DOI: https://doi.org/10.32840/2523-4536/69-8
УДК 339.1-051

Поручинська І. В.
кандидат географічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Поручинський В. І.
кандидат географічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Слащук А. М.
кандидат географічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Poruchynska Iryna
PhD in Geography, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University
Poruchynsky Volodymyr
PhD in Geography, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University
Slachchuk Andrii
PhD in Geography, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

CURRENT NETWORK RETAILING DEVELOPMENT TRENDS: UKRAINIAN AND WORLDWIDE EXPERIENCE

У статті уточнено зміст понять «торговельна мережа», «ритейл» та «мережевий ритейл». Виділено основні сегменти ринку ритейлу. Розглянуто різновиди торговельних мереж в сучасних умовах та тенденції до зміни їх форматів. Розглянуто рейтинг найбільших світових ритейлерів, який щороку представляє Міжнародна компанія з дослідження ринку Kantar. Охарактеризовано Топ-10 найприбутковіших світових ритейлерів. Виконано порівняльний аналіз різновидів торговельних форматів ритейлу в Україні, зокрема гіпермаркету, супермаркету, «магазинів біля дому» та «дискаунтеру», функціонування яких сприяє зростанню темпів залучення кількості споживачів у власну торговельну мережу. Розглянуто розвиток інтернет-торгівлі в Україні. Охарактеризовано Топ-12 ритейлерів України за доходами у 2022 році. Обґрунтовано сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні.

Ключові слова: *торговельна мережа, ритейл, мережевий ритейл, формати ритейлу, тренди розвитку мережевого ритейлу.*

The article specifies the meaning of the terms «trade network», «retail» and «network retail». The main segments of the retail market are highlighted, which include durable goods, goods of daily use and consumables, food products and objects of art. Varieties of trade networks in modern conditions and tendencies to change their formats are considered. Modern trends in the development of network retail are characterized, taking into account the peculiarities of its operation in Ukraine. It was determined that the most common representatives of chain retail are supermarkets, which offer a large assortment of essential goods with a predominantly food assortment, and hypermarkets – their largest type, which is a dynamic segment of retail trade, as a rule, is located in places far from residential areas. The ranking of the world's largest retailers by revenue and international income, presented annually by the Kantar International Market Research Company, was considered. It was determined that most of the retailers included in the scope of coverage of this company work in the segments of food products, medicines and goods of mass demand. It was found that the rating has not undergone any significant changes over the past year, except for Chinese companies. The Top-10 most profitable global retailers are characterized. A comparative analysis of various types of retail trade formats in Ukraine, in particular hypermarket, supermarket, «stores near the home» and «discounter», whose operation contributes to the growth of the rate of attracting consumers to their own retail network, was performed. The development of Internet trade in Ukraine is considered. It was determined that today in the trade of Ukraine as a branch of economy there are both domestic retail trade networks and those that work in the domestic market under the terms of a franchise or have their own parent company. The Top-12 retailers of Ukraine by revenue in 2022 are characterized. The dynamics of activity indicators of the leading trade networks in Ukraine were analyzed, in particular, revenues, profits and losses. Modern trends in the development of network retail are substantiated, taking into account the peculiarities of its functioning in Ukraine.

Key words*: trade network, retail, network retail, retail formats, development trends of network retail.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства, однією із важливих частин економіки будь-якої країни є торгівельна сфера, особливе місце в якій належить ринку роздрібної торгівлі, або ринку ритейлу. У сучасному бізнес-середовищі майже всі магазини, лотки, ринки, супермаркети і торгові центри є частиною ритейлу, так, як вони безпосередньо взаємодіють з покупцями і є заключною ланкою процесу купівлі товарів [12].

Таким чином, ритейлером можна назвати як невеликий продуктовий магазин біля будинку, так і супермаркет. Також, під це визначення підпадають люди, які займаються продажами, не маючи певного локального розташування торгової точки (представники мережевого маркетингу).

Загалом ринок ритейлу або роздрібних продажів можна поділити на чотири основні сегменти (категорії):

– довговічні товари, які не втрачають своїх властивостей тривалий період часу (меблі, прилади, автомобілі, сантехніка, тощо);

– товари щоденного використання і витратні матеріали (одяг, взуття, предмети гігієни і косметика);

– продукти харчування;

– предмети мистецтва (картини, книги, музичні інструменти).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку мережевої торгівлі належить до сфери наукових інтересів багатьох українських та закордонних вчених, серед яких найбільш відомими є праці: В. Апопія, П. Куцика, Б. Семака [1], С. Лисої [7], В. Лісіци [8], В. Распопової [11], Т. П'ятницької [10], Н. Власової, О. Колючкової [3], І. П. Миколайчука [9], Н. Ільченко, О. Кавуна [5] та інших дослідників. Незважаючи на значну кількість наукових праць із цієї проблематики, недостатньо висвітленими у наукових колах залишаються питання щодо перспектив розвитку торговельних мереж, зважаючи на високу мінливість зовнішнього середовища та впровадження процесів діджиталізації.

Мета статті полягає у визначенні сучасних особливостей та тенденцій розвитку мережевого ритейлу в Україні та світі.

Виклад основного матеріалу. Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (інколи різноформатних) магазинів, які об'єднані одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережевих торгових точках [14].

Щороку Міжнародна компанія з дослідження ринку Kantar представляє рейтинг Top 50 Global Retailers, який включає найбільших світових ритейлерів. Методологія рейтингу цієї компанії використовує систему, яка присуджує бали ритейлерам на основі їхніх доходів від роздрібної торгівлі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Щоб входити до рейтингу, ритейлери повинні мати прямі інвестиції щонайменше у трьох країнах. Більшість ритейлерів, що входять до сфери охоплення Kantar, працюють у сегментах продуктів харчування, ліків та товарів масового попиту [6].

У таблиці 1 представлено Топ-20 світових ритейлерів за виручкою і міжнародним доходом у 2022 році. Варто зазначити, що суттєвих змін за останній рік рейтинг не зазнав, за винятком китайських компаній.

Walmart – найбільша у світі роздрібна мережа, до складу якої входить більше 10 500 магазинів, які продають продовольчі та промислові товари, а також ліки у 24 країнах світу. Крім того бренду Walmart належить ряд інтернет-магазинів [17].

Незважаючи на лідерство в рейтингу з 2003 року (окрім 2006 та 2009 рр), компанія стикається зі значними викликами з боку інших ритейлерів, насамперед Amazon, Schwarz Group, Aldi та Costco, які успішно освоюють нові ринки. Так Amazon у 2022 році розширив свої логістичні послуги по всьому світу. І на сьогодні це найбільша у світі за обігом компанія, яка продає товари та послуги через мережу Інтернет. Зокрема вона має окремі сайти для роздрібної торгівлі у США, Великій Британії, Ірландії, Франції, Канаді, Німеччині, Італії, Іспанії, Нідерландах, Австралії, Бразилії, Японії, Китаї, Індії та Мексиці. Лінійки продуктів включають одяг, дитячі товари, побутову електроніку, косметичні засоби, продукти харчування, товари для здоров'я та особистої гігієни наукові матеріали, ювелірні вироби, годинники, предмети газону та саду, музичні інструменти, спортивні товари, інструменти, автомобільні предмети та іграшки та ігри [16].

Schwarz Gruppe є найбільшою європейською роздрібною компанією. В її магазинах в основному реалізуються товари під власними торговими марками, а також вона має власне виробництво хлібобулочних виробів, безалкогольних напоїв та морозива [19].

У 2022 році німецька мережа магазинів-дискаунтерів (торгових точок низьких цін) Aldi була одним з найбільш швидкозростаючих ритейлерів у США. Вона нараховує більше 10 000 магазинів у 20 країнах світу.

Таблиця 1

Топ-20 світових ритейлерів за виручкою і міжнародним доходом

Місце в рейтингу	Бренд	Країна	Міжнародний дохід, $ млрд	Виручка, $ млрд
1	Walmart	США	101,20	585,20
2	Amazon.com	США	120,10	352,70
3	Schwarz Group	Німеччина	108,70	159,80
4	Aldi	Німеччина	97,90	130,40
5	Costco	США	55,10	219,20
6	Ahold Delhaize	США	72,30	94,50
7	Carrefour	Франція	66,40	108,40
8	Seven & I	Японія	36,20	94,60
9	The Home Depot	США	9,50	157,30
10	IKEA	Нідерланди	45,90	47,40
11	Walgreens Boots Alliance	США	12,90	124,30
12	Rewe	Німеччина	15,90	70,70
13	Alibaba	Китай	10,40	96,00
14	Inditex	Іспанія	2,60	35,50
15	AS Watson	Гонконг	21,60	30,10
16	Metro AG	Німеччина	23,10	32,90
17	Tesco	Великобританія	21,10	64,60
18	Casino	Іспанія	9,30	32,27
19	Aeon	Франція	21,20	37,00
20	H&M	Швеція	17,90	19,70

Джерело: [6]

Costco є другою за величиною роздрібною мережею в Канаді та продовжує розширюватися в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Європі. Зокрема магазини мережі розміщені в Великій Британії, Австралії, Мексиці, Південній Кореї, Японії, Іспанії та на Тайвані. Costco зосереджується на продажі товарів обмеженого числа виробників за невисокими цінами [6].

Ahold Delhaize – нідерландська компанія, яка управляє супермаркетами та підприємствами електронної комерції. Формати магазинів включають супермаркети, міні-маркети, гіпермаркети, інтернет-магазини, непродовольчі товари онлайн, аптеки та винні магазини. Представлена у США, Нідерландах, Бельгії, Чехії, Греції, Люксембурзі, Румунії та Сербії [18].

Carrefour – французький ритейлер роздрібної торгівлі є найбільшим у Європі та другим у світі (після Walmart) за розміром. Компанія має магазини у 34 країнах в Європі, Латинській Америці та Азії.

The Home Depot – найбільший ритейлер товарів для дому в США, Канаді та Мексиці. Також він вважається найкращим у своїй категорії, коли йдеться про інтеграцію електронної комерції та цифрових інструментів.

Десяту сходинку у рейтингу світових ритейлерів посідає шведська IKEA, яка розробляє і реалізує швидкозбірні меблі, кухонну техніку й аксесуари для дому [6].

Сьогодні на українському ринку представлені такі різновиди торговельних форматів ритейлу: гіпермаркет, супермаркет і «магазини біля дому», основна відмінність між якими полягає у різниці між площею та торговельною політикою. За більшої деталізації до них додаються формат «дискаунтер» і «кеш енд керрі» [7].

Найпоширенішими представниками мережевого ритейлу є супермаркети, що пропонують великий асортимент товарів першої необхідності з переважно продовольчим асортиментом та гіпермаркети – їх найбільший тип, який є динамічним сегментом роздрібної торгівлі, як правило, розташований у місцях, віддалених від місць проживання населення [4].

Сьогодні в торгівлі України як галузі господарювання присутніми є як вітчизняні роздрібні торговельні мережі («Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Велика кишеня», «Епіцентр», «VOVK», «GOLDI», «Week», «Giulia»), а також ті, які працюють на вітчизняному ринку за умовами франшизи або мають власну материнську компанію («Auchan», «METRO», «Comfy», «NOVUS», «Centro», «LC Waikiki», «Collezione») [13].

Важливо також відзначити, що в Україні активно розвивається електронна комерція, яка дозволяє покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам − заощадити на оренді та

утриманні торгових площ. В Україні працюють близько восьми тисяч on–line магазинів, 300 найбільших з них мають частку на ринку до 80% [2]. Найбільш відомими Інтернет-площадками є LAMODA, Prom.ua, Rozetka, Aliexpress та ін.

В Україні в 2022 році, зі 100 компаній, які показали найбільший товарообіг, нараховується 12 компаній роздрібної торгівлі та електронної комерції. Найбільшою за кількістю торгових точок серед них є мережа супермаркетів АТБ, на другому місці мережа супермаркетів Сільпо, яку розвиває Fozzy Group, а на третьому – Metro C&C Ukraine. В дванадцятку також входять такі ритейлери як Фора, Rozetka, Comfy, Novus, EVA, Varus, Аврора, Велмарт та Велика кишеня, Таврія В Пюре [15].

Проте, якщо порівнювати прибутки цих мереж із 2021 роком, то частина з них показали зменшення доходу. Так, найбільше впали обороти у Metro C&C Ukraine – на 5,8 млрд грн. Значне скорочення доходу показали також мережі Comfy (-3,2 млрд грн), АТБ (-2,8 млрд грн), а також найбільший онлайн-ритейлер в Україні Rozetka (-2,8 млрд грн) та мережа магазинів EVA (-2,3 млрд грн), яка працює у сегменті drogerie. Проте ряд компаній змогли збільшити свій дохід, незважаючи на виклики і складнощі воєнного часу. Насамперед це стосується компанії «Вигідна покупка», яка розвиває мережу магазинів Аврора (+ 8,2 млрд грн).

Проте прибутковістю бізнесу не завжди залежить від розміру доходів. Наприклад, мережа Сільпо, яка за оборотом знаходиться на другому місці, займає перше місце за збитками. Також змінили прибутки на збитки мережі Metro C&C Ukraine та Varus (табл. 2).

З дванадцяти компаній прибуток у 2022 році показали вісім операторів: АТБ, Аврора, Фора, Rozetka, Comfy, EVA, Велмарт і Таврія В. Проте покращити результати прибутковості бізнесу вдалося лише Аврора (і це лідер за нарощуванням прибутку – на 1,9 млрд грн), EVA (+200 млн грн), Велмарт і Велика кишеня (+110 млн грн), а також Rozetka (+70 млн грн) і Таврія В (+20 млн грн). Фора також змогла покращити результат на 4 млн грн. Найбільше вдалося заробити мережі АТБ – майже 3 млрд грн прибутку, але цей результат виявися гіршим на 5,5 млрд грн за позаминулорічні показники при майже аналогічному обороті [15].

Одним із сучасних трендів розвитку роздрібної торгівлі є зміна форматних пріоритетів споживачів. Останніми роками активізувався розвиток невеликих спеціалізованих торговельних об'єктів – бутиків, які розташовані в центральній частині міст, а також магазинів «крокової доступності», розташованих у житлових масивах. Формат «магазин біля дому» зорієнтований на задоволення щоденного попиту на споживчі товари першої необхідності.

До сучасних напрямів розвитку роздрібної торгівлі в Україні можна також віднести швидке поширення мережі невеликих фірмових магазинів регіональних виробників, які поступово виходять за межі окремих регіонів.

Таблиця 2

Топ-12 ритейлерів за доходами у 2022 р.

Місце	Компанія	Бренди	Дохід, млрд грн		Різниця	Прибуток (+) / Збиток (-), млрд грн		Різниця
			2022	2021		2022	2021	
1	АТБ	АТБ	148,3	148,7	-0,4	+2,8	+8,3	-5,5
2	Сільпо	Сільпо	70,0	72,8	-2,8	-7,4	-1,8	-5,6
3	Metro C&C Ukraine	Metro Бери-Вези	20,1	25,9	-5,8	-0,5	+1,0	-1,5
4	Фора	Фора, Favor	19,6	18,9	+0,7	+0,024	+0,02	+0,004
5	Rozetka	Rozetka	18,4	21,2	-2,8	+0,1	+0,03	+0,07
6	Комфі Трейд	Comfy	16,6	19,8	-3,2	+0,002	+0,023	-0,021
7	Novus	Novus	16,0	н/д	н/д	-2,5	н/д	н/д
8	РУШ	EVA	15,7	17,0	-2,3	+1,0	+0,8	+0,2
9	Омега	Varus	14,6	13,7	+0,9	-0,04	+0,2	-0,24
10	Вигідна покупка	Аврора	14,0	5,8	+8,2	+2,3	+0,4	+1,9
11	Фудком	Велмарт, Велика Кишеня	13,5	12,7	+0,8	+0,2	+0,09	+0,11
12	Таврія В	Таврія В, Пюре	10	9,1	+0,9	+0,1	+0,08	+0,02

Джерело: [15]

Підвищення привабливості магазинів можливе не тільки за рахунок асортиментної та цінової політики, а й шляхом надання покупцям максимально широкого спектру не лише основних, а й додаткових послуг. До таких послуг відносяться доставка покупцям продуктових наборів, доставка великогабаритних товарів, встановлення і налагодження побутової техніки, післяпродажне обслуговування придбаних товарів, тощо.

Також важливу роль відіграє проведення торговими мережами періодичних маркетингових заходів – розпродажів, знижок, бонусів, використання накопичувальних карток, клубних карток та ін.

Висновок. На сьогоднішній день мережевий ритейл є галузю, що динамічно розвивається. На думку провідних вітчизняних і зарубіжних експертів, у нинішньому році продовольчий роздріб очікують глибокі зміни: великі формати будуть сповільнювати свій розвиток, продовжать активно розвиватися дискаунтери і «магазини біля дому», торгові точки спеціалізованого ритейлу. Набиратимуть розвитку каси самообслуговування, розрахунки за допомогою мобільних терміналів.

Список використаних джерел:

1. Апопій В. В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць.* Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. Вип. 18. С. 5–11.

2. В Україні стрімко зростає ринок онлайн-торгівлі. URL: http://www.ukrinform.ua/rus/news/v_ukraine_stremitelno_rastet_rinok_onl ayn_torgovli_1533522.

3. Власова Н. О., Колючкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : АдвАТМ, 2012. 255 с.

4. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів. 2016. 432 с.

5. Ільченко Н., Кавун О. Тезаурус сучасної торгівлі України. *Вісник КНТЕУ*, 2016. Вип. 1. С. 54–70.

6. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). URL: https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023.

7. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 15. С. 254–258.

8. Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : *матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2016 року).* Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 139–142.

9. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.

10. П'ятницька Т. Г. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. № 4. С. 103–113.

11. Распопова В. Торгівля як індикатор ефективності регіонального управління. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.* Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. Вип. 12. Т. ІІІ. С. 286–290.

12. Ритейл – що це таке, як працює та хто такий ритейлер. URL: https://termin.in.ua/ryteyl-ryteyler.

13. Спяк Г. І. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі україни в період нестабільності. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf

14. Торговельні мережі оптимізують бізнес. URL: http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelni-merezhi-optimizuyut-biznes-

15. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році. URL: https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij.

16. Amazon now employs more than 1 million people. URL: https://www.washingtonpost.com/technology-

17. Annual Report 2022 (SEC Filing Form 10-K). URL: https://s201.q4cdn.com/262069030/files/doc_financials/2022/ar/WMT-FY2022-Annual-Report.pdf.

18. Ahold, Delhaize complete merger agreement. URL: https://www.supermarketnews.com/ahold-delhaize-merger/ahold-delhaize-complete-merger-agreement.

19. Dieter Schwarz Stiftung. URL: https://www.dieter-schwarz-stiftung.de/homepage.html.

References:

1. Apopij V. V. (2015) Aktualjni problemy rozvytku vnutrishnjoji torghivli Ukrajiny [Actual problems of the development of internal trade of Ukraine]. *Trade, commerce, entrepreneurship,* vol. 18, p. 11.

2. V Ukrajini strimko zrostaje rynok onlajn-torghivli [The online trade market is growing rapidly in Ukraine]. Available at: http://www.ukrinform.ua/rus/news/v_ukraine_stremitelno_rastet_rinok_onlayn_torgovli_1533522 (accessed 25 March 2023).

3. Vlasova N. O., Koljuchkova O. V. (2012) Rozdribni torghoveljn merezhi: reghionaljni faktory rozvytku: monoghrafija [Retail trade networks: regional factors of development: monograph]. Kharkiv : AdvATM.

4. Davymuka S. A., Fedulova L. I., Popadynecj N. M. (2016) Innovacijnyj rozvytok pidpryjemstv sfery torghivli: svitovi tendenciji ta praktyka v Ukrajini: monoghrafija [Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine: monograph]. Lviv.

5. Iljchenko N., Kavun O. (2016) Tezaurus suchasnoji torghivli Ukrajiny [Thesaurus of modern trade of Ukraine]. *Bulletin of KNTEU,* vol. 1, pp. 54-70.

6. Krashhi v sviti: top-20 torghovykh merezh svitu za vyruchkoju i mizhnarodnym dokhodom 2023 (infoghrafika) [The best in the world: the top 20 retail chains in the world by revenue and international income 2023 (infographic)]. Available at: https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/ (accessed 27 March 2023).

7. Lysa S. S. (2017) Klasyfikacija formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoji torghivli Ukrajiny [Classification of formats and peculiarities of the development of retail trade in Ukraine]. *Bulletin of the Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi,* vol. 15, pp. 254–258.

8. Lisica V. V. (2016) Suchasni trendy v rozvytku merezhevogho rytejlu. Merezhevyj biznes i vnutrishnja torghivlja Ukrajiny ta krajin SND [Modern trends in the development of network retail. Network business and internal trade of Ukraine and the CIS countries]. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Internet Conference (Poltava, April 20–21, 2016), Poltava : PUET, pp. 139–149.

9. Mykolajchuk I. P., Sylkina Ju. V. (2019) Suchasni trendy rozvytku merezhevogho rytejlu v Ukrajini [Modern trends of network retail development in Ukraine]. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics,* vol. 57, pp. 39–46.

10. P'jatnycjka T. Gh. (2013) Perevaghy i nedoliky rozvytku velykykh torghoveljnykh merezh na rynku rozdribnoji torghivli prodovoljchymy tovaramy [Advantages and disadvantages of the development of large trade networks in the food retail market]. *Actual problems of the economy,* № 4, pp. 103–113.

11. Raspopova V. (2001) Torghivlja jak indykator efektyvnosti reghionaljnogho upravlinnja [Trade as an indicator of the effectiveness of regional management]. *Trade and market of Ukraine,* vol. 12, pp. 286–290.

12. Rytejl – shho ce take, jak pracjuje ta khto takyj rytejler [Retail – what it is, how it works and who is a retailer] Available at: https://termin.in.ua/ryteyl-ryteyler (accessed 30 March 2023).

13. Spjak Gh. I. Osnovni trendy rozvytku rozdribnoji torghivli ukrajiny v period nestabiljnosti [The main trends in the development of retail trade in Ukraine in a period of instability]. Available at: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pd (accessed 5 April 2023).

14. Torghoveljni merezhi optymizujutj biznes [Trade networks optimize business]. Available at: http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelni-merezhi-optimizuyut-biznes (accessed 8 April 2023).

15. Top 12 krashhykh: top ritejleriv za oborotom u 2022 roci [Top 12: top retailers by turnover in 2022]. Available at: https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/(accessed 8 April 2023).

16. Amazon now employs more than 1 million people Available at: https://www.washingtonpost.com/technology (accessed 7 April 2023).

17. Annual Report 2022 (SEC Filing Form 10-K). Available at: https://s201.q4cdn.com/262069030/files/doc_financials/2022/ar/WMT-FY2022-Annual-Report.pdf (accessed 3 April 2023).

18. Ahold, Delhaize complete merger agreement. Available at: https://www.supermarketnews.com/ahold-delhaize-merger/ahold-delhaize-complete-merger-agreement (accessed 5 April 2023).

19. Dieter Schwarz Stiftung. Available at: https://www.dieter-schwarz-stiftung.de/homepage.html (accessed 8 April 2023).