

РОЗВИТОК ПРОДОВОЛЬЧОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ФОРМАТИ ТА СЕРВІСИ

DEVELOPMENT OF FOOD RETAIL IN UKRAINE: FORMATS AND SERVICES

Мангушев Д.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Осадча А.О.

студентка,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

У статті розглянуто історію виникнення самообслуговування як способу здійснення покупок. Досліджено формати продовольчої роздрібної торгівлі на ринку України. Визначено типи послуг, що можуть надаватися роздрібними мережами для підвищення клієнтської лояльності. Проаналізовано фінансові сервіси, що надаються роздрібними компаніями в Україні та світі. Сформуовано перспективи розвитку роздрібних мереж.

Ключові слова: роздрібна торгівля, супермаркет, роздрібні формати, додаткові послуги, фінансові сервіси, підвищення лояльності.

В статье рассмотрена история возникновения самообслуживания как способа совершения покупок. Исследованы форматы продовольственной розничной торговли на рынке Украины. Определены типы услуг, которые могут предоставляться розничными сетями для повышения клиентской лояльности. Проанализированы финансовые сервисы, предоставляемые розничными компаниями в Украине и мире. Сформированы перспективы развития розничных сетей.

Ключевые слова: розничная торговля, супермаркет, розничные форматы, дополнительные услуги, финансовые сервисы, повышение лояльности.

The history of establishing of self-service as a way of making purchases is noted in the article. Food retail formats in Ukraine are analyzed. The types of services providing by retail chains with the aim of customer loyalty increase are defined. Financial services provided by retailers in Ukraine and in the world are analyzed. Conclusions regarding prospects of development of retail chains are formed.

Keywords: Retail, supermarket, retail formats, additional services, financial services, loyalty increase.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стан роздрібної торгівлі є «дзеркалом» стану національної економіки, купівельної спроможності населення, споживчих смаків та переваг, а також рівня розвитку технологій та впровадження інновацій. У сучасних умовах популярним видом здійснення покупок є самообслуговування, тобто самостійний відбір товарів покупцями, що надає їм свободу вибору та прийняття рішень. Розвиток роздрібної торгівлі способом самообслуговування відбувся на початку ХХ ст. та швидко отримав розповсюдження. В Україні самообслуговування та поява перших супермаркетів відбулися в кінці 90-х років ХХ ст. зі здобуттям країною незалежності та початку розвитку ринкових відносин,

тому впровадження нового способу торгівлі будувалося на досвіді інших країн, а вже потім набувало власних рис.

Сфера роздрібної торгівлі постійно еволюціонує, що має відображення у розвитку торговельних форматів, додаткового набору послуг для клієнтів та підходів до їх обслуговування. В Україні та світі така еволюція відбувається нерівномірно та має характерні особливості. Отже, предметом дослідження стали формати та послуги продовольчої роздрібної торгівлі самообслуговування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання організації та розвитку роздрібної торгівлі викладені в роботах В.В. Апопія, І.П. Міщука, І.М. Підкамінної,

І.О. Совершенної, Б.М. Маркова, О.С. Шуміло, І.В. Копчикової та ін. Дослідженню форматів роздрібної торгівлі присвячено праці О.В. Горбенко, Г.І. Теплицької, С.М. Сукачової.

Аналіз публікацій дав змогу зробити висновок, що потребують визначення та співвідношення формати роздрібної торгівлі та мережі, що їх реалізують. Недостатньо висвітленими залишаються питання переходу роздрібними підприємствами у нетипові для них сфери діяльності, зокрема у фінансовий сектор.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження стану продовольчого ринку України у розрізі розвитку торговельних форматів та становлення додаткових послуг, що надаються споживачам для встановлення лояльних відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Самообслуговування як сучасна модель роздрібної торгівлі почало історію в США, у місті Мемфіс. У вересні 1916 р. власник бакалійного магазину Кларенс Сондерс шляхом запровадження самообслуговування зменшив черги покупців до вузлу оплати та витрати на персонал. Клієнти такого магазину заходили до торговельної зали через турнікет, самостійно обирали товар із відкритих полиць, не спілкуючись із бакалійником, а потім сплачували товари на вузлі розрахунку [1, с. 1294]. Даний підхід надав переваги обом сторонам торговельного процесу: покупці отримали повну свободу вибору під час здійснення покупки та додатковий час на прийняття рішення, а роз-

дрібні торговці – збільшення потоку клієнтів та зменшення операційних витрат.

Таким чином, К. Сондерс став винахідником концепції самообслуговування, яка лягла в основу такого формату роздрібної торгівлі, як супермаркет. Першим супермаркетом визнано King Kullen, що встановлено в 1980 р. спільним дослідженням Інституту маркетингу харчових продуктів (Food Marketing Institute) та Смітовського інституту (The Smithsonian Institute). Засновником першого супермаркету став Майкл Каллен, який 4 серпня 1930 р. у приміщенні старого гаража у Нью-Йорку організував роботу магазину. Визначити саме King Kullen супермаркетом дала змогу відповідність п'ятьом критеріям: окремі товарні відділи, самообслуговування покупців, використання знижок, наявність системного ланцюга постачання та масовий розподіл [2]. Відповідно до вищевикладеного, формат самообслуговування є складовою частиною функціонування супермаркету, а не є єдиною вимогою.

Інститут маркетингу харчових продуктів у США визначає супермаркет як магазин, який пропонує повний асортимент продовольчих товарів та м'яса, річний обсяг продажів якого сягає не менше 2 млн. доларів, а 15% обсягу даних продажів припадає на побутові товари та на товари догляду за собою; магазин пропонує від 15 тис. до 40 тис. найменувань товарів (залежить від розміру магазину) та послуги відділів кулінарії, пекарні, аптеки [3].

Державний комітет статистики України визначає, що супермаркет є різновидом універсаль-

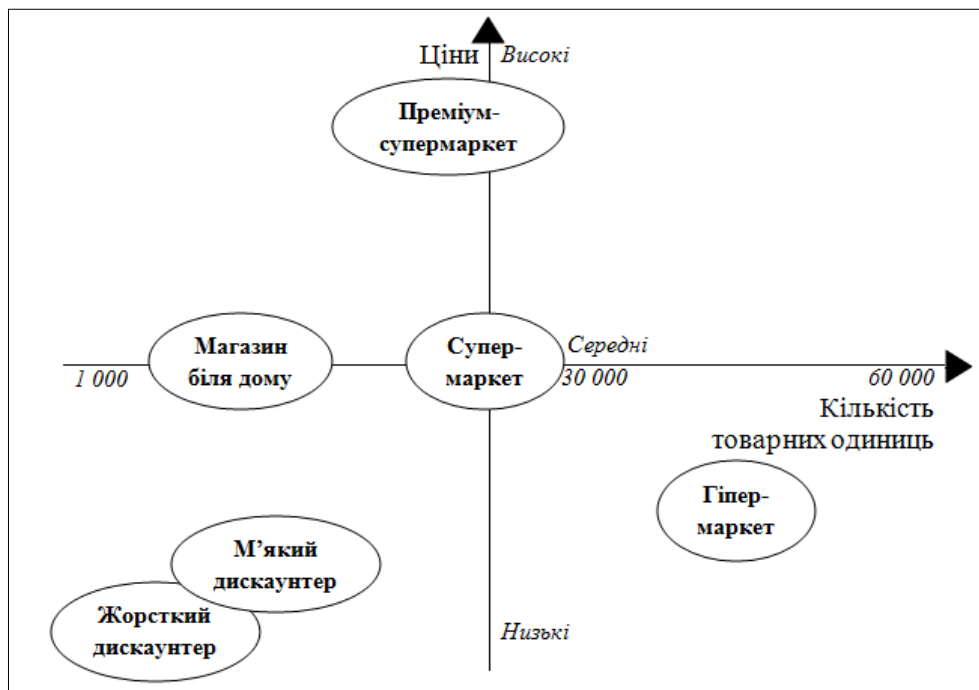


Рис. 1. Матриця форматів роздрібної торгівлі
(складено авторами)

ного магазину самообслуговування з торговою площею від 400 кв. м до 2 499 кв. м, у якому покупцю пропонується не менш 2 тис. найменувань продовольчих товарів, широкий асортимент непродовольчих товарів, а також широкий перелік додаткових послуг (стоянка автотранспорту, послуги з харчування, комплектування подарункових наборів та ін.) [4].

Із даних визначень виходить, що головними критеріями під час визначення поняття «супермаркет» є асортимент, розмір торговельної площі, наявність додаткових послуг, а також доречно додати рівень цін. Приведені критерії, пройшовши через різноманітні споживчі переваги, підходи до ведення бізнесу, політико-економічні та соціокультурні умови різних країн світу, сформувавши різноманітні формати. Проаналізувавши класифікації роздрібних форматів [5–7], автори зосереджують свою увагу на шести, які найбільше відображають сучасний стан роздрібною торгівлі: класичний супермаркет, преміальний супермаркет, магазин біля дому, гіпермаркет, м'який та жорсткий дискаунтери.

Для розуміння сутності форматів складено матрицю, на осі абсцис якої розміщено кількість товарних одиниць, а на осі ординат – ціни (рис. 1). Саме дані критерії необхідно визначити базовими, оскільки роздрібні підприємства не завжди суворо витримують та можуть варіювати необхідний розмір торговельної площі або ширину асортименту в рамках роздрібною мережі одного формату, що пов'язано з операційними та технологічними аспектами роботи магазинів.

Ринок продуктових роздрібних мереж в Україні представлений регіональними мережами

(присутні в одному місті або регіоні) та національними (охоплюють значну територію країни). Останні є більш стійкими, мають чітке позиціонування, стандартизовані підходи до обслуговування покупців, єдині системи знижок та широко пізнавані споживачами.

Необхідно виокремити такі роздрібні мережі: «АТБ», «Сільпо», «Metro Cash&Carry Україна», «Auchan Україна», «Велика кишеня», «Фора», «Брусничка», «Фуршет», «Novus». Лідерами ринку є вітчизняні роздрібні компанії: торгово-промислова група Fozzy Group та «АТБ-Маркет». У табл. 1 представлено порівняльну характеристику приведених компаній за основними показниками.

Лідери ринку мають різні підходи до ведення бізнесу. Fozzy Group розвиває роздрібні формати, що мають відмінні назви (торговельні марки), розміри торговельної площі магазинів, підходи до розміщення магазинів, ціни на товари та асортимент. Це дає компанії змогу задовольнити потреби як можна більшої кількості споживачів, підлаштовуючись під їх індивідуальні переваги. Так, «Сільпо» є класичним супермаркетом із середніми цінами та широким асортиментом товарів; Le Silpo – преміальний супермаркет з орієнтацією на імпортні товари та делікатесні вироби; «Фора» – магазин самообслуговування біля дому для щоденних швидких покупок; Fozzy Cash&Carry – гіпермаркет для потреб малого бізнесу з оптовими цінами; Thrash! – жорсткий дискаунтер із низькими цінами та вузьким асортиментом. Усього нараховується 530 торговельних точок, що мають сумарну площу у 537 200 кв. м [10; 11]. Харак-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика лідерів продовольчої роздрібною торгівлі України

Показник	Fozzy Group	«АТБ-Маркет»
Торговельні мережі	«Сільпо», «Le Silpo», «Фора», «Fozzy Cash&Carry», «Thrash!»	«АТБ»
Центральний офіс	Київ	Дніпро
Рік заснування	1997	1993
Дохід, млрд. грн. (за 2015 р.)	45,6 (з них «Сільпо» – 35)	38,6
Торговельна площа, кв. м	537 200	370 400
Кількість магазинів	530	835
Програма лояльності	«Власний рахунок» («Сільпо», Le Silpo, Thrash!), «Фора club» («Фора»), дисконтні картки для юридичних осіб (Fozzy Cash&Carry)	Відсутня
Власні торговельні марки (private label)	«Премія», Premiya Select, «Премія Пікі Тікі», «Повна Чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», EXTRA! та ін.	«Своя Лінія», De Luxe Foods&Goods Selected, «Розумний вибір»
Додаткові пропозиції	Власний імпорту без посередників, натуральні продукти українських виробників «Лавка Традицій», мобільний зв'язок Yezzz!, платіжна картка Mastercard банку «Восток».	Мобільний додаток для смартфона

Джерело: [8–12]

терною рисою Fozzy Group є реалізація інноваційних рішень, заснованих на використанні маркетингу, що стають конкурентною перевагою та дають змогу формувати лояльних клієнтів. Компанія прагне знати своїх покупців «в обличчя», використовуючи для цього програму лояльності, що створює персоналізовані вигоди для кожного клієнта.

Своєю чергою, «АТБ-Маркет» працює в одному форматі під однією однойменною торговельною маркою. Мережа має у своєму розпорядженні 370 400 кв. м торговельної площі, що покриває 835 магазинів [10; 11]. Таким чином, «АТБ», вигравши у Fozzy Group за кількістю магазинів, суттєво поступається торговельною площею. «АТБ» обирає цінову конкуренцію, пропонуючи споживачам низькі ціни на товари. Програми лояльності мережа не має, зв'язком зі споживачами є поштове розсилання акційних пропозицій та мобільний додаток для смартфона.

Співставлення видів форматів роздрібною торгівлі та стану вітчизняного ринку дає змогу дійти висновку про те, що на даний момент в Україні наявні всі формати магазинів самообслуговування, що свідчить про завершення формування ринку (табл. 2). Дане сформування відбулося завдяки відкриттю мережі жорстких дискаунтерів Thrash! у серпні 2016 р. До цього часу наявність лише «АТБ» у форматі м'якого дискаунтеру не давала змоги засвідчити завершення етапів сегментування ринку.

Мережа жорстких дискаунтерів Thrash!, як уже було зазначено, є складовою частиною Fozzy Group. Під час її запуску було використано не тільки спосіб відкриття магазинів «із нуля», але й на місці наявних супермаркетів «Сільпо» (тобто супермаркет був замінений жорстким дискаунтером). Отже, нині на роздрібному ринку України відбувається нарощення конкуренції не тільки між торговельними марками мереж, а між різними форматами. Першочергово це пов'язано з високим рівнем чутливості споживачів до ціни, що змушує роздрібні компанії пристосовуватися до купівельної спроможності різних верств населення.

Експансія дискаунтерів є також характерною для роздрібною ринку Європи. Наприклад, у Великобританії спостерігається нарощення присутності мереж дискаунтерів Aldi та Lidl (Німеччина). Темпи розвитку даних дискаунтерів несуть загрозу британській «Великій четвірці» роздрібною торгівлі, до яких належать мережі супермаркетів Tesco, Sainsbury's, Morrisons та Asda. У період з липня 2014 р. по березень 2017 р. спостерігалася втрата позицій на ринку перерахованими лідерами, у той час як Aldi та Lidl показують суттєвий приріст (рис. 2). Частка Aldi за даний період збільшилася з 4,8% до 6,8%, тобто приріст становив 2% ринку, а частка Lidl зросла з 3,6% до 4,9% (приріст на 1,3%). Серед «Великої четвірки» найбільшої втрати позицій зазнали мережі Asda та Tesco, які зменшили свою присутність на ринку з 17% до 15,7% та з 28,9% до 27,6% відповідно. Зменшення часток Sainsbury's та Morrisons становило 0,5% та 0,6% відповідно.

Мережа Co-op (Co-operative Food) за аналізовані три роки зменшила частку ринку лише з 6,3% до 6,1%, але темпи розвитку Aldi виявилися вищими, що дало змогу німецькому дискаунтеру витиснути Co-op та стати п'ятим за величиною рітейлером Великої Британії. Отже, два дискаунтери – Aldi та Lidl – тепер займають у сукупності 11,7% усього британського ринку, що несе суттєву загрозу «Великій четвірці», а особливо на фоні їх власного спаду.

Продовольчий рітейл розвивається не тільки у напрямку торговельних форматів, що краще дають змогу задовольняти потреби споживача цінового та асортиментного характеру, але також у напрямі надання послуг. Роздрібні компанії запроваджують сервіси, що не належать до їх основної діяльності, але допомагають краще зрозуміти покупця та побудувати більш тісні взаємозв'язки. Виходячи із цього, необхідно виокремити дві групи послуг: послуги, супутні основній діяльності, та додаткові послуги, що створюють нову сферу діяльності (рис. 3).

Послуги, що є супутніми основній діяльності, покликані полегшити або покращити безпосередньо процес доведення товарів до покупців.

Таблиця 2

Сегментація продовольчої роздрібною торгівлі України за форматами

Формат	Приклад
Супермаркет	«Сільпо», «Фуршет», «Велика кишеня», Novus, «Край», Varus, «Billa Україна», «Таврія В», «ЕКО-маркет»
Преміальний супермаркет	Le Silpo, «Гурман-Фуршет», BK SELECT, Santim, Good Wine
Магазин біля дому	«Фора», Novus Express, «ВК Експрес», «Брусничка», «Наш край Експрес»
Гіпермаркет	«Metro Cash&Carry Україна», «Auchan Україна», «Велмарт», «Караван», «Країна»
М'який дискаунтер	«АТБ»
Жорсткий дискаунтер	Thrash!

Джерело: (складено авторами)

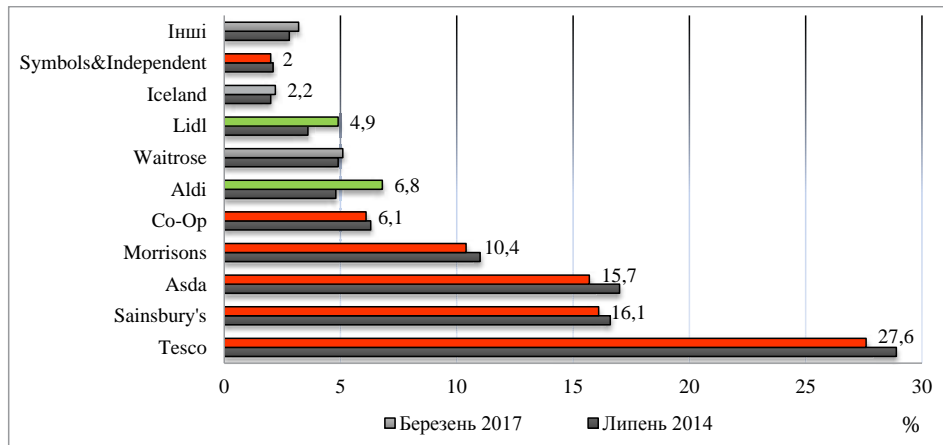


Рис. 2. Динаміка структури ринку продовольчої роздрібної торгівлі Великобританії у період 2014–2017 рр. [13]

Послуги, супутні основній діяльності	Додаткові послуги, що створюють нову сферу діяльності
<ul style="list-style-type: none"> • Кулінарія, кондитерська, пекарня • Ресторанна зона • Обробка придбаних товарів (чищення риби, нарізання м'ясних та сирних виробів тощо) • Послуги консультантів • Збір продуктового кошику за рецептом або списком • Обжарення кави, горіхів тощо • Дитяча кімната 	<ul style="list-style-type: none"> • Фінансові послуги • Страхування • Туристичні послуги • Телекомунікаційні послуги • Послуги з придбання квитків

Рис. 3. Послуги продовольчих роздрібних магазинів (складено авторами)

До них можна віднести організацію відділів кулінарії, кондитерської, ресторанів; послуги консультантів, обробку або приготування придбаних товарів. Послуги, що створюють нову сферу діяльності, потребують від ритейлерів освоєння послуг, які можуть функціонувати незалежно від процесу продовольчої торгівлі. До них віднесено фінансові послуги, послуги страхування, туристичні послуги, телекомунікаційні послуги та послуги з придбання квитків. Друга група послуг є більш складною та потребує партнерства з компанією, для якої даний вид діяльності є основним, або заснування власного підрозділу або дочірньої компанії.

На Заході розповсюдженою є практика переходу роздрібних мереж до надання фінансових послуг, що реалізуються у партнерстві з незалежним комерційним банком або шляхом придбання чи заснування власного банку. Mario Risso формує три етапи розвитку роздрібних компаній у сфері фінансових послуг, що пов'язані з вигодами для ритейлерів (рис. 4). На

першому етапі роздрібні компанії впроваджують платіжний сервіс для зменшення операційних витрат. Його логічним продовженням є кредитний сервіс, що дає змогу збільшити товарообіг. Фінальним етапом, що має на меті підвищення лояльності клієнтів, є запуск сервісів, які дають змогу клієнтам інвестувати та накопичувати кошти, а також здійснювати операції страхування.

Західні ритейлери прийшли до ідеї із запуску фінансових сервісів давно. У 1983 р. французька роздрібна мережа Auchan розпочала даний вид послуг через дочірню компанію Banque Accord (зараз перейменовано на Oney Bank). Банк надає традиційні фінансові продукти і послуги для своїх клієнтів (платіжні рішення, збереження заощаджень, страхування, міжнародні платіжні карти тощо) [14].

Піонером на британському ринку в 1997 р. став Sainsbury's, який започаткував напрям фінансових послуг шляхом створення спільного підприємства з Bank of Scotland, а в 2014 р. став

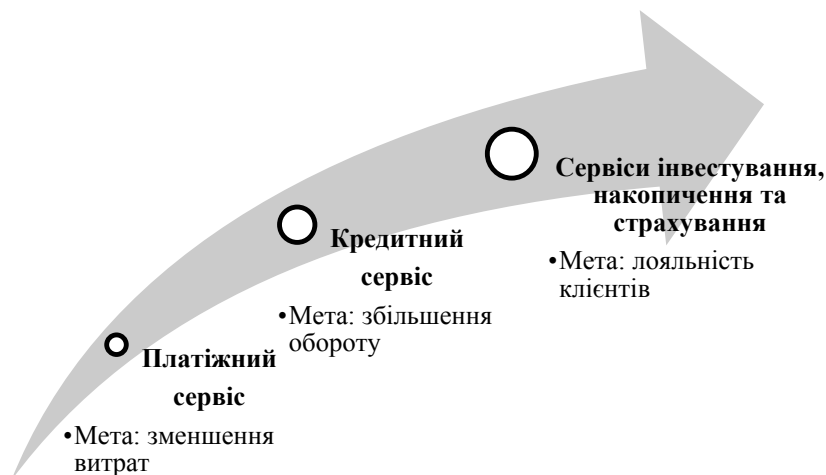


Рис. 4. Еволюція фінансових сервісів, що використовуються роздрібними мережами [14]

100%-м власником даної установи. Sainsbury's Bank пропонує широкий спектр фінансових продуктів, за використання яких покупці роздрібної мережі отримують винагороди [15]. Конкурент Sainsbury's – мережа Tesco – розпочинала надання фінансових сервісів у партнерстві з банком NatWest, але співпрацю було завершено та в 1998 р. запущено Tesco Personal Finance у спільному володінні з банком Royal Bank of Scotland (RBS). Це дало змогу реалізовувати всі фінансові транзакції для мережі та отримати досвід фінансового управління. Вже в 2008 р. Tesco придбала 50%, що належали RBS, стала одноосібним власником та змінила назву на Tesco Bank [14; 16]. Також фінансові підрозділи має британська мережа Marks&Spencer (M&S Bank), американська Walmart (Walmart Canada Bank та Walmart MoneyCard), британська Asda, що є філіалом Walmart (Asda Money) та ін.

Отже, фінансові сервіси для роздрібної торгівлі не є новими. Найбільші світові мережі встигли пройти шлях від партнерських програм із банками до самостійного володіння та управління, що дало змогу створити клієнтській досвід та прийняти дані послуги як належне. Для України перехід ритейлерів у фінансовий сектор має низькі темпи розвитку та одиничні проекти. Так, у 2014 р. мережа супермаркетів «ЕКО-маркет» запустила кредитні картки спільно з комерційним банком «Альфа-Банк». Дана картка дала змогу клієнтам накопичувати 2% від суми покупок, що були здійснені в супермаркетах «ЕКО-маркет», та 1% від інших покупок у вигляді бонусів. Потім накопичені бонуси можна використати для оплати покупок у даній мережі супермаркетів [17]. Загалом сервіс «ЕКО-Finance» також дає змогу переказувати кошти, здійснювати страхування та отримувати кредити, але всі функції сервісу реалізуються через партнерів мережі.

Мережа Varus запустила в 2017 р. нову програму лояльності Varus Perfect, що дає змогу покупцям супермаркетів накопичувати бонуси від покупок на картці, перетворювати дані бонуси в гроші та розраховуватися ними за покупки, а також поповнювати картку грошима на касі [18]. Отже, реалізований сервіс є аналогом банківської картки, яка працює виключно в межах роздрібної мережі, а тому має перспективу трансформації у повноцінний банківський сервіс із випуском справжніх платіжних карток.

Найбільшого успіху на українському ринку досяг лідер Fozzy Group. Компанія спільно з банком «Восток», що входить до її складу, запустила платіжну картку Mastercard для роздрібної мережі «Сільпо». Клієнти можуть отримати картку на касі супермаркету або в відділенні банку та використовувати її для розрахунку в мережі та за її межами, а також користуватися іншими банківськими продуктами. Привілеєм використання платіжної картки є отримання додаткових балів та винагород у програмі лояльності «Власний рахунок». Перевагами нового сервісу Fozzy Group називає миттєву активацію платіжної функції, можливість поповнення картки на касі супермаркету, Інтернет-банкінг, безпеку розрахунків, додаткові бали, широку мережу з 234 супермаркетів по всій Україні [8].

Реалізація такого фінансового сервісу саме Fozzy Group відбувалася у силу таких факторів, як: наявність у структурі компанії власної банківської установи; масштабна клієнтська база даних (близько 12 млн. користувачів програми лояльності «Власний рахунок»); національний масштаб мережі; довіра споживачів. Необхідно також зазначити, що Fozzy Group також надає своїм покупцям послуги мобільного зв'язку під торговельною маркою Yezzz! у співпраці з телекомунікаційною компанією «МТС УКРАЇНА» та володіє мережею туристичних агенцій «Сільпо Вояж»,

співпрацюючи з провідними туристичними операторами, авіакомпаніями та системами бронювання. Отже, групу компаній Fozzy Group можна назвати лідером ринку з надання додаткових послуг, що створюють нову сферу діяльності.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Проведене дослідження дає змогу сформулювати перспективи розвитку продовольчого роздрібного ринку України на наступні роки, що можуть бути предметом подальших досліджень:

1. Зростання частки дискаунтерів серед форматів роздрібною торгівлі та нарощення цінової конкуренції між мережами без втрати якості продукції.

2. Розвиток формату «біля дому» через нестачу великих комерційних приміщень та з

метою «наближення» до клієнта і витіснення з ринку невеликих немережових магазинів.

3. За даними дослідницької компанії GfK, на душу населення в Україні припадає усього 0,42 кв. м торговельної площі (у європейських країнах більше 1 кв. м) [19], тому перспективним є розширення мереж у регіони для покриття більшої кількості покупців.

4. Запровадження платіжних сервісів на основі програм лояльності для збільшення товарообігу роздрібних мереж.

5. Перехід роздрібних компаній до стратегії «пакет послуг в одному місці», що буде супроводжуватися освоєнням нових сфер діяльності і, відповідно, зростанням конкуренції в даних сферах серед компаній, для яких така діяльність є основою.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Simonis D. *Inventors and Inventions* / Doris Simonis. – Marshall Cavendish, 2007. – 1600 p.
2. About King Kullen Supermarkets [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kingkullen.com/about-us/>
3. Food Marketing Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fmi.org/research-resources/supermarket-facts>
4. Наказ Держкомстату України від 24.10.2005 № 327 «Про затвердження Інструкції щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1350-05>
5. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібною торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток / О.В. Горбенко // Молодий вчений. – 2015. – № 9(1). – С. 59–66.
6. Теплицька Г.Й. Порівняння сучасних типів та форматів торговельних підприємств за кордоном і в Україні / Г.Й. Теплицька // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – 2012. – № 1. – С. 121–125.
7. Сукачова С.М. Сучасні формати роздрібною торгівлі в Україні / С.М. Сукачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(1). – С. 314–322.
8. Офіційний сайт Fozzy Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fozzy.ua/>
9. Офіційний сайт «АТБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.atbmarket.com/>
10. Топ-10 продуктової мережі України по суммарній торговельній площі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/news/top-10-po-ploshhadi/>
11. Топ-10 продуктової мережі України по кількості магазинів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/news/top-10-produktovoyh-setej-2/>
12. Топ-10 самых доходных продуктової мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://delo.ua/business/top-10-samyh-dohodnyh-produktovoyh-setej-324952>.
13. Grocery Market Share in UK [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kantarworldpanel.com/en/grocery-market-share/great-britain/>
14. Risso, M. (2010) *Large Retailers' Financial Services*. Symphonya. *Emerging Issues in Management*. University of Milano-Bicocca. – № 1. – P. 65–75 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://symphonya.unimib.it/article/view/2010.1.07risso/8853>
15. Asda's move into banking: how do the supermarket banks compare? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.telegraph.co.uk/finance/personalfinance/borrowing/creditcards/9387158/Asdas-move-into-banking-how-do-the-supermarket-banks-compare.html>
16. Tesco Bank. About us [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://corporate.tescobank.com/2/about-us/>
17. «ЕКО маркет» і «Альфа-Банк» випустили спільну карту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eko.com.ua/ua/news/7/>
18. Програма лояльності VARUS PERFECT [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://varus.ua/uk/varus-perfect>.
19. European Retail Study 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/CH/documents/News_2016/Geomarketing/GfK_2016_EuropeanRetailStudy.pdf