

# МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

---

Е.Д. Фролова, д-р экон. наук, доцент,  
Л.Е. Стровский, д-р экон. наук, проф.,  
Д.Л. Стровский, д-р полит. наук, проф.,<sup>1</sup>  
*г. Екатеринбург,*  
Б. Халлир, проф.,<sup>2</sup>  
*г. Кельн, Германия,*  
В. Кашпар, д-р экон. наук, доцент,<sup>3</sup>  
*г. Прага, Чешская Республика*

## РАЗВИТИЕ РИТЕЙЛА В СТРАНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ: УСЛОВИЯ И ПУТИ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

Статья написана по материалам Международной конференции «Retail Summit», проходившей в Праге в феврале 2010 г. уже в 16 раз. Одним из его организаторов является факультет международных отношений Пражского экономического университета – партнер факультета экономики и управления УрФУ в сфере интернационализации образования. Цель саммита – совместный поиск путей и определение условий эффективного функционирования сектора ритейла в период кризиса и его развития в будущем. Поскольку ритейл охватывает деятельность в сфере обращения, а не только розничных сетей, данная статья будет полезна участникам всех звеньев этого сегмента воспроизводственной цепочки.

**Ключевые слова:** ритейл, деятельность в сфере обращения, взаимовыгодная интеграция, Евросоюз, этический консьюмеризм, «smart» (умный) потребитель, оптимизация глобальной цепочки поставок

Руководители конференции «Retail Summit» в своем приветствии участникам (президент Чешской конфедерации

торговли и туризма Zdenek Juraska, декан факультета международных отношений экономического университета в Праге Dana Zadrazilova, руководитель Blue Events как основного партнера саммита Barbora Krasna) написали [1], что 16-летняя успешная история саммита накладывает на них огромные обязательства по подготовке программы и качественному проведению столь значительного мероприятия. Они подчеркнули,

---

<sup>1</sup> Фролова Елена Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор кафедры управления внешнеэкономической деятельностью предприятий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: frolova@mail.ustu.ru.

Стровский Леонид Евгеньевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления внешнеэкономической деятельностью предприятий Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: uved@mail.ustu.ru.

Стровский Дмитрий Леонидович – доктор политических наук, профессор факультета журналистики Уральского государственного университета им. А.М. Горького; e-mail: uved@mail.ustu.ru.

---

<sup>2</sup> Бернд Халлир – профессор, президент Европейской Академии ритейла; e-mail: hallier@ehi.org.

<sup>3</sup> Вацлав Кашпар – доктор экономических наук, доцент, заместитель декана факультета международных отношений Высшей школы экономики в Праге (Пражского экономического университета); e-mail: kaspar@vse.cz.

что насыщенная программа адресована тем, кто решил всеми силами сопротивляться падению и активно участвовать в выработке совместных решений. Смеем заверить, что с поставленной задачей организаторы справились, т.к. результаты обработки анкет [2] участников по завершении мероприятия показали следующее: объем информации на саммите 2010 г. был самым большим за последние 10 лет; саммит дал много энергии участникам и поднял их дух, которые так необходимы в наступившем сложном году.

А уровень участников (это показывает глубину и серьезность обсуждения проблем) был достаточно представительным. Помимо руководителей маркетинговых и консалтинговых компаний (наиболее авторитетны Andrej Babis,

Tomas Sedlacek) в дискуссиях приняли участие Eduard Janota – министр финансов Чехии, Vladimir Tosovsky – министр промышленности и торговли Чехии и другие.

Поскольку авторы статьи уже принимали участие в саммите ранее [3], то приведем название тем докладов и рабочих секций в сравнении (табл. 1). Это позволяет не только раскрыть содержание столь значимого мероприятия, но и сделать уже первые выводы об изменениях в секторе ритейла. Следует отметить, что в отношении перевода термина «ритейл» нет единства (это и розничная продажа, и международная торговля, и деятельность в сфере обращения), поэтому мы в статье применяем его без перевода. Но в чем сходятся специалисты, так это в том,

Таблица 1  
Темы докладов и рабочих секций международной конференции «Retail Summit»

2007 г.	2010 г.
Пленарное заседание	
Часть А. Тенденции в ритейле и сфере потребления. Часть В. Лучшие решения в ритейле. Часть С. Ритейл в странах Центральной и Восточной Европы.	Часть А. Развитие рынка ритейла и отношения между ключевыми игроками. Часть В. Тенденции ритейла и спроса. Часть С. Лучшие решения в ритейле.
Секции	
Часть Д. Ритейл и управление (Д1), ритейл и новые рынки (Д2), ритейл и поставщики (Д3), ритейл и регионы (Д4), ритейл и Интернет (Д5). Часть Е. Ритейл и органы надзора (Е1), ритейл и расширение (Е2), ритейл и малый и средний бизнес (Е3), ритейл и потребители (Е4), ритейл и эффективность (Е5).	Часть Д: Опыт международного бизнеса: продовольственный ритейл (Д1), непродовольственный ритейл (Д2), ритейл и СМИ (Д3), ритейл в индустрии моды (Д4). Часть Е: Ритейл и нечестные практики (Е1), ритейл и закупщики (Е2), ритейл и магазины небольшого формата (Е3), ритейл и люди (Е4), ритейл и торговые центры (Е5). Часть F: Ритейл и управление (F1), Ритейл и торговые центры (F2), ритейл и управление затратами (F3), ритейл: что ожидать (F4).

что «ритейл» – это обязательно сети (розничные сети).

Тон дискуссии был задан сразу же на пленарном заседании. «Есть ли причины для оптимизма?» – именно так обозначил тему своего выступления президент Чешской конфедерации коммерции и туризма Zdenek Jugacka. Ответ на этот вопрос он дал положительный, мотивируя его наличием таких факторов, как ответственность участников сектора ритейла, предпринимаемые усилия, активная позиция государства. Модератором заседания был известный тележурналист Jan Pokorny, и тут не обошлось без ноток юмора. Так, например, индекс Доу Джонса (Dow Jones Industrial) был продемонстрирован как «down», что в переводе обозначает «падение», а графики изменения значений показателей (например, занятости и безработицы), на которых отрезки роста сменялись падением, были представлены с подтекстом «рок-н-ролл (Rock качаться, тряситься Roll – качение, откатываться)».

Достаточно образным было название и дискуссионной трибуны, завершившей первую часть пленарного заседания – «Как выпрыгнуть (bounce) со дна?». Несмотря на то, что обсуждение проходило в общей атмосфере «конечно, мы сможем», не все дискуссанты разделяли столь оптимистичный взгляд. Гость дискуссионной панели Еврокомиссар Европейского союза по коммерции господин Rainhardt Freiherr von Leoprechting посвятил свой доклад вызовам для сектора ритейла на уровне Европы. Для обсуждения он обозначил следующие вопросы:

- готовить самих себя надо для восстановления или будущего осуждения? Можем ли мы говорить о периоде восстановления или надо готовить себя к будущему падению?

- как изменяется поведение потребителей в связи с воздействием кризиса? Как сектор ритейла отреагировал на кризис?
- какую роль в восстановлении бизнеса в секторе ритейла Чехии может играть государство? Возможно ли поддержать доверие потребителей и внутренний спрос?
- является ли настоящее время периодом для более тесного взаимодействия поставщиков и ритейлеров? Предоставляет ли кризис такую возможность?

Позволим себе сформулировать его ответы на им же поставленные вопросы в виде принципов, а они таковы. Общий принцип мы формулируем как «интеграция стран ЕС на новых принципах» и выработка нового содержания интеграции. Среди частных назовем следующие:

- взаимовыгодная интеграция в финальную цену товара (с учетом всех звеньев воспроизводственной цепочки);
- взаимопомощь друг другу (среди участников сектора ритейла);
- ответственность за внутренний рынок каждой страны;
- новое отношение к «европейскому капиталу» как к ресурсу развития;
- главное в кризисный период – не потерять доверие потребителей;
- необходимы новые знания как в сфере ритейла, так и о текущем моменте времени;
- конкуренция должна быть в координатах выгод для потребителя;
- компании должны найти новые, нестандартные пути снижения инфляции;
- необходимы инновации на всех звеньях производственного процесса.

Что касается выступлений других участников дискуссии (в основном это представители маркетинговых и консалтинговых компаний), то здесь прозвучала и критика коррупции, и были затронуты темы нехватки средств для развития, и определения образа будущих потребителей. Безусловно, были названы условия выхода из кризиса, основные из них, на наш взгляд, следующие.

*На уровне экономики в целом:*

- солидарная ответственность всех участников сектора ритейла за будущее развитие;
- объем реализации, налогообложение и инфляция – это все разные стороны одной проблемы и решать ее надо в комплексе;
- изменение критериев оценки эффективности деятельности (в дополнение к известным показателям инфляции, дефицита и т.д. надо выработать новые);
- ужесточение дисциплины бюджета;
- процент по кредиту должен корреспондироваться со ставкой налогообложения;
- разработка новых технологий, причем не столько технических, сколько технологий взаимодействия участников рыночных отношений, деловых коммуникаций;
- понимание, что кризис это не катастрофа, а реальный капитализм; это возможность что-то изменить;
- поиск баланса между консюмеризмом и гуманизмом.

*В отношении непосредственно сектора ритейла* прозвучали такие предложения:

- государству на этот период необходимо выработать иные условия для участников сектора ритейла;

- участники сектора ритейла должны интенсифицировать кооперацию, причем кооперацию по всей цепочке, начиная от первичного производителя и заканчивая акционерами (такой подход получил название «сэндвич»);
- необходимо принять все меры к сохранению штата профессиональных сотрудников;
- следует обеспечить тесное взаимодействие во имя потребителя и продуктовой безопасности (нужны гарантии, чтобы человек был доволен).

Как мы отметили выше, дискуссии возникали то тут, то там в зависимости от поднимаемых проблем. Но наиболее животрепещущим было обсуждение по поводу предпочтений. Суть его состояла в следующем. После того, как закончил свое выступление Еврокомиссар Европейского союза по коммерции господин Rainhardt Freiherr von Leoprechting (представитель Германии), с резкой репликой выступил руководитель крупной агропромышленной фирмы из Чехии. Он обвинил Европейский союз в том, что ведущие страны ЕС (Франция, Германия и др.) наводнили Чехию и ряд других стран постсоциалистического лагеря, позже других вступивших в ЕС, собственными сельхозпродуктами, с которыми сельское хозяйство, в частности Чехии, не может конкурировать – они и качественные, и более дешевые.

Все это так. Но вопрос этот, на наш взгляд, не так прост. С одной стороны, одной из целей ЕС является стремление к выравниванию социально-экономического состояния всех стран Евросоюза. Именно стремление, потому что уравнивать все страны даже в идеале невозможно. Но создавать условия для выравнивания, коль сам Евросоюз провозгласил это, необходимо. В связи с этим встает вопрос о разработке каких-то предпочтений, льгот для стран, позже других вступивших в европейскую

семью и уступающих по своему экономическому развитию другим. Это особенно важно, поскольку в Евросоюзе существует (и этого страны ЕС добивались не один год) общее экономическое пространство, общий рынок, свободное таможенное пространство и т.д. Вроде бы все страны в равном положении, но при неравном развитии это равенство превращается в фикцию.

Напомним, что еще до вступления в ЕС постсоветских и постсоциалистических стран имело место двухуровневое развитие стран Евросоюза, а после вступления (теперь в ЕС 27 стран) правомерно говорить о трехуровневом развитии. И Еврокомиссару по сути реплики чешского представителя трудно было отвечать, потому что действительно новые члены ЕС не могут выдержать конкуренции со стороны высокоразвитых стран при постоянном декларировании равных условий. Вопрос назрел и требует своего решения.

Тем не менее в утренней части пленарного заседания была выработана общая концепция выхода из кризиса и дальнейшего развития, которая заключается в том, что *все участники сектора ритейла должны быть партнерами в продаже качественного продукта.*

Вторая часть пленарного заседания (часть В) носила название «Тенденции в сфере ритейла и сфере потребления» (модератор Зденек Скала, компания INCOMA). Эксперты сессии, а ими были руководители предприятий, а также маркетинговых и консалтинговых компаний Чехии, Англии, Германии, Словакии (Thomas Vachi – компания GfK, Clive Woodger – компания SCG, Hubert Schonbein компания Metsa Tissue и другие) сфокусировали свое внимание вокруг следующих вопросов:

- какого влияние тенденций спроса на стратегию ритейла в Центральной и Восточной Европе?

- каковы условия и перспективы успешного развития брендов?
- каковы образ и концепция магазина будущего?

Что касается тенденций, то экспертами был представлен аналитический материал, из которого следует, что в магазинах разных форматов тенденции разные. Так, например, в дискаунтерах наблюдается рост товарооборота (8,1 %) и числа покупателей (1,8 %), а в супермаркетах, наоборот, падение (соответственно 4,4 % и 1,3 %).

В выступлении Hubert Schonbein (вице-президент компании Metsa Tissue) мы выделили три ключевых блока:

- *факторы роста* (наличие сильных брендов в контексте «надежности (reliability)»; успешные рыночные концепции и непроторенные сети поставщиков);
- *ключевые зерна бизнеса* (необходимость оправдывать ожидания покупателей и отвечать за желания покупателей; соблюдение тренда зеленой этики и устойчивого<sup>4</sup> развития, смысл которых состоит в этическом консьюмеризме, продвижении системы сертификации сохранения леса, переработке продуктов отхода);
- *императивы развития* (репутация, наличие сетей для роста, осознание необходимости выбора пути социальной ответственности).

С вопроса «почему столь значим бренд» начал свое выступление управляющий директор компании из Лондона Strategic Conculity Group (SCG) Clive Woodger. И ответ его отражал скорее не пояснение «почему», а условия

<sup>4</sup> В смысле «sustainable» (поддерживающее) развитие, сохраняющее и улучшающее окружающую среду в результате развития бизнеса.

эффективного бренда и современные требования к нему. Бренд должен: представлять и отражать принципы бизнеса; создавать добавленную стоимость; создавать рыночную дифференциацию; помогать делать покупателю первый выбор; обладать способностью отразить все лучшее, что есть в компании (и штат, и акционеров, и т.д.). Бренд в его интерпретации – это синергия; он позволяет сосредоточить инвестиции в восприятии, ощущении. В последнее время бренды в бизнесе изменились: если раньше они были сосредоточены на менеджменте, то в будущем – на самом торговом центре, т.е. успех формируют архитекторы, дизайнеры, маркетологи. Торговые центры сами выступают как бренды, поэтому усилия надо сосредоточить на концепции таких центров на рынках сбыта в странах рынка сбыта продукции. При этом инвестор руководствуется следующими двумя критериями: «справедливый бренд» и «устойчивое развитие». Они реализуются в следующей последовательности (рис. 1):

Для России докладчик рекомендовал принцип трех «RE-...» (мы его перевели как «обновление»): replanning, redesign, reprofile («пере»: – планировка, – дизайн, – изображение). Да, с этим стоит согласиться, т.к. нужна свежая, обновленная (но при этом отражающая историю) стратегия. Новое, по версии Cleve Woodger, означает насыщенную свежими событиями атмосферу. Надо идти на шаг вперед потребителя. А по-

следний характеризуется как «смарт (smart) – потребитель», т.е. «умный» потребитель, и его ожиданием надо у-п-р-а-в-л-я-т-ь! Таков итог дискуссии в этой части саммита.

Что касается магазина будущего (Future Shop), то здесь, на наш взгляд, все оказалось достаточно просто (с позиции все того же умного потребителя). Однозначно был определен его ведущий признак – NFC (near field communication)<sup>5</sup>. Также отличительным признаком магазина будущего, полностью основанного на компьютерных технологиях, остается высокая производительность труда. Именно она, а также оптимизация глобальной цепочки поставок, обработка данных останутся главными проблемами высшего менеджмента ритейла.

На секции «С» в соответствии с ее названием «Лучшие решения ритейла» (модератор – ректор Высшей школы экономики в Праге Richard Hindls) был представлен накопленный за время кризиса опыт. Докладчиками были руководители известных европейских компаний, и они непосредственно сами делились своим опытом. Поскольку каждый из них уникален, оформим основное содержание выступлений в табл. 2.

В заключительной части о путях выхода из кризиса модераторами Richard

<sup>5</sup> Например, в телефоне потребителя должна находиться вся необходимая информация (в т.ч. цены продуктов, которые вы покупаете, их изменения и т.д.), а затем на кассе просто считывается вся информация.

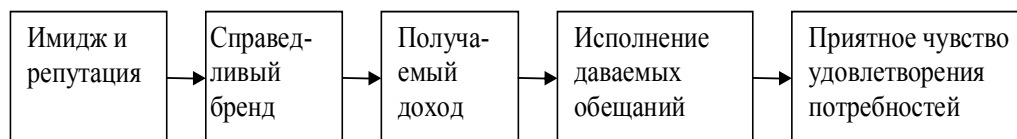


Рис. 1. Шкала критериев для инвесторов торговых центров

Hindls (VSE) и Zdenek Juracka (конфедерация торговли и туризма Чехии) были сформулированы такие выводы:

- надо оперировать категориями не «увеличивать», а «улучшать»;

- необходимо много менять, причем на всех звеньях воспроизводственной цепочки: байеры, ..., ритейлеры, ..., банки, ..., и т.д.;

Таблица 2

Лучшие практики ритейла

Спикер, организация	Ключевые моменты, на которых дискуссанты заострили внимание
1	2
Gotz Werner	- необходимо формирование условий, которые вдохновляют на создание инициатив (инициатива вовлекает новые элементы в систему); - стратегия, базирующаяся на этике, обеспечивает достоинство, богатство, а также заслуживает уважения в кризисный период; - надо говорить не «человек и экономика», а «экономический человек»; человек должен найти новые ощущения в жизни.
Gabriel Csollar (COOP, Словакия), Bohumila Tauchmanova (INCOMA Research)	Был представлен опыт работы Словакии в условиях зоны «евро» и предложены рекомендации для стран, которые в будущем вступят в нее. Необходимо: менять цены, а не валюту; улучшать предложение товара; исходить из компетенций потребителей. Смысл общей рекомендации, на наш взгляд, отражен в предложенной докладчиками инициативе - «давайте ходить в магазин дома» (т.е. в своей стране).
Tomas Capune (CSP)	Доклад был посвящен урокам, извлеченным из функционирования ритейла в период кризиса. Названы ключевые факторы успеха: - фокусирование на поставщиках и закупщиках; - наличие инновационного продукта и инновационного процесса (инновации, ориентированные на успех); - победа в борьбе за доверие покупателя, закупщиков и т.д. (драйверы доверия это компетенции, сердечность, честность, лояльность и с их помощью можно измерить индекс доверия) <sup>1</sup> .
Pets Bena (Procter and Gamble Central Europe South)	Доклад рассматривал кризис как возможность создать конкурентные преимущества. Первое условие – примирить антагонистические отношения между ритейлерами и поставщиками. Сделать это можно, находясь в такой системе координат: «цена и имидж», «ценность денег» и «множественность измерения цены (в т.ч. ценовое преимущество, ценовая честность)». Второе условие мы, прослушав доклад, сформулировали как «принцип «-est»: cheapest – победить с низкой ценой, biggest – победить в большом ассортименте. Быть дешевым – значит иметь низкие издержки, при этом основные из них находятся в секторе OOS (out-of-stock, т.е. вне магазина). Снижение их с 10 % до 3 % дает рост продаж на 3 %, а наличие выразительной навигации дает рост продаж еще на 5%. Третье условие – стимулировать возможность думать и, следовательно, действовать по-разному.

<sup>6</sup> Мы сделали для себя вывод об увеличении доли эмоциональной составляющей.

- следует использовать новые возможности, импульсы, которые дает кризис.

Из секций, в работе которых нам далее удалось принять участие, выделим две: секцию D2 «Непродуктовый ритейл» и E4 «Ритейл и люди». Дискуссанты первой секции высказали следующие рекомендации.

*В области управления.* Необходимо изменять в целом стратегию, а не только текущие планы, что делает большинство ритейлеров.

*В области формата магазина.* При выборе формата магазина (Интернет, классический, франчайзинговый и т.д) как более предпочтительный был рекомендован микс, при этом выбор зависит от огромного количества факторов. Нужно все новое: новые интерактивные технологии, новое качество информации, новый вид магазина, его новое размещение (может быть это некие спецстудии, superstore). Нужно в целом менять организацию, оптимизировать логику, оперировать категорией «полная продажа»<sup>7</sup>. В разных странах соотношение долей классической и Интернет-торговли разное. Дискуссанты призвали сравнивать не цены на товар при классической и Интернет-торговли, а исходить из преимуществ, комфорта для клиента.

*В области изменений в поведении потребителей и их ожиданий.* Сегодня наблюдается огромный спрос на обслуживание купленного товара – нужно развивать этот сегмент. Нельзя оставлять без внимания и стандартные каналы продвижения товара, т.к. отдельные группы покупателей остаются верны им.

*В области принятия решения по покупке товара.* В числе ключевых

факторов, влияющих на принятие решения о покупке товара, были названы следующие:

- несмотря на возможности телевидения и Интернета продемонстрировать товар, есть категории покупателей, которые хотят видеть и потрогать товар, а значит, необходимо развивать классическую торговлю. Но именно качественно развивать, а не повторять существующий формат, необходимо свежее выражение товара;
- цена – это очень сложная категория, ее необходимо рассматривать в тандемах «цена + бренд», «цена + годность» и т.д.

В секции E4 внимание всех участников привлекло выступление президента Европейской академии ритейла (European Retail Academy) проф. Б. Халлира [4], которое было посвящено Международной системе электронного обучения (e-learning) и ее сертификации.

Как альтернатива традиционной форме обучения электронная форма более ориентирована на глобализованную и технически оснащенную среду бизнеса. Она стала возможной в условиях глобализации и в рамках Болонского процесса. Особенно эта форма обучения важна для России вследствие огромной территории, а также огромного количества денег, которые затрачиваются на печатание книг на бумажных носителях. Варианты сегментации электронного образования различны. Это и обучение с помощью информации на дисковых носителях, и использование видеолекций, видеоконференций.

Докладчик проинформировал о наличии трех проектов для сектора ритейла:

- a) EuCoCo team – european commercial competence: базируется на принципах Болонского про-

<sup>7</sup> Например, докладчики не увидели изменений в таком звене цепочки ритейла, формирующей полную продажу, как транспортировка товара.



цесса; изначально проект был доступен на английском и немецком языках, сейчас на польском, турецком и румынском; разрабатывается особая система квалификаций для молодых специалистов [5];

- b) EUREMA – european retail management certification: базируется на образовательных уровнях профессионального и академического образования; рассматривается концепция непрерывного обучения трех «Л» – «LLL» (life-long-learning) [6];
- c) EUCVOT – european competence centre for Vocational Training: принципы взаимодействия системы бакалавров и магистров, синхронизация национальных программ.

Итак, мы подошли к ключевому моменту – каков прогноз, чего же ждать ритейлерам в будущем? На наш взгляд, ответ каждый участник этого сектора должен сформулировать сам для себя самостоятельно (и в этом проявится его конкурентоспособность) исходя из продолжения предложенной Б. Халлиром эволюционной кривой [7]. А суть этой

спирали такая. Сегодня двигателем развития являются традиционные информационные технологии, но в будущем десятилетия все большее влияние будут оказывать новые трехмерные социальные сети на уровне конечного потребителя.

Эволюцию в ритейле Б. Халлир видит следующим образом: начальная точка это «место продаж» (супермаркеты, в которые превратились в 50 годы XX в. семейные лавочки после введение самообслуживания), затем – «место покупок», в настоящее время – «место дифференциации» (каждый магазин стремится стать уникальным в своем роде, предлагая новые услуги и товары). И, наконец, инновационной волной в будущем будет характеристика ритейла как «места общения или места потребителя», т.к. с помощью современных электронных средств коммуникации (YouTube, Facebook, StudievZ, Xing, Linkedin и т.д.) потребители смогут оказывать огромное влияние на организацию розничной торговли и отдельные торговые точки. Спираль эволюции закручена так лихо (как вихрь), что профессор Бернд Халлир назвал ее торнадо.

### Список использованных источников

1. Retail summit 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.retail21.cz/summit](http://www.retail21.cz/summit).
2. Retail summit 2010. Latest news. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.retail-summit.retailinfo.cz/en](http://www.retail-summit.retailinfo.cz/en).
3. Батманова Е.С., Стровский Л.Е. Основные тенденции развития ритейла в странах Центральной и Восточной Европы // Вестник УГТУ. Серия экономика и управления. 2007. № 3. С. 62–69.
4. Hallier B. International e-learning certification // Интеграция России в мировую экономическую культуру в посткризисный период: материалы международной научно-практической конференции. В 3 ч. Ч. 3. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2010. С. 7–9.
5. European Commerce Competence. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.eucoco.eu](http://www.eucoco.eu).
6. European Retail Management Certification. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.eurema.se](http://www.eurema.se).
7. Халлир Б. Торнадо эволюции в ритейле // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: материалы Международной научно-практической конференции. В 3 ч. Ч. 1. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2010. С. 5–7.