

УДК 339.166.5:339.13.012.42

DOI <https://doi.org/10.32782/2224-6282/150-12>

Севрук І. М.

Київський національний торговельно-економічний університет

Sevruk I.

Kyiv National University of Trade and Economics

ВЛАСНІ ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗДРІБНОГО БРЕНДИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ¹

В умовах невизначеності та мінливості маркетингового середовища великі роздрібні торговельні мережі все більше уваги приділяють питанням брендингу. Ефективний розвиток власних торговельних марок потребує розробки стратегії роздрібногo брендингу, яка в результаті успішної імплементації дозволяє збільшити капіталізацію як власних торговельних марок, так і бренду роздрібногo мережі. Метою даної статті є аналіз практики впровадження власних торговельних марок роздрібногo торговельних мереж в Україні як стратегії брендингу та ідентифікація проблем у взаємовідносинах між постачальниками та ритейлерами в умовах імплементації останніми стратегії роздрібногo брендингу. У статті визначено, що власні торговельні марки набули широкого розповсюдження серед роздрібногo торговельних мереж в Україні. Використання власних торговельних марок як суббрендів роздрібногo мереж має ряд переваг як для ритейлерів, так і споживачів. Встановлено, що для успішного розвитку брендів торговельної мережі слід розробляти ефективну стратегію роздрібногo брендингу. У міжнародній практиці існує дві основні стратегії брендингу у роздрібній торгівлі: корпоративний брендинг та товарний брендинг. Автором проаналізовано сучасну структуру ринку ВТМ України та визначено лідерів за кількістю позицій ВТМ (SKU) та за показником частки ВТМ у загальному обороті мережі. Всупереч низці переваг застосування стратегії роздрібногo брендингу співпраця торговельних мереж та місцевих постачальників зазвичай супроводжується деякими складнощами, такими, як тиск на постачальників через механізми відстрочки оплати поставленогo товару, висування ряду додаткових договірних вимог тощо. Вирішення окресленої проблеми вимагає зваженогo підходу до розробки стратегії ефективної співпраці між постачальниками та роздрібногo мережами. Перспективами подальших досліджень є детальніше вивчення зарубіжного досвіду та можливих шляхів подолання конфліктів між роздрібногo торговельними мережами та постачальниками, розробки комплексного підходу до управління власними торговельними марками, а також визначення параметрів оцінки ефективності роздрібногo брендингу.

Ключові слова: бренд, брендинг, власні торговельні марки, стратегія роздрібногo брендингу, роздрібні торговельні мережі.

PRIVATE LABELS AS A STRATEGY OF RETAIL BRANDING OF TRADE NETWORKS

In the context of uncertainty and volatility of the marketing environment, large retailers increasingly pay attention to branding issues. Effective development of own brands requires the development of a retail branding strategy, which, as a result of successful implementation, allows to increase the capitalization of both own brands and the brand of the retailer. The purpose of this article is to analyze the practice of introducing private labels of trade networks in Ukraine as a branding strategy and to identify problems in the relationships between suppliers and retailers in terms of implementation of the retail branding strategies. The article identifies that private labels have become widespread among retailers in Ukraine. The use of private labels as sub-brands of retail chains has several advantages for both retailers and consumers. It is established that for successful development of brands, the retailer should develop an effective retail branding strategy. There are two main retailing strategies in international practice: corporate branding and commodity branding. The author analyzes the current structure of the private labels market in Ukraine and identifies the leaders in terms of the number of stock keeping units (SKU) and the share of private labels in the total turnover of the retailer. Despite a number of benefits of using a retail branding strategy, collaboration between retailers and local suppliers is usually accompanied by some difficulties, such as pressure on suppliers through deferrals of payments of the delivered product, imposition of a number of additional contractual requirements, etc. Addressing this issue requires a balanced approach to developing a strategy for effective collaboration between suppliers and retailers. Prospects for further research include a more detailed study of foreign experience and possible ways of overcoming conflicts between retailers and suppliers, developing a comprehensive approach to managing private labels, as well as determining the parameters of assessing the effectiveness of retail branding.

Keywords: brand, branding, private labels, retail branding strategy, retailers.

JEL Classification: M11, M30

Актуальність проблеми. В умовах невизначеності та мінливості маркетингового середовища великі роздрібні торговельні мережі все більше уваги приділяють питанням брендингу. Оскільки саме успішно розроблена та впроваджена стратегія роздрібногo брендингу дозволяє знизити ризик невизначеності та

сприяє побудові стійких, довготривалих взаємовідносин між ритейлерами та споживачами. Водночас щорічно зростає частка товарів під власними торговельними марками роздрібногo мереж як суббрендів ритейлера, які все активніше витісняють з роздрібногo ринку бренди відомих товаровиробників. Ефективний

¹ Стаття підготовлена в межах виконання НДР "Формування національного бренду України у міжнародному середовищі" (номер державної реєстрації 0118U000127)

розвиток власних торговельних марок потребує розробки стратегії роздрібно-го брендингу, яка в результаті успішної імплементації дозволяє збільшити капіталізацію як власних торговельних марок, так і бренду роздрібно-го мережі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питанням брендингу присвячені публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, таких, як Д. Аакер [1], Б. Ванекен [2], П. Темпорал [3], Є. Ромат, Д. Яцок [4], О. Лабурцева [5] та ін. Такі науковці, як В. Тамберг та А. Бад'їн [6], О. Шевченко [7], П. Спінеллі [8] вивчають особливості брендингу роздрібно-го торговельних мереж. Однак, попри наявні розробки даного вектору дослідження, слабо представлена брендингова складова побудови та розвитку власних торговельних марок роздрібно-го мережі, відсутній комплексний підхід до управління власними торговельними марками як суббрендами роздрібно-го мережі, недостатньо вивченими залишаються питання взаємовідносин рітейлерів та місцевих постачальників в процесі реалізації стратегії роздрібно-го брендингу.

Мета роботи. Виходячи з цього, метою даної статті є аналіз практики впровадження власних торговельних марок роздрібно-го торговельних мереж в Україні як стратегії брендингу та ідентифікація проблем у взаємовідносинах між постачальниками та рітейлерами в умовах імплементації останніми стратегії роздрібно-го брендингу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Власні торговельні марки (далі – ВТМ) роздрібно-го мереж створюються та розвиваються внаслідок спільних зусиль рітейлерів та компаній-постачальників. Водночас використовуються різноманітні брендингові заходи щодо формування довгострокової прихильності та лояльності до ВТМ з боку споживачів. Не слід недооцінювати важливість формування бренду роздрібно-го торговельної мережі чи її суббрендів. Наприклад, Ф. Котлер зауважує, що брендинг є одним з найбільш важливих аспектів просування товарів [9, с. 404].

Стратегія роздрібно-го брендингу передбачає формування інтегрованих заходів брендингу роздрібно-го торговельної мережі, що у довгостроковій перспективі в умовах наявних ресурсів підприємства та мінливості ринку здатне сприяти реалізації поставлених цілей за рахунок створення конкурентних переваг. Існує дві протилежні стратегії роздрібно-го брендингу: корпоративний брендинг (назва ВТМ співпадає з назвою рітейлера) та товарний брендинг (назва ВТМ не співпадає з назвою рітейлера) [8].

Основною стратегічною метою роздрібно-го брендингу є збільшення капіталу як ВТМ, так і бренду торговельної мережі. В сучасних умовах ведення бізнесу рітейлерам слід дбати про ефективний розподіл фінансових ресурсів між своїми ВТМ, щоб збільшити частку ринку та загальну вартість портфеля.

Практика застосування ВТМ на українському ринку набуває все більшого розповсюдження. Даний хід першими на території України почали застосовувати національна мережа «АТБ-Маркет» та міжнародні мережі «Фуршет», «Metro C&S». До основних переваг власних торговельних марок для торговельної мережі можна віднести: підвищення вартості торговельної мережі за рахунок введення додаткових брендів, а також здатність швидко реагувати на зміну попиту за рахунок того, що виробництво ВТМ дозволяє торго-

вельній мережі відслідковувати та оперативно реагувати на зміни смаків та вподобань споживачів. Основними перевагами ВТМ для споживача є: унікальність продукції, що продається у певній мережі, а також можливість придбати товар за нижчою ціною у порівнянні із продукцією відомих брендів та за належної якості. Так, купуючи товар під власною торговельною маркою мережі, споживач може економити до 30% власних коштів, порівняно з купівлею аналогічного товару відомого бренду [10].

Аналіз сучасної структури ринку ВТМ України за 2017 р. показав, що частка міжнародних торговельних мереж на ньому є незначною. Безперечним лідером серед наявних міжнародних FMCG – мереж за кількістю позицій ВТМ (SKU) є ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» (2500 позицій). Французьку мережу наздоганяє Fozzy Group, яка розвиває мережі Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash!, Favore (2000 найменувань товарів). Решта торговельних мереж помітно відстає – Фуршет пропонує 1300 продуктів під ВТМ, Retail Group (Велика Кишеня, ВК Експрес, Велмарт) – 1250, Varus – 1200 (табл. 1).

Таблиця 1
Лідери ринку власних торговельних марок України за кількістю позицій (SKU) у 2017 р.

№ з/п	Підприємство	Мережі	Кількість позицій ВТМ
1	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	АТБ	2500
2	ПРАТ «Фоззі Груп»	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Favore, Thrash!	2000
3	ПРАТ «Фуршет»	Фуршет, Фуршет-Гурман	1300
4	ПАТ «Рітейл Груп»	Велика кишеня, Велмарт, ВК Експрес, ВК Select	1250
5	ТОВ «Омега»	VARUS, VARUS-маркет	1200

Джерело: GT Partners Ukraine

За показником частки ВТМ у загальному обороті мережі ситуація принципово інша. Найбільше товарів під власною торговельною маркою продає найбільша роздрібно-го мережа України АТБ. ВТМ займають 23,3% її продажів, що значно вище середньоукраїнських показників, і за 2017 рік товарооборот ВТМ роздрібно-го мережі «АТБ» становив майже 18,7 млрд грн. Серед міжнародних торговельних мереж на ринку України третє місце посіло ТОВ «Метро кеш енд кері Україна» – 12% та 1764 млн грн відповідно (табл. 2).

Широке застосування практики використання власних торговельних марок пояснюється також тим, що зазначена практика дозволяє торговельній мережі оперативно реагувати на зміну попиту на певні товари, розроблені на її замовлення, та залучити більшу кількість клієнтів [10].

Експерти зазначають, що всупереч стрімкому розвитку даного напрямку, залишається все ще значний потенціал до зростання сегмента власних торговельних марок (private labels). За даними компанії Nielsen, у 2017 р. в грошовому вираженні частка ВТМ в межах

Таблиця 2

ТОП-5 торговельних мереж на ринку власних торговельних марок України у 2017 р.

№ з/п	Підприємство	Мережі	Частка продажу ВТМ, % від загального обороту	Товарооборот ВТМ, млн грн
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ	23,3	18687
2	ПРАТ «Фоззі Груп»	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Favore, Thrash!	8,0	5080
3	ТОВ «Метро кеш енд кері Україна»	Metro Cash&Carry, Бери-Вези	12,0	1764
4	ТОВ «Таврія-В»	Таврія-В, Космос	10,5	1029*
5	ТОВ «Омега»	VARUS, VARUS-маркет	10,0	800

* орієнтовні дані

Джерело: GT Partners Ukraine

деяких категорій становила 11,7%. Тоді як, наприклад, у Європі у 2016 році частка ВТМ (private label) склала 31,4% і постійно зростає [11].

Водночас зазначений інструмент всупереч перспективам свого впровадження, супроводжується деякими складнощами співпраці торговельних мереж та місцевих постачальників [12]. Встановлюючи високі стандарти, торговельні мережі з одного боку, сприяють розвитку національних підприємств, але, з іншого, на практиці мережевики висувають власні вимоги та використовують стандарти, які дискримінують місцевих постачальників. Замовлення виробництва ВТМ спрямовується на відносно дрібні та середні виробничі підприємства, в той час як потужні національні виробники залишаються осторонь цих процесів та зіштовхуються зі зростаючою конкуренцією з боку власних брендів торговельних мереж. Окрім цього, зазвичай роздрібні мережі вимагають від виробників додаткову торговельну плату за представлення товару на полицях мережі. Щоправда, представники роздрібногo бізнесу або спростовують заявлене твердження, або ж навпаки наголошують на тому, що дана ініціатива повністю належить самим постачальникам. Задля зайняття лідируючих позицій на полицях мереж деякі товаровиробники особисто пропонують заплатити додаткові бонуси.

Антимонополийний комітет України (АМКУ) неодноразово висував звинувачення торговельним мережам у тому, що вони вимагають від постачальників оплати додаткових послуг, а також значну відстрочку платежу за товар. Комітетом встановлено, що всупереч проконкурентній структурі ринку роздрібногo торгівлі, яка мала б забезпечувати зниження цін (або недопущення їх необґрунтованого зростання) і підвищення якості товарів, фактично ринок діє в режимі суттєвого обмеження конкуренції внаслідок антиконкурентних узгоджених дій його основних учасників. У результаті відбувається необґрунтоване підвищення на 20-30% і більше цін на продовольчі товари, які сплачують кінцеві споживачі [13]. Крім цього, мережі вимагали від товаровиробників оплати товару з відстрочкою, яка могла досягати 120 днів, що являє собою безвідсоткове кредитування компаній за рахунок постачальників [14].

Водночас окреслена проблематика актуальна не лише для українського ринку. Свідченням цьому є спроби її вирішення у міжнародній практиці на глобальному рівні. Так, наприклад, проблемні питання у сфері рітейлу, визначені у записі секретаріату ЮНКТАД від 17.08.2016 «Застосування політики конкуренції в секторі роздрібногo торгівлі: питання конкуренції в системі роздрібногo торгівлі продуктами харчування»

[6]. Згідно з документом, асиметрія влади між постачальниками та роздрібними торговцями призвела до зловживань та недобросовісних практик, які важко подолати законодавством про конкуренцію, і це призвело до прийняття різних регуляторних заходів для запобігання та зупинення ринкової сили супермаркетів від перешкоджання конкуренції та шкоди добробуту споживачів [15]. Записка секретаріату ЮНКТАД визначає спірні питання у процесі співпраці торговельних мереж та постачальників, найбільш поширені з яких згруповані у рис. 1.

Аналіз та систематизація існуючої міжнародної та вітчизняної практики дозволила нам виокремити найбільш поширені проблеми взаємовідносин між національними постачальниками та роздрібними торговельними мережами через призму маркетингового підходу.

1. Використання стратегії узгодження цін між ключовими операторами ринку, серед яких і зарубіжні (цінова стратегія).

2. Дискримінація вітчизняних постачальників через механізми відстрочки оплати поставленого товару, висування ряду додаткових договірних вимог, зокрема, оплати додаткових послуг, бонусів тощо, а також поступове нарощення міжнародними мережами обсягів власного (прямого) імпорту (збутова стратегія).

3. Маніпулювання асортиментним кошиком соціально значущих продовольчих товарів тощо та агресивне нарощування власних торговельних марок у структурі портфеля брендів та виведення національних торговельних марок (товарна стратегія).

4. Обмеження розвитку дрібногo бізнесу у сфері торгівлі через активну комунікаційну політику у ЗМІ (комунікаційна).

У той же час попри складнощі в роботі з торговельними мережами, українські постачальники прагнуть до налагодження зв'язків з ними, оскільки в результаті такої співпраці товари виробника реалізуються на всій території географічної присутності мережі, що надає широкі можливості для збільшення обсягів продажів та підвищення лояльності споживачів до бренду постачальника [16, с. 49]. Таким чином, не слід нівелювати необхідністю налагодження ефективних взаємовідносин між представниками окремих ланок товароруку. Вирішення окресленої проблеми вимагає регулювання відносин «постачальник – роздрібна мережа» на законодавчому рівні, а також зваженого підходу до розробки стратегії ефективної співпраці між постачальниками та роздрібними мережами.

На нашу думку, нарівні з виваженою регуляторною політикою держави, дієвим інструментом регулювання

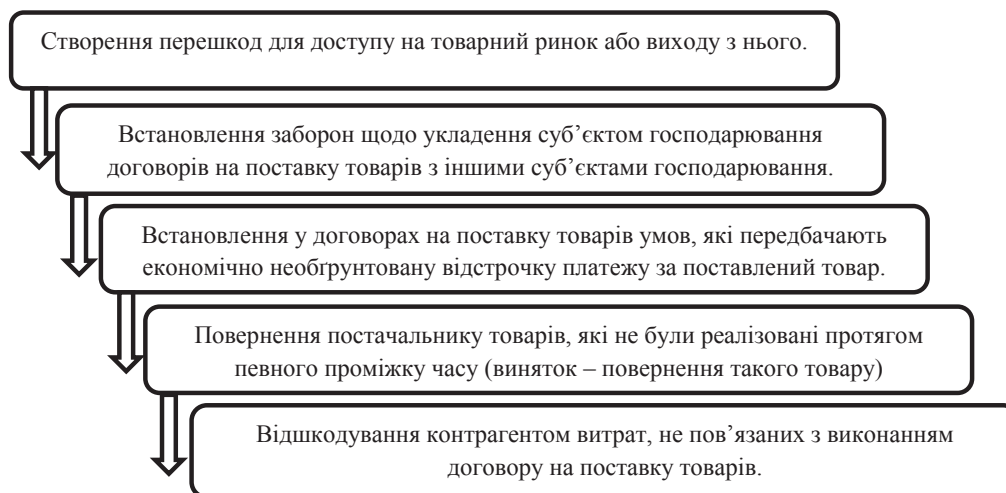


Рис. 1. Проблемні питання у процесі співпраці торговельних мереж та постачальників

Джерело: складено автором за [15]

взаємовідносин між роздрібними торговельними мережами та вітчизняними постачальниками є суспільна думка споживачів та ділових партнерів, а також суспільних організацій, місцевих об'єднань та ін.

Деякі спроби в цьому напрямі вже зроблено. Свідченням тому є розроблений у 2015 р. Торгово-промисловою палатою України проект Правил професійної етики у сфері взаємовідносин між торговими мережами, що здійснюють свою діяльність з роздрібною торгівлі у неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами та постачальниками [17]. Всупереч тому, що документ базується на законодавстві України та ЄС, а також на результатах аналізу впровадження механізмів саморегулювання ринків рітейлу в країнах з розвинутою ринковою економікою, Антимонопольний комітет України зауважив на необхідності деякого доопрацювання проекту Правил в частині розширення розділу про інформаційний обмін між учасниками відносин у роздрібній торгівлі, доповнення поняттям недобросовісних торгових та інформаційних практик, а також загального редагування [18]. Наразі за ініціативи АМКУ триває обговорення даних питань з метою розроблення правил професійної етики у сфері взаємовідносин між торговельними мережами та постачальниками, свідченням цьому є проведена 8 червня

2018 року в Антимонопольному комітеті України робоча зустріч на тему: «Проблемні питання у процесі співпраці торговельних мереж та постачальників у сфері рітейлу» [19].

Висновки. Введення в асортимент роздрібною мережі товарів під ВТМ та ефективно розроблена й імплементована стратегія роздрібного брендингу сприяє зростанню кількості споживачів мережі, посиленню іміджа бренду рітейлера, а також конкурентоспроможності в боротьбі з іншими підприємствами роздрібною торгівлі.

Водночас стратегія роздрібного брендингу торговельних мереж зазвичай супроводжується тиском на постачальників щодо зниження рівня закупівельних цін та нав'язування ряду інших вимог, що породжує проблеми у тій частині каналу розподілу товарів масового споживання, що стосується корпоративних взаємовідносин (B2B). Зазначене потребує детальнішого вивчення зарубіжного досвіду та можливих шляхів подолання конфліктів між роздрібними торговельними мережами та постачальниками, розробки комплексного підходу до управління власними торговельними марками, а також визначення параметрів оцінки ефективності роздрібного брендингу, що визначає перспективи подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов ; пер. с англ. М. : Изд. Дом Гребенникова, 2003. 440 с.
2. Ванэкен Б. Бренд-помощь: простое руководство, которое поможет решить проблемы брендинга ; пер. с англ. СПб. : Основа, 2005. 336 с.
3. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент ; пер. с англ. СПб. : Нева, 2004. 286 с.
4. Ромат Е. В., Яцюк Д. В. Бренд-ориентированная реклама: сущность и место в системе коммуникаций бренда. Маркетинг и реклама. 2008. № 5. С. 42–47.
5. Лабурцева О. Ідентичність корпоративного бренду торговельних мереж. Вісник КНТЕУ. 2016. № 5. С. 46–57.
6. Тамберг В. Бадьян А. Составляющие бренда розничной сети. Отдел маркетинга. 2008. № 2. С. 27–30.
7. Шевченко О. Власні торговельні марки проти брендів: розвиток, тенденції, перспективи. Молодий вчений. 2014. № 8(11). С. 56–60.
8. Spinelli P., Giraldo M., Campomar C. (2006) Retail private labels strategies: a case study in a large Brazilian supermarket chain. RAM-revisita de administracao Mackenzie. Vol. 7(4). P. 121-141.
9. Kotler P. (2000) Marketing Management. The Millennium Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River.
10. Севрук І. М. Антикризисний маркетинг міжнародних роздрібних FMCG – мереж в Україні. Економіка та держава. 2013. № 12. С. 83–86.

11. Top-5: лидеры среди украинских FMCG-сетей по продажам собственных торговых марок, 2018 р. URL: <http://allretail.ua/topics/56892/>
12. Кудирко Л.П. Маркетингові стратегії європейських роздрібних мереж в Україні. Економічний часопис XXI. 2016. № 158(3-4(2)). С. 43-47.
13. АМКУ закликає взяти участь у врегулюванні проблемних питань розвитку роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту, 2015 р. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/110746>
14. АМКУ підозреває крупнейшие українские торговые сети в ценовом сговоре. URL: <http://allretail.ua/news/33963/>
15. Enforcement of competition policy in the retail sector: Competition issues in the food retail chain. Note by the UNCTAD secretariat, 2016. Retrieved from: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd38_en.pdf
16. Арасланова-Абраменкова А. По ту сторону баррикад. Ритейл. 2012. № 1. С. 48-49.
17. Проект «Правила професійної етики у сфері взаємовідносин між торговими мережами, що здійснюють свою діяльність з роздрібною торгівлю у неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами, та постачальниками». URL: <http://www.ucci.org.ua/dnload/EthicsRules170315.pdf>
18. АМКУ сприяє встановленню правил професійної етики між торговими мережами та постачальниками, 2015 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248034848>
19. В АМКУ обговорили проблемні питання, які виникають у процесі співпраці торговельних мереж та постачальників у сфері ритейлу, 2018 р. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/142247>

References:

1. Aaker, D. A. (2003). *Sozdanie sil'nyh brendov* [Creating strong brands]. M.: Izd. dom Grebennikova, 440 p. [in Russian]
2. Vanjeken, B. (2005). *Brend-pomoshh': prostoe rukovodstvo, kotoroe pomozhet reshit' problemy brendinga* [Brand help: A simple guide to help solve branding problems]. SPb. : Osнова, 336 p. [in Russian]
3. Temporal, P. (2004). *Effektivnyj brend-menedzhment* [Effective brand management]. SPb. : Neva, 286 p. [in Russian]
4. Romat, E. V., Jacjuk, D. V. (2008). *Brend-orientirovannaja reklama: sushhnost' i mesto v sisteme kommunikacij brenda* [Brand-Oriented Advertising: The Essence and Place in Brand Communication Systems]. *Marketing i reklama – Marketing and advertising*. № 5. P. 42–47. [in Russian]
5. Laburtseva, O. (2016). *Identychnist' korporatyvnoho brendu torhovel'nykh merezh* [Identity of corporate brand of trading networks]. *Visnyk KNTEU – KNTEU Bulletin*. № 5. P. 46-57. [in Ukrainian]
6. Tamberg, V., Bad'in, A. (2008). *Sostavljajushhie brenda roznichnoj seti* [Components of the brand retail network]. *Otdel marketinga – Marketing department*. № 2. P. 27–30. [in Russian]
7. Shevchenko, O. (2014). *Vlasni torhovel'ni marky proty brendiv: rozvytok, tendentsiyi, perspektyvy* [Own trade marks against brands: development, trends, prospects]. *Molodyy vcheny – Young scientist*. No. 8(11). P. 56-60.
8. Spinelli, P., Giraldi, M., Campomar, C. (2006). *Retail private labels strategies: a case study in a large Brazilian supermarket chain. RAM-revisita de administracao Mackenzie*. Vol. 7(4). P. 121-141.
9. Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. The Millennium Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River.
10. Sevruk, I.M. (2013). *Antykryzovyyi marketyngh mizhnarodnykh rozdrubnykh FMCG – merezh v Ukrayini*. [Anti-crisis marketing of international retail FMCG-networks in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*. № 12. P. 83-86. [in Ukrainian]
11. *Top-5: lidery sredi ukrainskikh FMCG-setey po prodazham sobstvennykh tovgovykh marok* [Top 5: leaders among Ukrainian FMCG networks for the sale of their own brands] (2018). Retrieved from: <http://allretail.ua/topics/56892/> [in Russian]
12. Кудирко, Л.П. (2016). *Marketynhovi stratehiyi yevropeys'kykh rozdrubnykh merezh v Ukrayini*. [Marketing Strategies of European Retailers in Ukraine]. *Ekonomichnyy chasopys XXI – Economic Annals-XXI*. No. 158 (3-4 (2)). P. 43-47. [in Ukrainian]
13. *AMKU zaklykaye vzyaty uchast' u vrehulyuvanni problemnykh pytan' rozvytku rozdrubnoyi torhivli tovaramy povsyakdennoho popytu* [The AMCU encourages participation in addressing the pressing issues of retail commodity development] (2015). Retrieved from: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/en/publish/article/110746> [in Ukrainian]
14. *AMKU podozrevayet krupneyshiyе ukrainskiye tovgovyye seti v tsenovom sgovore* [The AMCU suspects the largest Ukrainian trading networks in a price collusion]. Retrieved from: <http://allretail.ua/news/33963/> [in Russian]
15. Note by the UNCTAD secretariat (2016). *Enforcement of competition policy in the retail sector: Competition issues in the food retail chain*. Retrieved from: https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd38_en.pdf
16. Арасланова-Абраменкова, А. (2012). *Po tu storonu barrikad*. [On the other side of the barricades]. *Riteyl – Retail*. No 1. P. 48-49. [in Russian]
17. *Proekt «Pravyla profesiyanoi etyky u sferi vzyemovidnosyn mizh torhovymy merezhamy, shcho zdiysnyuyut' svoyu diyal'nist' z rozdrubnoyi torhivli u nespetsializovanykh mahazynakh perevazhno prodovol'chymy tovaramy, ta postachal'nykamy»* [The draft "Rules of Professional Ethics in the Relationship between Retailing Networks in Non-Specialized Stores, Mainly Food Products, and Suppliers"]. Retrieved from: <http://www.ucci.org.ua/dnload/EthicsRules170315.pdf> [in Ukrainian]
18. *AMKU spryyaye vstanovlennyyu pravyl profesiyanoi etyky mizh torhovymy merezhamy ta postachal'nykamy* [The AMCU promotes professional ethics rules between trading networks and suppliers] (2015). Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248034848> [in Ukrainian]
19. *V AMKU obhovoryly problemni pytannya, yaki vynykayut' u protsesi spivpratsi torhovel'nykh merezh ta postachal'nykiv u sferi riteyly* [The AMCU discussed the issues raised by the collaboration between retailers and retailers] (2018). Retrieved from: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/en/publish/article/142247> <http://sfs.gov.ua/> [in Ukrainian]