

Olha Rudachenko

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurship
and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy*

Vitalina Konenko

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship
and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy*

**ORGANIZATIONAL
AND ECONOMIC MECHANISM DEVELOPMENT
OF THE INTEGRATED TRADE SYSTEM OF UKRAINE
IN MODERN CONDITIONS**

Summary

The key aspects of the organizational and economic mechanism for developing Ukraine's integrated trade system under modern challenges have been examined. Military actions and the economic crisis have significantly affected trade processes, infrastructure, and supply chains, requiring a rethinking of existing approaches to trade organization. Integrating innovative technologies, optimizing logistics, and restoring production capacities are necessary steps for stabilizing and rebuilding Ukraine's economy. Developing an integrated trade system requires effective management of internal and external risks, institutional renewal, and active cooperation between entrepreneurs, investors, and the state. The successful implementation of innovative solutions, formation of competitive advantages, and support of resilient internal ties will contribute to the long-term stability of the national economy and its integration into global markets. The proposed methodological approaches to the development of trade systems, including the creation of flexible and scalable management models, are essential for overcoming crisis phenomena and ensuring the competitiveness of domestic enterprises in the global environment.

Вступ

В сучасних умовах України однією з ключових передумов досягнення стійкого економічного зростання є ефективна інтеграція торгових систем на національному та міжнародному рівнях. Тому, виникає необхідність адаптації української економіки до глобальних викликів та змін,

спричинених інтеграційними процесами, цифровізацією та новими стандартами міжнародної торгівлі. В умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та необхідності забезпечення стійкості національної економіки, розробка ефективного механізму інтеграції торговельних систем стане ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світовому ринку, розвитку регіональних економік та створення нових робочих місць, що в подальшому може стати основою для формування стратегій, які сприятимуть інтеграції України в європейські та світові торговельні структури, забезпечуючи її економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що воєнні дії, що відбуваються на території України завдали значних руйнувань інфраструктурі, виробничим потужностям та ланцюгам постачання, що призвело до глибоких економічних дисбалансів. Проте, для післявоєнної відбудови необхідне переосмислення та оновлення організаційно-економічних механізмів функціонування торгівлі, зокрема через інтеграцію інноваційних технологій, оптимізацію логістики та відновлення виробничих процесів.

Отже, розвиток інтегрованої торгової системи є критичним чинником для забезпечення стійкості національної економіки. Він сприятиме відновленню промисловості, підтримці малого і середнього бізнесу, а також інтеграції України в глобальні ринки. Важливою умовою цього процесу є застосування дієвих організаційно-економічних механізмів, які здатні адаптуватися до нових викликів і можливостей, що виникають в умовах невизначеності та ризиків.

Розділ 1. Критичні чинники розвитку інтегрованої торгової системи

Інтегрована торгова система – це комплексна структура, що об'єднує всі аспекти торговельних процесів, включаючи логістику, управління запасами, маркетинг, технологічну інфраструктуру, фінансове управління, співпрацю з партнерами, контроль якості, аналіз даних, дотримання регуляторних норм та соціальні аспекти. Ця система забезпечує ефективну взаємодію між учасниками ринку, оптимізує рух товарів та послуг, підвищує конкурентоспроможність та адаптується до змін у зовнішньому середовищі, задовольняючи потреби споживачів та забезпечуючи стійкий розвиток бізнесу.

Перевагами інтегрованої торгової системи є підвищення ефективності управління торговельними процесами завдяки оптимізації логістики та запасів, поліпшення взаємодії з партнерами і споживачами, зниження витрат та часу на обробку замовлень, забезпечення високої якості обслуговування, а також можливість швидкої адаптації до змін на ринку

завдяки використанню сучасних технологій і аналізу даних. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечує стійкий економічний розвиток.

Визначення чинників розвитку інтегрованої торгової системи є важливим для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації та динамічних змін на ринку, що дозволяє не лише зрозуміти основні перешкоди та можливості, але й розробити ефективні стратегії для їх подолання, що сприяє адаптації торговельних підприємств до нових викликів, оптимізації ресурсів і підвищенню рівня співпраці з міжнародними партнерами.

Основними інституційними умовами формування та розвитку інтегрованих економічних систем у торговельній сфері є:

- взаємне позиціонування суб'єктів підприємництва. Воно створює умови для входу на ринок, а впровадження інновацій і технологічних нововведень дозволяє окремим гравцям здобути конкурентну перевагу та виділитися на ринку. Взаємне позиціонування суб'єктів підприємництва полягає в стратегічному визначенні місця кожного підприємства на ринку через аналіз конкурентів, цільову аудиторію, цінову політику, брендинг, співпрацю, інновації та адаптацію до змін. Це процес, який включає вивчення сильних і слабких сторін конкурентів, розробку унікальних пропозицій для споживачів, встановлення вигідних цін, створення привабливого бренду та налагодження партнерств, що дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції, залишатися актуальними і забезпечувати стійкий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища;

- рамки поведінки учасників ринку. Сценарій поведінки учасників формується на основі інтерпретації дій конкурентів та наявності непрямой конкуренції, що впливає на стратегічні рішення. Рамки поведінки учасників ринку визначаються набором норм, правил і очікувань, які регулюють взаємодію між виробниками, споживачами, постачальниками та конкурентами. Це включає правові норми та регуляції, що забезпечують чесну конкуренцію, етичні стандарти, які передбачають відповідальність і прозорість у бізнес-практиках, а також соціальні та культурні фактори, які впливають на споживчі вподобання та взаємодію учасників ринку. Разом ці елементи формують середовище, в якому підприємства функціонують, забезпечуючи баланс між інтересами всіх сторін і сприяючи стабільності та розвитку ринкової системи;

- динамічний розвиток торговельної системи. Передбачає взаємодію між рівноважними станами суб'єктів підприємництва, що стимулює їх до постійної адаптації та пошуку нових можливостей на ринку. Динамічний розвиток торговельної системи характеризується постійними змінами та адаптацією до нових економічних, технологічних і соціальних умов, що

зумовлює інтеграцію інноваційних технологій, таких як електронна комерція, автоматизація процесів і аналіз даних, що дозволяє оптимізувати управління ланцюгами постачання та підвищити ефективність бізнес-моделей. Крім того, динамічний розвиток вимагає гнучкості у реагуванні на зміни в споживчих уподобаннях, глобальні економічні тенденції та конкуренцію. Важливими складовими є також формування стратегій співпраці між учасниками ринку, розвиток нових ринків і постійне вдосконалення продуктів і послуг, що разом створює конкурентні переваги та забезпечує стійкий економічний зріст торговельної системи;

– ускладнення системи та зростання невизначеності. З мірою ускладнення економічної системи збільшуються ризики, невизначеність та трансакційні витрати. Їх можна мінімізувати за рахунок використання адміністративного ресурсу та монополізації ринку, що допомагає підтримувати контроль над операційною діяльністю та знижувати вплив зовнішніх чинників. Ускладнення системи та зростання невизначеності в торговельному середовищі виникають через численні фактори, такі як глобалізація, швидкий розвиток технологій, зміни в законодавстві та еволюція споживчих уподобань. Це призводить до більш складних взаємозв'язків між учасниками ринку, збільшення кількості регуляторних вимог та необхідності адаптації до нестабільних економічних умов. У таких обставинах підприємства стикаються з труднощами в прогнозуванні ринкових трендів, управлінні ризиками та реагуванні на конкурентні виклики, що вимагає від них гнучкості, інноваційності та стратегічного планування.

Зростання невизначеності також зумовлює необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та оперативного коригування бізнес-стратегій, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на зміни.

Крім того, усвідомлення цих чинників допомагає формувати політику, спрямовану на підтримку локального виробництва, розвиток інфраструктури та інновацій, що в кінцевому результаті веде до зростання економічної стабільності та добробуту країни. Таким чином, на рисунку 1 наведено критичні чинники розвитку інтегрованої торгової системи.

Ці чинники взаємодіють і можуть суттєво впливати на успішність інтеграції торговельних систем у глобальну економіку.

Регуляторне середовище	<ul style="list-style-type: none"> •Наявність ефективних правових норм та стандартів, які сприяють прозорості та стабільності торговельних відносин.
Кадровий потенціал	<ul style="list-style-type: none"> •Наявність кваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати інтеграційні стратегії та управляти змінами в торговельному середовищі.
Технологічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> •Використання сучасних технологій, зокрема електронної комерції та автоматизації, для оптимізації процесів управління та обробки інформації.
Інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> •Розвинута транспортна, логістична та інформаційна інфраструктура, що забезпечує безперешкодний рух товарів і послуг
Фінансова доступність	<ul style="list-style-type: none"> •Можливість отримання фінансування для реалізації проектів у сфері торгівлі, зокрема через державні програми підтримки та міжнародні інвестиції.
Співпраця з міжнародними партнерами	<ul style="list-style-type: none"> •Активна участь у міжнародних організаціях та укладання угод, які сприяють розвитку торговельних зв'язків.
Клімат для інновацій	<ul style="list-style-type: none"> •Створення умов для розвитку стартапів та нових бізнес-моделей у сфері торгівлі.
Залучення споживачів	<ul style="list-style-type: none"> •Врахування потреб та переваг споживачів, що дозволяє формувати пропозиції, які відповідають вимогам ринку.
Сприяння місцевому виробництву	<ul style="list-style-type: none"> •Підтримка і розвиток місцевих виробників, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність на внутрішньому ринку
Адаптація до змін	<ul style="list-style-type: none"> •Гнучкість системи в умовах економічних і політичних змін, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

Рис. 1. Чинники розвитку торгової інтегрованої системи

Джерело: сформовано авторами

Розділ 2. Модель просторово-часового розвитку інтегрованих торгових систем

Аналіз становлення найбільш високотехнологічних торгових компаній світу, таких як Walmart і IKEA, виявив інституційні тренди, що дозволяють сформувати модель просторово-часового розвитку інтегрованої торгової системи (рис. 2). Ця модель має поступальний, спіралеподібний характер, де відбувається чергування еволюційних і «революційних» періодів розвитку. Кожен наступний етап відображає трансформацію організаційної структури компанії у відповідь на зміну зовнішніх і внутрішніх умов, що забезпечує адаптивність системи до динаміки ринку та дозволяє зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

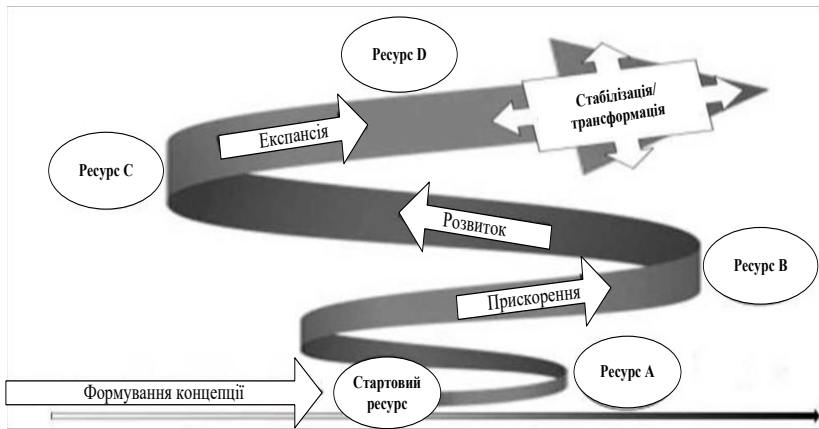


Рис. 2. Просторово-тимчасова модель формування та розвитку інтегрованої торгової системи

Джерело: сформовано авторами

Просторово-тимчасова модель формування та розвитку інтегрованої торгової системи поєднує географічні аспекти з часовими змінами в торговельних процесах, враховуючи регіональні особливості, такі як ресурси, інфраструктура та доступ до ринків, що впливають на ефективність торгівлі. Модель акцентує увагу на динаміці, з якою змінюються торговельні умови, зокрема адаптацію до сезонних коливань попиту, зміни в законодавстві та технологічні нововведення, що дозволяє підприємствам стратегічно планувати свої дії, оптимізуючи логістичні процеси і розробляючи інноваційні рішення для забезпечення стійкого розвитку торговельної системи в умовах глобалізації та конкуренції.

Стартовий ресурс пов'язаний з наявністю у суб'єкта підприємництва досвіду, здатності бачити ідею, вміння вчитися, переймати концепції бізнесу, ризикувати особистими інвестиціями. Його застосування дозволяє протестувати можливий торговельний концепт, сегмент ринку, сформуванню невеликий торговий ланцюг, розробити концепцію розвитку на місцевому/регіональному ринку. На цьому етапі характерне безсистемне запозичення технологій та розміщення торгових об'єктів за принципом доступності локацій та фінансових можливостей [2].

Просторово-тимчасова модель формування та розвитку інтегрованої торгової системи потрібна для кількох ключових цілей. По-перше, вона дозволяє підприємствам краще розуміти та аналізувати вплив географічних факторів на торговельні процеси, що сприяє ефективному розміщенню ресурсів і оптимізації логістичних мереж. По-друге, модель допомагає адаптувати стратегії до змін, які відбуваються в часі, такі як сезонні коливання попиту, економічні цикли та нові технології. Це, в свою чергу, забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у складному торговельному середовищі. Завдяки цій моделі, учасники ринку можуть краще планувати свої дії, прогнозувати ризики та можливості, що в кінцевому результаті веде до більш ефективного розвитку інтегрованої торговельної системи.

Еволюційні періоди забезпечують накопичення технологічних, організаційних і фінансових ресурсів реалізації переходу системи на якісно вищу стадію інтеграції («революційний період»): продовжувати розвиток, залишатися на досягнутому рівні чи регресувати. Нами простежено 6 етапів системоутворення, кожному з яких відповідає свій ресурс (таблиця 1).

Ресурс «А» забезпечує розвиток інтеграційних процесів переважно у формі торгового ланцюга, формування певної конфігурації торгових об'єктів, яка об'єднує понад п'ять торгових об'єктів малих форм або двох підприємств великих форматів, забезпечує конкурентоспроможність системи. Недоліками такого об'єднання є проблема обміну інформацією та недостатня координація товароруку.

Механізми формування ресурсу «А»:

1) особисті заощадження власника, інвестиції сім'ї та друзів власника, залучення інвесторів на основі партнерства;

2) стратегічні інвестиції в рамках диверсифікації бізнесу.

Зазначимо, що в першому випадку бізнес набуває сімейного профілю, зазнає обмежень у фінансових ресурсах. У другому виникає «дочірній» бізнес торгової, виробничої чи фінансової компанії, що розвивається переважно на «материнському» капіталі, в рамках організаційної структури, що склалася. В обох випадках важливою частиною ресурсу є наявність ефективної управлінської команди.

**Типовий сценарій розвитку інтегрованої торгової системи
у зв'язку з технологічним та фінансовим ресурсом**

Ресурси	Результати розвитку
<p><i>Стартовий ресурс.</i> Наявність у досвіду роботи у бізнесі, вміння вчитися в інших, харизми лідера, здатність бачити ідею, ризикувати. Наявність бізнесу концепції. Інвестиції з власних коштів засновника із частковим залученням позик, зазвичай на заставній основі</p>	<p><i>Етап 1. Формування концепції.</i> Відкриття торгового об'єкта – прообразу; відпрацювання торгового концепту. Створення кількох подібних торгових об'єктів із випадковим принципом розміщення. Безсистемне запозичення технологій та розвиток. Формування концепції торгового ланцюга (орієнтація збільшення обсягів продажу, синергія закупівлі, завоювання частки місцевому / регіональному ринку)</p>
<p><i>Ресурс А.</i> Інвестиції сім'ї та друзів власника, залучення інвесторів на основі партнерства (у тому числі по кожному торговому об'єкту). Або стратегічні інвестиції в рамках диверсифікації існуючого бізнесу</p>	<p><i>Етап 2. Прискорення.</i> Компанія об'єднує понад п'ять торгових об'єктів малих форм або більше двох – великих форм. Стає помітною на регіональному ринку як платник податків. Зберігає сімейний профіль, обмежена у фінансації. З'являється потреба в обміні інформацією та координації товароруху.</p>
<p><i>Ресурс В.</i> Розробка чи запозичення новацій, які забезпечують технологічний прорив. Зміцнення взаємозв'язків із органами влади, постачальниками, формування залежності в контрагентів. Нерегулярні запозичення вільних коштів із ринку (облігаційні позики).</p>	<p><i>Етап 3. Розвиток.</i> Компанія набуває міжрегіонального значення, перетворюється на помітного роботодавця та платника податків. У більшості випадків є публічною. Її стають доступними угоди М&А. Компанія стає об'єктом уваги з боку конкурентів, рейдерів та держави.</p>
<p><i>Ресурс С.</i> Розширення кредитної бази, залучення консолідованих кредитів, стратегічних інвестицій під програму диверсифікації бізнесових профілів, експансії. Технології автоматизації операційних процесів, економії ресурсів, знеособленого, процесного керування. Перерозподіл доходів у ланцюзі руху товару.</p>	<p><i>Етап 4. Експансія.</i> Компанія здійснює активну експансію подібності (поширює однаковість у формулах магазинів, дизайні, обладнанні, технологіях, асортименті). Здійснює галузеву та міжгалузеву диверсифікацію. Інтегрується у міжнародну систему поділу праці (формування виробничої та допоміжної інфраструктури за кордоном). Набуває національного значення.</p>
<p><i>Ресурс D.</i> Розвиток на кредитах стратегічних інвесторів. Оптимізація структури бізнесу у галузевому та територіальному розрізах. Розвиток за рахунок кредитів та ресурсів постачальників.</p>	<p><i>Етап 5. Стабілізація.</i> Організація проводить активну експансію за кордоном, стає міжгалузеву транснаціональною системою, об'єктом фондового ринку</p> <p><i>Етап 6. Трансформація.</i> Торгова система стане міжгалузеву економічною системою з високим ступенем інкорпорування, яка проводить зважену політику розвитку. Перехід від конгломератної до концентрованої форми інтеграції. Торгова система розвиватиме профіль хаба, що надає складські послуги для постачальників та оптового обслуговування для підприємств малого бізнесу.</p>

Джерело: сформовано авторами

Використання *ресурсу «В»* дозволяє активізувати створення торгового ланцюга та трансформувати його у торговельну мережу (запустити етап «Розвиток»).

До ресурсу «В» відносять технології інформатизації, стандартизації, уніфікації асортименту та мерчендайзингу, перерозподілу товарних потоків та складських площ, оптимізації замовлення, централізації управління, поширення типових концептів та деякі інші.

Ресурсом «D» виступає залучення стратегічних інвесторів, відкриття кредитних ліній, перехід до торгівлі рахунком коштів постачальників (товарного кредиту). Застосування ресурсу «D» дозволяє торговій системі розвивати транснаціональну експансію, проникати у суміжні галузі, утворюючи вже не лише міжгалузевий, а й наднаціональний економічний простір.

Однак, водночас системі стає складніше підтримувати динаміку зростання та забезпечувати безпечне співвідношення власних і позикових ресурсів. Вона стає більш вразливою до впливу фондового ринку, навіть якщо зберігає сімейну форму власності. Це фактично переломний момент у формуванні системи. Торгова система може оптимізувати свою діяльність і продовжити активний розвиток, або ж перейти до регресу чи занепаду. Вектор її розвитку визначатиметься здатністю оцінити потенціал зростання та здійснити ефективне організаційне проектування.

Розділ 3. Методологічні особливості та інструменти інтеграції

Важливо відзначити, що ефективний розвиток системи не може йти виключно за рахунок постійного зростання, оскільки цим вона ускладнює саму себе. Необхідно брати до уваги такі особливості системоутворення:

1) нелінійність розвитку, генерування структурними одиницями та системою в цілому різноспрямованого та різномаштабного синергетичного ефекту;

2) нестійкість у часі та просторі, що ставить завдання підтримки цілісності, структурності, сполученості функціональних елементів та рівнів у рамках об'єднання;

3) неузгодження інтересів груп зайнятих у системі людей, яке необхідно долати, приділяючи увагу підтримці стійких та ефективних внутрішніх взаємозв'язків.

Спираючись на дослідження практики, сформулюємо такі методологічні засади системоутворення:

– зняття взаємних бар'єрів, розширення та поглиблення виробничо-технологічних зв'язків, оптимізація умов господарської діяльності; консолідація капіталів, спільне використання ресурсів;

– поглиблення взаємозв'язків, розвиток за рахунок етапів відтворення, наукового співробітництва;

- ув'язування бізнес-процесів в єдине ціле;
- зближення, взаємоприсотування господарських систем, що мають потенціал розвитку.

Інструменти інтеграції, що використовуються у процесі системоутворення у торгівельній сфері, структуровані на рис. 3.

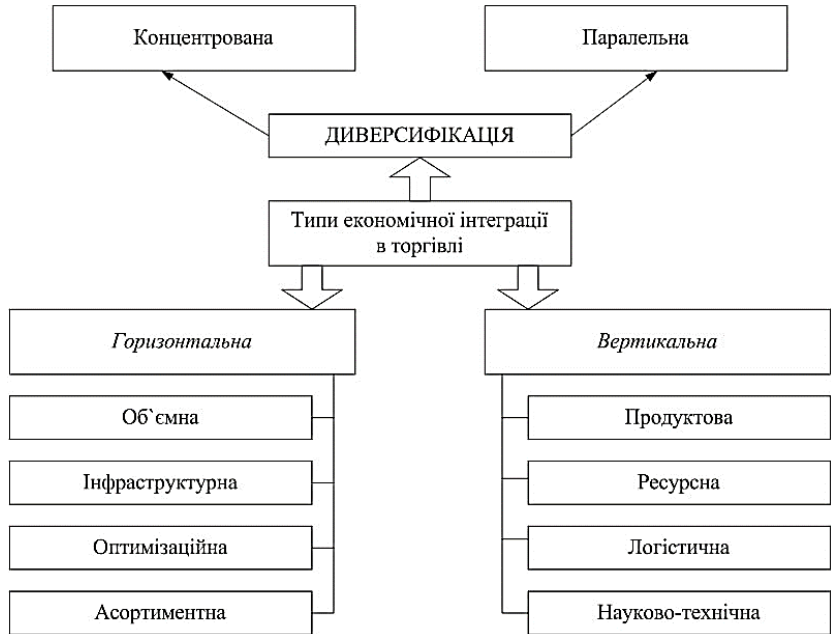


Рис. 3. Інструменти формування та розвитку інтегрованих торгових систем

Джерело: сформовано авторами

Виділяючи методологічні особливості розвитку інтегрованих торгових систем, слід зазначити, що ключовим моментом є перехід від цінової конкуренції, яка відбувається виключно на рівні окремих торгових об'єктів, до конкуренції на системному рівні. Основною стає здатність організації та її менеджменту активно та цілеспрямовано формувати конкурентні переваги, орієнтовані на майбутнє, а також вчасно виявляти й впроваджувати технологічні інновації [1].

Другим методологічним аспектом є час (послідовність) впровадження інновацій або запозичення нововведень. Практика показує, що найбільший ефект отримують як компанії-інноватори, так і підприємства,

які враховують помилки інноватора. Їхні послідовники отримують результати з поступовим зменшенням ефекту. Отже, можна зробити висновок, що позиція тієї чи іншої торгової системи на ринку визначатиметься не стільки застосованими технологічними інноваціями, скільки своєчасністю їх впровадження.

Перший сценарій розвитку організації передбачає акцент на інноваціях, де компанія переважно сама розробляє та впроваджує нововведення, випереджаючи конкурентів у запозиченні нових рішень. Важливим елементом цього сценарію є безперервний пошук і підтримка конкурентних переваг. Ефект досягається шляхом виходу на нові ринки, впровадження на цей момент інноваційних технологій або отримання нової ринкової ніші. Цей сценарій описує поведінку «лідера» і може бути позначений як «інноваційний».

Другий сценарій охоплює розвиток інтегрованих торгових систем (ІТС) відповідно до загального ринкового тренду, з акцентом на копіювання ефективних стратегій або новацій конкурентів. Мета такого підходу полягає в мінімумі на збереженні частки ринку, а в максимумі – на розширенні присутності завдяки адаптації чужих ефективних рішень. Величина ефекту при цьому залежить від фактору запізнення і ступеня подібності стратегій. У цьому випадку взаємодія з найближчими конкурентами стає настільки тісною, що виникає можливість прогнозування їхнього розвитку залежно від взаємного впливу. Дослідження показують, що вітчизняним ІТС більше притаманний пасивний характер адаптації, що відбувається під впливом зовнішнього середовища або внутрішніх конфліктів. У той час, як провідні транснаціональні корпорації досягли такого рівня розвитку, що самі впливають на стан зовнішнього середовища, створюючи й керуючи необхідними внутрішніми конфліктами для розвитку.

Ще однією методологічною особливістю розвитку вітчизняних інтегрованих торгових систем є ускладнення організаційних структур і розширення бізнесу та логістичних комунікацій. Збільшення масштабів бізнесу призводить до ускладнення не лише поверхневих зв'язків системи, але й загальної кількості господарських взаємозв'язків, що, своєю чергою, підвищує господарські ризики. Як наслідок, зв'язки із зовнішнім середовищем здійснюються через численні об'єкти, віддалені від центральної структури [3–4].

Ефективне зростання системи можливе доти, доки внутрішні комунікації можуть бути підтримувані наявними торговими об'єктами. Після перевищення цих можливостей система стикається зі зниженням ефективності, що проявляється у порушенні ритмічності постачання, відсутності товарів на полицях, зниженні товарообігу та операційної ефективності. В таких умовах система потребує нових інвестицій або

оптимізації бізнес-процесів, зокрема скорочення масштабів діяльності або перегляду концепцій [4–6].

Сьогодні розширення бізнес-операцій призводить до ускладнення поверхневих зв'язків у системі, а також збільшення загального обсягу господарських взаємозв'язків, що, в свою чергу, супроводжується зростанням господарських ризиків. Як наслідок, контакти системи із зовнішнім середовищем реалізуються через безліч віддалених об'єктів від інтегруючого центру.

Ефективний розвиток системи можливий лише доти, поки внутрішні комунікації здатні підтримувати наявні торгові об'єкти. Перевищення цих меж призводить до зниження ритмічності постачань, відсутності товару на полицях, падіння обсягу товарообігу та зниження операційної ефективності торгових об'єктів. У результаті система починає вимагати нових фінансових вкладів, або ж зменшення поверхневих зв'язків, скорочення радіусу ведення бізнесу та оптимізації його профілів і концепцій.

Рішення цієї проблеми полягає у функціональній спеціалізації бізнесу, відокремленні окремих структур з їхньою подальшою реінтеграцією на умовах делегування максимально можливої відповідальності та прав. Координація здійснюється з боку керуючої компанії. На основі проведеного дослідження організаційних структур найбільших торгових систем можна запропонувати модель побудови інтегрованої торгової системи. (рис. 4).



Рис. 4. Модель побудови інтегрованої торгової системи

Джерело: сформовано авторами на основі [7–11]

У цій моделі реалізовані такі методологічні підходи:

- поділ управлінської та операційної діяльності, що дозволяє підвищити ефективність управління та контролювати операційні процеси на різних рівнях;

- вибудовування вертикалі володіння через офшорні структури та розміщення ПРО, що сприяє зниженню податкового навантаження та полегшує доступ до міжнародного капіталу;

- широке залучення інвестиційного капіталу, включаючи стратегічних інвесторів, що забезпечує стабільний приплив фінансових ресурсів для розвитку бізнесу;

- поділ торгової та комерційної діяльності, що дозволяє спеціалізуватися на різних аспектах бізнесу та підвищувати ефективність кожної функції;

- господарське та територіальне відокремлення операційних підрозділів за форматами, що сприяє диверсифікації ризиків та спрощує оптимізацію структури бізнесу;

- спеціалізація логістичної інфраструктури відповідно до операційних форматів, що забезпечує ефективне управління постачанням і зниження логістичних витрат;

- відокремлення фінансової діяльності, а також управління нерухомістю та непрофільними активами, що дозволяє фокусувати ресурси на основній діяльності компанії;

- залучення інфраструктурних об'єктів на умовах аутсорсингу, включаючи компанії фінансового та виробничого секторів, а також компанії, що надають послуги з управління персоналом, технічного обслуговування, маркетингу та реклами, що підвищує гнучкість бізнесу та оптимізує витрати.

Ці підходи формують гнучку, масштабовану та ефективну модель управління інтегрованою торговою системою, що дозволяє адаптуватися до змін ринку та підтримувати стійкий розвиток.

Висновки

Розвиток інтегрованої торгової системи в Україні є вирішальним для забезпечення економічної стійкості та інтеграції в глобальні ринки. Він стимулює відновлення промисловості, підтримує малий та середній бізнес, а також формує умови для конкурентоспроможності. Ключовими факторами успіху є дієві організаційно-економічні механізми, здатні адаптуватися до постійно змінюваного середовища.

Дослідження інституційних трендів провідних торгових компаній вказують на можливість формування адаптивної моделі розвитку, яка враховує еволюційні та «революційні» періоди трансформації організаційних структур.

У дослідженні підкреслюється, що інтеграційні процеси сьогодні є ключовим елементом нової парадигми розвитку торгівлі. Ефективне управління цими процесами забезпечить середньострокове просторове розвитку та конкурентоспроможність великих вітчизняних торгових систем на світовому ринку. Це дозволить створити інтегровані канали товаропостачання, здатні реалізувати інноваційні трансформації як для споживачів, так і для інфраструктури ринку. Крім того, ініціювання та активна підтримка імпорту в товарному асортименті сприятиме підвищенню якості торговельного обслуговування в регіонах України, збереженню, а з часом і зниженню роздрібних цін. Це також забезпечить гармонійне впровадження підприємств малого бізнесу в нову соціально-економічну реальність.

Перспективи подальших досліджень передбачають створення стійких, ефективних та адаптивних моделей, що дозволяють Україні зайняти конкурентоспроможну позицію на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Процес цифровізації підприємницької діяльності як спосіб забезпечення прозорості господарювання. *Ефективна економіка*. 2023, № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2148> (дата звернення: 01.10.2024)
2. Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Випуск 1 (135). С. 71–77.
3. Стояненко І. В., Гура М. О. Результативність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Science, practice and theory*. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. Tokyo, Japan. 2022. P. 128–133.
4. Складанівська О. Підходи та методи оцінки результативності діяльності підприємства. *Scientific Collection «InterConf», (80): with the Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference «Science and Practice: Implementation to Modern Society»*. Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., 2021. P. 27–35.
5. Партин Г. О. Загородній А. Г., Пилипенко Л. М. Підприємницькі структури цифрової економіки та проблеми оцінювання ефективності їхньої діяльності. *Фінанси України*. 2021. № 1. С. 103–116.
6. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Випуск 19. С. 187–192.
7. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Частина 3. С. 174–177.
8. Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 71–77.

9. Krueger N., Brazeal, D. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1994. 91-104. URL: <https://bit.ly/3xkeG6A> (дата звернення: 01.10.2024)

10. Eisenmann T., Parker G., Alstyne, M. *Opening Platforms: How, When and Why?* UK, *Edward Elgar Publishing*. 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/228319695_Opening_Platforms_How_When_and_Why (дата звернення: 01.10.2024)

11. Шаповалова, О. В. Цифрова платформа електронного адміністрування податку на додану вартість. *Право та інноваційне суспільство*. 2018. № 2 (11). URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/Sharovalova11.pdf> (дата звернення: 01.10.2024)

References:

1. Konenko V.V., Rudachenko O.O. (2023) Protses tsyvrovizatsii pidpriumytskoi diialnosti yak sposib zabezpechennia transparentnosti hospodariuvannia. [The process of digitalization of industrial openness, which allows to exclude the transparency of admission], *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2148> (accessed 01 October 2024).

2. Pedchenko N.S. (2019) Pidkhody do otsinky efektyvnosti ta rezultatyvnosti diialnosti torhovelnoho pidpriumytsva: suchasnyi pohliad. [Approaches to the evaluation of the efficiency and effectiveness of the activity of a trading enterprise: a modern view]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1 (135), pp. 71–77.

3. Stoianenko I.V., Hura, M.O. (2022), Rezultatyvnist diialnosti pidpriumytsva: teoretychnyi aspekt. [The effectiveness of the enterprise: theoretical aspect], *Science, practice and theory*. Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, Tokyo, Japan, pp. 128–133.

4. Skladanivska O. (2021) Pidkhody ta metody otsinky rezultatyvnosti diialnosti pidpriumytsva. [Approaches and methods of evaluating the performance of the enterprise]. *Scientific Collection "InterConf", (80): with the Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference "Science and Practice: Implementation to Modern Society"*. Manchester, Great Britain: Peal Press Ltd., pp. 27–35.

5. Partyn G.O. Zagorodnyi A.G., Pylypenko L.M. (2021), Pidpriumytski struktury tsyvrovoi ekonomiky ta problemy otsiniuvannia efektyvnosti yikhnoi diialnosti. [Entrepreneurial structures of the digital economy and problems of evaluating the effectiveness of their activities]. *Finances of Ukraine*, no. 1, pp. 103–116.

6. Pohrebniak A. Yu., Linnik I. M. (2017), Metodychni pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriumytsva. [Methodical approaches to assessing the effectiveness of the enterprise]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriumytsvo*, vol. 19, pp. 187–192.

7. Yaroslavskyi A. O. (2018), Ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriumytsva: teoretychnyi aspekt. [Economic efficiency of enterprise activity: theoretical aspect.]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta sviatove hospodarstvo*, vol. 20, ch. 3, pp. 174–177.

8. Pedchenko N. S. (2019), Pidkhody do otsinky efektyvnosti ta rezultatyvnosti diialnosti torhovelnoho pidpriumytsva: suchasnyi pohliad. [Approaches to assessing the efficiency and effectiveness of a trade enterprise: a modern view]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1 (135), pp. 71–77.

9. Krueger N., Brazeal D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 91–104. Available at: <https://bit.ly/3xkeG6A> (accessed 01 October 2024).

10. Eisenmann T., Parker G., Alstyne M. (2008). *Opening Platforms: How, When and Why?* UK, *Edward Elgar Publishing*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/228319695_Opening_Platforms_How_When_and_Why

11. Shapovalova, O. V. (2018). Tsyfrova platforma elektronnoho administruvannia podatku na dodanu vartist. [Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, no. 2 (11). Available at: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/Shapovalova11.pdf> (accessed 01 October 2024).