

УДК 339.94:339.378

П'ЯТНИЦЬКА Галина,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

ІНТЕРНАЛІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

Визначено групи ринкових та специфічних для роздрібної торгівлі факторів, що обумовлюють доцільність постановки та подальшої реалізації стратегічних цілей, спрямованих на інтернаціоналізацію розвитку торговельних компаній. Виявлено мотиви, що спонукають роздрібні транснаціональні корпорації та інші компанії до реалізації стратегії інтерналізації. Проведено аналіз тенденцій та систематизацію наслідків розвитку глобальних роздрібних торговельних мереж. Встановлено чинники, що забезпечують ефективність реалізації стратегії розвитку роздрібних ТНК.

Ключові слова: інтерналізація, географічна диверсифікація, міжнародна диверсифікація, стратегія розвитку, роздрібні торговельні мережі, транснаціональні корпорації, глобалізація.

Пятницкая Г. Интернализация торговых сетей. Определены группы рыночных и специфических для розничной торговли факторов, обуславливающих целесообразность постановки и дальнейшей реализации стратегических целей, направленных на интернационализацию развития торговых компаний. Выявлены мотивы, побуждающие розничные транснациональные корпорации и другие компании к реализации стратегии интернационализации. Проведен анализ тенденций и систематизацию последствий развития глобальных розничных торговых сетей. Установлены факторы, обеспечивающие эффективность реализации стратегии развития розничных ТНК.

Ключевые слова: интернализация, географическая диверсификация, международная диверсификация, стратегия развития, розничные торговые сети, транснациональные корпорации, глобализация.

Постановка проблеми. Сучасні великі торговельні організації (особливо ті, що займаються продуктовим роздрібом і мають мережеву форму організації торгівлі) досить часто, розробляючи стратегічні плани розвитку, приймають рішення про необхідність інтернаціоналізації своєї діяльності. Вибір розвитку, пов'язаного з інтерналізацією, як слушно зауважують деякі науковці [1–3], фактично означає, що торговельна компанія розглядає її як частину своєї стратегії експансії на ринку.

Прагнення зайняти сильні конкурентні позиції на ринку і в подальшому не просто утримувати, але й зміцнювати їх, захоплюючи нові ринкові сегменти, вимагають від сучасних менеджерів торгівлі різноманітних компетентностей. До них належать здатність чітко визначати цільові установки, розвивати конкурентні переваги, розробляти та реалізовувати управлінські заходи, спрямовані на мінімізацію втрат, спричинених впливом тих чи інших ринкових загроз або наявністю слабкостей у внутрішньому середовищі компанії, прогнозувати ймовірні наслідки і т. п. за умови вибору та практичного впровадження певної стратегії розвитку. Проте здобути та розвинути названі компетентності часто буває непросто через брак інформації про методичні засади та практичні результати розробки і реалізації тієї чи іншої стратегічної альтернативи, вибір і впровадження якої сприяло б економічному зростанню компанії, її ефективній діяльності як на внутрішньому (національному/регіональному), так і міжнародному (тобто в інших країнах світу) ринках збуту продукції та надання торговельних послуг.

Вплив розвитку іноземних торговельних мереж на економіку країн-рецепієнтів обумовлюють актуальність досліджень, пов'язаних з інтерналізацією у сфері роздрібної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти наслідків інтерналізації, впливу на неї різних факторів та управління розвитком роздрібних торговельних мереж, у т. ч. великих роздрібних транснаціональних корпорацій (ТНК), що досить часто вдаються до інтерналізації, досліджувалися у працях іноземних [3–6] і вітчизняних науковців [7–11]. С. Вуд та Дж. Рейнольдз [4] проаналізували нові практики планування міжнародної експансії ТНК на основі результатів опитування представників відділів розвитку магазинів у регіонах приймаючих країн та визначили роль аналітиків в оцінюванні життєздатності методів доступу до ринку та форматів магазинів. М. Екмен, С. Сакаря, К. Хілігад та ін. дослідили зміни у сприйнятті споживачів внаслідок діяльності іноземних роздрібних продавців на внутрішньому ринку на прикладі трьох країн: Іспанії, Туреччини та США [5]. На основі оцінювання стратегічних реакцій західних роздрібних ТНК на ділове середовище Китаю Л. Сієберс пояснила, як за допомогою реалізації гібридних практик (гібридизації) роздрібна торговельна компанія може швидко адаптуватися до умов ведення бізнесу в іншій країні та навіть впливати на зміну місцевих інституційних параметрів [6]. І. Дмитренко, спираючись на міжнародні практики та українські реалії, запропонувала перспективну в умовах глобалізації модель структурної перебудови роздрібної торгівлі [7].

Останнім часом недостатньо уваги приділялося змінам в управлінні стратегічним розвитком роздрібних торговельних мереж з орієнтацією на інтерналізацію. Незважаючи на сучасну ситуацію на міжнародному

ринку, який швидко змінюється, загострюється конкуренція між компаніями-першопрохідцями та компаніями-послідовниками, що конкурують у різних географічних зонах та країнах. Фрагментарно розглядалися ймовірні наслідки появи глобальних роздрібних торговельних мереж на внутрішньому ринку різних країн світу, що зумовлює доцільність їх систематизації за суб'єктами/об'єктами впливу.

Метою дослідження є визначення факторів, що обумовлюють доцільність постановки та подальшої реалізації стратегічних цілей, спрямованих на інтернаціоналізацію у сфері роздрібної торгівлі. У дослідженнях поставлені завдання щодо: визначення мотивів, які спонукають роздрібні ТНК та інші торговельні компанії до реалізації стратегії інтерналізації; групування чинників, що забезпечують ефективність реалізації стратегії розвитку роздрібних ТНК; аналізу основних показників розвитку глобальних роздрібних торговельних мереж та систематизації його наслідків.

Матеріали та методи. Інформаційною базою дослідження є статистичні матеріали про результати діяльності та розвитку великих роздрібних компаній; отримані дані аналітичного опрацювання наукових публікацій вчених і практиків, які займаються проблематикою стратегічного управління компаніями та вивчають розвиток роздрібної торгівлі у різних країнах світу; власні дослідження щодо розвитку іноземних мереж роздрібної торгівлі в Україні. Для досягнення поставленої мети та завдань використані методи: статистичної обробки даних та інтерпретаційні (графічні, табличні); системного аналізу та синтезу; порівняння тощо.

Результати дослідження. З метою збільшення ринкової частки та масштабів бізнесу, підвищення рівня ефективності (у т. ч. шляхом отримання економії за рахунок масових обсягів продажів) вже досить тривалий час великі роздрібні торгові мережі вдаються до стратегії інтерналізації, відкриваючи нові об'єкти торгівлі не лише в регіонах власної країни, а й поза її межами. Фактично інтерналізація роздрібної торгівлі, як слушно зауважили Н. Александер та А. Догерті, являє собою трансфер технологій управління ритейлом або заснування міжнародних торговельних взаємовідносин, що переводять торговельну організацію на рівень міжнародної інтеграції, що встановлює ритейлер у межах міжнародного середовища так, щоб подолати регуляторні, економічні, соціальні, культурні та структурні обмеження діяльності у сфері роздрібної торгівлі [2, с. 12]. Таким чином, рішення щодо інтерналізації може бути прийнятним лише для тих компаній роздрібної торгівлі, що сформували і розвинули стійкі конкурентні переваги на внутрішньому ринку та мають сприятливі передумови для перетворення на великі роздрібні ТНК або подібні до них компанії, спроможні діяти на національному (внутрішньому) та іноземних (зовнішніх) ринках.

Аналіз наукових досліджень щодо проблематики експансії великих роздрібних мереж на зовнішні ринки [1–2; 12–13] дозволив встановити, що є п'ять основних мотивів, що шляхом реалізації стратегії інтерналізації спонукають їх до розвитку:

- наявність прагнення до розширення меж ринку, на якому вже діє компанія (корпорація) за умови вичерпання можливостей або небажання подальшого зростання на ринку країни походження;

- наявність привабливих ринкових можливостей (наприклад, пов'язаних зі скороченням витрат, зниженням ризиків), якими можна скористатися на ринках поза межами власної країни;

- висока інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку (що може бути як пов'язаною, так і непов'язаною з входженням на ринок іноземних ритейлерів), яка підсилюється так званим ефектом «переможця» (тобто ефектом, що виникає внаслідок поширення інформації про результативну та ефективну зарубіжну діяльність конкурентів). Захист своєї частки на національному ринку, спричинений вторгненням на національний ринок сильної іноземної компанії-конкурента, іноді підштовхує великі національні компанії до інтерналізації на ринок в країну походження компанії-конкурента або в країни, де вона розвиває свою торговельну мережу, з метою вивчення на практиці сильних та слабких сторін цієї компанії та визначення найкращих способів для конкуренції з нею;

- амбіції власників керівників компанії, які мріють і прагнуть, щоб їх компанія була знана поза межами країни походження. Так звана «інтерналізація за амбіціями» несе в собі високий ризик втрат, якщо компанія в цілому економічно та організаційно неспроможна (або на тому чи іншому етапі свого життєвого циклу просто не готова) успішно реалізувати стратегію інтерналізації;

- державне регулювання, що обмежує діяльність та подальше зростання об'єктів роздрібною торгівлі компанії всередині своєї країни. Прикладом може бути прийняття у 1973 р. у Франції Закону Роєра про обмеження на розвиток великих за розміром об'єктів торгівлі.

Визначені мотиви інтерналізації дозволяють зробити висновок, що за своєю сутністю ця стратегія фактично може передбачати три ймовірні сценарії розвитку компанії шляхом:

- географічної диверсифікації, тобто коли приймається рішення про розвиток ринку компанії у світовому масштабі, внаслідок чого вона вдається до експансії на ринках інших географічних зон;

- міжнародної диверсифікації, тобто коли рішення щодо капіталовкладень в інших країнах світу обумовлено ймовірністю здобути саме там та з максимальною ефективністю використати ключові фактори успіху (наприклад, скористатися унікальними ресурсами, отримати доступ до нових технологій, розвинути мережу контактів та зв'язків

(передусім, з постачальниками товарів, що можуть реалізуватися через об'єкти торгівлі компанії), отримати доступ до великої кількості нових споживачів тощо), знизити ризики втрат, знайти нові джерела для інвестування у розвиток компанії і т. п. і т. д.;

➤ комбінації географічної та міжнародної диверсифікації, коли вибір стратегії інтерналізації відбувається внаслідок впливу декількох мотиваційних факторів (наприклад, коли другий чи п'ятий з перелічених мотивів щодо реалізації стратегії інтерналізації поєднується з будь-яким одним або всіма трьома іншими мотивами).

Проте навіть зазначені мотиви не завжди і не обов'язково спонукають керівництво компанії до прийняття рішення щодо її розвитку шляхом інтерналізації. Наявність ризику невизначеності та відсутність досвіду ведення бізнесу за кордоном може переважити бажання скористатися новими ринковими можливостями та отримати у стратегічній перспективі додатковий прибуток. За певної ситуації на ринку (передусім, внаслідок невдалого старту, розвитку та низьких результатів діяльності об'єктів торгівлі у якійсь країні, спричинених об'єктивними чи суб'єктивними обставинами) керівництво компанії, як правило, приймає рішення про деінвестування та часткову (або повну) деінтерналізацію. Про це свідчать дані розвитку транснаціональних роздрібних торгових корпорацій (табл. 1).

Динаміка основних показників розвитку вищезазначених роздрібних ТНК, згідно зі звітами «*Global Powers of Retailing*», опублікованих у 2013–2017 рр. британською консалтинговою та аудиторською фірмою *Deloit Touche Tohmatsu Limited (DTTL)*, свідчить, що одна з компаній вибірки – *Kroger* у своєму стратегічному плані розвитку немає поки наміру взагалі вдаватися до інтерналізації і концентрує всю свою увагу на розвитку своєї торговельної мережі всередині країни походження – США (табл. 2).

Компанії *Tesco* та *Metro* останнім часом прийняли рішення про деінвестування і закрили у низці країн свої об'єкти торгівлі. Це дозволило покращити загальні результати їх діяльності у 2015 р. порівняно з 2014 р. Хоча обсяги роздрібногo товарообороту в цілому зменшилися, проте збільшилась рентабельність за чистим прибутком.

Водночас німецькі компанії *Lidl (Schwarz Unternehmenstreuhand KG)* та *Aldi*, після експансії на ринки інших країн світу замість того, щоб і надалі розширювати масштаби своїх операцій поза межами країни, реалізуючи стратегію інтерналізації, почали впроваджувати стратегію ринкової консолідації, намагаючись збільшувати свою частку ринку у тих країнах, де вони вже займають або прагнуть зайняти домінуючі ринкові позиції. Про останнє свідчить тенденція щодо збільшення частки зовнішнього роздрібногo товарообороту цих компаній протягом 2011–2015 рр.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика вибірки ТНК з найбільшими у світі мережами роздрібною торгівлі, на кінець 2016 р.

Компанія (країна походження)	Рік заснування	Торговельна мережа поза межами країни походження компанії	Торговельний формат	Об'єкти торгівлі, одиниць	Персонал, тис. осіб
<i>Wal-Mart Stores Inc.</i> (США)	1962	27 країн: Аргентина, Бразилія, Чилі, Коста-Ріка, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Мексика, Нікарагуа, Канада, Великобританія, Південна Африка, Ботсвана, Гана, Кенія, Лесото, Малаві, Мозамбік, Намбія, Нігерія, Свазіленд, Танзанія, Уганда, Замбія, Китай, Японія, Індія	Гіпермаркет, універмаг-дискаунтер, супермаркет, продуктовий магазин (бакалійна крамниця)	11695*	приблизно 2300
<i>The Kroger Co.</i> (США)	1883	(компанія реалізує стратегію зростання виключно на внутрішньому ринку)	Універсам, супермаркет, продуктовий магазин	2796	приблизно 443
<i>Tesco PLC</i> (Великобританія)	1919	9 країн: Індія, Малайзія, Чеська Республіка, Угорщина, Ірландія, Польща, Словаччина, Китай, Таїланд	Супермаркет, гіпермаркет, універмаг	6809	понад 460
<i>Lidl Stiftung & Co. KG;</i> раніше – <i>Schwarz Unternehmensgruppe</i> KG (Німеччина)	1930	28 країн: Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Чеська Республіка, Кіпр, Данія, Фінляндія, Франція, Греція, Угорщина, Іспанія, Ірландія, Італія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Польща, Португалія, Румунія, Сербія, Словаччина, Словенія, Швеція, Швейцарія, Великобританія, США	Дискаунтер-супермаркет	понад 10000	315
<i>Carrefour S.A.</i> (Франція)	1958	36 країн: Бахрейн, Китай, Індонезія, Іран, Ірак, Йорданія, Кувейт, Ліван, Оман, Пакистан, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати, Японія, Тайвань, Сирія, Албанія, Армєнія, Бельгія, Грузія, Македонія, Польща, Португалія, Румунія, Туніс, Іспанія, Італія, Монако, Словаччина, Казахстан, Туреччина, Єгипет, Кенія, Марокко, Бразилія, Аргентина, Домініканська Республіка	«Кеш енд керрі», дискаунтер, гіпермаркет, універмаг, супермаркет	11935	384,2
<i>Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG</i> (Німеччина)	1913; 1946**	16 країн: Австралія, Австрія, Бельгія, Великобританія, Данія, Франція, Угорщина, Ірландія, Люксембург, Нідерланди, Польща, Португалія, Словенія, Іспанія, Швейцарія, США	Дискаунтер-супермаркет	10366	162,6
<i>Metro AG</i> (Німеччина)	1964	28 країн: Австрія, Бельгія, Франція, Індія, Італія, Люксембург, Португалія, Нідерланди, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Болгарія, Хорватія, Чеська Республіка, Греція, Угорщина, Казахстан, Молдова, Польща, Румунія, Росія, Сербія, Словаччина, Туреччина, Україна, Китай, Японія, Пакістан	«Кеш енд керрі», гіпермаркет, універмаг, супермаркет та ін.	2069	219,7***

* Дані на 31 січня 2017 р.

** Рік розділення компанії на *Aldi Nord* та *Aldi Süd*.

*** Чисельність персоналу наведено на кінець фінансового року 2015/2016, закінчення якого у *Metro* з 2013 р. переведено з кінця грудня на кінець вересня.

Джерело: розроблено автором за [14–20].

Динаміка основних показників розвитку найбільших у світі торговельних мереж ТНК

Назва компанії	Роки					Середньорічний темп зростання, %
	2011	2012	2013	2014	2015	
Кількість країн, в яких компанія має об'єкти торгівлі (розвиває роздрібну мережу)						
<i>Wal-Mart Stores Inc.</i>	28	28	28	28	30	101,74
<i>The Kroger Co.</i>	1	1	1	1	1	100,00
<i>Lidl Stiftung & Co. KG (Schwarz Unternehmenstreuhand KG)</i>	26	26	26	26	26	100,00
<i>Tesco PLC</i>	13	13	13	13	10	93,65
<i>Carrefour S.A.</i>	33	31	33	34	35	101,48
<i>Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG</i>	17	17	17	17	17	100,00
<i>Metro AG</i>	33	32	32	32	31	98,45
Роздрібний товарооборот, млрд дол. США						
<i>Wal-Mart Stores Inc.</i>	446,950	469,162	476,294	485,651	482,130	101,91
<i>The Kroger Co.</i>	90,374	96,751	98,375	108,465	109,830	105,00
<i>Lidl Stiftung & Co. KG (Schwarz Unternehmenstreuhand KG)</i>	87,841	87,236	98,662	102,694	94,448	101,83
<i>Tesco PLC</i>	101,574	101,269	98,631	99,713	81,019	94,50
<i>Carrefour S.A.</i>	113,197	98,757	98,688	98,497	84,856	93,05
<i>Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG</i>	73,375	73,035	81,090	86,470	82,164	102,87
<i>Metro AG</i>	92,905	85,832	86,393	85,570	68,066	92,52
Частка роздрібного товарообороту від операційної діяльності за кордоном (в інших країнах), %						
<i>Wal-Mart Stores Inc.</i>	28,4	29,1	28,9	28,3	25,8	97,63
<i>The Kroger Co.</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	–
<i>Lidl Stiftung & Co. KG (Schwarz Unternehmenstreuhand KG)</i>	55,8	57,7	58,2	59,2	61,3	102,38
<i>Tesco PLC</i>	34,5	33,5	32,3	30,0	19,1	86,26
<i>Carrefour S.A.</i>	56,7	54,0	52,7	52,7	52,9	98,28
<i>Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG</i>	57,1	59,2	59,2	57,1	66,2	103,77
<i>Metro AG</i>	61,1	61,6	62,3	59,3	62,0	100,37
Рентабельність за чистим прибутком, %						
<i>Wal-Mart Stores Inc.</i>	3,7	3,8	3,5	3,5	3,1	95,67
<i>The Kroger Co.</i>	0,7	1,6	1,6	1,6	1,9	128,36
<i>Lidl Stiftung & Co. KG (Schwarz Unternehmenstreuhand KG)</i>	–	–	–	–	–	–
<i>Tesco PLC</i>	4,4	0,2	1,5	-9,3	0,6	60,77
<i>Carrefour S.A.</i>	0,5	1,7	1,8	1,8	1,4	129,36
<i>Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG</i>	–	–	–	–	–	–
<i>Metro AG</i>	1,1	0,2	0,7	0,3	1,2	102,20

Джерело: складено та розраховано автором за [21, с. 14, 17; 22, с. 23; 23, с. G 20; 24, с. G 20; 25, с. G 20; 26, с. 2].

Wal-Mart Stores Inc. – найбільший у світі ритейлер не тільки постійно розширює свою діяльність як всередині країни походження (запланувавши у 2017 р. інвестувати 450 млн дол. США у реконструкцію 40 діючих та відкриття 9 нових магазинів у штаті Флорида [27]),

так і поза її межами (наприклад, у Китаї цього року компанія планує розширювати свій сегмент електронної комерції), але й приділяє увагу інноваціям та забезпеченню якості своєї роботи. *Wal-Mart* відкрив новий високотехнологічний супермаркет «*At Lake Nona*» та запустив програмний продукт *Mobile Scan & Go*, що дозволяє покупцям сканувати покупки та сплачувати за них прямо з телефону, не чекаючи у черзі. Щоб здійснити покупки у цьому супермаркеті, споживачу навіть не обов'язково виходити з автомобіля, оскільки вибравши товари і сплативши за них он-лайн, йому їх безкоштовно доставляють прямо до машини. Водночас для доставки товарів у Китаї *Wal-Mart* планує, крім традиційних кур'єрів, використовувати спеціальні дрони.

Застосування інноваційних технологій та прагнення перманентно забезпечувати високу якість обслуговування споживачів вимагає від торговельної компанії вкладати кошти у навчання та розвиток свого персоналу. Це усвідомлює і компанія *Wal-Mart*, яка до бюджету на 2017 р. заклала на навчання своїх співробітників в США та підвищення їх зарплат інвестиції в розмірі 2,7 млрд дол. США, що стало гарним стимулом для покращання якості виконання обов'язків кожним працівником торговельної мережі *Wal-Mart* та сприяло зростанню продажів компанії в США у I кварталі 2017 р. на 1,4 % і відвідуваності магазинів – на 1,5 % [27].

Перша на сьогодні за кількістю об'єктів роздрібною торгівлі французька мережа *Carrefour* продовжує реалізувати стратегію інтерналізації. Як свідчать дані (див. табл. 1, 2), протягом 2013–2016 рр. компанія щороку збільшує масштаби географічної зони своєї діяльності, навіть попри тенденцію до зменшення обсягів роздрібного товарообороту та прибутків, яка сформувалася у 2015 р. і збереглася у наступному. Наведена негативна тенденція склалася у першу чергу внаслідок слабких показників на ключовому для компанії ринку – у Франції, тобто на внутрішньому ринку, а у другу – внаслідок збиткової діяльності торговельної мережі компанії у Китаї – ринку, на який сьогодні припадає 5 % усіх продажів *Carrefour* [28].

Якщо у 1978–1982 рр. стрімка експансія *Carrefour* на ринки інших країн світу була спричинена змінами у французькому законодавстві, то теперішня стійка прихильність компанії до інтерналізації зумовлена її сподіваннями на те, що це допоможе подолати ознаки спаду у розвитку та повернути втрачені позиції на внутрішньому ринку, завдячуючи позитивній в цілому динаміці надходжень із зовнішніх ринків. Віру у це підкріплюють нинішні результати діяльності та розвитку *Carrefour* в Іспанії, Італії, Бразилії тощо. Проте негативні результати роботи торговельної мережі на внутрішньому ринку, що майже відразу позначилися на вартості цінних паперів *Carrefour*, яка на початку торгів 7 липня 2017 р. на ринку цінних паперів Франції (*Euronext Paris*) впала до 21,33 євро або 24,35 дол. США (рис. 1), не дозволяють в управлінні подальшим розвитком компанії покладатися виключно на вдалу інтерналізацію.

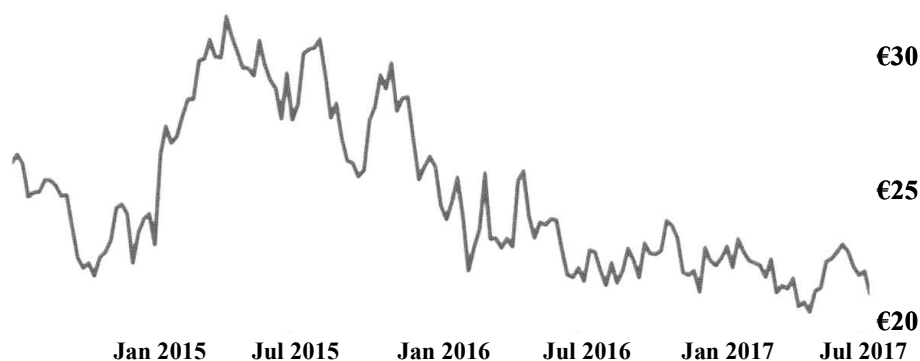


Рис. 1. Динаміка цін на акції *Carrefour S.A.* впродовж останніх трьох років

Джерело: дані он-лайн доступу до інформації на ринку цінних паперів Франції [29].

Намагаючись вийти з кризи у розвитку на ринку Франції, компанія *Carrefour* прийняла рішення щодо інтеграції збиткових магазинів *Dia* та розширення рекламних заходів у французьких гіпермаркетах. Було повідомлено про готовність у 2017 р. провести IPO свого підрозділу комерційної нерухомості *Carmila*, а також бразильських активів, якщо це дозволять ринкові умови. Серед інших цільових установок в управлінні розвитком компанії було заплановано у 2017 р. наростити вільний грошовий потік та збільшити продажі на 3–5 % [28]. Для цього передбачено такі заходи: урізання інвестицій у ремонт магазинів; розширення мережі об'єктів торгівлі; інвестування у розвиток електронної торгівлі. Формуючи стратегію свого розвитку, *Carrefour* намагається поєднати інтерналізацію, інтеграцію та горизонтальну диверсифікацію шляхом скорочення витрат, а також створення чи розвиток нових форматів торгівлі (у т. ч. е-торгівлі) тощо.

Результати дослідження (рис. 2) дозволяють зробити висновок, що на успішний розвиток ТНК та інших компаній у сфері роздрібної торгівлі впливає ціла низка чинників, а особливо, якщо йдеться про їх територіальне «укорінення» на ринках багатьох країн світу.

При цьому в епоху стрімкого зростання інформаційних технологій ефективну реалізацію стратегії важко уявити без налагодження компанією якісних комунікаційних зв'язків. Водночас підвищення швидкості та урізноманітнення джерел поширення інформації сьогодні не залишають компаніям жодного часового лагу для настання негативних наслідків, що можуть завадити реалізації стратегічних планів щодо їхнього розвитку. Останнє підтверджують як дані про негативну зміну вартості цінних паперів *Carrefour S.A.* після поширення інформації щодо послаблення її позицій на внутрішньому ринку та збитків у Китаї, так і дані про падіння цін на акції інших великих роздрібних ТНК з дослідженої вибірки.

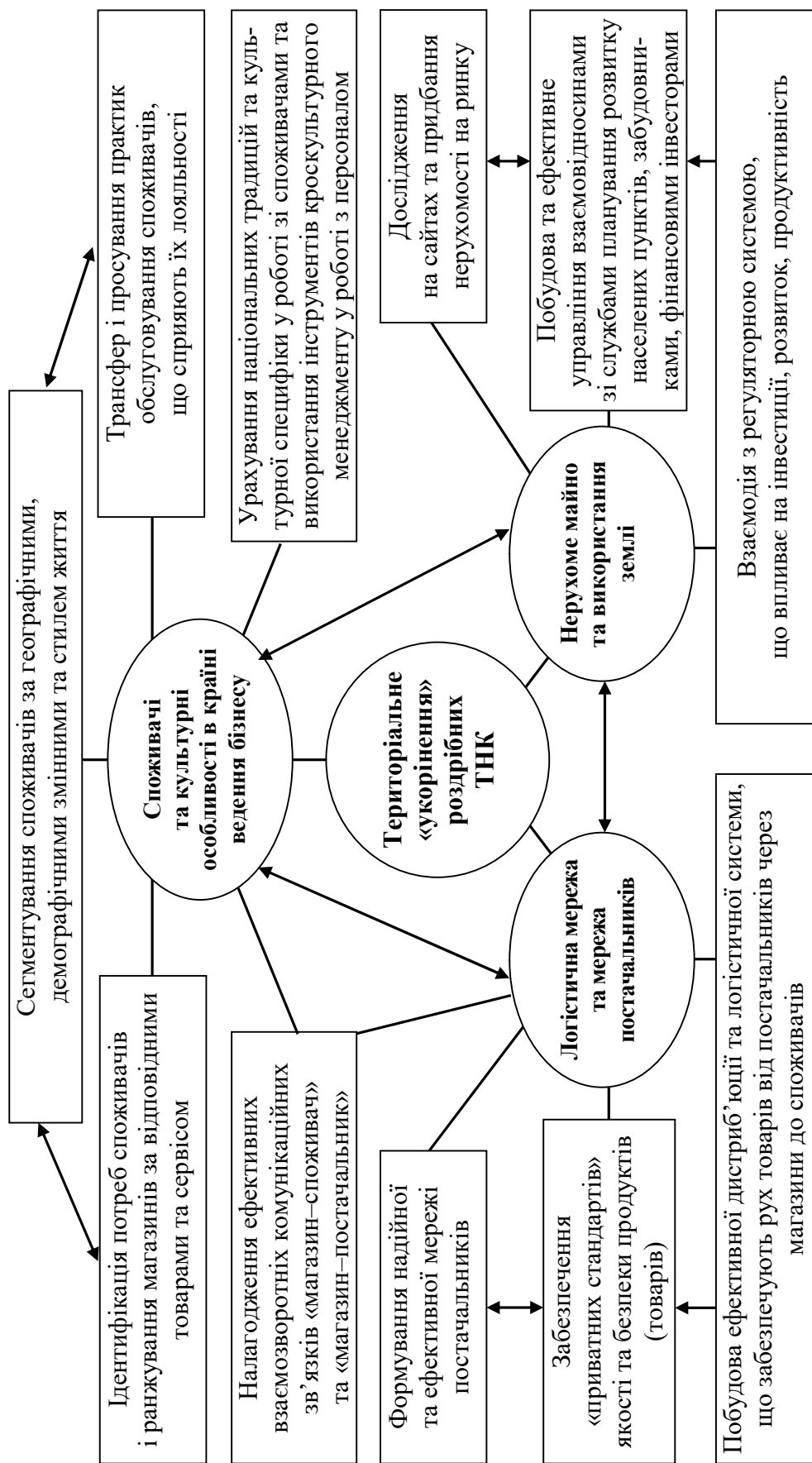


Рис. 2. Чинники забезпечення ефективної реалізації стратегії розвитку роздрібних ТНК

Джерело: побудовано автором за результатами власних досліджень та з використанням досліджень У. Теконелі та Н. Рінглей [23].

Публікація дослідження *Kantar* [31] про зниження частки британського ритейлера *Tesco* на внутрішньому ринку влітку 2017 р. призвела до зниження вартості акцій цієї компанії на 0,9 %; зафіксований у звіті *Metro AG* за II квартал 2017 р. [32] операційний збиток спричинив падіння цін на акції компанії на 2,5 % тощо.

Зазначені обставини дають можливість визначити основні передумови постановки та подальшої реалізації стратегічних цілей, спрямованих на інтерналізацію.

І для діючих ТНК (у т. ч. досліджених), і для інших компаній, що планують у стратегічній перспективі розвивати свої торговельні мережі в інших країнах, ці передумови обумовлюються двома групами факторів: специфічними для роздрібно́ї торгівлі та ринковими. До перших (тобто специфічних для роздрібно́ї торгівлі) науковці [33–34] відносять наявність:

- добре розробленої бізнес-стратегії, яку торговельна корпорація розвиває та успішно використовує вже багато років (передусім, у власній країні), і в якій може бути прописана бізнес-модель для простих глобальних трансферів торговельних форматів (так, як це зробила німецька компанія *Metro*, використавши у своїй стратегії модель «кеш енд керрі» (англ. *cash & carry*), або французька *Carrefour*, що обрала формат гіпермаркетів). Практичний досвід, що отримують торговельні компанії у ході інтерналізації, як зазначено у ряді досліджень [35–36], дозволяє розвинути знання їх керівного складу щодо особливостей всіх етапів інтерналізації (визначення ринку країни, на який має сенс виходити, та вибір моделі входження на цей ринок), і сприяє більш обґрунтованому підходу до внесення коректив у бізнес-стратегію;

- кваліфікованої та досвідченої команди менеджерів-фахівців роздрібно́ї торгівлі як важливого ресурсу для забезпечення конкурентної переваги у вирішенні завдань, пов'язаних з розгортанням та веденням торговельного бізнесу у інших країнах;

- розвиненого ланцюга пропозиції, що ґрунтується на поширенні у новому ринковому середовищі вже апробованих і ефективних практик управління (у т.ч. пов'язаних з формуванням і реалізацією маркетингової стратегії, що часто націлена на просування товарів високої якості за конкурентними цінами);

- можливостей для зміцнення або розвитку вертикальної інтеграції, що у першу чергу передбачає дії, спрямовані на переконання своїх «старих» постачальників у доцільності роботи на новому ринку разом. Останнє дозволяє торговельній компанії економити час і ресурси, які необхідні для пошуку нових постачальників і створення з ними міцних ділових відносин;

- відомого торговельного бренда;

- злагодженої взаємодії між всіма підрозділами компанії, що допомагає розвивати отримання та використання ефектів синергії на різних рівнях управління.

Серед ринкових факторів, що впливають на прийняття рішення про інтерналізацію, доцільно виділити такі:

- насиченість ринку збуту в країні походження торговельної компанії, з одного боку, лібералізація та високі темпи зростання на ринках країн, куди заплановано входження – з іншого;
- місцева культура, національні особливості ведення бізнесу;
- наявність, але ненасиченість попиту на товари чи послуги, що пропонує торговельна компанія;
- наявність попиту на добре відомі бренди;
- нерозвинена структура роздрібної торгівлі в країні(ах), на ринок(ки) якої(их) прагнуть потрапити нові іноземні «гравці».

Варто наголосити, що частота прийняття торговельними компаніями управлінських рішень щодо інтерналізації своєї діяльності в останні декілька десятиріч суттєво збільшилась. Така ситуація обумовлена розгортанням у світовому масштабі процесу роздрібної глобалізації, тісно пов'язаного з концентрацією та транснаціоналізацією торговельного капіталу, а також поширенням мережевих технологій як одного з найбільш ефективних методів управління таким капіталом, не дивлячись на те, що вперше у світовій економіці торговельні мережі отримали своє масове розповсюдження ще у першій половині ХХ ст. У США вони у 1928 р. контролювали 15 % обороту роздрібної торгівлі країни і їх експансія на внутрішньому ринку з роками лише посилювалась.

Проаналізувавши застосування торговельними компаніями стратегії інтерналізації та зважаючи на посилення впливу на економіки країн-реципієнтів глобальних торговельних мереж, потрібно чітко усвідомлювати ринкові можливості та загрози, що можуть виникнути внаслідок цього і прямо чи опосередковано сприятимуть або стануть на заваді ефективному розвитку внутрішньої торгівлі в країнах-реципієнтах (*табл. 3*).

Вивчаючи наслідки розвитку глобалізаційних процесів у роздрібній торгівлі та результати застосування роздрібними ТНК стратегії інтерналізації, багато науковців [1–2; 4; 6; 8; 11–13; 32–37] зробили висновок про те, що саме така спрямованість розвитку у внутрішній торгівлі сприяє стабільному збільшенню обсягів продажів товарів. Передусім, за рахунок поширення інформації та впровадження більш високих стандартів обслуговування. Слушно зауважили І. Юрко та Л. Іржавська, що «торговельні мережі виступають каталізатором позитивних змін у розвитку матеріально-технічної бази торгівлі» [8, с. 13]. Це підтверджуються змінами у матеріально-технічному забезпеченні українських підприємств торгівлі, що поступово почали відбуватися в нашій країні після реалізації сучасних торговельних технологій іноземними ритейлерами.

Імовірні наслідки появи глобальних роздрібних торговельних мереж на внутрішньому ринку

Суб'єкт/об'єкт впливу	Можливості/переваги	Загрози/недоліки
Національна економіка (у т. ч. сфера внутрішньої торгівлі)	Сприяє залученню до країни нових торговельних технологій, поширенню на внутрішньому ринку сучасних стандартів ведення бізнесу	Ймовірність негативного впливу на місце країни-реципієнта в системі світогосподарських зв'язків та на діяльність всіх суб'єктів її роздрібного ринку за умови, якщо транснаціональній роздрібній корпорації вдається завоювати більшу частину цього ринку
	Прискорене зростання потоку прямих іноземних інвестицій	
	Просування нових магазинних форматів з великих міст країни-реципієнта до невеликих міст та сільської місцевості	
	Зростання продуктивності у сфері внутрішньої торгівлі	
Місцеві підприємства/компанії роздрібно торгівлі	Копіювання та вдале використання закордонного досвіду розвитку організаційних, маркетингових, логістичних та інших технологій	Витіснення з ринку та/або уповільнення розвитку наявних місцевих підприємств (особливо невеликих магазинів, а також неформальних роздрібних каналів)
	Активізація пошуку місцевими операторами дієвих управлінських рішень для утримання/зміцнення своїх конкурентних позицій на внутрішньому ринку та протистояння закордонним роздрібним ТНК, що мобілізує їх на підвищення ефективності використання свого потенціалу	
Споживачі на внутрішньому ринку	Підвищення якості торговельного обслуговування внаслідок посилення інтенсивності конкуренції та поширення прогресивних технологій на внутрішньому ринку роздрібно торгівлі	Прояви соціальної нерівності при наданні торговельних послуг населенню (зокрема, малозабезпеченим верствам з обмеженою мобільністю)

Джерело: розроблено автором.

Досліджуючи наслідки швидкої інтерналізації групи роздрібних ТНК з початку 90-х років ХХ ст. у економіки країн Східної Європи та Східної Азії, Н. Кое та М. Хес [37] визначили п'ять сетів динаміки поступальної реструктуризації торгівлі у цих країнах:

- централізація закупівель;
- логістичне переозброєння;
- «урізання» мережі постачальників та нові посередники;
- укладання квазі-офіційних контрактів;

- розвиток приватних стандартів.

Названі науковці також припустили, що поява на внутрішньому ринку глобальних корпорацій призведе до постійного «струсу» і змін базових основ системи постачання, що були притаманні роздрібній торгівлі тієї чи іншої країни до появи великих іноземних «гравців» та розвитку як іноземних, так і національних мережевих структур. І зміни ці відбуватимуться на користь відносно великих, добре капіталізованих постачальників. Зроблене ними припущення знайшло якщо не повне, то часткове підтвердження в Україні та інших країнах Східної Європи.

Висновки. Доцільність постановки та подальшої реалізації стратегічних цілей, спрямованих на інтерналізацію у сфері роздрібної торгівлі обумовлюється двома групами факторів: ринковими (нерозвинена структура роздрібної торгівлі у країнах-рецепієнтах та ін.) та специфічними для роздрібної торгівлі (наявність у компанії відомого торговельного бренду, кваліфікованих та досвідчених менеджерів-фахівців у сфері роздрібної торгівлі та ін.). Умовно можна виділити п'ять основних мотивів, що спонукають керівників роздрібних ТНК та інших торговельних компаній до вибору стратегії інтерналізації: прагнення розширити наявні межі ринку, де нині діє компанія; наявність привабливих ринкових можливостей поза межами країни походження компанії; висока інтенсивність конкуренції на внутрішньому ринку, у т. ч. у випадках її загострення через входження на ринок іноземних ритейлерів; незадоволені амбіції власників/керівників компанії; поява на внутрішньому ринку законодавчо закріплених обмежень, що стають на заваді подальшому зростанню компанії. Встановлено, що успішний стратегічний розвиток роздрібних ТНК базується на таких чинниках, що забезпечують компанії так зване територіальне «укорінення». Стрімке поширення інформаційних технологій у бізнесі та в звичайному житті людей обумовлює пріоритетність у забезпеченні ефективного розвитку сучасних роздрібних компаній якісними комунікаційними зв'язками з усіма контактними аудиторіями. Водночас виявлено, що глобальна інформатизація у наш час не залишає роздрібним ТНК жодного часового лагу для настання негативних наслідків, що можуть завадити реалізації їх стратегічних планів розвитку, як тільки громадськості стають відомі будь-які факти щодо погіршення конкурентних позицій ритейлера як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Останнє практично відразу призводить до зниження вартості цінних паперів компанії та погіршення показника капіталізації.

Результати аналізу основних показників розвитку глобальних роздрібних торговельних мереж дозволяють зробити висновок, що рішення щодо інтерналізації свого розвитку приймають далеко не всі компанії роздрібної торгівлі, що сформували і розвинули стійкі конкурентні переваги на внутрішньому ринку, мають сприятливі передумови

та спроможні діяти як на внутрішньому, так й зовнішньому ринках. Низка роздрібних ТНК, що у попередні часові періоди реалізували стратегію інтерналізації, нині у своєму розвитку або поєднують її зі стратегіями інтеграції та горизонтальної диверсифікації, або реалізують вже іншу стратегічну альтернативу розвитку на ринках країн-рецепієнтів – стратегію консолідації.

Визначено, що розвиток глобальних торговельних мереж може як позитивно, так і негативно впливати на економіку країн-рецепієнтів іноземних ритейлерів. Проведена систематизація наслідків цього впливу на національну економіку (у т. ч. сферу внутрішньої торгівлі), місцеві компанії/підприємства роздрібною торгівлі, споживачів дозволила більш чітко та всебічно окреслити весь комплекс результатів від реалізації стратегії інтерналізації на практиці. У подальшому вони можуть бути використані у процесі розробки сценаріїв розвитку роздрібною торгівлі в країнах/регіонах, де очікується входження на ринок іноземних компаній.

Результати дослідження можуть бути використані для наукових пошуків, присвячених проблематиці управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі за умови експансії іноземних роздрібних ТНК, що після стратегії інтерналізації почали реалізовувати стратегію консолідації у країнах-рецепієнтах і для проведення порівняльного аналізу розвитку глобалізаційних процесів у роздрібній торгівлі різних країн світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sternquist B. International retailing. New York: Fairchild Publications, 2007. 640 p.
2. Alexander N. International Retailing. Oxford, 2009. 371 p.
3. Marinova S. T. Institutional impacts on firm internationalization. NY : Palgrave Macmillan, 2015. 358 p.
4. Wood S. Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments. Jonathan Reynolds. Regional Studies. 2014. Vol. 48, Issue 8. P. 1371–1390.
5. Molly Eckman, Sema Sakarya, Karen Hyllegard, Miguel Angel Gomez Borja, Alejandro Molla Descals. Consumer receptiveness to international retail expansion: a cross-cultural study of perceptions of social and economic influence of foreign retailers. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2015. Vol. 25, Issue 3. P. 260–275.
6. Siebers L. Q. Hybridization practices as organizational responses to institutional demands: The development of Western retail TNCs in China. Journal of Economic Geography. February, 2016. P. 1–29.
7. Внутрішня торгівля України : монографія ; відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
8. Юрко І. В., Іржавська Л. В. Вплив глобалізації на роздрібну торгівлю України. Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 3/3 (17). С. 10–13.
9. Дмитренко І. Структурна перебудова роздрібною торгівлі в умовах глобалізації. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 4. С. 64 – 74.
10. Gagalyuk T. V. Impact of Retail Internationalization on Agribusiness: the Case of Ukraine. Облік і фінанси : наук.-виробн. журн. 2012. № 4 (58). Р. 93–101.

11. Пятницкая Г. Т., Жуковская В. Н. Развитие внутренней торговли: современные трансформации и приоритеты социализации. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 11(173). С. 106 – 119.
12. Freeman R. E. The Wal-Mart effect and business, ethics, and society. Academy of Management Perspective. 2006. Vol. 20, Issue 3. P. 38–40.
13. Goldman A. The transfer of retail formats into developing economics: the example of China. Journal of Retailing. 2001. Vol. 77, Issue 2. P. 221–242.
14. Офіційний сайт Wal-Mart Stores Inc. URL : <http://corporate.walmart.com>.
15. Офіційний сайт The Kroger Co. URL : <http://www.thekrogerco.com>.
16. Офіційний сайт Tesco PLC. URL : <https://www.tesco plc.com>.
17. Офіційний сайт Lidl Stiftung & Co. KG. URL : <https://www.lidl.com>.
18. Офіційний сайт Carrefour S.A. URL : <http://www.carrefour.com>.
19. Офіційний сайт Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG. URL : <http://www.aldi.com>.
20. Офіційний сайт Metro AG. URL : <http://metroag.com>.
21. Global Powers of Retailing 2017: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017. 48 p.
22. Global Powers of Retailing 2016: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016. 48 p.
23. Global Powers of Retailing 2015: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015. 44 p.
24. Global Powers of Retailing 2014: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014. 36 p.
25. Global Powers of Retailing 2013: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013. 36 p.
26. Metro Group: Annual Report 2015 / 16. Consolidated Financial Statements of Metro AG. Germany, 2016. 320 p.
27. Современные технологии торговли Wal-Mart. URL : <https://www.amarkets.org/analytics/sovremennye-texnologii-torgovli-wal-mart-15398/>.
28. Прибыль ритейлера Carrefour снизилась из-за слабых показателей во Франции. URL : <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUKBN16G1FK-ORUBS?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0>.
29. Дані Euronext Paris про зміну вартості цінних паперів Carrefour протягом трьох останніх років. URL : <http://www.marketwatch.com/investing/stock/ca?countrycode=fr>.
30. Tacconelli W., Wrigley N. Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. Economic Geography. 2009. Vol.85, Issue 1. P. 49–73.
31. Great Britain grocery share data from Kantar Worldpanel. URL : <http://uk.kantar.com/consumer/shoppers/2017/july-kantar-worldpanel-uk-grocery-share>.
32. Metro Group: Half-Year Financial Report H1/Q2 2016/17. Germany, 2017. 49 p.
33. Hanf J. H., Pall Z. Is retailing really unique? Insights into retail internationalization using business theories. Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar «A resilient European food industry and food chain in a challenging world», Chania, Crete, Greece, date as in: September 3–6, 2009. URL : <http://ageconsearch.umn.edu/record/58025/files/Hanf-Pall.pdf>.
34. Shulyun T. Yazdanifard R. Globalization of Retailing and Related Cross Cultural Issues. International Journal of Management, Accounting and Economics. September, 2015. Vol. 2, № 9. P. 1088–1109.
35. Reardon T., Henson S., Berdegué J. Proactive fast tracking diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade. Journal of Economic Geography. July, 2007. Vol. 7, Issue 4. P. 399–431.
36. Хоботова С. Н. Глобализация розничной торговли и ее воздействие на экономику принимающих стран. Проблемы современной экономики. 2008. № 4(28). URL : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2244>.
37. Coe N. M. The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. Journal of Economic Geography. 2005. Vol. 5, Issue 4. P. 449–473.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2017.

Piatnytska G. Internalization of trade networks.

Background. Modern large trade organizations often, developing strategic development plans, decide on the need to internationalize their activities. The desire to take strong competitive positions both in the market of the country of origin and in the markets of other countries of the world require the various competencies from modern managers of trade. However, it is difficult to obtain them because of the lack of information on the methodological principles and practical results of the development and implementation of a strategic alternative, the selection and implementation of which would contribute to the economic growth and effective performance of the company. This is the need to determine the impact of the development of foreign trade networks on the economy of the recipient countries that determine the relevance of research related to the internalization of retail trade.

Analysis of recent research and publications. Some aspects of the effects of internalization, the impact of various factors on it and the management of the development of retail trade chains over the past five years have been researched in the works of foreign and domestic scholars.

The **aim** of the study is to determine the factors that determine the feasibility of setting and further implementation of strategic goals aimed at internalization in the field of retail trade.

Materials and methods. The statistical materials and author's own research on the development of foreign retail trade chains in Ukraine will be the information base of the study. To achieve the goal and objectives there were used the following methods: statistical data processing and interpretation; system analysis and synthesis; comparison, etc.

The results of the research. The author defined the groups of market factors and specific factors for retail trade that determine feasibility of setting and further implementation of strategic goals aimed at internalization of trade companies development. The motives, which encourage retail transnational corporations and other companies to implement the strategy of internalization, are revealed. The trends analysis and systematization of the consequences of global retail trade networks has been carried out. The factors that ensure efficiency of the development strategy of retail TNCs are established.

Conclusion. The expediency of setting and further implementing strategic goals aimed at internationalization in the retail sector is conditioned by two groups of factors: market and specific. The five main motivations that encourage managers of retail TNCs and other trading companies to select a strategy for internalization can be identified. Successful strategic development of retail TNCs is based on the chain of factors that provide the company with so-called territorial «rooting». Global informatization does not leave any time lag to retail TNCs for negative consequences, which can hinder the implementation of their strategic development plans, as soon as the public becomes aware of any facts about the worsening competitive positions of the retailer both in the domestic and foreign markets. Now retail TNCs in their development combine an internalization strategy with integration strategies and horizontal diversification or implement another strategic alternative to development in the markets of recipient countries – the consolidation strategy.

Keywords: internalization, geographical diversification, international diversification, development strategy, management, retail trade networks, transnational corporations, globalization, company, expansion, market, securities.

REFERENCES

1. Sternquist B. International retailing. New York: Fairchild Publications, 2007. 640 p.
2. Alexander N. International Retailing. Oxford, 2009. 371 p.
3. Marinova S. T. Institutional impacts on firm internationalization. NY : Palgrave Macmillan, 2015. 358 p.
4. Wood S. Establishing Territorial Embeddedness within Retail Transnational Corporation (TNC) Expansion: The Contribution of Store Development Departments. Jonathan Reynolds. Regional Studies. 2014. Vol. 48, Issue 8. P. 1371–1390.
5. Molly Eckman, Sema Sakarya, Karen Hyllegard, Miguel Angel Gomez Borja, Alejandro Molla Descals. Consumer receptiveness to international retail expansion: a cross-cultural study of perceptions of social and economic influence of foreign retailers. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2015. Vol. 25, Issue 3. P. 260–275.
6. Siebers L. Q. Hybridization practices as organizational responses to institutional demands: The development of Western retail TNCs in China. Journal of Economic Geography. February, 2016. P. 1–29.
7. Vnutrishnja torhivlja Ukraïny : monografija ; vidp. red. A. A. Mazaraki. Kyï'v : Kyï'v. nac. torh.-ekon. un-t, 2016. 864 s.
8. Jurko I. V., Irzhavs'ka L. V. Vplyv globalizacii' na rozdribnu torhivlju Ukraïny. Tehnologicheskyyj audyt y rezervy proyzvodstva. 2014. № 3/3 (17). S. 10–13.
9. Dmytrenko I. Strukturna perebudova rozdribnoi' torhivli v umovah globalizacii'. Zovnishnja torhivlja: ekonomika, finansy, pravo. 2016. № 4. S. 64–74.
10. Gagalyuk T. V. Impact of Retail Internationalization on Agribusiness: the Case of Ukraine. Oblik i finansy : nauk.-vyrobn. zhurn. 2012. № 4 (58). P. 93–101.
11. Pjatyckaja G. T., Zhukovskaja V. N. Razvytye vnutrennej torhovly: sovremennyye transformacyy y pryorytetyy socyalyzacyy. Aktual'ni problemy ekonomiky. 2015. № 11(173). S. 106–119.
12. Freeman R. E. The Wal-Mart effect and business, ethics, and society. Academy of Management Perspective. 2006. Vol. 20, Issue 3. P. 38–40.
13. Goldman A. The transfer of retail formats into developing economics: the example of China. Journal of Retailing. 2001. Vol. 77, Issue 2. P. 221–242.
14. Oficijnyj sajт Wal-Mart Stores Inc. URL : <http://corporate.walmart.com>.
15. Oficijnyj sajт The Kroger Co. URL : <http://www.thekrogerco.com>.
16. Oficijnyj sajт Tesco PLC. URL : <https://www.tesco plc.com>.
17. Oficijnyj sajт Lidl Stiftung & Co. KG. URL : <https://www.lidl.com>.
18. Oficijnyj sajт Carrefour S.A. URL : <http://www.carrefour.com>.
19. Oficijnyj sajт Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG. URL : <http://www.aldi.com>.
20. Oficijnyj sajт Metro AG. URL : <http://metroag.com>.
21. Global Powers of Retailing 2017: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2017. 48 p.
22. Global Powers of Retailing 2016: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016. 48 p.
23. Global Powers of Retailing 2015: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015. 44 p.
24. Global Powers of Retailing 2014: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014. 36 p.
25. Global Powers of Retailing 2013: Report. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2013. 36 p.
26. Metro Group: Annual Report 2015 / 16. Consolidated Financial Statements of Metro AG. Germany, 2016. 320 p.
27. Sovremennyye tehnologyy torhovly Wal-Mart. URL : <https://www.amarkets.org/analytics/sovremennyye-texnologii-torhovli-wal-mart-15398/>.
28. Prybyyl' rytejlera Carrefour snyzylas' yz-za slabyyh pokazatelej vo Francyy. URL : <http://ru.reuters.com/article/businessNews/idRUKBN16G1FK-ORUBS?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0>.

29. Dani Euronext Paris pro zminu vartosti cinnih paperiv Carrefour protjagom tr'oh ostannih rokiv. URL : <http://www.marketwatch.com/investing/stock/ca?countrycode=fr>.
30. Tacconelli W., Wrigley N. Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. *Economic Geography*. 2009. Vol.85, Issue 1. P. 49–73.
31. Great Britain grocery share data from Kantar Worldpanel. URL : <http://uk.kantar.com/consumer/shoppers/2017/july-kantar-worldpanel-uk-grocery-share>.
32. Metro Group: Half-Year Financial Report H1/Q2 2016/17. Germany, 2017. 49 p.
33. Hanf J. H., Pall Z. Is retailing really unique? Insights into retail internationalization using business theories. Paper prepared for presentation at the 113th EAEE Seminar «A resilient European food industry and food chain in a challenging world», Chania, Crete, Greece, date as in: September 3–6, 2009. URL : <http://ageconsearch.umn.edu/record/58025/files/Hanf-Pall.pdf>.
34. Shulyn T. Yazdanifard R. Globalization of Retailing and Related Cross Cultural Issues. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. September, 2015. Vol. 2, № 9. P. 1088–1109.
35. Reardon T., Henson S., Berdegué J. Proactive fast tracking diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade. *Journal of Economic Geography*. July, 2007. Vol. 7, Issue 4. P. 399–431.
36. Hobotova S. N. Globalizacija roznichnoj trgovli i ee vozdejstvie na jekonomiku prinimajushhih stran. *Problemy sovremennoj jekonomiki*. 2008. № 4(28). URL : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2244>.
37. Coe N. M. The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*. 2005. Vol. 5, Issue 4. P. 449–473.