU «KPI» (Economic Herald of NTUU «KPI»)*, 54. Retrieved from <http://economy.kpi.ua/uk/node/84> (in Ukr.).
3. Tsygankova, T. (2004). *International marketing: theoretical model and business technology*. Kyiv: Kyiv National Economic University (in Ukr.).
4. Kotler, F. (2003). *Principles of Marketing*. Moscow: Publishing House «Williams» (in Russ.).
5. Machek, M. (2012). Retail market structure development in Central Europe. *Central European Business Review*, 3(1), 22–27. doi: 10.18267/j.cebr.27
6. Gabriellsson, P., Gabriellsson, M., & Seppala, T. (2012). Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25–48. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jim.11.0068> doi: 10.1509/jim.11.0068
7. Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). A Three-Component Definition of Strategic Marketing. *International Journal of Marketing Studies*, 5(1), 16–33. Retrieved from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/23908> doi: 10.5539/ijms.v5n1p16
8. Oosterveer, P., Rossing, G., Hendriksen, A., & Voerman, K. (2014). Mainstreaming fair trade: the role of retailers. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 10(2), 4–13. Retrieved from <http://sspp.proquest.com/archives/vol10iss2/1210-052.oosterveer.html>
9. Kudyрко, L. P., & Sevruk, I. M. (2013). International trade networks in the processes of concentration in the food market (FMCG) of Ukraine, *Biznes Inform (Business Inform)*, 8, 56–63 (in Ukr.).
10. Melnyk, T., & Pugachevska, K. (2015). Import substitution perspectives in Ukraine, *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Torhovelno-Ekonomichnoho Universytetu (Herald of Kyiv National University of Trade and Economics)*, 2, 16–32 (in Ukr.).

Received 7.02.2016

## Різні погляди – одна держава

аналітика, новини, коментарі на інформаційно-аналітичному порталі  
Інституту трансформації суспільства

[www.osp-ua.info](http://www.osp-ua.info)