

УДК 658.8: 339.1-051

JEL Classification: M31, L81

DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264658

Сібрук В. Л.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу

ORCID ID: 0000-0001-7997-5641

Ороховська Л. А.доктор філософських наук, доцент,
професор кафедри маркетингу

ORCID ID: 0000-0003-1775-424X

Сібрук А. В.кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри української мови та культури

ORCID ID: 0000-0002-4007-2450

*Національний авіаційний університет***Sibruk Viktor, Orokhovska Liudmyla, Sibruk Anastasiia***National Aviation University*

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ РОЗПОДІЛУ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ РИТЕЙЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ

THE DEVELOPMENT OF DISTRIBUTION MARKETING IN THE CONTEXT OF THE EVOLUTION OF RETAIL AS A ELEMENT OF INFRASTRUCTURE OF THE PRODUCT MARKET

У статті досліджуються особливості розвитку маркетингу розподілу в контексті еволюційних перетворень роздрібною торгівлі. Показано, що розвиток інфраструктури товарного ринку суттєво залежить від комплексної взаємодії усіх учасників товарно-грошових відносин, включаючи виробників, посередників і представників ритейлу. Система управління розподілом впливає на процеси виробництва, логістики, фінансування та продажу кінцевим споживачам на всіх стадіях життєвого циклу товарів. Виділено роль роздрібною торгівлі як однієї з провідних ланок у формуванні ефективного ланцюга розподілу на товарних ринках. Проаналізовано основні теорії еволюції роздрібною торгівлі. Виділено головні рушійні сили та тенденції впливу на подальші трансформаційні процеси в розвитку роздрібною торгівлі на товарних ринках. Запропоновано перспективні шляхи оптимізації збутової діяльності підприємств роздрібною торгівлі на основі переходу від традиційних та багатоканальних форм просування та збуту до побудови системи омніканального розподілу.

Ключові слова: маркетинг розподілу, роздрібна торгівля, інфраструктура товарного ринку, збут, омніканальний розподіл.

The article examines the peculiarities of the development of distribution marketing in the context of evolutionary transformations of retail trading activity. It is shown that the development of the infrastructure of the commodity market depends significantly on the complex interaction of all participants in the product-money exchange, including manufacturers, intermediaries and retail companies. The distribution management system affects the processes of production, logistics, financing, promotion and sales to final consumers at all stages of the product life cycle. The role of retail trading as one of the leading links in the formation of an effective distribution chain in commodity markets is highlighted. The main theories of the evolution of retail trade are analyzed. The main driving forces and trends influencing further transformational processes in the development of retail trade in commodity markets are highlighted. The analysis of the theories of the evolution of retail trading in general shows the importance of planning the activities of retail establishments, taking into account the influence of various factors of the macro and microenvironment, changes in all stages of the trading company life cycle, taking into account the dynamics and level of competition, as well as the timely launch of innovations. In the last two years, due to the restrictions caused by the Covid-19 pandemic, multi-channel distribution methods, which generally spread quickly along with the improvement of online marketing technologies, have become especially relevant for retail enterprises. Prospective ways of optimizing the sales activity of retail enterprises based on the transition from traditional and multichannel forms of promotion and distribution to the construction of an omnichannel distribution system are proposed. Omnichannel marketing allows enterprises to combine information flows and all existing promotion and sales channels into a single system that should increase the efficiency of functioning not only of retail enterprises, but also of all elements of the commodity market infrastructure.

Key words: marketing of distribution, retail, commodity market infrastructure, sales, omnichannel distribution.

Постановка проблеми. Успішна діяльність підприємств роздрібною торгівлі на товарних ринках значною мірою залежить від своєчасного пристосування до стрімких змін зовнішнього середовища, які чинять істотний вплив на особливості функціонування і взаємовідносин всіх суб'єктів його інфраструктури.

Маркетингова політика розподілу на товарних ринках відіграє важливу роль на всіх етапах життєвого циклу продукції від початку планування до остаточного розпродажу на стадії виведення з ринку, охоплюючи широкий спектр заходів комплексу маркетингу і здійснюючи безпосередній вплив на оптимізацію діяльності всіх учасників даних процесів.

На сучасному етапі розвитку товарного розподілу можна виділити тенденцію до зростання важливості роздрібною торгівлі в аспекті ефективності функціонування як загалом всього ланцюга, так і його окремих ланок. Процеси еволюції ритейлу загалом показують суттєве пришвидшення у впровадженні нових і оптимізації традиційних методів продажу. Дослідження таких процесів мають сприяти виробленню підходів щодо підвищення ефективності використання політики розподілу підприємств роздрібною торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку та управління маркетингом розподілу в роздрібною торгівлі присвячені роботи дослідників: Арнольд С., Бланшар Д., Грабнер Е., Девенпорт Т., Едкокк Д., Ейзенхардт К., Інман Дж., Канан П., Козінець Р., Салліван М., Хендельман Дж., Холландер С. та інші.

Різноманітні аспекти еволюції роздрібною торгівлі найшли відображення в роботах науковців Арсон Б., Браун С., Велброк В., Верхоф П., Дражда М., Макнеер М., Мійото А., Паренте Дж., Ферні Дж., Ферні С.

Оmnіканальний розподіл у роздрібною торгівлі досліджували Вречополос А., Кун Х., Лазаріс К., Пелтола С., Стіхлер Е., Хюбнер А., Феєрчайлд А., Фрейзер М.

Формування цілей статті. Метою дослідження є аналіз процесів розвитку елементів розподільчої системи в контексті еволюції роздрібною торгівлі, обґрунтування доцільності подальшого удосконалення методів omnіканального збуту в практику управління діяльністю підприємств роздрібною торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інфраструктури товарного ринку залежить в значній мірі від комплексної взаємодії усіх учасників товарно-грошових відносин, починаючи від виробників і закінчуючи роздрібною реалізацією і включають управління процесами виробництва, логістики, фінансування та продажу кінцевим споживачам. Важливу роль в даних процесах відіграє планування реалізації продукції на завершальній стадії, при цьому всі учасники процесів від виробника до роздрібною продавця є зацікавленими сторонами і мають намагатися залучатися до плідної співпраці з метою оптимізації дистрибуції.

Характер відносин між учасниками товарно-грошових відносин формується в залежності від типу ринку. У питанні класифікації ринків Філіп Котлер пропонує відповіді на питання: що саме продається (об'єкт продажу), для чого призначений товар чи послуга, хто є покупцем і як саме відбувається процес купівлі-продажу [1].

З точки зору товарного ринку можна виділити декілька важливих категорій. По-перше, слід виді-

лити фактор обсягів збуту та способу реалізації, у відповідності до якого ринок загалом може поділятися на оптовий, дрібнооптовий та роздрібний, при чому оптову торгівлю можна деталізувати на проміжні ланки (великооптовий, середньооптовий ринки). Кількість учасників каналу розподілу та обсяги товарних партій напряму впливають на кінцеву ціну реалізації, яка на багатьох типах ринків у більшості випадків є вирішальним мотивом при прийнятті рішення про здійснення покупки. До того ж, такий підхід корелюється з фактором власності на продукцію і відповіддю на питання хто є домінуючою ланкою у ланцюгу розповсюдження – виробник, посередник чи роздрібний реалізатор.

Побудова різних форм співпраці між учасниками ринків, будь-то горизонтальні або вертикальні маркетингові системи збуту, а частіше системи змішаного типу визначають не тільки характер взаємовідносин між учасниками, але й велику кількість аспектів комплексу маркетингу, здійснюючи значний вплив на формування та управління товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політиками.

Домінування виробника в побудованій структурі збуту перетворює інших учасників на пасивних спостерігачів з точки зору маркетингових ініціатив та просто виконавців відведених тактичних завдань. Така ситуація може скластися на ринку з невисоким рівнем конкуренції, в умовах домінування великого виробника або в секторах промисловості та окремих сегментах ринків, які характеризуються складністю продукції в питаннях сервісного та гарантійного обслуговування, необхідністю в контролі якості надання таких послуг. Реалізація такого підходу може призводити до появи так званої «короткозорості» у виробника, тобто створеного сприйняття переваг власної продукції в очах споживачів та власне розуміння дійсних та потенційних потреб з причини браку достовірної зворотної реакції в каналах розповсюдження, що може призводити до негативних наслідків, перш за все, в питаннях планування, розробки та виведення нових чи модифікованих товарів на ринок і, як наслідок, помилок у позиціонуванні та просуванні на ринку. Звісно, утримуючи власний нульовий канал розповсюдження, більшості помилок можна уникнути, проте утримання такого каналу, як правило, вимагає значних капіталовкладень у порівнянні зі співпрацею із посередниками і виникає питання альтернативи інвестування коштів у НДІОКР, оновлення виробничого устаткування, впровадження інновацій в технології виробництва та логістичну інфраструктуру. До того ж утримання власної дистрибуції не дає відповіді на питання реального рівня конкурентоспроможності власної продукції, яку може дати спостереження за поведінкою споживачів в процесі вибору товару в закладах роздрібною торгівлі.

Посередники, які мають переваги у фінансових можливостях над партнерами є важливою складовою ланкою, яка може з одного боку впливати на товарну політику виробничих підприємств за рахунок запитів сформованих на основі зворотного зв'язку з роздрібними реалізаторами, які безпосередньо контактують зі споживачами, а з іншого – здійснюють вплив на торгівельні заклади пропозицією нових або незнайомих для них товарів, виконуючи тим самим функцію моніторингу споживчого попиту дуже важливу для

виробників. Таким чином, посередники мають одночасно використовувати як стратегію витягування (pull) від торгівлі до виробництва, так і стратегію проштовхування (push) у зворотному напрямі. У своїй діяльності оптовики керуються перш за все показниками виручки та чистого доходу, які можуть бути забезпечені або за рахунок високого рівня націнки, або за рахунок швидкої оборотності, частіше шукають їхнє оптимальне співвідношення. Забезпеченню показників оборотності і ліквідності товарних запасів сприяє політика постійного моніторингу попиту та оптимізації товарного асортименту шляхом виділення та проштовхування найбільш вигідних та затребуваних пропозицій і відмови від товарів з невисокою націнкою, чи спадаючим попитом. З точки зору представників ритейлу передача таких повноважень оптовикам є не завжди позитивним кроком, адже незважаючи на очікування пришвидшення товарообігу, звуження ширини та глибини асортименту до найбільш ходових позицій може негативно впливати на імідж закладу, адже в сприйнятті споживачів наявність широкого вибору часто є вирішальним аргументом і певні товари варто тримати у невеликій кількості для його забезпечення. Вплив на виробників з боку посередників є схожим на співпрацю з ритейлом: пришвидшення товарного обігу, проте послаблення ініціатив у напрямку впровадження інноваційних рішень.

У ситуації, коли торговельні роздрібні мережі формують власну систему збуту від виробника до прилавку, вплив на учасників каналу є подібним до впливу оптових посередників з більшою деталізацією пропозицій щодо товарної політики. Однією з найважливіших завдань управління роздрібною торгівлею є постійна робота над оптимізацією товарного асортименту та ціновою політикою, тому вплив на виробників здійснюється складанням конкретних запитів, сформованих на основі ретельного дослідження споживчого попиту. Широкого розповсюдження набуває практика створення великими роздрібними мережами власних торговельних марок, що позитивно впливає як на розвиток відносно невеликих виробничих підприємств, так і на конкурентоспроможність самих продавців. Взагалі слід відмітити тенденцію до зростаючого впливу ритейлу в багатьох аспектах на формування та управління товарною політикою інших учасників збуту і, враховуючи актуальність таких процесів, наведемо спробу проаналізувати окремі тенденції еволюційних перетворень у роздрібній торгівлі.

Класифікація теорії інституційних перетворень роздрібної торгівлі, яка була запропонована С. Брауном у 1987 році включає три групи, що складаються з циклічних теорій (cyclical), які пояснюють зміни впливами економічних циклів, теорій впливу зовнішнього економічного середовища (environmental) та теорією конфліктів, яка спирається на припущення про причини змін, що гуртуються на тлі конфліктів між учасниками ринків в конкуруючому оточенні [2].

Теорії циклічності спираються на принцип повторюваності економічних циклів і складаються з: концепції «колеса роздрібної торгівлі» (wheel of retailing), теорій «акордеона роздрібної торгівлі» (accordion retailers) та життєвого циклу (life cycle).

Сутність теорії «колеса торгівлі» зводиться до думки, що нові, інноваційні способи та форми торго-

вельної діяльності починаються з невисоких націнок, подібно до цінової стратегії «проникнення» у відповідності до якої спочатку необхідно залучити споживача низькими цінами, а потім поступово їх підвищувати. Так розвиток певних торговельних технологій набирає обертів, залучає більше ресурсів, зростають витрати, вартість послуг, що призводить до зниження ефективності, і, як наслідок, конкурентоспроможності та появи нових способів [3]. Критика теорії відмічає недостатність факторів маржинальності та низької ціни як основних і достатніх рушійних сил розвитку роздрібною торгівлі, наприклад у випадках запуску бізнесу в лакшері сегментах ціна відразу є високою, аналогічно для компаній, які мають успішні проекти спрямовані преміум сегменти і на їхній основі розвивають нові або впровадження інтернет торгівлі з широким асортиментом від дешевих до дорогих товарів [3].

Концепція життєвого циклу роздрібною торгівлі є подібною до аналогічної теорії життєвого циклу товарів (ЖЦТ), що складається з декількох етапів (від 4 до 7) від початку виходу на ринок до елімінації. Такий підхід проте не пояснює успішне довгострокове функціонування таких ритейлерів як Sears (рік заснування 1886), Barnes & Noble (1873), Von Maur (1872) Bloomingdale's (1861) і навіть найбільша мережа Wal-Mart Stores існує з 1962 року. Взагалі експертами вважалось, що термін досягнення зрілості у ритейлі раніше у середньому складає приблизно 80 років, а для формату супермаркетів 35 років з тенденцією до скорочення навіть до 10 років на сьогоднішній час, що змушує ретельно планувати капіталовкладення у нові формати торговельних закладів з очікуванням повернення інвестиції у період до 5–7 років [3].

Теорія «акордеону роздрібною торгівлі» намагається пояснити розвиток роздрібною торгівлі за рахунок змін у асортиментній політиці з часом від періодів у намаганні універсалізації до спроб диференціації асортименту. Так, наприклад, спочатку заклади роздрібною торгівлі пропонують товарні позиції, спрямовані на конкретні сегменти споживчого ринку, розширюючи асортимент якщо бізнес процвітає, і навпаки звужують асортимент, прибираючи неходові товари і позиціонуються у перспективні сегменти. Теорія однак не пояснює успішні вузькоспеціалізовані формати, які мають сталий асортимент протягом тривалого періоду [4].

Іншим напрямом у розумінні еволюційних процесів роздрібною торгівлі є теорія зовнішнього середовища (environmental), до якої належать еволюційна або інституційна теорія та концепція конфлікту.

Теорія еволюції (evolutional) формуються на основі принципів природного відбору у відношенні до еволюції видів за теорією Ч. Дарвіна. Розвиток роздрібною торгівлі у відповідності до неї відбувається за рахунок виживання тих суб'єктів ринку, які найшвидше адаптуються до зміни зовнішніх умов навколишнього макрота середовища. До значущих факторів впливу зовнішнього середовища можна віднести зміни у смаках та уподобаннях споживачів, рівень конкуренції, інновацій, політично-правове державне регулювання та загальний стан економіки, зміни в соціумі [5].

Теорія інституціональності (institutional) стверджує, що між ритейлом та зовнішнім середовищем існують зв'язки і взаємодія. Перш за все це стосується

факторів мікросередовища: конкурентів, постачальників, виробників, споживачів, контактної аудиторії, також розвиток еволюції торгівлі відображає вплив процесів, які відбуваються в макросередовищі [6].

Теорія конфлікту спирається на тезис про здатність ритейлінгових компаній пристосовуватися одна до одної в умовах конкурентної боротьби, змінюючи політику управління через етапи атак і захистів, поступово відмовляючись від застарілих технологій і впроваджуючи сучасні. Результатом конкурентної адаптації є ситуації, коли ритейлери починають гармонізувати власну діяльність у схожих напрямках, тобто прирівнюються один до одного, створюючи новий формат роздрібно торгівлі [7].

Аналіз теорій еволюції роздрібно торгівлі загалом свідчить про важливість ретельного планування діяльності закладів ритейлу, зважаючи на вплив багатьох факторів макро- та мікросередовища, змін у стадіях життєвого циклу, врахування динаміки і рівня конкуренції, а також своєчасного впровадження інновацій. Одним з найбільш дієвих інструментів роздрібно торгівлі, який дозволяє не тільки підвищувати обсяги продажу товарів, але й планувати та оптимізувати товарну політику не тільки торговельних закладів, але й інших учасників розподілу, більш ефективно управляти ціновою політикою, удосконалити комунікації та збут, а також отримувати актуальну інформацію про споживачів залишається мерчандайзинг. Проаналізуємо деякі аспекти управління розподілом в контексті розвитку суб'єктів роздрібно торгівлі як складових інфраструктури товарного ринку.

Особливої актуальності для підприємств роздрібно торгівлі за останні два роки з причини обмежень спричинених пандемією Covid-19 набули методи багатоканального збуту, які взагалі швидко розповсюджувалися разом з удосконаленням технологій онлайн-маркетингу, проте неможливість фізичного контакту споживачів з товарами в закладах торгівлі стрімко пришвидшили розвиток інтернет-торгівлі.

Стрімке зростання інтернет-продажів (до чверті від загального обсягу) зумовило прискорення у самих інтернет-інструментах, будь-то дослідження (сучасні технології збору та аналізу даних про клієнтів), комунікації та просування (соціальні мережі, пошукова та контекстна реклама), збут (онлайн торговельні майданчики, мобільні додатки торговельних закладів) а також підштовхнуло розвиток логістичних послуг: зберігання, сортування, пакування та транспортування замовлень кінцевому споживачу. Ситуація, що склалася поставила питання щодо майбутнього традиційної роздрібно торгівлі, чи є у неї перспективи розвитку, або вона поступово відходить у минуле, незважаючи на те, що традиційні способи торгівлі такі як продовольчі ринки та ярмарки існують і нині. Відповідь на таке складне питання потребує ґрунтовних досліджень і аналізу, проте наведемо спробу виділити деякі тенденції у розвитку роздрібно торгівлі.

Незважаючи на стрімкий розвиток інтернет-торгівлі суттєве обмеження закладене в основу такого способу, а саме відсутність контакту з товаром, адже вибір переважної більшості товарних пропозицій, тим чи іншим способом залежить від такого контакту. Так, вибір харчових продуктів часто супроводжується отриманням інформації про особливості продукту та тер-

мінів придатності безпосередньо з упаковки, одяг та взуття потребують примірки, побутова техніка, електроніка, інструменти – безпосереднього ознайомлення з функціями та можливостями. Власні враження і досвід споживачів не можуть бути повноцінно замінені технічними характеристиками, оглядами спеціалістів або відгуками інших споживачів.

Перспективним є подальший розвиток омніканального просування та збуту, який на перевагу від багатоканального розподілу використовує існуючі інструменти не паралельно, а в поєднанні, адже такий підхід дозволяє синхронізувати та комбінувати інформаційні потоки щодо споживчого попиту від всіх наявних каналів з методами просування інтернет ресурсів і фізичних каналів розповсюдження. За даними Harvard Business Review, в результаті тривалого (більше року) дослідження сорока шести тисяч споживачів роздрібно мережі виявилось, що тільки 7% покупців здійснювали покупки в інтернеті, 20% – купляли в роздрібних закладах і 73% з них використовували комбіновані придбання, що, на нашу думку, є явним свідченням ефекту синергії [8]. Сучасні споживачі в процесі вибору товарів тривалого використання біль ніж у вісімдесяти відсотків випадків намагаються отримати інформацію від багатьох каналів інформації, починаючи від торговельних інтернет-майданчиків, мобільних додатків і закінчуючи відвідуванням реальних торговельних закладів. Так товари широкого вжитку з невеликою націнкою зазвичай обирають швидше в магазинах, товари з більшою вартістю, більш високою еластичністю попиту, особливо товари відкладеного попиту обирають більш ретельно, зважаючи не тільки на ціну, але й на багато інших даних (технічні характеристики, сервіс, доставка, відгуки), які отримують з мережі, а також на безпосередній огляд і випробування в торговельному закладі. Вибір і здійснення купівлі може відбуватися і в оберненому порядку, наприклад, споживачі, які добре знайомі з певними товарами з досвіду придбання в магазині без зайвих вагань можуть замовити їх онлайн, також звернувши увагу на товар попереднього вибору, представлений в торговельній залі покупець має можливість отримати додаткову інформацію з інтернет-джерел, порівняти ціни і характеристики і здійснити купівлю, де і як йому заманеться.

Важливим фактором в управлінні омніканального маркетингу є ідентифікація споживачів. Інтернет-ресурси у повній мірі використовують технології стеження за споживчою поведінкою, процес замовлення в інтернеті починається з реєстрації, проте традиційна торгівля значно відстає в цьому аспекті. Магазины пропонують картки лояльності однак їх використання все ще не є достатньо розповсюдженим і не у повній мірі пов'язані з онлайн сервісами. Успішне функціонування омніканального маркетингу залежить від збору та поєднання інформації про споживачів з усіх можливих джерел для отримання повної та об'єктивної картини. Процеси діджиталізації сервісів тривають і можна очікувати у майбутньому на тотальне залучення споживачів у інформаційну систему збору, накопичення та аналізу даних необхідних компаніям для управління попитом.

На основі інформації про поведінку споживачів можна проводити роботу по персоналізації товарних пропозицій. Особливої важливості персоналізація набуває для сфери послуг, адже кількість клі-

ентів є зазвичай нижчою, а необхідність повторного звернення в умовах жорсткої конкуренції може стати визначальним фактором для розвитку чи виживання. У сучасних умовах компанії широко застосовують систему управління взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer relationship management) Ринки роздрібною торгівлі характеризуються більшою диференціацією від нечастих замовлень будівельних матеріалів, меблів, великої побутової техніки до майже щоденних замовлень продуктів харчування окремим споживачем. Великі роздрібні мережі часто оперують дуже широким асортиментом (десятки тисяч найменувань), призначеним для десятків тисяч споживачів, що значно ускладнює персоналізацію пропозицій. Вирішенню такого завдання має сприяти застосування технологій штучного інтелекту, призначеного для обробки великих масивів даних. Слід також відзначити позитивний ефект від впровадження омніканального маркетингу з використанням сучасних технологій на діяльність учасників товарного розподілу, виробники отримують детальну зворотну інформацію щодо власних продуктів, необхідну для оптимізації товарної політики, посередники пришвидшують товарообіг, зростає попит на логістичні послуги.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Сучасний етап розвитку інфраструктури товарного ринку

характеризується постійним пошуком взаємовигідних форм співпраці між його суб'єктами. Аналіз процесів оптимізації розподілу повноважень та зобов'язань на товарних ринках свідчить про зростаючу важливість роздрібною торгівлі як важливої ланки ланцюгу від постачальника до споживача, спроможної до отримання повної достовірної інформації про особливості споживчого попиту, а також дієвого інструмента просування та збуту продукції.

Проаналізовані теорії еволюції ритейлу показали важливість пошуку сучасних підходів до управління маркетингом розподілу, враховуючи динаміку змін у дії факторів зовнішнього середовища на торговельні підприємства, посилення конкуренції і, як наслідок, необхідність своєчасного впровадження інновацій.

Пандемія Covid-19 стала причиною стрімкого росту інтернет-торгівлі, для ритейлерів актуальності набув багатоканальний збут, все більше виникає необхідність у розвитку зв'язків між традиційними формами торгівлі й інтернет-продажами. На нашу думку, перспективним напрямком є подальший розвиток інструментів омніканального маркетингу, який дозволяє поєднувати інформаційні потоки і всі наявні канали просування та збуту в єдину систему, яка має підвищити ефективність функціонування не тільки підприємств роздрібною торгівлі, а й усіх складових інфраструктури товарного ринку.

References:

1. Kotler P., Keller K. (2014). *Marketing Management*. Pearson. 15th ed. 832 p.
2. Brown S. Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis. *European Journal of Marketing*, no. 6, pp. 5–36.
3. Fernie J., Fernie S., Moore Ch. (2015). *Principles of Retailing*. 2nd Edition Routledge. 368p.
4. Miotto A., Parente J. (2015) Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. *International Journal of Retail & Distribution Management*, pp. 242–260.
5. Sullivan M., Adcock D. (2002). *Retail Marketing*. Cengage Learning. 368 p.
6. Arnold S., Kozinets R., Handelman J. (2001). Hometown ideology and retailer legitimation: the institutional semiotics of Wal-Mart flyers. *Journal of Retailing*, pp. 243–271.
7. Eisenhardt K., Graebner E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, no. 50(1), pp. 25–32.
8. Davenport T., Guha A., Grewal D. (2021). How to Design an AI Marketing Strategy. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2021/07/how-to-design-an-ai-marketing-strategy> (фссessed 05.08.2022).
9. Frazer, M., Stiehler, E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, pp. 655–657.