

УДК 658.8:341.38

DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-5

В.А. ПАВЛОВА,
доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИТЕЙЛУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У статті наведено засади пошуку шляхів розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. Досліджено стан вітчизняного ритейлу в період воєнної загрози. Виділено основні тренди його розвитку: зміна рельєфу українського ритейлу та внутрішня характеристика діяльності торговельних підприємств.

Встановлено профіль працюючих об'єктів різних сегментів ринку на підставі зміни їх кількості та відсотків від загальної кількості до військових дій. Побудовано спарклайни кожного з сегментів ринку, що дозволило візуально показати динаміку змін у березні-травні 2022 р. та визначити мінливість профілю ритейлу протягом трьох місяців.

Встановлено характер динаміки зростання у системі підприємств різних сегментів та темпи відновлення мережі. Проаналізовано зміну товарного профілю у досліджуваній період та виділено ТОП-3 підприємств, які займають найбільшу частку в наданні послуг споживачам. Доведено, що рельєф ритейлу змінюється під впливом чинників, пов'язаних з воєнним станом, територіальними змінами, швидкістю відновлення мережі у разі безпечності функціонування.

Виділено внутрішні характеристики українського ритейлу під час війни, серед яких: змінений графік роботи, питання виживання, першочерговість етики діяльності, планування процесів на короткий період.

Розглянуто різні приклади економічного успіху відбудови країн. Проаналізовано плани післявоєнного відновлення України, запропоновані міжнародними організаціями та анонсована програма розвитку національної економіки в повоєнний період. Така програма передбачає перехід від сировинно-аграрно-сировинного типу економіки до технологічного типу та створення нової структури економіки.

Виділено торгівлю як сферу національного господарства, що забезпечує життєдіяльність населення. Запропоновано шляхи розвитку українського ритейлу в повоєнний час, серед яких: цифровізація основних торговельно-технологічних процесів; побудова й удосконалення логістики; оптимальне поєднання офлайн та онлайн форматів; розвиток власної торгової марки; формування клієнтської бази на підставі дослідження поведінки споживачів.

Наведено змістове наповнення кожного з запропонованих напрямів. Зроблено акцент на формуванні системи управління взаємовідносин з клієнтами (CRM) та діджиталізації бізнесу. Розглянуто значення організації ефективного просування товарів та їх зберігання для збільшення обсягів продажів та удосконалення транспортно-складської логістики. Доведено, що успішним форматом функціонування ритейлу є модель омніканальності. Розглянуто власні торгові марки як невід'ємну частину діяльності ритейлерів та залучення лояльних споживачів для забезпечення достатнього обсягу продажів та прибутковості.

Ключові слова: ритейл, розвиток, рельєф ритейлу, внутрішні характеристики, програма розвитку, діджиталізація, логістика, омніканальність, власна торгова марка, залучення споживачів.

Постановка проблеми. Ситуація, що склалася для вітчизняного ритейлу за воєнного стану показала складність організації процесів реалізації й обслуговування покупців у зв'язку з втратами майна; зменшенням кількості об'єктів ритейлу, що реально можуть обслуговувати споживачів; порушенням логістики просування товарів; скороченням товарного портфелю, що впливає на задоволення споживчого попиту, неможливістю безпечного функціонування в окремих регіонах України, зміною режиму роботи тощо. Проте, виконання ритейлом соціально-економічної ролі щодо забезпечення життєдіяльності населення за будь-яких умов показує, що практично більше 80% об'єктів у різних сегментах ринку на сьогодні працюють й поступово нарощують темпи відновлення. Звичайно, змінюється звичний для споживачів характер діяльності окремих об'єктів ритейлу, що пояснюється об'єктивними причинами. Та все ж вітчизняний ритейл як суттєва частина народного господарства вже сьогодні планує шляхи поновлення діяльності та її розвиток у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань трансформації вітчизняного ритейлу, застосування вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку, пошуку моделей відбудови економіки після війни знайшли відображення у роботах вчених і практиків, серед яких: Г. Богородицька [2], А. Гриценко [2], І. Гут [4], Я. Железняк [6], В. Козуб [7], О. Кот [7], Д. Левицький [8], О. Лопатін [9], В. Новіков [10], Г. Ободець [11], Л. Чернишова [7] та ін.

Однак в їх дослідженнях виділено шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в довоєнний період, в період трансформації під впливом непередбачуваних обставин, в умовах воєнної загрози, що є, безумовно, важливим джерелом відповідей на питання щодо розвитку досліджуваної сфери. Поряд з цим проблеми повоєнного удосконалення процесів й зростання пара-

метрів, що характеризують вітчизняний ритейл, потребують подальшого вдосконалення.

Метою статті є дослідження особливостей вітчизняного ритейлу в умовах воєнного стану та пошук шляхів його розвитку в повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнення тенденцій розвитку ритейлу [2, 7, 8] та дослідження його стану показали, що доцільно виділити два основних тренди у розвитку сфери вітчизняної торгівлі за воєнного стану: зміна рельєфу українського ритейлу та внутрішня характеристика діяльності торговельних підприємств.



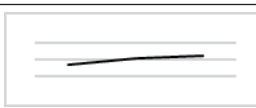

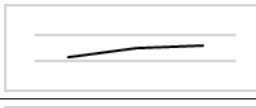

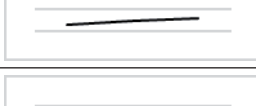
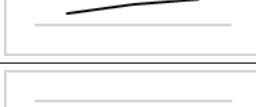
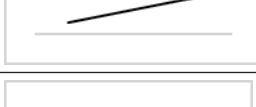

Порівняння інформації, наданої Асоціацією ритейлерів України [1], показує зростання частки працюючих об'єктів різних сегментів протягом трьох місяців військових дій. Якщо у березні така частка становила 71%, у квітні 77%, то у травні її величина визначається 82%.

Зміну рельєфу досліджуваних сфер підтверджують результати проведеного опитування торгових компаній, що функціонують у всіх сегментах ринку [1], за якими прослідковується профіль працюючих об'єктів господарювання (табл. 1).

На підставі отриманих даних можна дійти висновку щодо мінливості профілю ритейлу протягом досліджуваного періоду. В цілому по ринку у березні 2022 р. частка закритих об'єктів сфери торгівлі становила 29%, у квітні 2022 р. – 23%, у травні 2022 р. – 18%, що свідчить про досить позитивну швидкість відновлення важливого соціально-економічного сектору національного господарства. З 15263 об'єктів досліджуваних секторів ринку, що функціонували до лютого 2022 р., у березні 2022 р. працювало 9701 підприємство, у квітні 2022 р. – 11744 підприємства, у травні 2022 р. – 12523 підприємства. Аналіз товарного профілю дозволив виділити динаміку зростання у системі підприємств різних сегментів. Так, станом на 20 травня 2022 р. позитивною динамікою характеризу-

Таблиця 1

Профіль сегментів ринку у березні-травні 2022 р.

Сегмент ринку	Кількість об'єктів до військових дій, одиниць	Працюючі об'єкти, % від загальної кількості до військових дій			Спарклайн
		21.03	21.04	20.05	
Food (міні-маркети, супермаркети)	4578	83	76	83	
Pharmaceutics (аптеки)	3796	84	91	92	
Non-food (товари для дому, хімія, косметика)	2652	73	81	84	
Jewelry (ювелірні вироби)	1363	85	86	86,2	
Car refueling (заправки, бензин, пальне)	1313	15	48	60	
Consumer goods (побутова, цифрова техніка)	894	49	63	70	
Fashion (одяг, взуття)	510	28	46	59	
Building (будівельні матеріали)	111	68	73	77	
Entertainment centers (розважальні центри, кінотеатри)	46	13	28	41	
Всього	15263	71	77	82	

Узагальнено автором за [1].

ються всі сегменти ринку, окрім Food, де спостерігається зменшення відкритих об'єктів у квітні 2022 р. за рахунок оптимізації цієї сфери. Найбільшою часткою працюючих об'єктів протягом трьох місяців вирізняються: jewelry (на рівні 85-86% від загальної кількості), pharmaceutics (84-92%). Найбільшими

темпами відновлення мережі виділяються: car refueling – в 4 рази; entertainment centers – в 3,2 рази; fashion – в 2,1 рази.

Що стосується обслуговування споживачів в різних об'єктах ритейлу, то у в березні-травні виділяється такий профіль структури підприємств (табл. 2).

Структура діючих об'єктів за різними сегментами ринку, %

Сегмент ринку	До 02.2022	21.03.2022	21.04.2022	20.05.2022
Food (міні-маркети, супермаркети)	30,0	28,3	29,5	30,2
Pharmaceutics (аптеки)	24,9	32,7	29,3	28,0
Non-food (товари для дому, хімія, косметика)	17,4	19,8	18,3	17,8
Jewelry (ювелірні вироби)	8,6	2,0	5,4	6,3
Car refueling (заправки, бензин, пальне)	8,9	12,0	10,0	9,4
Consumer goods (побутова, цифрова техніка)	5,9	2,8	4,6	5,0
Fashion (одяг, взуття)	3,3	1,5	2,0	2,4
Building (будівельні матеріали)	0,7	0,8	0,8	0,7
Entertainment centers (розважальні центри, кінотеатри)	0,3	0,1	0,1	0,2
Всього	100	100	100	100

Протягом трьох досліджуваних періодів можна виділити ТОП-3 підприємств з невеликим відхиленням у їх питомій вазі до загальної кількості діючих об'єктів, які займають найбільшу частку в наданні послуг споживачам: food (28,3%, 29,5%, 30,2%, відповідно), pharmaceutics (32,7%, 29,3%, 28,0%, відповідно), non-food (19,8%, 18,3%, 17,8%, відповідно), що відповідає першій «трийці» в періоді до військових дій.

На підставі наведеного можна констатувати, що рельєф ритейлу змінюється під впливом різних чинників, які пов'язані з воєнним станом, територіальними змінами, швидкістю відновлення мережі у разі безпечності функціонування. Все це стає підґрунтям для пошуку шляхів поступового відновлення мережі у різних сегментах ринку у повоєнний час [9].

Щодо зміни внутрішньої характеристики українського ритейлу під час війни, то слід виділити такі позиції, як змінений графік роботи, що впливає, як на масштаб діяльності, так і пропускну спроможність об'єктів господарювання. У цьому разі, як стверджують практики [4], втрати до 50% не є критичними для організації продажів і подальшого відновлення.

Не менш важливим є питання виживання, а, відтак, отримання прибутку на сьогодні не є першорядним завданням, як і клієнтоорієнтованість у сенсі забезпечення зростання обсягів продажів за рахунок поліпшення якості обслуговування

клієнтів. Ще однією характеристикою теперішнього ритейлу стала першочерговість етики діяльності, пов'язаної з підтримкою іміджу, стилем взаємовідносин з клієнтами на підставі вироблених *етичних* критеріїв і норм. Зокрема, це стосується коливання цін та фактів інколи не обґрунтованого їх підвищення.

Не слід нехтувати плануванням процесів хоча б на день або тиждень, адже це впливає на успіх бізнесу, стає стартом довгострокового прогнозу і одним з чинників відбудови економіки після війни.

На сьогодні можна знайти різні приклади економічного успіху. Зокрема, відновлення Європи і план Маршалла (1948-1953); економічне диво Західної Німеччини (1948-1960); італійський бум (1953-1973); економічна експансія Японії (1948-1962); південнокорейське диво (1945-1980) [6], що можна використати у якості досвіду для України.

Пропонуються також плани післявоєнного відновлення України різними міжнародними організаціями. Так, є план Європейського Союзу післявоєнного відновлення під назвою «Відбудувати Україну» [3], розрахований на 10 років з залученням сотень мільярдів євро. Кошти, виділені на відновлення, будуть пов'язані із суворими умовами, такими як боротьба з корупцією та зусиллями українського уряду щодо проведення реформ.

Однак, враховуючи характер втрат України та необхідність відновлення еко-

номіки, використовуючи сучасні технології, потрібен власний план відновлення національної економіки [14]. Комітет з питань економічного розвитку Верховної Ради України має такий план, де анонсовано перехід від сировинно-аграрно-сировинного типу економіки до технологічного типу та створення нової структури економіки. Цей план потребує великих інвестицій, які будуть надані державі на повоєнний розвиток. Окрім того, наразі стоїть як завдання – розробка механізму подолання наслідків війни для вітчизняної економіки. Отже, основним акцентом в програмах відбудови України повинна стати візія економічного відродження через індустріальний розвиток [10].

Торгівля як сфера національного господарства покликана забезпечувати життєдіяльність населення пропозицією якісних товарів за прийнятною ціною з високим сервісом обслуговування. Тому, поряд з відбудовою фізично знищених об'єктів потрібно удосконалювати систему продажів на підґрунті використання інноваційного підходу.

Тож, на нашу думку, шляхами розвитку українського ритейлу в повоєнний час для досягнення ним очікуваного соціально-економічного рівня як сегмента національного господарства можуть стати: цифровізація основних торговельно-тех-

нологічних процесів; побудова й удосконалення логістики; оптимальне поєднання офлайн та онлайн форматів; розвиток власної торгової марки; формування клієнтської бази на підставі дослідження поведінки споживачів (рис. 1).

Цифровізація економіки стала необхідною умовою функціонування її суб'єктів. Для сфери торгівлі в цьому сенсі важливою є система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє збільшувати обсяги продажів за рахунок залучення нових клієнтів, перетворюючи їх в лояльних, зберігати постійних клієнтів, формуючи з них бізнес-партнерів [15].

За практично однакового програмного забезпечення більш конкурентоспроможним стає той ритейл, який ефективніше використовує процес діджиталізації для привабливості серед споживачів. Це призводить до зміни специфіки роботи всіх бізнес-підрозділів, мислення працівників і створює нову, адаптивну модель управління за рахунок застосування цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процесах.

У забезпеченні функціонування ритейлу організація ефективного просування товарів та їх зберігання для подальшої реалізації кінцевому споживачу відіграє суттєву роль у зниженні витрат обігу,

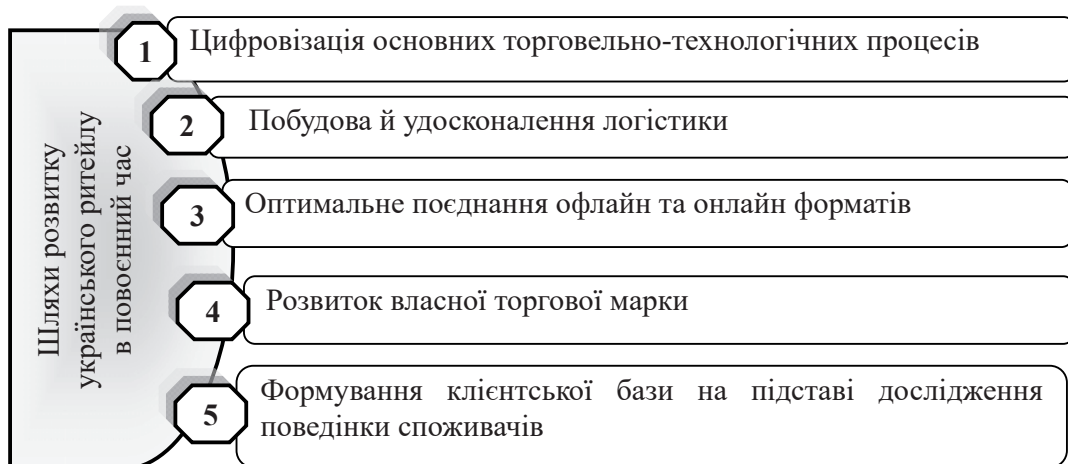


Рис. 1. Шляхи розвитку українського ритейлу в повоєнний час

збільшенні обсягів продажів і зростанні прибутковості. Отже, побудова й удосконалення транспортно-складської логістики стає визначальним чинником забезпечення виконання функції доведення товарів до кінцевого споживача. Як зазначено в наших попередніх дослідженнях [13], серед напрямів такого удосконалення є перебудова внутрішнього програмного забезпечення, розробка нової програми обслуговування й впровадження її в практику. Можливим стає використання аутсорсингу як дієвого і перевіреного часом інструменту ефективної логістики ритейлу.

Успішним форматом функціонування ритейлу є модель омніканальності, тобто оптимальне поєднання офлайн онлайн торгівлі [12]. Для її заохочення, на наш погляд, слід вирішити проблему обліку e-commerce як рівноправного бізнес-процесу. Іншими словами, традиційна

система показників повноцінно функцію поєднання різних форматів не виконує, а тому потрібно офіційно ввести показники обсягу ринку електронної торгівлі.

На сьогодні всі показники, що використовуються для таких цілей є експертними оцінками, тобто не регламентованими офіційно. Введення офіційних показників звітності стане одним із шляхів визнання рівноправності каналів в ритейлі, паралельно встановлюючи оптимальне співвідношення між ними (табл. 3).

Для підтвердження рівноправності різних форматів торгівлі можна використати власні сайти та програми лояльності. Відвідування сайту свідчить про популярність та значний вплив у сегменті, де провадить діяльність ритейл. Встановлення показників, що характеризують онлайн торгівлю, дозволить підтвердити рівноправність різних каналів в ритейлі, обґрунтує необхідність пошуку оптималь-

Таблиця 3

Показники рівноправності каналів в ритейлі

Показники офлайн торгівлі		Можливі показники онлайн торгівлі	
Найменування	Місце розміщення	Найменування	Джерело
Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібно торгівлі	Статистична Україна. Статистична служба державної статистики України. Внутрішня торгівля	Обсяг електронної торгівлі	Портал InVenture. Інформаційний сайт роздрібно торгівлі України.
Обсяг продажу і запаси товарів у торговій мережі підприємств роздрібно торгівлі		Частка у загальній структурі ритейлу	Портал Statista
Індекси фізичного обсягу роздрібно товарообороту підприємств роздрібно торгівлі		Загальна сума фізичних товарів і послуг, придбаних населенням України через інтернеті	Інтернет-портал PaySpace Magazine
Індекси фізичного обсягу товарної структури роздрібно товарообороту підприємств роздрібно торгівлі		Темп середньорічного зростання ринку електронної комерції	Портал InVenture
Торгова мережа підприємств роздрібно торгівлі		Темпи проникнення інтернет серед населення	Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ
Кількість діючих суб'єктів господарювання		Кількість безконтактних платежів	Інтернет-представництво Національного банку України
Кількість зайнятих працівників		Відвідуваність сайту, кількість унікальних користувачів, кількість відмов тощо	Портал InVenture

ного співвідношення між офлайн і онлайн форматами, що у подальшому сформує ефективну модель омніканальності.

Власні торгові марки стали невід'ємною частиною діяльності ритейлерів різних товарних спеціалізацій. У загальному обсягу товарообороту в зарубіжних країнах власні торгові марки займають іноді до 90% [11], що свідчить про їх популярність. Для вітчизняного ритейлу, з одного боку, зменшення витрат на виробництво власних торгових марок забезпечує зниження ціни, що є одним з головних чинників споживчого вибору, а, з іншого, – за рахунок можливості контролю якості товарів, швидкого впровадження інновацій, спеціальних пропозицій формує довіру до торгової мережі і призводить до зростання економічних і фінансових показників. За думкою [11], розвиток власного private label є забезпеченням бренду великих роздрібних мереж.

Дослідження показують, що створення й ефективне управління брендом торгової мережі, спираючись на раціональну та емоційну складову, за їх високої якості, забезпечує ритейлу лояльність й комунікацію зі споживачами. На практиці застосування власних торгових марок дозволяє, як отримувати позитивний соціально-економічний ефект, так і за рахунок комплексного застосування інструментів просування досягати конкурентної переваги шляхом поінформованості про них й підвищення рівня сприйняття споживачами та рівня їх лояльності.

У цьому сенсі залучення лояльних споживачів є критерієм виконання ритейлом і соціальної функції також. Для цього потрібно мати достатню фінансову базу, що залежить, як відомо, від збільшення обсягів продажів, а останній визначається кількістю покупців. Тож, керування споживацькою поведінкою покупців у сфері торгівлі є важливим чинником впливу на ухвалення споживачем рішення про покупку.

У якості підтвердження зазначеної гіпотези було проведено дослідження в мережевому ритейлі за позицією хлібобулочних виробів. В наших дослідженнях було визначено типи споживачів за двома критеріями: за рівнем попиту на хлібобулочні вироби та швидкістю прийняття рі-

шення про покупку на підставі отриманої інформації.

Використовуючи моделі споживацької поведінки (традиційні, економіко-поведінкові та сучасні) [5], запропоновано пов'язати купівлю хлібобулочних виробів з рівнем платоспроможних можливостей споживачів та протягом місяця провести проведення їх експрес-опитування. На підставі отриманих результатів обробки встановлено такі типи споживачів хлібобулочних виробів: зі стійким попитом, що обумовлено низьким платоспроможним рівнем та визначенням місця цього продукту як основного у харчуванні; з попитом, що коливається залежно від потреби та не залежить від ціни на хлібобулочні вироби; з особливим попитом на хлібобулочні вироби функціонального спрямування.

Залежно від цих типів можна прослідкувати позитивну або негативну поведінку покупців в плані здійснення вибору товару та його купівлі. Тому для попередження негативної поведінки слід ретельно перевіряти товарний портфель на наявність в ньому соціальних сортів хліба, хлібобулочних виробів функціонального спрямування.

Дослідження споживацької поведінки стосовно швидкості прийняття рішення про покупку хлібобулочних виробів на підставі отриманої інформації дозволило виділити такі типи споживачів: допитливий – споживач, який завжди ризикує спробувати новинку; прихильник – споживач, який завжди купує хліб або хлібобулочні вироби, до яких звик і не хоче змінювати свої звички; дбайливий – споживач, який купує хліб або хлібобулочні вироби за приписом лікаря; байдужий – споживач, який купує будь-який хліб або хлібобулочні вироби, не звертаючи уваги на його вид.

За знанням споживацької поведінки і часом ухвалення рішення про покупку хліба або хлібобулочних виробів можна визначити, що саме конкретно впливає на таку поведінку і на цій основі управляти покупцем для збільшення обсягів продажів досліджуваного товару.

Результати дослідження є підставою для вибору моделі споживацької поведінки, якою можна і необхідно керувати (табл. 4).

Вибір моделі споживацької поведінки

Ознака	Поділ за ознакою		Модель споживацької поведінки	Ознака	Поділ за ознакою		Модель споживацької поведінки
	Типи споживачів	Частка, %			Типи споживачів	Частка, %	
Залежно від платоспроможного попиту	Зі стійким попитом, що обумовлено низьким платоспроможним рівнем та визначення місця цього продукту як основного у харчуванні	48	Позитивна або негативна поведінка покупців в плані здійснення вибору певного товару та його купівлі – економіко-поведінкова модель	За швидкістю прийняття рішення про покупку хлібобулочних виробів на підставі отриманої інформації	Допитливі	20	Модель «раціональної економічної людини». Модель «чорної скриньки»
	З попитом, що коливається залежно від потреби та не залежить від ціни на хлібобулочні вироби	32			Прихильники	60	
	З особливим попитом на хлібобулочні вироби функціонального спрямування	20			Дбайливі	10	
					Байдужі	10	

Таким чином, дослідження типів споживачів хлібобулочних виробів і визначення на цій основі моделей їх поведінки дозволяє певним чином керувати рішенням про покупку і забезпечувати достатній обсяг продажів та прибутковість діяльності.

Висновки. Таким чином, використовуючи відомі підходи, що забезпечують зростання основних економічних показників вітчизняного ритейлу та впрова-

джуючи нові напрями удосконалення окремих технологічних процесів, можна досягти у повоєнний час параметрів, достатніх для відповідності соціально-економічним запитам суспільства.

Подальші дослідження будуть пов'язані з обґрунтуванням параметрів вітчизняного ритейлу, що мають забезпечити його стійкість за допомогою економіко-математичного моделювання.

Список використаної літератури

1. Асоціація ритейлерів України. Ритейл іде у контрнаступ: скільки втратили магазинів провідні торговельні мережі України. URL: <https://rau.ua/novyni/vtrachenih-magaziniv-rau-5/>
2. Богородицька Г.Є., Гриценко А.В., Філоненко А.В. Тенденції розвитку ритейлу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (118). С. 12-16.
3. Відбудувати Україну: у ЄС розробили план післявоєнного відновлення держави на сотні млрд євро. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1977315-vidbuduvati-ukrayinu-u-yes-rozrobili-plan-pislyavoyennogo-vidnovlennya-derzhavina-sotni-mlrd-yevro>
4. Гут І. П'ять речей, які українцям потрібно прийняти зараз. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/viyana-ne-zakinchitsya-shvidko-shcho-potribno-zrozumiti-i-priynyati-ukrajincyam-zaraz-ostanni-novini-50231219.html>

5. Дослідження споживачів. URL: https://pidru4niki.com/1115121260694/marketing/doslidzhennya_spozhyvachiv

6. Железняк Я. 5 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. URL: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html

7. Козуб В.О., Чернишова Л.О., Кот О.В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні та країнах Європи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 37-42.

8. Левицький Д. Бізнес відновлюється. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/biznes-vozobnovlyuetsya-kolichestvo-otkrytyh-1651077778.html>

9. Лопатін О. Що робити бізнесу в умовах воєнної загрози: Погляд американського інвестора. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/biznes-pid-zagrozoju-viyni-shcho-robiti-pidpriyemcyam-novini-ukrajini-50217127.html>

10. Новіков В. Яка модель для відбудови економіки після війни потрібна Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/16/684116/>

11. Ободець Г. Як перетворити власну торгову марку у популярний бренд. URL: <https://rau.ua/novyni/galina-obodes-eva/>

12. Онлайн або офлайн? Український ритейл в пошуку балансу. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/riteyl-v-poiske-balansa-50059081.html>

13. Павлова В.А., Орлова В.М., Сімаганов А.А. Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. №1(28). С. 129-140.

14. Україні потрібен власний план Маршалла задля відновлення економіки після війни. URL: <http://www.golos.com.ua/article/357982>

15. Що таке CRM-система та як вона працює? URL: <https://www.terrasoft.ua/page/definition-crm>