

часу, а також збалансовано поєднати кількісні та якісні показники оцінки. Це дозволить керівництву ПРТ швидко та більш вірогідно оцінити результати управління конкурентними перевагами підприємства.

#### *Список літератури*

1. Воронкова, А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект [Текст] : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Каложна, І. П. Отенко. – Х. : ИНЖЕК, 2008. – 512 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст] : [пер. с англ.] / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
4. Кнорринг, В. Теория, практика и искусство управления [Текст] / В. Кнорринг. – М. : Инфра-М, 1999. – 528 с.
5. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Чернега, О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. [Текст] : монография / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Блохіна, 2010.

УДК: 339.37 «312»

**М.В. Чорна**, канд. екон. наук

### **СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

*Виявлено та узагальнено характерні особливості розвитку сучасного світового ритейлу в умовах кризи; визначено їх вплив на становлення вітчизняної роздрібною торгівлі.*

*Вывявлены и обобщены характерные особенности развития современного мирового ритейла в условиях кризиса; определено их влияние на становление отечественной розничной торговли.*

*The characteristic features of development of modern world retail business in the crisis conditions are certain and generalized; their influence on becoming of domestic retail business is determined.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Як зазначають відомі закордонні та вітчизняні дослідники [1-4] історія української роздрібною торгівлі мало відрізняється від розвитку роздрібних мереж інших країн у період становлення. Проте не дивлячись на існування

міжнародного досвіду, вона розвивається власним шляхом, що зумовлено багатьма причинами: політична нестабільність; недосконалість законодавства; низький рівень доходів населення порівняно з країнами Євросони; нестача якісних торговельних площ тощо.

Для формування науково обгрунтованої концепції розвитку конкурентостійкої вітчизняної роздрібною торгівлі в умовах несприятливого зовнішнього середовища необхідно врахувати особливості сучасного світового ритейлу та його вплив на становлення українського роздробу. Вищевикладене доводить актуальність та необхідність дослідження зазначеної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над проблемами розвитку сучасної роздрібною торгівлі в умовах глобалізації та інтернаціоналізації світової економічної системи працювало багато відомих науковців – Б. Халлір, Л.О. Лігоненко, Г.М. Богославець, Г.Л. Піратовський та ін. [1-4]. Внаслідок значної динамічності та швидкості економічного розвитку, виникнення та подолання проблем, пов'язаних із впливом світової фінансово-економічної кризи, багато питань потребують подальшого дослідження. Це, в першу чергу, аспекти, пов'язані з визначенням можливості застосування існуючого закордонного досвіду розвитку ритейлу та формування специфічних, притаманних саме вітчизняній роздрібною торгівлі, заходів, які особливо актуальні в сучасних умовах розвитку української економіки.

**Мета та завдання статті.** Метою даної статі є узагальнення характерних особливостей розвитку сучасного світового ритейлу та визначення їх впливу на становлення вітчизняної роздрібною торгівлі. Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання – визначено існуючі особливості сучасного світового ритейлу; виокремлено та узагальнено такі, які доцільно враховувати під час формування концепції розвитку конкурентостійкої вітчизняної роздрібною торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведене дослідження опублікованих робіт провідних закордонних [1; 2; 6] та вітчизняних [3; 4] науковців щодо проблем розвитку роздрібною торгівлі, аналіз результатів досліджень експертів всесвітньо визнаних консалтингових компаній [5] та власні дослідження дозволили визначити певні особливості сучасного розвитку світового ритейлу.

Протягом останніх десятиліть ключовою тенденцією світогосподарського розвитку є глобалізація. Сучасні системні трансформації надають їй нової якості — із тенденції глобалізація переростає у всепоглинаючий процес та включає в себе політичні, економічні, соціальні, екологічні, науково-технологічні та інші складові [3]. Теоретичним

підґрунтям глобалізації вважається неоліберальна теорія, й особливо монетаризм, що визначає пріоритетність ринкових механізмів у економічному розвитку, відмову від державного регулювання економікою, усунення перешкод на шляху руху капіталу, товарів та робочої сили.

Однією з найбільш визнаних парадигм сучасної глобалістики є концепція «Сталого розвитку», яка розроблена під керівництвом Л. Брауна в Інституті всесвітніх спостережень (Вашингтон, США). Міжнародна комісія ООН з навколишнього середовища та розвитку на базі цієї глобальної концепції підготувала доповідь «Наше спільне майбутнє» (1987 р.). Генеральна Асамблея ООН прийняла спеціальну резолюцію «Екологічна перспектива до 2000 року і надалі» (1987 р.), згідно з якою сталий розвиток повинен стати керівним принципом діяльності ООН, урядів і приватних підприємств, організацій та установ. Вищою метою програми сталого розвитку є пошук нових шляхів, які б забезпечили прогрес людства не лише в елітарних регіонах і в короткі періоди (цикли), а на всьому глобальному просторі та на довгу перспективу [3].

Глобалізація світової економіки характеризується значними інтеграційними процесами, які проявляються у створенні міжнародних організацій та об'єднань у тому числі й торговельних – Світова організація торгівлі (СОТ), Генеральна угода з тарифів і торгівлі. 16 травня 2008 року Україна стала 152-м членом Світової організації торгівлі тощо.

Глобалізація змінює умови здійснення підприємницької діяльності та окреслює її основні особливості, до яких київські дослідники відносять [4, с. 61-62]: усунення обмежень платоспроможного попиту на національному ринку та кількості залучених ресурсів; збільшення масштабів діяльності; розмивання просторових «кордонів» та зростання мобільності (гнучкості) підприємства; активне поширення аутсортингу; зміна моделі організації бізнесу та впровадження різних форм міжнародного бізнесу; стандартизація; підвищення вимог до прозорості бізнесу; зростання ризикованості підприємницької діяльності; посилення етичної та соціальної відповідальності бізнесу.

*Глобалізаційні процеси* характерні для усіх галузей та сфер економіки в тому числі й для *роздрібної торгівлі*. Початок світової експансії в роздрібній торгівлі припадає на 70-ті роки минулого століття, а найбільш активно цей процес розвивався в 90-ті роки ХХст. За даними СОТ в 2009 році десятка найпотужніших світових торговельних держав виглядає так (за зменшенням обсягів): експортери товарів – Китай, Німеччина, США, Японія, Нідерланди, Франція, Італія, Бельгія, Корея,

Сполучене Королівство; імпортери – США, Китай, Німеччина, Франція, Японія, Сполучене Королівство, Італія, Гонконг, Бельгія (далі Канада і Корея). У десятці найбільших експортерів послуг: США, Сполучене Королівство, Німеччина, Франція, Китай, Японія, Іспанія, Італія, Ірландія, Нідерланди; імпортери ті ж самі, але в іншому порядку: США, Німеччина, Сполучене Королівство, Китай, Японія Франція, Італія, Ірландія, Нідерланди, Іспанія.

Сучасна тенденція глобалізації ритейла, за словами відомого теоретика ритейлу керуючого директора ЕНІ Retail Institute Б. Халліра [6], обумовлена абсолютно логічними закономірностями ринкової економіки: якщо є ніша, — її потрібно заповнити. Локальний і регіональний ритейл сходиться у небуття внаслідок неможливості конкурувати з сильними західними компаніями — такими як Villa, Metro, які без особливих зусиль захоплюють все більші простори. Сьогодні вони розділяють між собою сфери впливу — ринки країн з менш розвинутою економікою в цілому і ритейлом зокрема. Завоювавши країни Східної Європи, вони спрямовують експансію в Центральну. Першій та основній хвилі вторгнення піддалися Польща, Чехія і сусідні країни ще в 90-ті роки минулого століття. Німецьким, французьким і британським мережам удалося увійти туди дуже просто, а в результаті через 10 років у першій десятці харчових ритейлерів Польщі вже не було жодного польського. Та ж інтернаціоналізація та модернізація чекають Україну й Румунію роки через 10.

У межах глобалізації простежується стійка тенденція до концентрації роздрібної торгівлі. Згідно з результатами досліджень провідної консалтингової компанії «Deloitte Touche Tohmatsu» опублікованими в звітах «2007 Global Powers of Retailing», «2008 Global Powers of Retailing», «2009 Global Powers of Retailing» простежується певна динаміка концентрації. Частка 10 провідних світових ритейлерів у загальному обсязі товарообороту 250 основних світових торговельних операторів становить близько 30% [5]. До того з 2003 до 2006 року відзначалася стійка тенденція до підвищення її рівня (з 28,4 до 30,1%), лише в 2007 році відзначено невеличке зниження – на 0,5%. Зазначимо, що серед десятки найбільших світових ритейлерів 50% становлять американські компанії, але європейські оператори досить активно розвиваються й вдало конкурують з ними за нові ринки.

Не дивлячись на досить високий рівень розвиненості роздрібно-го ринку в Європі *продовжується процес його укрупнення*. Так, якщо в 1996-1997 роках мережам Carrefour, Tesco, Metro, Ahold, Rewe (TM Villa) належало майже 26% європейського ринку, то на сьогодні ця частка зросла до 81%. Причому він відбувається не лише за рахунок ску-

пки слабкіших конкурентів, процесів злиття та поглинання, але й завдяки виходу крупних компаній. Наприклад, американська мережа Wal-Mart вийшла на ринок Німеччини за допомогою придбання франчайзингового партнера мережі Spar і місцевої Wertkauf, але згодом відмовилася від своїх планів і продала магазини, втративши на цьому 3 млрд марок.

Традиційно активізація операцій злиття та поглинань (M&A) характерна для пікових періодів розвитку – криз та підйомів, структурних змін, коли відбувається докорінна реорганізація економіки та переоцінка її активів. Сучасна економічна ситуація в світі відповідає повною мірою таким умовам. Основною мотивацією M&A є збільшення можливостей зростання за рахунок придбання додаткових активів, посилення позицій на ринку, у тому рахунку й завдяки придбанню конкурентів та захвату їх частки ринку.

Халлр Б., аналізуючи позитивні та негативні аспекти та наслідки поглинання з позиції ритейлера, доходить до висновку, що ...«краще робити бізнес самому. Адже навіть у Німеччині, коли одна мережа купує іншу, то значні засоби та енергія управлінців витрачаються на перетворення стандартів придбаної мережі. І якщо хтось захоче купувати українські мережі, він повинен розуміти, що купує лише об'єкти нерухомості, а все інше краще робити «з нуля». Або необхідно шукати способи мотивації співробітників цієї мережі. Наприклад Tesco придбала в Таїланді одну торговельну мережу і вони надали співробітникам цієї мережі 20%-ву частку в компанії. Персонал отримав потужну мотивацію, а Tesco — економію засобів» [1].

Наступною особливістю світового ритейлу є наявність різних *вимірів* функціонування, а саме: IT, логістика, людські ресурси, створення корпоративної ідентифікації тощо. У кожній із цих сфер є своя найкраща практика. Так, щодо продуктового ритейлу одним із варіантів є можлива мінімізація кількості працівників, наскільки це дозволяє формат конкретного магазину на фоні самообслуговування (споживач сам береть потрібний продукт із полиць) — це краща практика для дискаунтера. Такі заходи дозволяють досягти найвищого прибутку на кв. м, проте виникають значні черги. У разі розвитку формату супермаркету забезпечується найвищий сервіс, черги затримують покупця не більше 2-3 хвилин, що є значним досягненням [6]. За матеріалами відомої консалтингової компанії «Deloitte Touche Tohmatsu» 250 провідних світових ритейлерів розвивають торговельні об'єкти різних форматів, застосовуючи мультиформатну стратегію. Так, торговельні об'єкти формату «супермаркет» представлені у 98% провідних роздрібних компаній, формату «спеціалізований магазин» – у 88%, форматів

«гіпермаркет», «супер-центр», «мегастори» – у 73%, «магазин біля будинку» – 63% [5].

Ще однією тенденцією розвитку світового ритейлу є *підвищення уваги до споживача*. Обов'язковим атрибутом сучасної роздрібною торгівлі є розвиток програм підвищення лояльності клієнтів (ППЛК), які заохочують клієнтів за прихильність певним компаніям. За дослідженням експертів компанії McKinsey [2] такі програми проводять більшість найкрупніших американських і британських роздрібних компаній. ППЛК популярні і серед покупців: у США ще в кінці 1990-х років в них брало участь 53% відвідувачів супермаркетів (і 48% з них витрачали при цьому більше, ніж витратили б, коли б не програма) і 21% — магазинів одягу (витрати 18% відвідувачів були більшими, що є досить вагомим показником). Роздрібні компанії намагаються залучити нових покупців не лише спеціальними акціями, а й самою політикою продажів. Проте не кожна компанія може запропонувати щось незвичайне та особливо ефективне, а тому вони розробляють програми дуже вигідні для клієнтів. Компанії, які досягли успіху, пропонували постійним покупцям невеликі, але привабливі заохочення, наприклад можливість «заробити» за декілька місяців квиток у кіно або за рік-два — більш цінні призи.

Так, наприклад, британська мережа супермаркетів Tesco підійшла до вирішення проблеми витрат шляхом введення дворівневої системи клубних карт. На першому рівні компанія зосереджується на простому зборі інформації, при цьому споживачі заробляють очки (одне очко за кожен витрачений фунт стерлінгів), які потім можна обміняти на купон. Другий рівень у більшій мірі розраховано на постійних клієнтів: витративши за один раз 38 дол., покупець отримує «ключ». Зібравши 50 «ключів», він стає володарем «золотої зв'язки», 100 «ключів» — «великої золотої зв'язки». Окрім купонів власники «зв'язок» отримують знижки на відвідання культурних і спортивних заходів, проживання в готелях та на інші види послуг. Мета основної програми — змінити переваги крупних клієнтів і змусити їх якнайчастіше відвідувати супермаркети Tesco. Через чотири роки після введення системи клубних карт частка Tesco на ринку виросла з 13 до 17%, і близько 75% всіх продажів проводиться в межах цієї програми.

У розрізі підвищення клієнтської лояльності виділяється така тенденція сучасного світового ритейлу як активізація *розвитку власних торговельних марок*. Власна торговельна марка (ВТМ) – це ексклюзивно представлений в даній торговельній мережі бренд. Продукт ВТМ виробляється за спеціальним замовленням ритейлера. Торговельна мережа самостійно займається розробкою дизайну, контролем якості, ма-

ркетингом і поширенням продукції під ВТМ. Першу ВТМ створив сто років тому Жорж Фруа Рішар для фірми Casino. Фірма зіткнулася з проблемою недопостач, які часто приводили до дефіциту. Щоб задовольнити попит, Casino заснувала власні виробничі потужності. З тих пір роль ВТМ постійно зростала, особливо в 90-х роках ХХ століття. У Західній Європі та США продукти під власними торговельними марками пройшли кілька етапів розвитку і сьогодні їх сприймають нарівні з відомими марками, і часто навіть перевершують їх за популярності [7]. У мережах Західної Європи товари під ВТМ займають 30-70% всіх представлених товарів. Реалізуючи такі товари, торговельна мережа має значну економію: на витратах на рекламу, на маржі дистриб'ютора. Крім того в таких складних умовах для забезпечення та утримання лояльності споживача ритейлери вимушені знижувати роздрібну ціну й за рахунок своєї націнки.

Так, наприклад, у магазинах німецької мережі Aldi до 95% продукції реалізується під власною торговельною маркою (ВТМ). Aldi свідомо не працює з брендowanими товарами, адже на рекламу продуктів під своєю маркою не витрачається ні centa, єдині витрати – на їх виробництво. Завдяки цьому велика частина прибутку залишається у власників Aldi [8].

Серед основних чинників впливу на розвиток private labels традиційно виділяють такі:

1. Активність виробників аналогічних товарів щодо виведення на ринок нових продуктів. Чим більш інноваційними є брендові продукти, тим менше шансів мають продукти ВТМ, які за визначенням «на крок ззаду». Тобто за однакову ціну споживач отримує більш цінний товар, ніж менш інноваційний продукт мережевих марок. Реалізація мережевих марок зростає тоді, коли вибір марочних продуктів досить обмежений, основні учасники ринку не виводять багато нових продуктів, а існуючі продукти можна легко відтворити.

2. Ціни товарів та використання ефективних механізмів просування конкурентами. Шанси на успішний запуск бренду мережі вищі, якщо норма прибутку в даній категорії продуктів відносно висока, а різниця в ціні між мережевими та брендowanими продуктами досить значна. Більш того, у випадку з брендowanими продуктами негативним стають часті цінові акції, які сприяють збільшенню чутливості споживачів до ціни та стимулюють їх до зміни марки. З іншого боку, недостатній промоушн брендowanих продуктів також послаблює їх позицію, підвищуючи цікавість до ВТМ.

3. Стійкість та частка ринкової позиції ритейлера. Великим фірмам простіше оптимізувати асортимент шляхом впровадження власних

марок – вони мають значні фінансові й організаційні можливості, які можна спрямувати на розробку власної продукції високої якості, а також, як правило, значний вплив на ціноутворення на даному сегменті ринку.

4. Характерні ознаки продуктів ВТМ. Спочатку клієнти купують даний продукт лише тоді, коли знають про його існування, знають його і впевнені в його високій якості. Має пройти певний період часу коли продукція ВТМ стає впізнана споживачами, а їх ринкова частка починає зростати.

Стрімкий розвиток private labels обумовлений значними перевагами, які отримують основні учасники торговельного ланцюжка – роздрібні мережі, виробники та споживачі. Серед основних переваг для роздрібних мереж визначають такі:

1) власна марка є способом для виокремлення асортименту їх продукції від продукції конкурентів. Продаж продуктів, доступних лише у власній мережі магазинів є одним з найкращих засобів збільшення лояльності клієнтів. Він дозволяє урізноманітнити пропозицію, розширює можливість вибору товарів, і тим самим створює позитивний образ магазину. З іншого боку, продукти низької якості можуть негативно вплинути на імідж ритейлера;

2) private labels забезпечують зростання норми прибутку та обсягу реалізації та надають значну свободу у формуванні цінової стратегії;

3) ВТМ є додатковим інструментом у відносинах з виробниками інших марок, оскільки дозволяють нав'язати конкуренцію як за ціною, так і за якістю. Зміцнення private labels означає обмеження домінуючої позиції виробників на ринку та здобуття вигіднішої позиції на переговорах з ними.

Сучасні світові ритейлери спрямовують зусилля на розширення контурів обслуговування, надання покупцям найбільш широкого переліку супутніх послуг [4, с. 30]. Це обумовлює зростання сервісної політики в системі управління. З цієї позиції підвищується значущість та доцільність інвестування роздрібних операторів у сферу послуг.

Характерним для сучасного світового ритейлу є *втрата індивідуальності через процедури ECR*. Efficient Consumer Response – це методологія, яка передбачає сегментацію споживачів і в цьому полягає аспект оптимізації стосунків ритейла та виробників. ECR дає учасникам ринку значну якісну демографічну базу, а виробники можуть надати ритейлу чітку інформацію щодо передбачуваного рівня попиту на ті або інші продукти. Проте магазини втрачають індивідуальність: схожий асортимент, схожі низькі ціни тощо. З одного боку низькі ціни



досить привабливі для споживача, але з іншого сама методологія ECR створена не для споживачів, а для підвищення прибутку рітейлерів і постачальників за рахунок мінімізації витрат. І ті процеси, які дозволили рітейлу та виробникам понизити ціни, можуть у результаті обернутися втратою маржі. У цьому аспекті дійсні багато проблем, але ECR є технічним стандартом сучасної торгівлі, застосування якого дозволить українським рітейлерам дізнаватися більше про ринок, про споживачів і про себе [1].

У сучасній торгівлі активно *впроваджуються різноманітні новітні технології* – інформаційні, технічні, технологічні та управлінські інновації. Розвивається електронна торгівля, впроваджуються електронні засоби супроводу товарів, штрихового кодування товарів, впровадження клубних та дисконтних карток, карток самообслуговування, розроблені різноманітні маркетингові інструменти, ECR-системи, розширюється застосування аутсорсингу тощо [4, с. 73].

Не дивлячись на позитивну ситуацію в роздрібній торгівлі світова економічна криза негативно вплинула на її розвиток. За інформацією найбільшої в світі приватної міжнародної компанії Cushman & Wakefield, яка надає послуги в області комерційної нерухомості та є визнаним лідером міжнародних досліджень ринків нерухомості відзначається, що стійке зростання ринку торгівлі можливо не раніше 2011 року [9]. У своєму новому звіті по європейських ринках «Ключові чинники розвитку рітейлу в 2010 році» компанія підкреслює, що у 2010 році для орендарів та інвесторів торговельної нерухомості планується зростання експансії торговельних операторів і позитивна виручка від основних активів до середини року в більшості країн.

Одним з пріоритетних чинників впливу на розвиток ринку в 2010 році є відносна недорога вартість торговельних площ. Ставки оренди на торговельні площі знизилися майже у всіх країнах за останні два роки. Орендні ставки на кращих торговельних площах в Україні впали більш, ніж на 40%. Попит з боку рітейлерів починає відроджуватися завдяки мінімальним орендним ставкам в багатьох країнах.

Голова міжнародного відділу торговельної нерухомості Cushman & Wakefield Марк Верлтон підкреслює, що не дивлячись на те, що велика кількість локальних і міжнародних торговельних операторів вийшли з бізнесу у зв'язку з економічною кризою, багато хто пережив важкі часи та зберіг хороші позиції. Такі торговельні оператори, можливо, збільшать свою експансію в 2010 році, щоб зайняти частку ринку та збільшити активи, поки орендодавці все ще щедрі. Можливо, вони разом з продуктовими мережами і дискаунтерами освоюватимуть основні місця на нових ринках услід за міжнародними торговельними

мережами. Умови на нових ринках в основному все ще сприятливі для них.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження визначено певні особливості, притаманні розвитку сучасного світового ритейлу, які впливають на формування, становлення та розвиток вітчизняної роздрібно-торгівлі та мають бути враховані під час формування концепції розвитку конкурентостійкої вітчизняної роздрібно-торгівлі. Серед них наявність глобалізаційних процесів, які характерні для усіх галузей; стійка тенденція до концентрації роздрібно-торгівлі; продовження процесу укрупнення; функціонування в кількох вимірах; підвищення уваги до споживача та активізація розвитку власних торговельних марок; зростання сервісної політики в системі управління; підвищення значущості та доцільності інвестування у сферу послуг; втрата індивідуальності через процедури ЕСР; впровадження новітніх технологій – інформаційних, технічних, технологічних та управлінських інновацій; трансформація внаслідок негативно вплинула світової економічної кризи (зміна стратегії розвитку, пристосування до нових реалій) тощо.

*Список літератури*

1. Страстный теоретик [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.liveretail.ru/articles.php?id=308>>.
2. Цена лояльности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.vestnikmckinsey.ru>>.
3. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації [Текст] : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.
4. Трансформаційні процеси в торгівлі Україні в умовах інтернаціоналізації [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко [та ін.]; за ред. Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 334 с.
5. Global Power of Retailing 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.deloitte.com/view/en>>.
6. Еврофинал-2016. Интервью с Берндом Халлиром [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.management.com.ua/interview/int044.html>>.
7. Назад в будущее. Становление сетевых марок в Польше (1998-2002) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://retailstudio.org/retailth/119.htm>>
8. Кризис вывел Private label на пик популярности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.retailstudio.org/market/7566.htm>>.
9. 2010 год ожидается более удачным для рынка ритейла [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <[http://www.retail.ru/articles/retail\\_shops\\_forecast/](http://www.retail.ru/articles/retail_shops_forecast/)>.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© М.В. Чорна, 2010.