

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>

УДК 330.34:004.7]:339.92(477)

АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

ADAPTIVE DEVELOPMENT OF ONLINE RETAIL IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

Височин Ірина Володимирівнадоктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1738-8553>**Vysochyn Iryna**

State University of Trade and Economics

У статті розглядаються передумови та перспективи адаптивного розвитку вітчизняного мережевого ритейлу в контексті євроінтеграційних процесів. Встановлено, що український ринок ритейлу загалом має низький рівень ринкової концентрації і характеризується домінуванням вітчизняних торговельних мереж, схильністю орієнтуватися на споживача та максимізацію прибутків. Ключовими конкурентними перевагами вітчизняного мережевого ритейлу є зосередженість на технологічності та інноваційності бізнесу; зовнішня привабливість магазинів; посилена увага до навчання і розвитку персоналу; активна співпраця з місцевими товаровиробниками. Визначальними напрямками забезпечення адаптивного розвитку мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України є удосконалення торговельного законодавства, активне впровадження цифровізації та реалізація екологічної політики ритейлерів.

Ключові слова: роздрібна торгівля, мережевий ритейл, війна, євроінтеграція, адаптація, конкурентні переваги.

Despite the full-scale military invasion of the Russian Federation, Ukraine does not change the clearly defined European integration vector of the development of all spheres of the economy. It is natural that Ukraine's European integration aspirations affected not only the sphere of foreign trade, but also decisively influenced the prospects of adaptive development of the sphere of domestic trade, in particular such a powerful segment as chain retail. Modern realities cause the inevitable need for adequate adaptation of domestic chain retail to the conditions of war, as well as adaptation of legislative, personnel, and material and technical support with an emphasis on innovation as a component of Ukraine's European integration course. The aim of the article is to reveal the prerequisites and perspectives of the adaptive development of domestic chain retail in the context of the European integration processes in the conditions of the war and the post-war rebuilding of the economy of Ukraine. The research was conducted using the methods of comparative analysis and logical generalization. It was established that the Ukrainian retail market in general has a low level of market concentration for various types of trade activity and is characterized by the dominance of domestic trade networks, a greater tendency to focus on the consumer and maximizing profits, while the European one focuses on competition and cost minimization. The key competitive advantages of domestic chain retail are the focus on business technology and innovation; external attractiveness of shops; increased attention to personnel training and development; active cooperation with local producers. The decisive directions of ensuring the adaptive development of chain retail in the conditions of the European integration of Ukraine are the legislative settlement of the long-term conflict of interests of retail trade networks and suppliers, the active implementation of digitalization and the implementation of the environmental policy of retailers. The named directions can be considered as prospects for further scientific research.

Keywords: retail, network retail, war, European integration, adaptation, competitive advantages.

Постановка проблеми. 2014 року було ратифіковано угоду між Україною та країнами Європейського союзу (ЄС) [1], що стало початком поглиблення зв'язків між країнами

та дедалі тіснішого співробітництва в різних сферах. У 2022 році Україна отримала статус кандидата на членство в Європейському Союзі.

Як свідчать офіційні статистичні дані [2], країни ЄС є важливим стратегічним партнером України у зовнішній торгівлі товарами. Так, з рис. 1 спостерігаємо помітну частку країн ЄС в структурі імпорту товарів, яка станом на 2021 рік складала 39,7%.

З 2014 по 2018 роки мало місце зростання частки експорту українських товарів до країн ЄС – з 30,5 до 41,3%. Також означений показник зростав у 2021 році порівняно з 2020 роком. За попередніми оцінками Мінекономіки, Україна впродовж 2022 року експортувала до країн ЄС 63% товарів [3], при чому серед країн-членів ЄС найбільше експорт спрямовувався до Польщі, Румунії, Угорщини, Німеччини, Італії та Іспанії.

Природньо, що євроінтеграційні прагнення України позначалися не лише на сфері зовнішньої торгівлі, але й визначальним чином вплинули на перспективи адаптивного розвитку сфери внутрішньої торгівлі, зокрема такого її потужного сегменту, як мережевий ритейл. Ритейл – одна з найбільших складових української економіки, що наповнює бюджети усіх рівнів та створює робочі місця. І у воєнний час ритейл є однією з ключових галузей, яка, передусім, забезпечує цивільних і військових продуктами харчування, ліками, засобами зв'язку і рештою життєво необхідних товарів. Часто саме ритейлери буквально

першими повертаються в деокуповані міста. Як свідчить статистика, у січні 2023 року сфера роздрібною торгівлі входила до рейтингу топ-категорій за кількістю вакансій [4]. Також роздрібна торгівля входить до топ-3 КВЕДів, за якими реєструвалися нові фізичні особи-підприємці упродовж війни [5].

Насьогодні, незважаючи на повномасштабне військове вторгнення російської федерації, Україна не змінює чітко окресленого євроінтеграційного вектору розвитку всіх сфер економіки, не є винятком і роздрібна торгівля.

Основну масу матеріальних благ і послуг, що використовуються для особистих потреб, населення отримує через роздрібну торгівлю. Ринкова структура сфери роздрібною торгівлі в Україні характеризується різноманіттям суб'єктів великого, середнього, малого, в тому числі мікро, торговельного підприємництва. При чому помітну частку на ринку ритейлу посідають торговельні мережі. Як свідчать дані рейтингу Top 50 Global Retailers, представленого Міжнародною компанією з дослідження ринку Kantar [6], найбільші ритейлери серед країн ЄС у 2022 році мали такі обсяги виручки: Німеччина (мережа Schwarz Group – 159,8 млрд дол. США), Франція (мережа Carrefour – 108,4 млрд дол. США), Великобританія (мережа Tesco – 64,6 млрд дол. США).

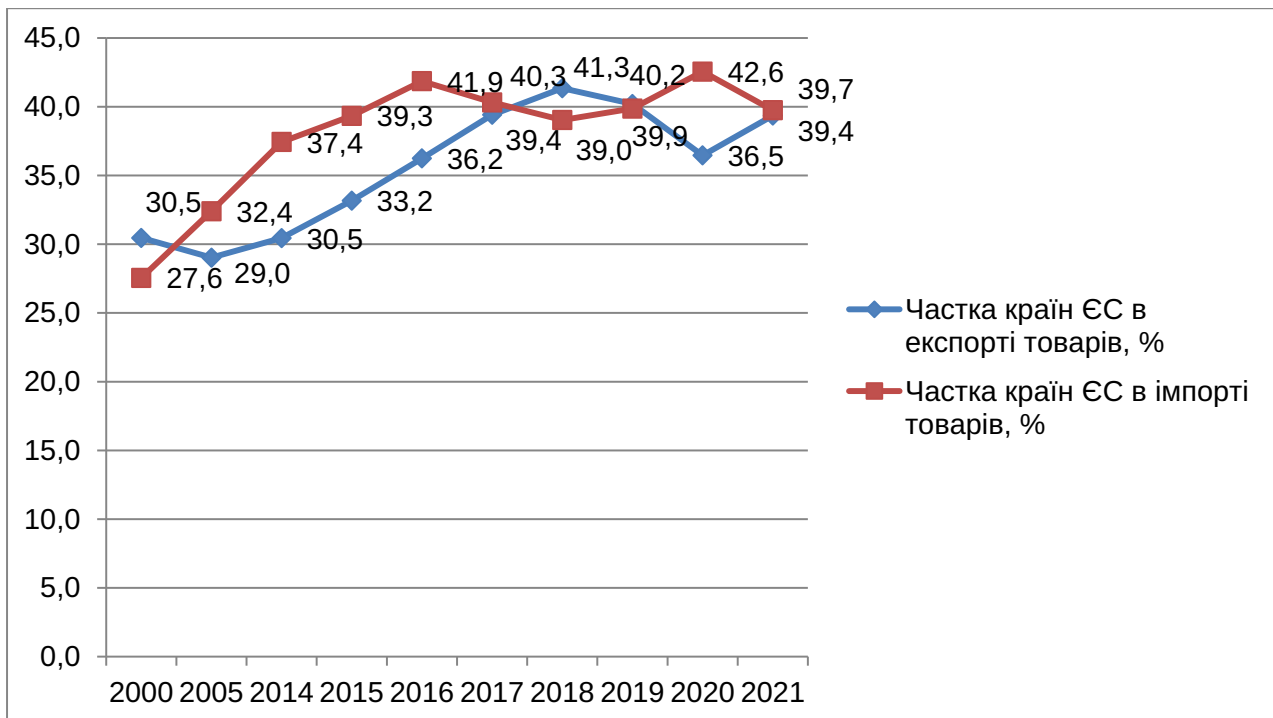


Рис. 1. Порівняльна динаміка часток експорту та імпорту країн ЄС в зовнішній торгівлі товарами за 2000, 2005 та 2014–2021 роки

Чистий дохід лідера українського мережевого ритейлу компанії «АТБ-маркет» у 2022 році склав 148,3 млрд. грн. [7]. Порівняно з країнами ЄС, в Україні рівень ринкової концентрації за різними видами торговельної діяльності в цілому є низьким і характеризується домінуванням вітчизняних торговельних мереж.

Отже, вагоме економічне та соціальне значення мережевого ритейлу обумовлює проведення дослідження передумов та перспектив його адаптивного розвитку в контексті євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти та актуальні тренди розвитку вітчизняного ритейлу в світлі євроінтеграційних процесів у довоєнний період розглядалися в нечисленних публікаціях науковців та фахівців-практиків, зокрема у [8–14]. У роботі В. А. Павлової [15] окреслені шляхи розвитку вітчизняного ритейлу у повоєнний період, але відсутнє виокремлення конкурентних переваг та системне бачення проблемних аспектів розвитку вітчизняного ритейлу в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України саме в контексті євроінтеграційних процесів.

Таким чином, враховуючи вищезазначене, **мета статті** полягає у розкритті передумов та перспектив адаптивного розвитку вітчизняного мережевого ритейлу в контексті євроінтеграційних процесів в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України.

В основу представленого у статті дослідження покладено гіпотезу про неминучу необхідність адекватного пристосування вітчизняного мережевого ритейлу до умов війни, а також адаптації законодавчого, кадрового та матеріально-технічного забезпечення з акцентом на інновації як складових євроінтеграційного курсу України. Для цього в статті використано методи порівняльного аналізу та логічного узагальнення з метою виявлення конкурентних переваг вітчизняної мережевої роздрібною торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком війни галузева структура національної економіки зіткнулася з рядом проблем. Зокрема, у період війни в країні ритейлери розділилися на тих, у кого функціонує частина магазинів і тих, хто повністю припинив свою діяльність. Одним із способів розвитку в умовах війни та засобом диверсифікації ризиків стала релокація торговельного бізнесу. Насамперед, переміщення відбувалося на захід України (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька,

Волинська та Рівненська області) власним коштом або скориставшись урядовою програмою. За офіційними даним станом на березень 2023 року за програмою релокації було переміщено з небезпечних регіонів 800 підприємств [16]. Також маємо приклади, коли вітчизняні представники ритейлу здійснювали експансію на європейські та світові ринки або мають такі наміри [17]. Так, у червні 2022 року у центрі Барселони на головній туристичній вулиці Rambla відкрився український інтим-бутик No Taboo. Це перший магазин української мережі в Європі. В Чехії стартував перший меблевий салон Дубок та інтернет-магазин. Вихід на ринки країн ЄС планує українська fashion-група Arber, яка у листопаді 2022 року вийшла на ринок Грузії. Найбільша українська монобрендова мережа електроінструментів та садово-паркової техніки Dnipro-M планує відкрити 120 салонів у країнах ЄС та інтернет-магазин для європейських споживачів до кінця 2023 року. Компанія планує відкрити магазини у Варшаві, Вільнюсі, Празі та Брно [18].

Нагадаємо, що успішний довоєнний досвід виходу на європейський ринок мали такі українські ритейлери, як: Make Up (працює на ринку 15-ти країн, серед яких представлені такі країни Європейського союзу, як Франція, Австрія, Болгарія, Італія, Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина та Чехія); Kochut (шоуруми Kochut працюють в Австрії (Відень), Німеччині (Дюссельдорф), Чехії (Простейов) та Великобританії (точка видачі у Лондоні)); Оптика 1st (у 2021 році відкриті магазини у Польщі, м. Варшава) [19].

Згідно із результатами дослідження «Тренди ритейлу 2023 ЄС та світу» [20] повномасштабна війна росії проти України спричинила економічні збитки для європейських ритейлерів. Найбільше на фінансові результати діяльності компаній вплинули зростання вартості сировини та збої в доставці. Повномасштабне вторгнення російської федерації вплинуло на присутність європейського ритейлу в Україні. Одні бренди зачинили свої магазини, інші – продовжили працювати не дивлячись на небезпеку. Зокрема, продовжують працювати магазини торговельних мереж Watsons, LPP, Adidas, Mango, Samsung, Novus, Marc&André, Auchan, Metro Cash & Carry, JYSK [21].

До початку воєнних дій на український ринок мала наміри вийти міжнародна мережа дискаунтерів Lidl [22], для якої Україна розглядалася як потенційно вигідний ринок завдяки

чисельному населенню, вдалому географічному розташуванню, відносно низькій конкуренції та чітко окресленому євроінтеграційному векторові.

Як визначають експерти, український ринок має більшу схильність орієнтуватись на споживача та максимізацію прибутків, в той час як європейський зосереджується на конкуренції та мінімізації витрат. Європейський ритейл продовжує концентрувати зусилля на зменшенні ризиків для клієнтів на тлі пандемії коронавірусу Covid-19, тоді як для України ця проблема на фоні війни втратила свою актуальність.

Якщо розглядати конкурентні переваги українського ритейлу, порівняно з європейським, то можна констатувати наступні ключові позиції:

1) Українські ритейлери великою мірою зосереджені на технологічності та інноваційності бізнесу. Підтвердженням цього є активне використання кас самообслуговування, поштоматів для омніканальних продажів, тестування автономних магазинів без кас та продавців [23]. Насьогодні каси самообслуговування використовуються у супермаркетах Велика кишеня, Novus, АТБ, Сільпо, Епіцентр. У 2021 році в Києві було відкрито перший в Україні магазин торговельної мережі Ашан, який працює повністю автономно – без касирів чи продавців [24]. Експерти Euromonitor кажуть, що попри потрясіння, майже 40% опитаних гравців ринку планують у 2023 році інвестувати у робототехніку, адже споживачам буде комфортніше, коли роботи допомогатимуть їм на етапі пошуку [25].

2) Важливою складовою якісного торговельного обслуговування українських ритейлерів є зовнішня привабливість магазинів. В цьому напрямі окремі вітчизняні мережеві торговельні оператори створюють потужну конкуренцію для міжнародних ритейлерів. Як приклад, різнопланові концепції оформлення інтер'єру в магазинах торговельної мережі Сільпо. Опису дизайнерських супермаркетів мережі Сільпо присвячена окрема сторінка на офіційному сайті цієї торговельної мережі [26].

3) Великі мережеві торговельні оператори в Україні приділяють посилену увагу навчанню і розвитку персоналу, використовуючи для цього, в тому числі, і власну навчальну базу. Зокрема, керівництво компанії Metro також вважає персонал найкращою інвестицією у майбутнє ритейлу. А торговельна мережа NOVUS, до прикладу, заснувала

проект Novus Business Art – корпоративний університет мережі NOVUS, інтерактивний майданчик для обговорення процесів, які надходять з центрального офісу в магазини [27]. 20% занять проводиться зовнішніми тренерами, 80% навчання реалізують фахівці мережі NOVUS – експерти в своїх областях.

Важливим каналом пошуку кадрів, враховуючи майбутню демографічну ситуацію, провідні ритейлери вважають співпрацю із закладами вищої освіти [28]. Зокрема, торговельна мережа Епіцентр активно взаємодіє із 50-ма закладами вищої освіти щодо організації проходження студентами онлайн-практики. Також Епіцентр має контракти з кількома закладами вищої освіти про дуальну освіту і передбачається, що після отримання дипломів студенти перейдуть в штат Епіцентру.

4) Активна співпраця з місцевими товаровиробниками створює для вітчизняних торговельних операторів конкурентну перевагу у вигляді унікальної товарної пропозиції. Зруйновані склади, пошкоджені автопарки, розбомблені та/або розміщені у непідконтрольних Україні населених пунктах виробництва стали причиною недонаповнення торговельних полиць необхідною товарною масою, що спонукало ритейл до активного пошуку локальних постачальників. За ініціативи ритейлерів для полегшення комунікації із постачальниками, в тому числі і місцевими товаровиробниками, у березні 2022 року на базі ресурсу Держспоживслужби створено маркетплейс ProdUkraine.org [29], на якому кожен із постачальників безкоштовно може розмістити оголошення про товар або про пошук партнерів.

У контексті останньої конкурентної переваги не можна оминати увагою існуючу багато років та не вирішену й досьогодні проблему у взаємовідносинах між виробниками та мережевим ритейлом. У загальному суперечності у співпраці між постачальниками (виробниками) та ритейлерами виникають щодо вимог торговельної мережі оплачувати додаткові послуги та строків оплати за поставлені товари.

У 2014 році Антимонопольний Комітет України (АКУ) розпочинав справу проти найбільших українських торговельних мереж, які діють під брендами «Сільпо», «Фора», «Фуршет», «Велика кишеня», «ЕКО маркет», «Караван», «БІЛЛА», «НОВУС», «Спар», «Бімаркет», «МЕТРО», та дослідницькою компанією АСНільсен Юкрейн у зв'язку з тим, що вони застосовували у відносинах з поста-

чальниками дискримінуючі умови співпраці. За результатом розгляду справи АКУ оштрафував торговельні мережі за картельну змову на 203 млн.грн. [30], проте практично всі оскаржили це рішення у судах. В 2015 році на офіційному урядовому порталі [31] було опубліковано заклик Антимонопольного комітету України до профільних відомств, бізнес-асоціацій та громадськості взяти участь у розробці та впровадженні Правил професійної етики у сфері взаємовідносин між торговельними мережами, що здійснюють свою діяльність з роздрібною торгівлю у неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами, та постачальниками з метою впровадження добросовісної конкуренції.

Ще 2009 року було схвалено Концепцію проєкту Закону України «Про внутрішню торгівлю» [32], очікуваним результатом ухвалення якого визначалися впорядкування торговельної діяльності, забезпечення скоординованої діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, створення конкурентного середовища, залучення інвестицій у сферу внутрішньої торгівлі, підвищення рівня торговельного обслуговування населення та захисту прав споживачів. Далі послідували спроби обговорення змісту даного законопроєкту, проте через активний спротив представників торговельного бізнесу він так і не був ухвалений.

Останньою редакцією даного законопроєкту [33] передбачалося, в тому числі і врегулювання взаємовідносин торговельних мереж і постачальників в частині реалізації соціально значущих продовольчих товарів, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

Так, передбачалася заборона включення в договір поставки додаткових послуг, що пов'язані з просуванням товарів, заборона нав'язування постачальнику продовольчих товарів послуги, що суперечать його інтересам, а також «пакетного» придбання послуг, заборона стягування плати за надання маркетингових, рекламних та інших послуг (крім послуг логістики) при реалізації соціально значущих продовольчих товарів.

Також мали бути передбачені строки (терміни) розрахунків суб'єктів господарювання з постачальниками за поставлені і реалізовані соціально значущі продовольчі товари, а саме:

- не пізніше десяти робочих днів з дня отримання суб'єктом господарювання партії товарів строк (термін) придатності яких менше десяти днів;

- не пізніше тридцяти робочих днів з дня отримання суб'єктом господарювання партії товарів строк (термін) придатності яких від десяти до тридцяти днів;

- не пізніше сорока п'яти робочих днів з дня отримання з дня отримання суб'єктом господарювання партії товарів строк (термін) придатності яких понад тридцять днів.

Зазначимо, що із початком повномасштабного вторгнення РФ до України представники продуктового ритейлу в Україні об'єдналися для забезпечення стабільної роботи ланцюгу постачання базових продуктів харчування в умовах війни та підписали меморандум [34]. Згідно з меморандумом, умови оплати за договорами поставки базових харчових продуктів вітчизняного виробництва не перевищуватимуть 30 календарних днів.

У світлі намірів України до повноцінного членства в Європейському Союзі перед нашою країною встане необхідність імплементації у національне законодавство положень, які впорядковують взаємовідносини між торговельними мережами та постачальниками. Зокрема, мова йде про ухвалену Європейським парламентом і Європейською радою 17 квітня 2019 року Директиву 2019/633 «Про недобросовісні торговельні практики у відносинах між підприємствами в ланцюзі поставок сільськогосподарських і харчових продуктів» [35], яка забезпечує захист слабких постачальників від сильних покупців і стосується будь-яких постачальників сільськогосподарської та харчової продукції з оборотом до 350 млн євро. Загалом ЄС заборонив 16 недобросовісних практик.

До запровадження Директиви ЄС 2019 року держави ЄС у той чи інший спосіб намагалися врегулювати питання недобросовісних торговельних практик [36]: 20 держав-членів мали те чи інше законодавство, яке регулювало недобросовісні торговельні практики у відносинах B2B; 4 країни ЄС (Естонія, Люксембург, Мальта, Нідерланди) не мали жодного конкретного законодавчого інструменту для вирішення недобросовісних торговельних практик у відносинах B2B; 4 країни ЄС (Бельгія, Данія, Фінляндія, Швеція) врегулювали дуже обмежене коло практик, основним чином зосереджених на переддоговірній інформації, рекламі та розробці пропозицій.

Напередодні повномасштабного вторгнення РФ до України проблематика необхідності впорядкування взаємовідносин торговельних мереж та постачальників на законодавчому рівні знову стала предметом

експертних обговорень [37] та ряду депутатських ініціатив. Так, 2021 року народні депутати внесли у Верховну Раду низку законопроектів, спрямованих на імплементацію положень Директиви ЄС 2019/633 (№ 6068, 6068-1, 6068-2, 6068-3, 6155). Зокрема, проєкт Закону України «Про захист від недобросовісних торгових практик у відносинах між суб'єктами господарювання у сфері постачання сільськогосподарських та харчових продуктів» [38], проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту від недобросовісної конкуренції» [39].

Цьогоріч, не дивлячись на надзвичайно складну внутрішню ситуацію в країні, продовжуємо спостерігати активні дискусії за окресленою проблематикою [40; 41], що є свідченням неминучої необхідності прийняття вітчизняним ритейлом правил гри, притаманних європейському ринку роздрібною торгівлі.

В умовах євроінтеграційних процесів надзвичайно вагомого значення набуває впровадження цифрових технологій в усіх галузях економіки, зокрема і у сфері ритейлу. Важливо зазначити, що цифровізація є одним із визначальних трендів розвитку ритейлу. Можна стверджувати, що за практично однакового програмного забезпечення найбільш конкурентоспроможним стає ритейл, який краще та ефективніше використовує процеси діджиталізації у своїй діяльності, що в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності споживачів до певного бренду [42].

Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику, що вже відзначено нещодавніми визнаннями серед європейської експертної спільноти успіхами у впровадженні систем «ProZorro» та «e-Health» – системи електронного врядування в охороні здоров'я, у запровадженні мобільного покриття 4G та запуску електронних послуг у державному та приватному секторах [43], та долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року, якою передбачено надання фінансування для цифровізації країн Європи за різними напрямками.

Глобальне всеохоплююче впровадження цифрових технологій стало головним фактором посткризового відновлення та зростання сфери ритейлу. Тригером активного впровадження інформаційних технологій у сферу ритейлу стала пандемічна криза, а сучасні реалії, в яких опинився вітчизняний торговельний бізнес, лише актуалізували питання

активної цифровізації бізнес-процесів в ритейлі.

Рівень цифровізації економіки України істотно різниться, залежно від конкретної галузі. У таких сферах, як фінансові послуги, надання послуг зв'язку, логістика українські компанії використовують досягнення інформаційних технологій так само широко, як і закордонні конкуренти. Щодо торгівлі, то слід зазначити, що українські підприємства суттєво відстають від закордонних підприємств цієї сфери (в Україні сегмент e-commerce займає не більше 4% загального ринку роздрібною торгівлі). Проте за останні роки суб'єкти торговельної діяльності в Україні мають досягнення в розвитку цифрових технологій за такими показниками, як наявність вебсайту, вільний доступ до інтернету, кількість фахівців в сфері інформаційних технологій, активність використання соціальних медіа (соцмережі, блоги, вебсайти з мультимедійним змістом), використання послуг хмарних обчислень.

Для прикладу, торговельна мережа Novus у 2022 році продовжила діджиталізацію магазинів та впроваджувала більш клієнтоорієнтовані речі. На жаль, все зупинилося, оскільки для роботи будь-якої такої системи потрібна додаткова електроенергія та засоби комунікації, планується вкладати гроші у стабільне покращення інформаційної безпеки компанії [44]. У мережі магазинів EVA системно реалізують екологічні проєкти: електронний документообіг, електронні чеки, екопакування інтернет-замовлень, а це свідчить про те, що торговельна мережа EVA також у воєнний період націлена на цифровізацію [45].

Попри війну, логістичні складнощі та зниження купівельної спроможності населення український ритейл не лише продовжує працювати, але й примудряється впроваджувати нові послуги на інноваційні сервіси, які дозволяють адаптуватись до роботи в воєнний час та при цьому покращити клієнтський досвід [46]: відеоконсультації з магазинів (у липні 2022 року мережа ISEI запустила проєкт відеоконсультацій з магазину; консультації проводяться по відеозв'язку прямо в магазині, щоб забезпечити ефект присутності та надати клієнтам віртуальний досвід звичного шопінгу – з реальним консультантом, полицями, засобами та текстурами); працевлаштування без паперів за допомогою Дія (мережа магазинів MOYO стала першим роботодавцем в українському ритейлі, який спростив процедуру оформлення нових співробітників і приймає копії цифрових документів у додатку Дія;

за два місяці з дня запуску проєкту цифровий спосіб подачі документів кандидатами майже на 70% витіснив паперовий); Binance Pay (наприкінці травня 2022 року найбільша у світі криптовалютна біржа Binance та всеукраїнська мережа Фокстрот анонсували можливість розрахунку за електроніку, побутову техніку та будь-які інші товари із використанням Binance Pay; Фокстрот став першим ритейлером електроніки та побутової техніки, хто запустив такий вид оплати в Україні при купівлі у роздрібних магазинах мережі та онлайн на foxtrot.ua); зняття готівки на касі; поповнення банківської карти на касі.

Перспективи подальших досліджень щодо цифровізації ритейлу мають наступні орієнтири: канали продажів (сайти, мобільні додатки, чат-боти, дистриб'ютори тощо), цифрові інструменти, цифрові фасилітації, цифровий маркетинг та його ефективність в до- та поствійськовий таймфрейм.

Ще одним важливим аспектом євроінтеграційних процесів для українського ритейлу стала необхідність переходу на більш свідоме споживання та зменшення впливу на навколишнє середовище. Так, за результатами проведеного у 2023 році опитування аналітиками Euromonitor, фактично 30% споживачів купуватимуть товари, враховуючи рівень соціальної відповідальності компанії та її політичних переконань [47]. Для європейського ритейлу питання використання безпечної для навколишнього середовища тари є надзвичайно важливим. Також на практиці в діяльності європейських та вітчизняних ритейлерів впроваджується багато технологічних рішень, зокрема матеріали вторинної переробки, альтернативні джерела енергії, системи рекуперації, проєктування сталих споруд з відповідною сертифікацією.

У 2020 році європарламентарі підтримали набір політичних ініціатив під назвою Європейський зелений курс [48]. В контексті євроінтеграційних процесів повоєнне відновлення економіки України, і зокрема мережевої роздрібною торгівлі, повинно базуватися на дотриманні принципів Європейського зеленого курсу, тому актуальність проблеми захисту навколишнього середовища лише посилюватиметься.

Висновки. Нині євроінтеграція України відбувається в умовах повномасштабного військового вторгнення російської федерації. Російська агресія спровокувала кризу на ринку продуктів харчування та спричинила їх подорожчання. Як відомо, основою національної безпеки країни виступає продовольча безпека. В контексті її забезпечення надзвичайно важливу роль відіграє сфера роздрібною торгівлі. Зокрема, мережеві роздрібні торговельні компанії продовжують свою діяльність в умовах війни задля забезпечення населення України необхідними товарами.

Успішне просування України на європейському шляху вимагає від усіх сфер економіки, насамперед, адаптації національного законодавства до європейського правового простору та поглиблення інтеграції вітчизняного бізнесу до ринків ЄС. Відповідні трансформаційні процеси зараз спостерігаємо і у сегменті мережевого ритейлу. Законодавче врегулювання довготривалого конфлікту інтересів роздрібних торговельних мереж і постачальників, активне впровадження цифровізації та реалізація екологічної політики ритейлерів є визначальними на шляху забезпечення адаптивного розвитку мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Названі напрями можна розглядати в якості перспектив для подальших наукових розвідок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: документ 984_011 від 16.09.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 10.05.2023).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).
3. Євросоюз залишається найбільшим ринком експорту для України – у 2022 році Україна експортувала до ЄС 63% товарів. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/evrosoyuz-zalyshayetsya-naubylshym-rynkom-eksportu-dlya-ukrayiny-u-2022-roci-ukrayina-0> (дата звернення: 10.05.2023).
4. Ринок праці в Україні стрімко відновлюється: роботи стало в 5 разів більше – дослідження. URL: <https://nqa.gov.ua/news/dinamika-popitu-i-propozicii-na-rinku-praci-v-ukraini-za-sicen/> (дата звернення: 10.05.2023).
5. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців, 03.08.2022 р. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-v-ukrajini-2023-yak-situaciya-zminilasya-za-ostanniy-rik-12244077.html> (дата звернення: 10.05.2023).

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/> (дата звернення: 12.05.2023).
7. «АТБ-Маркет» у 2022 році скоротила чистий прибуток утричі. URL: <https://mind.ua/news/20255763-atb-market-u-2022-roci-skorotila-chistij-pributok-utrichi> (дата звернення: 12.05.2023).
8. Зеленська В. Попит на все українське. П'ять глобальних трендів у ритейлі. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/14/699097/> (дата звернення: 12.05.2023).
9. Михайлова О. В., Шинкар С. М., Пляшешник А. М. Інноваційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі в умовах євроінтеграції. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1(31). С. 117–125.
10. Smolnyakova N., Mykhailova O., Haidar N. Pecularity of the activities of enterprises of the national retail under the conditions of euro integration. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1(27). С. 92–101.
11. Михайлова О.В., Шинкар С.М., Волосов А.М. Визначення напрямів розвитку конкурентних переваг вітчизняного ритейлу в умовах євроінтеграції. 2019. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2796/1/10%20%28111-121%29.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).
12. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Кот О. В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні та країнах Європи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 37–42.
13. Чорна М., Смольнякова Н., Волосов А. Оцінка переваг підприємств ритейлу на стадіях їх життєвого циклу. *Журнал Європейської економіки*. Жовтень-грудень 2020. Том 19. № 4 (75). С. 725–742.
14. Попадинець Н. М. Ринок роздрібної торгівлі України та країн ЄС: порівняльний аналіз. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 2. С. 295–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsru_2014_2_34 (дата звернення: 12.05.2023).
15. Павлова В.А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 42–50. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).
16. За рік повномасштабної війни релокувалися 800 компаній – Мінекономіки. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/03/novyna/ekonomika/rik-povnomasshtabnoyi-vijny-relokuvalysya-800-kompanij-minekonomiky> (дата звернення: 15.05.2023).
17. Топ-7 українських ритейлерів, які цього року вийшли на європейські та світові ринки. URL: <https://ua-retail.com/2022/12/top-7-ukra%D1%97nskix-ritejleriv-yaki-cogo-roku-vijshli-na-yevropejski-ta-svitovi-rinki/> (дата звернення: 15.05.2023).
18. Ривок на захід. Мережа електроінструментів Dnipro-M відкриє 120 магазинів у Європі до кінця року. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/merezha-dnipro-m-vidkriye-120-magaziniv-u-yevropi-do-kincyu-2023-roku-ostanni-novini-50319269.html> (дата звернення: 15.05.2023).
19. Осієк Д. Ритейл на експорт: українські мережі, які ризикнули вийти на закордонні ринки. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejl-na-eksport/> (дата звернення: 15.05.2023).
20. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/> (дата звернення: 15.05.2023).
21. Маранчак М. Найбільші іноземні ритейлери в Україні: хто працює і підтримує українців, а хто обрав інший шлях. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/inozemni-ritejleri-v-ukraini/> (дата звернення: 15.05.2023).
22. Соловчук Л. Чому Lidl зацікавився Україною та які ризики чекають тут на дискаунтера. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/lidl-zahodit-v-ukrayinu-tri-golovni-riziki-dlya-nimeckogo-diskauntera> (дата звернення: 15.05.2023).
23. П'ять глобальних трендів у ритейлі, без яких не обійтися у майбутньому. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ru/pyat-globalnyh-trendiv-u-rytejli-bez-yakuh-ne-obijtys-u-majbutnomu/> (дата звернення: 15.05.2023).
24. Маранчак М. Без касирів і продавців: Ашан відкрив перший в Україні автономний магазин. URL: <https://rau.ua/novyni/ashan-v-ukraini-avtonomnij-magazin/> (дата звернення: 15.05.2023).
25. Вітринний екземпляр: як ритейлери адаптуватимуть свій бізнес у 2023 році. URL: <https://delo.ua/economy/vitrinnii-ekzempljar-yak-riteileri-adaptuvatimut-biznes-u-2023-roci-412927/> (дата звернення: 15.05.2023).
26. Дизайнерські супермаркети. URL: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety> (дата звернення: 15.05.2023).
27. Нагорський В. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Novus. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-praktyku-v-ritejli-novus/> (дата звернення: 15.05.2023).
28. Як війна змінила кадрову політику – думки гравців ринку. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-vijna-zminyala-kadrovu-polityku-rytejlu-dumky-gravcziv-rynku/> (дата звернення: 15.05.2023).

29. Продуктові ритейлери України підписали меморандум для підтримки вітчизняних виробників. URL: <https://www.ucsc.org.ua/produktovi-ritejlery-ukrayiny-pidpysaly-memorandum-dlya-pidtrymky-vitchyznyanyh-vyrobnukiv/> (дата звернення: 15.05.2023).
30. АМКУ оштрафував торговельні мережі за картельну змову на 203 мільйони. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2015/04/29/540588/> (дата звернення: 20.05.2023).
31. АМКУ закликає взяти участь у врегулюванні проблемних питань розвитку роздрібною торгівлі товарами повсякденного попиту. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248047919> (дата звернення: 20.05.2023).
32. Розпорядження КМУ №1200-р від 07.10.2009р. «Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про внутрішню торгівлю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1200-2009-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.05.2023).
33. Проект Закону України «Про внутрішню торгівлю». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT0407> (дата звернення: 20.05.2023).
34. Шаповал К., Крицька І. Ритейл більше не король. Війна змусила Сільпо, АТБ та інші торгові мережі пом'якшити умови для українських виробників. Як це можна використати. URL: <https://forbes.ua/inside/atb-14042022-5258> (дата звернення: 20.05.2023).
35. Directive (EU) 2019/633 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on unfair trading practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0533&from=en> (дата звернення: 20.05.2023).
36. Черкашин В., Дубровський В., Гетман О. Аналітичний огляд: Міжнародний досвід застосування регуляцій у відносинах виробників харчової продукції та торговельних мереж. Київ. 2023. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/04/CASE_food_final.pdf (дата звернення: 20.05.2023).
37. Хворостяний В. Закон про внутрішню торгівлю – шанс для українських виробників уникнути тиску з боку торговельних мереж. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/940-zakon-pro-vnutrishnyu-torgivlyu-shans-dlya-ukrayinskih-virobnikiv-protistoyati-tisku-z-boku-torgovelnih-merej> (дата звернення: 20.05.2023).
38. Проект Закону України № 6058-2 від 29.09.2021 «Про захист від недобросовісних торгових практик у відносинах між суб'єктами господарювання у сфері постачання сільськогосподарських та харчових продуктів». URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72895 (дата звернення: 20.05.2023).
39. Проект Закону України № 6058-3 від 29.09.2021 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту від недобросовісної конкуренції». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/gi05119a?an=3&ed=2021_09_29 (дата звернення: 20.05.2023).
40. Щербак А. Як помирити роздріб із виробниками. URL: <https://zn.ua/ukr/business/jak-pomiriti-rozdribiz-virobnikami.html> (дата звернення: 20.05.2023).
41. Дубровський В. Як унеможливити недобросовісні торговельні практики – досвід ЄС та України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/5/700800/> (дата звернення: 20.05.2023).
42. Публікація компанії Consulting For Retail: «Тренди ритейлу 2022». URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2022/> (дата звернення: 24.05.2023).
43. Публікація в рамках проекту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП»: «Цифрові трансформації в Україні». URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (дата звернення: 24.05.2023).
44. 10 місяців війни: як вдалось адаптуватись банкам, ритейлу, e-commerce та логістичним компаніям, 27.12.2022 р. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-pracyuyut-privatbank-ukrposhta-novus-evo-v-umovah-viyni-50292602.html> (дата звернення: 24.05.2023).
45. Погляд керівників бізнесу в Україні 2022. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022-ua.pdf> (дата звернення: 24.05.2023).
46. Які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни, 25.08.2022р. URL: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuuyut-ukra%D1%97nski-ritejlery-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 24.05.2023).
47. Нові тенденції і виклики: як українські ритейлери адаптуватимуть бізнес у 2023 році. URL: <https://www.ucsc.org.ua/novi-tendencziyi-i-vykyky-yak-ritejlery-adaptuvatymut-biznes-u-2023-roczii/> (дата звернення: 24.05.2023).
48. Зоркін А. Якими мають бути принципи повоєнної відбудови України? URL: <https://delo.ua/uk/energetics/yakimi-mayut-buti-principi-povojennoyi-vidbudovi-ukrayini-395216/> (дата звернення: 25.05.2023)

REFERENCES:

1. Uhoda pro Asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyei storony, ta Yevropeyskym Soyuzom, Yevropeyskym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimi derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony: document 984_011 vid 16.09.2014. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (accessed May 10, 2023).
2. Ofitsiynyy sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed May 10, 2023).
3. Yevrosoyuz zalysheyetsya naybilshym rynkom eksportu dlya Ukrainy – u 2022 rotsi Ukraina eksportovala do YES 63% tovariv. Available at: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/yevrosoyuz-zalysheyetsya-naybilshym-ryнком-eksportu-dlya-ukrainy-u-2022-roci-ukraina-0> (accessed May 10, 2023).
4. Rynok pratsi v Ukraini strimko vidnovlyuyetsya: roboty stalo v 5 raziv bilshе – doslidzhennya. Available at: <https://nqa.gov.ua/news/dinamika-popitu-i-propozicii-na-rinku-praci-v-ukraini-za-sicen/> (accessed May 10, 2023).
5. Ukrayinskyy biznes v umovakh viyny: analityka stanu za p"yat misyatsiv, from 03.08.2022. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-v-ukrajini-2023-yak-situaciya-zminilasya-za-ostanniy-rik-12244077.html> (accessed May 10, 2023).
6. Krashchi v sviti: top-20 torhovykh merezh svitu za vyruchkoyu i mizhnarodnym dokhodom 2023 (infografika). Available at: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/> (accessed May 12, 2023).
7. «ATB-Market» u 2022 rotsi skorotyla chystyy prybutok utrychi. Available at: <https://mind.ua/news/20255763-atb-market-u-2022-roci-skorotila-chistij-pributok-utrichi> (accessed May 12, 2023).
8. Zelenska V. Popyt na vse ukrajinske. P"yat hlobalnykh trendiv u ryteyli [Demand for everything Ukrainian. Five global trends in retail] Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/14/699097/> (accessed May 12, 2023)
9. Mykhalova O. V., Shynkar S. M., Plyasheshnyk A. M. (2020) Innovatsiyna diyalnist pidpryyemstv rozdrubnoyi torhivli v umovakh yevrointehratsiyi. [Innovative activity of retail trade enterprises in the conditions of European integration] *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Vol. 1(31), pp. 117–125. [in Ukrainian]
10. Smolnyakova N., Mykhailova O., Haidar N. (2018) Pecularity of the activities of enterprises of the national retail under the conditions of euro integration. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Vol. 1(27), pp. 92–101.
11. Mykhailova O.V., Shynkar S.M., Volosov A.M. (2019) Vyznachennya napryamiv rozvytku konkurentnykh perevah vitchyznyanoho ryteylu v umovakh yevrointehratsiyi [Determination of directions for the development of competitive advantages of domestic retail in the conditions of European integration] Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2796/1/10%20%28111-121%29.pdf> (accessed May 12, 2023).
12. Kozub V. O., Chernyshova L. O., Kot O. V. (2017) Porivnyalnyy analiz rozvytku rozdrubnoyi torhivli v Ukraini ta krayinakh Yevropy [Comparative analysis of the development of retail trade in Ukraine and European countries]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vol. 20, pp. 37–42. [in Ukrainian]
13. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. (2020) Otsinka perevah pidpryyemstv ryteylu na stadiyakh yikh zhyttyevoho tsyklu [Evaluation of the advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle]. *Zhurnal Yevropeyskoyi ekonomiky*. Tom 19. № 4 (75), pp. 725–742. [in Ukrainian]
14. Popadynets N. M. (2014) Rynok rozdrubnoyi torhivli Ukrainy ta krayin YES: porivnyalnyy analiz [Retail market of Ukraine and EU countries: comparative analysis]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. Vol. 2, pp. 295–303. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_2_34 (accessed May 12, 2023)
15. Pavlova V. A. (2022) Shlyakhy rozvytku vitchyznyanoho ryteylu v povoyenny period [Ways of development of domestic retail in the post-war period]. *Akademichnyy ohlyad*. Vol. 1 (56), pp. 42–50. Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf> (accessed May 12, 2023)
16. Za rik povnomasshtabnoyi viyny relokuvalysya 800 kompaniy – Minekonomiky. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/03/novyna/ekonomika/rik-povnomasshtabnoyi-viyny-relokuvalysya-800-kompanij-minekonomiky> (accessed May 15, 2023)
17. Top-7 ukrajinskykh ryteyleriv, yaki tsoho roku vyshly na yevropeyski ta svitovi rynky. Available at: <https://ua-retail.com/2022/12/top-7-ukra%D1%97nskix-riteyleriv-yaki-cogo-roku-vijshli-na-yevropeyski-ta-svitovi-rinki/> (accessed May 15, 2023).
18. Ryvok na zakhid. Merezha elektroinstrumentiv Dnipro-M vidkrye 120 mahazyniv u Yevropi do kintsya roku. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/merezha-dnipro-m-vidkrye-120-magaziniv-u-yevropi-do-kincy-2023-roku-ostanni-novini-50319269.html> (accessed May 15, 2023).

19. Osiyik D. Riteyl na eksport: ukrayinski merezhi, yaki ryzyknuly vyty na zakordonnii rynky. Available at: <https://rau.ua/novyni/ritejl-na-eksport/> (accessed May 15, 2023).
20. Doslidzhennya pro osnovni trendy ryteylu 2023 YES ta svitu. Available at: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/> (accessed May 15, 2023).
21. Maranchak M. Naybilshi inozemni riteylery v Ukraini: khto pratsyuye i pidtrymuje ukrayintsiv, a khto obrav inshyy shlyakh. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/inozemni-ritejleri-v-ukraini/> (accessed May 15, 2023).
22. Solovchuk L. Chomu Lidl zatsikavyvsya Ukrainoyu ta yaki ryzyky chekayut tut na dyskauntera. Available at: <https://thepage.ua/ua/real-estate/lidl-zahodit-v-ukrayinu-tri-golovni-riziki-dlya-nimeckogo-dyskauntera> (accessed May 15, 2023).
23. P'yat hlobalnykh trendiv u riteyli, bez yakykh ne obytsysya u maybutnomu. Available at: <https://www.ucsc.org.ua/ru/pyat-globalnyh-trendiv-u-rytejli-bez-yakyh-ne-obijtyts-u-majbutnomu/> (accessed May 15, 2023).
24. Maranchak M. Bez kasyriv i prodavtsiv: Ashan vidkryv pershyy v Ukraini avtonomnyy mahazyn. Available at: <https://rau.ua/novyni/ashan-v-ukraini-avtonomnij-magazin/> (accessed May 15, 2023).
25. Vitrynnyy ekzempliar: yak ryteylery adaptuvatymut sviy biznes u 2023 rotsi. Available at: <https://delo.ua/economy/vitrinnii-ekzempliar-yak-riteileri-adaptuvatimut-biznes-u-2023-roci-412927/> (accessed May 15, 2023).
26. Dydzaynerski supermarkety. Available at: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety> (accessed May 15, 2023).
27. Nahorsky V. Krashchi HR-praktyky v riteyli: merezha mahazyniv Novus. Available at: <https://rau.ua/novyni/hr-praktyky-v-ritejli-novus/> (accessed May 15, 2023).
28. Yak viyna zminyala kadrovu polityku – dumky hravtsiv rynku. Available at: <https://www.ucsc.org.ua/yak-vijna-zminyala-kadrovu-polityku-rytejlu-dumky-gravcziv-rynku/> (accessed May 15, 2023).
29. Produktovi ryteylery Ukrainy pidpysaly memorandum dlya pidtrymky vitchyznyanykh vyrobnykiv. Available at: <https://www.ucsc.org.ua/produktovi-ritejleri-ukrainy-pidpysaly-memorandum-dlya-pidtrymky-vitchyznyanykh-vyrobnykiv/> (accessed May 15, 2023).
30. AMKU oshtrafuvav torhovelnii merezhi za kartelnu zmovu na 203 milyony. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2015/04/29/540688/> (accessed May 20, 2023).
31. AMKU zaklykaye vzyaty uchast u vrehulyuvanni problemnykh pytan rozvytku rozdribnoyi torhivli tovaramy povsyakdennoho popyu. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/248047919> (accessed May 20, 2023).
32. Rozporyadzhennya KMU vid 07.10.2009r. «Pro skhvalennya Kontseptsiiy proektu Zakonu Ukrainy «Pro vnutrishnyu torhivlyu». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1200-2009-%D1%80#Text> (accessed May 20, 2023).
33. Proyekt Zakonu Ukrainy «Pro vnutrishnyu torhivlyu». Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/NT0407> (accessed May 20, 2023).
34. Shapoval K., Krytska I. Ryteyl bilshе ne korol. Viyna zmusyla Silpo, ATB ta inshi torhovi merezhi pom'yakshyty umovy dlya ukrayinskykh vyrobnykiv. Yak tse mozha vykorystaty. Available at: <https://forbes.ua/inside/atb-14042022-5258> (accessed May 20, 2023).
35. Directive (EU) 2019/633 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on unfair trading practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0633&from=en> (accessed May 20, 2023).
36. Cherkashyn V., Dubrovskyy V., Hetman O. (2023) Analitychyy ohlyad: Mizhnarodnyy dosvid zastosuvannya rehulyatsiy u vidnosynakh vyrobnykiv kharchovoyi produktsiyi ta torhovelnnykh merezh. Kyiv. Available at: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2023/04/CASE_food_final.pdf (accessed May 20, 2023).
37. Khvorostyanyy V. Zakon pro vnutrishnyu torhivlyu – shans dlya ukrayinskykh vyrobnykiv unyknuty tysku z boku torhovelnnykh merezh. Available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/940-zakon-pro-vnutrishnyu-torhivlyu--shans-dlya-ukrayinskih-virobnikiv-protistoyati-tysku-z-boku-torgovelnih-merej> (accessed May 20, 2023).
38. Proyekt Zakonu Ukrainy № 6068-2 vid 29.09.2021 «Pro zakhyst vid nedobrosovisnykh torhovnykh praktyk u vidnosynakh mizh sub'yektamy hospodaryuvannya u sferi postachannya silskohospodarskykh ta kharchovykh produktiv». Available at: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72895 (accessed May 20, 2023).
39. Proyekt Zakonu Ukrainy № 6068-3 vid 29.09.2021 «Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo posylennya zakhystu vid nedobrosovisnoyi konkurentsiiy». Available at: https://ips.ligazakon.net/document/view/gi06119a?an=3&ed=2021_09_29 (accessed May 20, 2023).

40. Shcherbak A. Yak pomyryty rozdrib iz vyrobnykamy. Available at: <https://zn.ua/ukr/business/jak-pomir-iti-rozdrib-iz-virobnikami.html> (accessed May 20, 2023).
41. Dubrovskyy V. Yak unemozhlyvyty nedobrosovisni torhivelni praktyky – dosvid YES ta Ukrayiny. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/5/700800/> (accessed May 20, 2023).
42. Publikatsiya kompaniyi Consulting For Reteil: «Trendy ryteylu 2022». Available at: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2022/> (accessed May 24, 2023).
43. Publikatsiya v ramkakh proyektu «Pidtrymka diyalnosti UNP FHS SkhP» : «Tsyfrovi transformatsiyi v Ukrayini». Available at: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (accessed May 24, 2023).
44. 10 misyatsiv viyny: yak vdalos adaptuvatys bankam, riteylu, e-commerce ta lohistychnym kompaniyam, 27.12.2022. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-pracyuyut-privatbank-ukrposhta-novus-evo-v-umovah-viyani-50292602.html> (accessed May 24, 2023).
45. Pohlyad kerivnykiv biznesu v Ukrayini 2022. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/11/ukrainian-business-leaders-outlook-2022-ua.pdf> (accessed May 24, 2023).
46. Yaki innovatsiyi vprovadzhuyut ukrayinski ryteylery pid chas viyny, 25.08.2022. Available at: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuyut-ukra%D1%97nski-ritejleri-pid-chas-vijni/> (accessed May 24, 2023).
47. Novi tendentsiyi i vyklyky: yak ukrayinski riteylery adaptuvatymut biznes u 2023 rotsi. Available at: <https://www.ucsc.org.ua/novi-tendencziyi-i-vyklyky-yak-ritejleri-adaptuvatymut-biznes-u-2023-roczi/> (accessed May 24, 2023).
48. Zorkin A. Yakymy mayut buty pryntsypy povoyennoyi vidbudovy Ukrayiny? Available at: <https://delo.ua/uk/energetics/yakimi-mayut-buti-principi-povoyennoyi-vidbudovi-ukrayini-395216/> (accessed May 25, 2023).