

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-26>

УДК 339.1

# СТРАТЕГІЯ КООПЕРЕНЦІЇ (КООПЕТИЦІЇ) В СИСТЕМІ РИТЕЙЛУ НА ЗАСАДАХ ОМНІКАНАЛЬНОСТІ

## COOPERATION STRATEGY (COOPETITION) IN THE RETAIL SYSTEM BASED ON OMNICHANNEL

**Elżbieta Rak-Młynarska**PhD of Economics, vice rector  
Bielsko-Biała School of Finance and Law, Poland  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1877-4720>**Шинкаренко Наталія Валентинівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7519-336X>**Шевців Любов Юліанівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4960-3198>**Elżbieta Rak-Młynarska**

Bielsko-Biała School of Finance and Law, Poland

**Shynkarenko Nataliia**

Dnipro University of Technology

**Shevtsiv Liubov**

Ivan Franko National University of Lviv

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі виникає необхідність зібрати та накопичити нові знання у сфері стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності та висвітлити можливі шляхи того, як її можна ефективно створити, побудувати та реалізувати в межах компанії. Метою статті стало дослідження та актуалізація стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності. У цій статті пропонуються чіткі стратегічні напрями та практичні поради для системи ритейлу на засадах омніканальності. Рекомендований підхід підтримує три етапи при формуванні стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу. Запропонована модель стратегії призначена для використання керівниками компанії як цінний інструмент для підвищення ефективності діяльності в системі ритейлу на засадах омніканальності.

**Ключові слова:** коопетиція, кооперенція, ритейл, стратегія, ланцюги постачання, оптимізація, омніканальність.

В современной высококонкурентной бизнес-среде возникает необходимость собрать и накопить новые знания в области стратегии кооперенции (коопетиции) в системе ритейла на основе омниканальности и осветить возможные пути того, как ее можно эффективно создать, построить и реализовать в рамках компании. Целью статьи является исследование и актуализация стратегии кооперенции (коопетиции) в системе ритейла на основе омниканальности. В этой статье предлагаются четкие стратегические направления и практические советы для системы ритейла на основе омниканальности. Рекомендуемый подход поддерживает три этапа при формировании стратегии кооперенции (коопетиции) в системе ритейла. Предложенная модель стратегии предназначена для использования руководителями компании как ценный инструмент для повышения эффективности деятельности в системе ритейла на основе омниканальности.

**Ключевые слова:** коопетиция, кооперенция, ритейл, стратегия, цепи поставки, оптимизация, омниканальность.

In today's highly competitive business environment, there is a need to gather and accumulate new knowledge in the field of cooperation strategy in the retail system on the basis of omnichannelity and highlight possible ways to effectively create, build and implement it within the company. The aim of the article was to study and update the strategy of cooperation in the retail system on the basis of omnichannelity. The strategy of cooperation (implementation

of the strategy of cooperation simultaneously with the strategy of struggle) is used when working with trade intermediaries (in the process of developing and bringing new products to market, in the policy of using brands, in direct sales of goods on the market). This article offers clear strategic directions and practical advice for the omnichannel retail system. Our approach supports three stages in the formation of a strategy of cooperation in the retail system. The strategy of cooperation defines the goals and parameters of cooperative activity in the company. Its main idea is to create value through cooperation. This means that the company knows its partners well – what they want, and whether the company can benefit from this long-term relationship and how. The formation of a strategy of cooperation focuses on the key issues. In six areas, specialized experience with all channels combined with real experience of retail expansion provides reliable market assessment, realistic and priority business planning and an effective implementation plan needed to ensure expansion. To answer the following questions: how to develop e-commerce and universal retail business over the next five years? How can we turn numerous sales channels into a real universal retail business? When launching an online channel for the first time – how can you be sure that it is successful? Will retail on the Internet and on all channels be profitable? It is proposed to use the "square" system as a starting point to build a new retail strategy for all channels. The proposed strategy model is intended for use by company executives as a valuable tool for improving the efficiency of the retail system on the basis of omnichannelity.

**Keywords:** cooperation, coompetition, retail, strategy, supply chains, optimization, omnichannel.

**Постановка проблеми.** Коопетиція як явище, яке відображає зростання інтенсивності співпраці та збільшення кількості альянсів між конкурентами, виражає суть проблеми – парадоксальну одночасність співпраці та конкуренції. Отже, стратегія коопетиції не відповідає загальноприйнятим правилам і поєднує суперечливі поняття конкуренції та співпраці. Суб'єкти економічної діяльності використовують ресурси чи досягають мети, знаючи, що при досягненні мети одним із них інші зазнають поразки. Тому стратегія коопетиції потребує зміни в підходах до управління, оскільки вимагає мислити одночасно категоріями конкуренції та співпраці, діяти одночасно в спосіб конкурентний і коопераційний. На рівні організації треба перейти до таких управлінських методик, які б уможливили одночасний розвиток конкурентної і кооперативної поведінки.

Стратегію кооперенції (реалізація стратегії кооперації одночасно зі стратегією боротьби) використовують і при роботі з торговельними посередниками (наприклад, у процесі розроблення та виведення на ринок нових товарів, у політиці використання торгових марок, при прямих продажах товарів на ринку).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні стратегії ведення фінансово-господарської діяльності в сфері торгівлі розглядалися в працях багатьох науковців.

Tetiana Grynko, Tetiana Shevchenko, Roman Pavlov, Vladyslav Shevchenko and Dariusz Pawliszczy (2020) зазначають, що організаційна структура закладу охорони здоров'я та інфраструктура, яка забезпечує його функціонування має сприяти, перш за все, їхній взаємодії таким чином, щоб інновації та якість послуг постійно зростали, підвищується кваліфікація персоналу та загальна кількість технологічних знань збільшується. Взаємодії такого типу можуть

мати форму співпраці, злиття та поглинання, ліцензування, патентів, краудсорсингу тощо. Науковцями встановлено, що стратегія співробітництва, яка здійснюється закладом охорони здоров'я, впливає на організаційну структуру з позицій трьох обраних критеріїв ефективності (ступінь централізації, ступінь посередництва, ступінь централізації повноважень). Стратегія, яка сприяє інноваційній відкритості значно збільшує зв'язки між суб'єктами структури в контексті обміну знаннями, незалежно від відстані між ними і рівня подібності [6].

Так, Holger J. Schmidt, Roger B. Mason, Juan-Pierré Bruwer and Jonathan Aspeling (2017) вивчали оптовий та роздрібний сектор, які є значною складовою економіки країни, даний сектор вносить приблизно третину в національний валовий внутрішній. Два економічні фактори, які впливають на результативність діяльності: обмеженість коштів та обмежений доступ до можливостей фінансування. З точки зору керівництва, останній фактор видається особливо цікавим, оскільки без більш широкого доступу до фінансових можливостей наявні кошти неможливо використати. Науковці стверджують, щоб подолати труднощі, з якими стикаються дрібні роздрібні торговці, намагаючись отримати доступ до фінансування низка заходів повинна бути реалізована спільними зусиллями всіх відповідних зацікавлених сторін. Ці заходи включають нові підходи до попередньої кваліфікації роздрібних торговців, покращена фінансова освіта для роздрібних торговців та створення програм наставництва та сильних бізнесових мереж [7].

Oksana Zhylynska, Alla Stepanova and Iryna Horbas (2017) стверджують, що у сучасних компаніях процес самонастроювання на оптимальний режим роботи є об'єктивним і передбачає уніфікацію зусиль учасників

щодо створення сталого середовища. Тим не менш, межі внутрішнього середовища розширюються до безпосереднього зовнішнього середовища шляхом інтеграції постачальників, партнерів, конкурентів та зацікавлених сторін. Ступінь реалізації потенціалу таких компаній залежить, насамперед, від ефективності управління ними та здатності всіх учасників (структурних підрозділів) функціонувати як єдина та координована система [11].

Отже, пошук ефективних інструментів формування стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності є актуальною в сучасному бізнес-середовищі.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та актуалізація стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В роздрібному ланцюгу створення вартості від джерела до клієнта доцільно застосовувати диференційований підхід. У цій статті пропонуються чіткі стратегічні напрями та практичні поради для системи ритейлу на засадах омніканальності. Зазначений підхід підтримує три етапи при формуванні стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності (рис. 1).

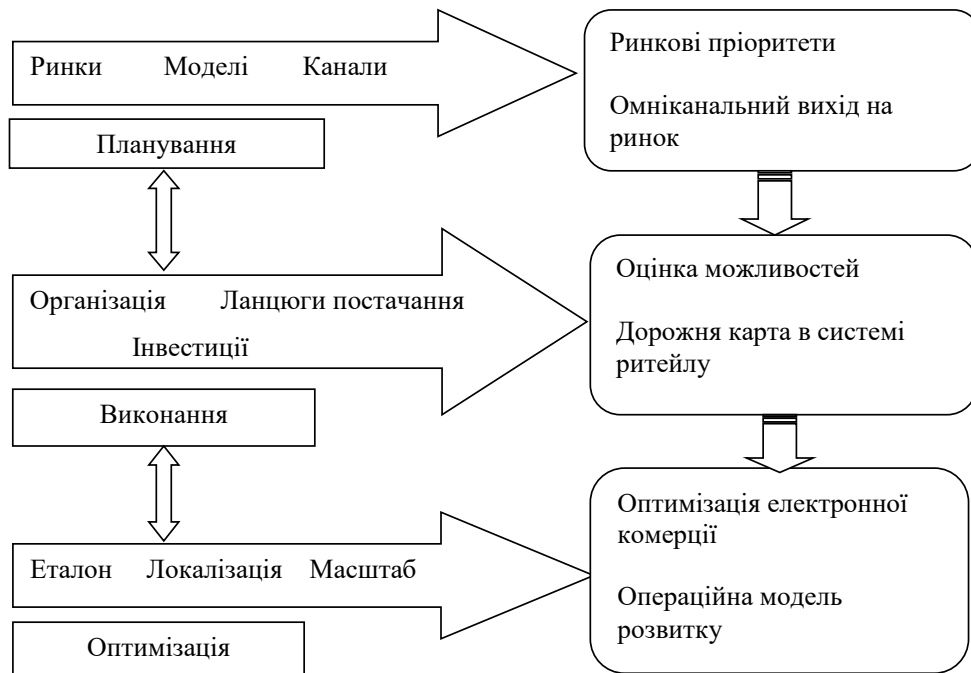
Охарактеризуємо кожен етап детально.

1. Етап планування включає визначення пріоритетності роздрібногo ринку. Роздрібно-

ним торговцям та брендам необхідно оцінити глобальні та локальні можливості та обрати або переоцінити цільові ринки за допомогою спеціальних досліджень. Порівняти роздрібні ринки, щоб оцінити, де найкращі можливості, на основі доступності, можливості та відносної легкості входу на ринок. Критичним для оцінки ринку є розуміння ключових факторів успіху на окремих ринках та викликів, з якими стикаються роздрібні торговці та бренди.

2. Омніканальний вихід на ринок. Необхідною є розробка спеціальних стратегій виходу на ринок, спираючись на аналіз або досвід роботи з усіма каналами. Проводяться детальні дослідження виходу на ринок для пріоритетних ринків, щоб визначити: позиціонування ринку, локалізований асортимент та стратегії ціноутворення, вибір операційної моделі діяльності (ліцензування, концесія, ринок, франшиза, спільне підприємство, пряме володіння), відповідний набір каналів роздрібногo торгівлі (магазини, електронна комерція або омніканальність), реалістичні можливості продажу та траєкторії зростання.

3. Етап виконання включає оцінку можливостей роздрібногo торгівлі. Визначення операційних та організаційних вимог для забезпечення прибуткового зростання: ознайомлення із засобами підтримки системи для вибраних моделей, каналів та роздрібних ринків; визначення ланцюгів поставок, логістики, процесів обслу-



**Рис. 1. Етапи при формуванні стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності**

*Джерело: адаптовано авторами за [1; 2; 5; 9]*

говування споживачів та необхідну інфраструктуру; окреслення структури власності, управління та визначення відповідних партнерів.

4. Дорожня карта міжнародної роздрібною торгівлі. Для розробки плану впровадження необхідно: продемонструвати бізнес-критерії та скласти реалістичний фінансовий план; побудувати дорожню карту, включаючи прагматичні кроки впровадження.

5. На етапі оптимізації необхідна розробка операційної моделі роздрібною торгівлі. Доцільно повторно визначити оптимальні моделі роздрібною торгівлі для нових та існуючих ринків для реалізації потенціалу; визначити роль цифрового розширення, наприклад чиста електронна комерція, онлайн-ринки; окреслити необхідну еволюцію комерційної та операційної моделі для забезпечення стійкої прибутковості; впровадити найкращі практики управління партнерством.

6. Оптимізація електронної комерції. Щоб переглянути та оптимізувати показники електронної комерції необхідно: орієнтовні показники ефективності електронної комерції та досвід клієнтів за ринком порівнювати з найкращою практикою; визначити критичні сфери локалізації на основі відмінностей на ринку та демографічних показників клієнтів; кількісно оцінювати вплив рекомендацій щодо локалізації на продаж та окреслювати стратегічну дорожню карту [8].

У шести етапах спеціалізований досвід роботи з усіма каналами у поєднанні з реальним досвідом розширення роздрібною торгівлі забезпечує надійну оцінку ринку, реалістичне та пріоритетне планування бізнесу та дієвий

план впровадження, необхідний для забезпечення розширення. Для того, щоб відповісти на такі питання: як розвивати електронну комерцію та універсальний роздрібний бізнес протягом наступних п'яти років? як можна перетворити численні канали збуту на справжній універсальний роздрібний бізнес? при запуску онлайн-каналу вперше – як можна переконалися, що він успішний? чи буде вигідною роздрібною торгівля в Інтернеті та на всіх каналах?

Для того, щоб відповісти на ці питання необхідна розробка реалістичної, дієвої стратегії з досяжним планом реалізації та бізнес-критеріями, які підтверджуються великим набором власних контрольних показників ефективності. Пропонується використовувати систему «квадрату» як відправну точку для побудови нової стратегії роздрібною торгівлі для всіх каналів (рис. 2).

Спочатку потрібно розуміти бізнес, клієнтів та конкурентне середовище, часто необхідно проводити первинні дослідження клієнтів, щоб мати ключову інформацію про те, як бізнес повинен розвиватися в майбутньому. Потім проходяться етапи роботи квадрату відповідно:

- асортимент та ціноутворення – визначається оптимальна стратегія асортименту та ціноутворення у всіх роздрібних каналах;
- досвід омніканальності – створюється інтернет-досвід користувача, проілюструвавши найкращі практики та переглянувши існуючий досвід користувача порівняно з конкурентами;
- наявність приміщень та досвід бізнесу – визначається досвід роботи з клієнтами у всіх каналах роздрібною торгівлі та спосіб найкращої інтеграції каналів;

Організація	Економіка	Асортимент, ціна
Технології	Клієнти Конкуренти Ринки	Досвід омніканальності
Операції	Маркетинг	Наявність приміщень

**Рис. 2. Система «квадрату» для формування стратегії кооперенції (коопетиції) в ритейлі на засадах омніканальності**

*Джерело: адаптовано авторами за [2; 4; 9; 10]*

– маркетинг – переглядається існуюча ефективність маркетингу, включаючи сегментацію бази даних, визначаються можливості покращити продуктивність та розробляються майбутні маркетингові дії;

– операції – оцінюються поточні роздрібні та омніканальні операції та розробляються відповідні зміни, необхідні для зберігання процесів, виконання та обслуговування клієнтів;

– технології – оцінюються існуючі технології електронної комерції, визначаються прогалини в архітектурі додатків та розробляються пакети для підтримки стратегії роздрібно-торгівлі для всіх каналів;

– організація – окреслюються прогалини у вміннях та можливостях у поточній організації, розробляється нова організаційна структура, ролі та відповідальність та змінюються програми, необхідні для прищеплення універсальної роздрібно-культури;

– економіка – розробляються бізнес-кейси, фінансові плани та дорожня карта для впровадження.

На процес реалізації стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності впливає низка факторів, включаючи теоретичні концепції, а також практичне застосування. Найважливіший виклик полягає в тому, що немає універсальної моделі для реалізації стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності. Існує виразна потреба серед менеджерів у моделі, яка б підтримувала їх зусилля щодо побудови та впровадження стратегії кооперенції в своїх організаціях. Така модель буде представляти користь не тільки для менеджерів компанії, а також для їх партнерів.

Стратегія кооперенції (коопетиції) визначає цілі та параметри кооперативної діяльності в компанії. Її основна ідея створення цінності в рамках співпраці. Це говорить про те, що компанія добре знає своїх партнерів – чого вони хочуть, і чи може компанія виграти від цих довгострокових відносин співпраці та яким чином. Формування стратегії кооперенції (коопетиції) зосереджене на таких ключових питаннях: яка ситуація зараз у компанії та чого хоче досягти компанія своєю діяльністю? хто є цільовими партнерами компанії та як їх слід залучати до її спільної діяльності?

Важливо, щоб компанія регулярно переглядала свою стратегію кооперенції (коопетиції). За умови, що компанія дізнається, що її стратегія більше не є актуальною і не виконує свою функцію, відбуваються зміни стратегії кооперенції (коопетиції), або створюється

нова стратегія кооперенції (коопетиції). Стратегія повинна підтримувати цілі бізнесу при будь-яких обставинах, а також цілі партнерів.

Основним принципом стратегії кооперенції (коопетиції) є продумане створення та стабілізація відносин із компаніями партнерами – поточні чи потенційні. Повинна бути забезпечена орієнтація на діяльність у сфері співпраці в компанії, щоб стратегія кооперенції (коопетиції) могла б досягти своїх цілей. Основна увага компанії повинна бути спрямована на спільну діяльність.

Визначення потенційних партнерів та їх значення для компанії – це ще одне припущення для початку створення стратегії кооперенції (коопетиції). Визначення ключових аспектів розвитку діяльності в компанії та визначення їхніх пріоритетів – це необхідність. Створена стратегія кооперенції (коопетиції) повинна враховувати завдання, які є істотними для управління компанією, і має базуватися на них. Ці завдання такі:

– перехід до концепції кооперенції (коопетиції): вимоги компанії та її партнерів, якими є співпраця є вирішальними;

– зміна погляду на співпрацю: забезпечення переходу від короткострокових цілей до довгострокових наслідків. Кооперативні відносини, які ґрунтуються на прихильності до індивідуальних контрактів, повинні бути замінені відносинами, спрямованими на розбудову співробітництва в довгостроковій перспективі;

– зміна мислення всіх зацікавлених сторін: кожен працівник повинен усвідомлювати важливість співпраці для компанії, тому пріоритетними є потреби співпраці у виконанні власних робочих завдань;

– вимірювання досягнутих рівнів процесу побудови управління у компанії: менеджери здатні вчасно виявити можливе відхилення від заявленої мети за допомогою зворотного зв'язку;

– використання сучасних інформаційних технологій: відповідна інформаційна система, що підтримує діяльність дозволить ефективніше виконувати процеси співпраці компанії, а також досягати більш високих результатів. Інформаційні технології та програмні додатки можуть помітно забезпечити розвиток та функціонування партнерських відносин компанії.

Керівництво компанії зможе розробити успішну стратегію кооперенції (коопетиції) лише за допомогою управління процесами проекту. Основне правило управління проектами – це визначення цілей, змісту, розкладу, фінансовий бюджет на його початку, а також визначення відповідальних осіб (за весь про-

ект, етапи тощо), та встановити збалансовану систему оцінювання показників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стратегія кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності включає в себе багато рухомих частин, і це може зайняти багато часу і складно для роздрібних торговців, щоб узгодити це поверх усіх інших аспектів управління бізнесом. Співпраця з постачальником послуг, який має досвід виконання багатоканальних програм, значно полегшує бізнесу задоволення очікувань споживачів щодо безперебійної взаємодії клієнтів у всіх каналах.

В якості основних висновків можна навести наступне: основний принцип кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності – аналітичне та детальне налагодження відносин з партнерами. Стратегія кооперенції тісно пов'язана з основною корпоративною стратегією, тому необхідно дотримуватися основних принципів корпоративної

стратегії. Процес створення стратегії кооперенції складається з трьох основних частин: підготовка, аналіз та впровадження. Для корпоративних менеджерів з метою створення стратегії кооперенції необхідно провести комплексний аналіз потенціалу співпраці компанії, створити спільне бачення з партнерами та визначити орієнтацію на співпрацю.

При переході до повноцінної стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності важливо максимально розширити співпрацю та спілкування між різними аспектами роздрібної діяльності; це гарантує, що всі учасники перебувають в одній системі та розуміють операційні вимоги, які висуваються у їхньому каналі.

Для отримання більш повних результатів необхідно в подальших дослідженнях поступово збільшувати кількість експериментів у процесі імітаційного моделювання стратегії кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лазоренко Т.В., Солосіч О.С. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 6. С. 96–100.
2. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2018. № 24. С. 111–116.
3. T. Ilchenko, L. Bezugla. Trend and priorities change in the European agricultural products market. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2019. № 24. С. 35–42.
4. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 180–192.
5. Bascur, C. & Rusu, C. Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*. 2020. № 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
6. Grynko, T., & Shevchenko, T., & Pavlov, R., & Shevchenko V. & Pawlisczy, D. The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*. 2020. № 4(1), 37–51. doi: 10.21511/kpm.04(1).2020.04
7. Holger J. Schmidt, & Roger B. Mason, & Juan-Pierré Bruwer & Jonathan Aspeling. Access to finance problems for small retail businesses in South Africa: comparative views from finance seekers (retailers) and finance providers (banks). *Banks and Bank Systems*. 2017. № 12(2), 20–30. doi: 10.21511/bbs.12(2).2017.02
8. Prokopenko, O., & Omelyanenko, V. Marketing aspect of the innovation communications development. *Innovative Marketing*. 2018. № 14(2), 41–49. [https://doi.org/10.21511/im.14\(2\).2018.05](https://doi.org/10.21511/im.14(2).2018.05)
9. Shtal, T. & Proskurnina, N. Trends of structural dynamic changes in retail trade. *Economics of Development*. 2018. 17(3), 64–73. doi: 10.21511/ed.17(3).2018.06
10. Vodak, J., & Soviar, J., & Lendel, V. Identification of the main aspects of cooperation management and the problems arising from their misunderstanding. In: *Communications – Scientific letters of the University of Zilina*. 2014. № 16(3), 93–101.
11. Zhylynska, O. & Stepanova A. & Horbas I. Effective synergic interaction of strategic business units of diversified company. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. №15(4), 38–49. doi: 10.21511/ppm.15(4).2017.04

#### REFERENCES:

1. Lazorenko, T.V. & Solosich, O.S. (2018) Koopetytsiia yak suchasnyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Cooperation as a modern approach to strategic enterprise management]. *Problems of system approach in economics*, vol. 6, pp. 96–100.

2. Bezuhla, L.S., & Porokhodnichenko, K.R. (2018) Formuvannia marketynhovoї zbutovoї polityky pidprijemstva [Formation of marketing sales policy of the enterprise]. *Elektronnyj naukovo-praktychnyj zhurnal «Infrastruktura rynku»*. vol. 24, pp. 111–116.
3. Ilchenko, T., & Bezugla, L. (2019) Trend and priorities change in the European agricultural products market. *Zhurnal «Investytsii: praktyka ta dosvid»*, vol. 24, pp. 35–42.
4. Shvindina, G.O. (2017) Innovatsii u rozvytku stratehichnoho menedzhmentu: vid konkurentsii do koopetytsii [Innovations in the development of strategic management: from competition to cooperation]. *Marketing and management of innovations*, vol. 1, pp. 180–192.
5. Bascur, C. & Rusu, C. (2020) Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644>
6. Grynko, T., & Shevchenko, T., & Pavlov, R., & Shevchenko V. & Pawliszczy, D. (2020) The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37–51. doi: 10.21511/kpm.04(1).2020.04
7. Holger J. Schmidt, & Roger B. Mason, & Juan-Pierré Bruwer & Jonathan Aspeling (2017) Access to finance problems for small retail businesses in South Africa: comparative views from finance seekers (retailers) and finance providers (banks). *Banks and Bank Systems*, 12(2), 20–30. doi: 10.21511/bbs.12(2).2017.02
8. Prokopenko, O., & Omelyanenko, V. (2018) Marketing aspect of the innovation communications development. *Innovative Marketing*, 14(2), 41–49. [https://doi.org/10.21511/im.14\(2\).2018.05](https://doi.org/10.21511/im.14(2).2018.05)
9. Shtal, T. & Proskurnina, N. (2018) Trends of structural dynamic changes in retail trade. *Economics of Development*, 17(3), 64–73. doi: 10.21511/ed.17(3).2018.06
10. Vodak, J., & Soviar, J., & Lendel, V. (2014) Identification of the main aspects of cooperation management and the problems arising from their misunderstanding. In: *Communications – Scientific letters of the University of Zilina*, 16(3), 93–101.
11. Zhylynska, O. & Stepanova A. & Horbas I. (2017) Effective synergic interaction of strategic business units of diversified company. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 38–49. doi: 10.21511/ppm.15(4).2017.04