

Олександр В. Марченко*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У ГЛОБАЛЬНИЙ РІТЕЙЛ

У статті обґрунтовано доцільність трактування глобального ритейлу як багаторівневої екосистеми, у межах якої торговельні мережі інтегруються не лише через міжнародну експансію, а через узгодження мережевих взаємодій, цифрово-платформної архітектури, логістичної спроможності та інституційних правил. Метою є формування концептуальних основ інтеграції торговельних мереж у глобальний ритейл шляхом систематизації сучасних підходів і уточнення категоріального апарату. Застосовано системний і порівняльний аналіз, критичне узагальнення літератури та концептуальне моделювання; для управлінської інтерпретації чинників інтеграції використано SWOT-аналіз. Виокремлено мережевий, структурно-екосистемний, цифрово-омніканальний та інституційний підходи й показано їхні обмеження. Запропоновано авторське визначення інтеграції та параметризацію процесу за сімома взаємопов'язаними вимірами: просторовим, мережевим, платформним, логістичним, омніканальним, інституційним і ціннісним. Результати можуть бути використані для діагностики стратегій інтеграції мереж і подальшої розробки індикаторів рівня інтегрованості.

Ключові слова: глобальний ритейл; торговельні мережі; інтеграція; цифрові платформи; омніканальність; логістична спроможність; інституційні правила.

Табл. 4. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-268-278

Oleksandr Marchenko

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF RETAIL CHAIN INTEGRATION INTO GLOBAL RETAIL

The article substantiates an ecosystem-based view of global retail as a multi-level system in which retail chains integrate not only through international expansion, but through coordinated participation in network interactions, digital-platform architectures, logistics capabilities, and institutional rules that shape value creation across borders. The purpose of the study is to develop the conceptual foundations of retail chain integration into global retail by systematizing contemporary theoretical approaches and refining the categorical apparatus for analysing integration processes. The methodological basis combines a systems perspective and comparative analysis with critical synthesis of academic sources and conceptual modelling; SWOT analysis is applied to translate the conceptual results into a managerial interpretation of drivers, constraints, and risks. The paper identifies four dominant lenses—network, structural—ecosystem, digital—omnichannel, and institutional—and demonstrates the analytical gaps that arise when integration is reduced to only one dimension (e.g., geographical presence, channel proliferation, or governance compliance). As a contribution, the study proposes an authorial definition of integration and operationalises it through a seven-dimensional parameter set: spatial, network, platform, logistics, omnichannel, institutional, and value dimensions. This parameterisation clarifies how integration unfolds across levels (firm, inter-firm networks, platforms, supply chains, and regulatory fields) and provides a coherent basis for diagnosing integration strategies of national retail chains in global retail ecosystems. The results create prerequisites for subsequent empirical work aimed at developing measurable indicators (e.g., for platform interoperability, fulfilment coverage, OTIF/lead time performance, unified customer data governance, and compliance maturity) and for con-

* State University of Trade and Economics. Ukraine.

structuring an integrated assessment of the level of global retail integration. Practical implications include supporting strategic choice between platform partnering and platform building, aligning omnichannel customer value propositions with logistics feasibility, and managing institutional and digital risks in cross-border operations.

Keywords: *global retail; retail chains; integration; digital platforms; omnichannel; logistics capability; institutional rules.*

Peer-reviewed, approved and placed: 17.01.2026

Постановка проблеми. Поглиблення глобалізації та цифровізації зумовлює трансформацію ритейлу з автономної сфери збуту в один із ключових елементів глобальних ланцюгів створення вартості [1; 2; 4]. У цих умовах торговельні мережі дедалі частіше функціонують як складні мережеві утворення, інтегровані у міжнародні платформи постачання, логістики, фінансових сервісів і цифрових каналів взаємодії зі споживачами, що відображає перехід ритейлу до нових форм організації бізнесу [3; 5].

Водночас інтеграція торговельних мереж у глобальний ритейл має багатовимірний і динамічний характер, зумовлений поєднанням мережевих, інституційних та технологічних чинників і зростанням ролі омніканальних моделей та глобальних цифрових платформ [6; 7; 8]. Проблема полягає у фрагментарності наукових підходів: інтеграція часто зводиться або до міжнародної експансії, або до окремих операційних аспектів (конкурентної поведінки, трансформації ланцюгів постачання), без комплексного врахування взаємодії інституційних, мережевих, платформних і логістичних компонентів [2; 3; 6]. Це ускладнює розроблення науково обґрунтованих підходів до аналізу та управління інтеграційними процесами у ритейлі й на пряму впливає на практичні завдання стратегічного розвитку торговельних мереж, особливо національних, в умовах високої конкуренції та посилення ролі глобальних ритейл-платформ [4; 9; 10; 11; 12; 13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі інтеграція торговельних мереж у глобальний ритейл розглядається у межах кількох взаємодоповнювальних напрямів, які відображають різні рівні формування та координації споживчої цінності: (1) структурно-екосистемний, (2) цифрово-омніканальний, (3) мережевий/динаміка торговельних зв'язків, (4) аналітико-практичний та національно-специфічний.

Перший (структурно-екосистемний) напрям формує теоретичне підґрунтя аналізу інтеграції як входження підприємств до екосистем взаємозалежностей, де ключовими є правила координації, комплементарність ресурсів та розподіл ролей між учасниками. У межах підходу до цифрових екосистем і динамічних спроможностей підприємств акцентується, що участь у digital ecosystems потребує відповідних capability-пакетів і здатності до постійної реконфігурації ресурсів [2]. Логіку узгодження структури взаємозалежностей і стратегій учасників екосистеми, релевантну для інтерпретації інтеграції торговельних мереж як процесу включення до певної архітектури координації, розкрито в роботі Р. Аднера та Ф. Пуранама [3]. Водночас ці праці здебільшого фокусуються на загальних механізмах

екосистемної координації і потребують подальшої конкретизації щодо інтеграції саме торговельних мереж з урахуванням операційних, платформних і логістичних вимірів.

Другий (цифрово-омніканальний) напрям досліджень пояснює інтеграцію через цифрову трансформацію рітейлу, інтеграцію каналів збуту та управління даними/клієнтськими траєкторіями. В. Рейнарц та співавтори показують, що “digital age retailing” змінює архітектуру рітейл-бізнесу і підсилює роль даних та інтегрованого клієнтського досвіду [4]. Й. Гагберг та співавтори пропонують рамку цифровізації рітейлу як переформатування бізнес-процесів і взаємодій у роздрібній торгівлі [5]. На рівні ланцюгів постачання увага фокусується на омніканальній інтеграції та ресурсних передумовах її реалізації; зокрема, виокремлюється інвестиційна спроможність як каталізатор переходу до omni-channel supply chain integration [7]. Обмеженням цього напрямку є схильність до технологічної та операційної редукції інтеграції без одночасного урахування інституційних правил, платформної влади та логістичних обмежень у глобальному середовищі.

Третій (мережевий) напрям пов’язує інтеграційні процеси з динамікою торговельних мереж і трансформацією конфігурацій взаємодій у глобалізованому середовищі, зокрема під впливом криз та шоків. Аналіз trade network dynamics дозволяє інтерпретувати інтеграцію як входження та закріплення у мережах обміну і координації, що є важливим для розуміння змін ролі торговельних мереж у глобальних потоках вартості [6]. Водночас цей підхід потребує доповнення специфікою рітейлу, де інтеграція визначається не лише торговельними потоками, а й стандартами сервісу, омніканальною архітектурою, платформними інтеграціями та логістичною сумісністю.

Четвертий напрям охоплює аналітико-практичні джерела й дослідження, що деталізують емпіричний контекст інтеграційних процесів у глобальному рітейлі. У звіті Deloitte підкреслено зростання ролі інтеграції даних, логістики та цифрових сервісів у конкурентоспроможності рітейлерів [1]. Платформна логіка інтеграції на прикладі food retailing (Нема) демонструє, як platform ecosystems можуть поєднувати онлайн- та офлайн-канали, перебудовуючи взаємодію учасників у ланцюгах постачання і створення цінності [8]. Українські дослідження доповнюють дискурс через призму стратегічно-територіального розвитку торговельних мереж, глобальних чинників і трендів мережевого рітейлу [9; 10; 11; 12], а також через аналітичні матеріали щодо траєкторій розвитку європейського рітейлу [13]. Водночас у вітчизняному полі переважає описова фіксація тенденцій, тоді як концептуалізація інтеграції українських торговельних мереж у глобальний рітейл як багаторівневого процесу взаємодії (інституційної – мережевої – платформної – логістично-омніканальної) залишається недостатньо розкритою.

Невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність узгодженої концептуальної рамки, яка одночасно: (а) поєднує екосистемну координацію та вимоги digital ecosystems [2; 3], (б) враховує цифрово-омніканальні механізми й ресурсні передумови їх реалізації [4; 5; 7], (в) включає мережеву динаміку глобальних торговельних зв’язків і кризові ефекти [6], та (г) забезпечує прив’язку до національного (українського) контексту розвитку

торговельних мереж [9; 10; 11; 12; 13]. Саме заповнення цієї прогалини шляхом формування концептуальних основ інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл і становить фокус даної статті.

Мета статті. Сформуванати концептуальні основи інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл шляхом: (1) систематизації сучасних наукових підходів до пояснення інтеграційних процесів; (2) уточнення категоріального апарату та формулювання авторського визначення інтеграції; (3) параметризації інтеграції за взаємопов'язаними вимірами для подальшої аналітичної діагностики стратегій інтеграції торговельних мереж.

Методологічну основу становлять системний підхід до інтерпретації глобального рітейлу як екосистеми, порівняльний і критичний аналіз наукових підходів та концептуальне моделювання для формування інтегрованої рамки інтеграції. Для управлінської інтерпретації факторів і ризиків інтеграції застосовано SWOT-аналіз. Результати отримано шляхом узагальнення та логічного структурування наукових позицій з акцентом на узгодження інституційних, мережевих, платформних, логістичних та омніканальних аспектів інтеграції.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах глобальний рітейл доцільно розглядати не як сукупність торговельних операцій або форматів збуту, а як складну багаторівневу економічну систему, що функціонує на засадах мережевої координації та платформної взаємодії. На відміну від традиційних моделей роздрібної торгівлі, у межах яких домінував лінійний ланцюг «виробник – дистриб'ютор – споживач», сучасний рітейл формується як відкрита структура взаємопов'язаних суб'єктів, де поєднуються торговельні мережі, цифрові платформи, логістичні оператори, фінансові сервіси та інфраструктурні провайдери [2; 3; 4; 5; 8].

Логіка функціонування глобального рітейлу полягає в тому, що створення споживчої цінності формується не ізольованими суб'єктами, а в результаті взаємодії множини учасників, пов'язаних відносинами координації, комплементарності та спільного використання ресурсів. У цьому контексті торговельна мережа перестає функціонувати як автономна організаційна одиниця та набуває ролі структурного вузла глобальної мережі взаємозалежностей, інтегрованого у системи постачання, логістики, управління даними та клієнтських комунікацій [3; 4; 8].

Такий підхід дозволяє трактувати глобальний рітейл як середовище, у межах якого інтеграція торговельних мереж має не лише просторовий або ринковий характер, а й набуває структурно-функціонального змісту, визначаючи роль і місце мережі у глобальних ланцюгах створення споживчої цінності.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що інтеграція торговельних мереж у глобальний рітейл інтерпретується переважно в межах чотирьох теоретичних площин: мережевої, структурно-екосистемної, цифрово-омніканальної та інституційної.

Мережевий підхід розглядає інтеграцію як процес включення торговельної мережі до системи міжфірмових зв'язків і глобальних потоків обміну, у межах яких здійснюється координація діяльності та перерозподіл

ролей учасників [6]. Водночас даний підхід обмежено враховує платформну природу сучасного рітейлу та клієнтоорієнтовану складову створення цінності.

Структурно-екосистемний підхід доповнює мережеву логіку, акцентуючи увагу на конфігурації взаємозалежностей між учасниками ринку, правилах координації та механізмах спільного формування споживчої цінності [2; 3]. У межах цього підходу інтеграція торговельної мережі розглядається як процес набуття здатності функціонувати у межах усталених структур взаємодії, дотримуючись їх архітектурних, стандартних та інституційних обмежень.

Цифрово-омніканальний підхід зосереджується на трансформації бізнес-процесів торговельних мереж під впливом цифровізації, інтеграції каналів збуту та управління великими масивами даних [4; 5; 7]. У цьому контексті інтеграція пов'язується з технологічною та організаційною здатністю торговельної мережі забезпечувати узгодженість каналів взаємодії зі споживачами та безперервність клієнтського досвіду в міжнародному середовищі.

Інституційний підхід акцентує увагу на впливі регуляторного середовища, стандартів, контрактних відносин і формальних правил, які визначають можливості та обмеження інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл [9; 10]. Узагальнення та систематизація зазначених теоретичних підходів наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Теоретичні підходи до інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл, складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 10; 11; 12]

Підхід	Ключовий фокус	Основні обмеження
Мережевий	Міжфірмові зв'язки та обмін ресурсами	Недостатній облік платформної логіки
Структурно-екосистемний	Спільне створення цінності	Обмежена операціоналізація
Цифрово-омніканальний	Інтеграція каналів і даних	Технологічна редукція інтеграції
Інституційний	Регуляторні та правові умови	Статичність підходу
Інтегрований	Багаторівнева структурна інтеграція торговельних мереж у глобальний рітейл	Поєднання мережевих, цифрових, інституційних і структурних вимірів інтеграції

Узагальнення підходів свідчить про фрагментарність наявних трактувань інтеграції та зумовлює необхідність їх концептуального поєднання.

З урахуванням результатів теоретичного аналізу інтеграцію торговельних мереж у глобальний рітейл у межах даного дослідження доцільно трактувати як багаторівневий процес включення торговельної мережі до системи глобальних економічних взаємозв'язків, що передбачає узгодження її мережевої структури, бізнес-процесів, цифрово-омніканальної архітектури та інституційних практик із логікою функціонування глобальних ланцюгів створення споживчої цінності.

Запропоноване трактування інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл ґрунтується на припущенні, що інтеграція формується як результат взаємодії двох блоків чинників: (1) зовнішнього середовища глобального рітейлу та (2) внутрішніх спроможностей торговельної мережі. Зовнішній блок визначається архітектурою екосистем цифрових платформ, конфігурацією глобальних торговельних мереж, вимогами логістичної інфраструктури й стандартів, інституційними правилами та регуляторикою, а також технологічними і споживчими трендами. Внутрішній блок відображає готовність мережі до інтеграції й включає стратегію інтеграції, рівень цифрової зрілості та організацію управління даними (data governance), логістичні спроможності, інвестиційну спроможність, організаційну гнучкість і здатність до партнерського управління.

Взаємодія зазначених блоків набуває практичного змісту через інтерфейс інтеграції, який у даному дослідженні операционалізовано як система взаємопов'язаних параметрів інтеграції: просторового, мережевого, платформного, логістичного, омніканального, інституційного та ціннісного. Саме ці параметри фіксують, яким чином зовнішні вимоги глобального рітейлу трансформуються у конкретні рішення та практики торговельної мережі (підключення до платформних сервісів, узгодження стандартів фулфілменту, інтеграція каналів, комплаєнс-процедури тощо) і дозволяють перейти від описових характеристик до порівнюваного аналітичного опису інтеграційних процесів.

Результативність інтеграції відображається у доступі до ринків, ресурсів і даних, підвищенні ефективності ланцюгів постачання, зростанні якості клієнтського досвіду та підсиленні конкурентоспроможності торговельної мережі. Водночас поглиблення інтеграції супроводжується специфічними ризиками, зокрема платформною залежністю (vendor lock-in) та потенційною втратою стратегічної автономії, зростанням кіберризиків, регуляторними й контрактними бар'єрами, а також геополітичними обмеженнями. Отже, інтеграція інтерпретується як керований багаторівневий процес із одночасним формуванням ефектів розвитку та ризиків, що потребують врахування в стратегії торговельної мережі.

З позицій запропонованого концептуального підходу інтеграція торговельних мереж у глобальний рітейл має багатовимірний характер і охоплює сукупність взаємопов'язаних параметрів, що відображають різні рівні та механізми включення торговельних мереж у глобальні ланцюги створення споживчої цінності. Систематизацію ключових параметрів інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл подано в табл. 2.

Параметри інтеграції, узагальнені в табл. 2, відображають концептуальну структуру інтеграційного процесу, однак для переходу від теоретичного опису до емпіричного аналізу необхідною є їх операционалізація – визначення системи вимірюваних показників, що фіксують спостережувані прояви відповідних параметрів у діяльності торговельної мережі. Операционалізація забезпечує методичну основу для: (а) порівняльного аналізу інтеграційних профілів торговельних мереж; (б) оцінювання динаміки інтегрованості; (в) виявлення “вузьких місць” інтеграції за окремими вимірами (платформним, логістичним, інституційним тощо); (г) подальшого конструювання інтегральної оцінки рівня інтегрованості.

Таблиця 2. Ключові параметри інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл, складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 11]

Параметр	Зміст
Просторовий	Географія діяльності торговельної мережі та масштаби її міжнародної присутності
Мережевий	Рівень включеності торговельної мережі у глобальні ланцюги постачання та міжфірмові зв'язки
Платформний	Ступінь інтеграції бізнес-процесів торговельної мережі з цифровими платформами
Логістичний	Сумісність логістичних стандартів, процедур і інфраструктурних рішень
Оmnіканальний	Рівень узгодженості та інтеграції каналів взаємодії зі споживачами
Інституційний	Відповідність регуляторним, правовим і контрактним вимогам глобального ринкового середовища
Ціннісний	Участь торговельної мережі у формуванні та розподілі споживчої цінності в межах глобальних ланцюгів

Водночас показники мають добиратися з урахуванням доступності даних, релевантності бізнес-моделі мережі та забезпечення порівнюваності вимірювань у різних країнах і форматах. Орієнтовні приклади показників операціоналізації наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Орієнтовні показники операціоналізації параметрів інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл, складено автором на основі табл. 2 та [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 11]

Параметр	Орієнтовні показники
Просторовий	Кількість країн/регіонів присутності; частка виручки на зовнішніх ринках; частка міжнародних форматів у портфелі мережі
Мережевий	Частка операцій у межах міжнародних ланцюгів постачання; кількість стратегічних партнерств; ступінь інтеграції з логістичними провайдерами (3PL/4PL)
Платформний	Частка продажів через цифрові платформи/маркетплейси; кількість та глибина інтеграцій інформаційних систем (API/EDI); швидкість підключення до ключових платформних сервісів
Логістичний	Частка поставок, виконаних у строк і в повному обсязі (OTIF); середня тривалість циклу постачання (lead time); ефективність процесів зворотної логістики (повернення)
Оmnіканальний	Частка клієнтів, що використовують два і більше каналів; частка моделей "онлайн-замовлення — отримання в магазині" та "відвантаження зі складу магазину"; наявність єдиного клієнтського профілю та узгоджених стандартів сервісу між каналами
Інституційний	Кількість/вага комплаєнс-відхилень (аудити/перевірки); рівень стандартизації контрактних процедур; відповідність вимогам захисту даних і прав споживачів у країнах присутності
Ціннісний	Динаміка маржинальності за каналами; частка сервісної/платформної складової у доході; показники повторних покупок і утримання клієнтів

Примітка. Показники є орієнтовними та уточнюються залежно від країни присутності, формату мережі та галузевої спеціалізації. Використані скорочення: 3PL/4PL — логістичні провайдери; API/EDI — інтерфейси/стандарти інтеграції даних; OTIF — своєчасність і повнота постачання; lead time — тривалість циклу постачання.

Таким чином, операціоналізація параметрів інтеграції формує базу для емпіричного оцінювання інтегрованості, тоді як SWOT-аналіз (табл. 4) використано для стратегічної інтерпретації факторів, можливостей і загроз інтеграції.

Таблиця 4. SWOT-аналіз інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл, складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Доступ до ширших ринків і можливість масштабування присутності [ПР].</p> <p>Включення до міжнародних ланцюгів постачання та підвищення надійності партнерських зв'язків [МР].</p> <p>Використання платформних сервісів для розширення збуту та даних про попит [ПЛ]. Підвищення ефективності виконання замовлень і керованості логістичних процесів [ЛГ].</p> <p>Узгодження каналів і підсилення клієнтського досвіду через омніканальність [ОМ].</p> <p>Підвищення зрілості комплаєнсу та стандартизації процедур [ІН].</p> <p>Зростання ціннісної пропозиції й потенційне покращення маржинальності через сервісну/дану складову [Ц].</p>	<p>Висока капіталомісткість міжнародної експансії та інфраструктурних змін [ПР; ЛГ].</p> <p>Залежність від ключових постачальників/операторів у міжнародних ланцюгах (асиметрія переговорної сили) [МР].</p> <p>Ризик платформної залежності (vendor lock-in), обмеження автономії у правилах платформи [ПЛ].</p> <p>Обмеження логістичної спроможності (фулфілмент, повернення, сервісні рівні) при швидкому масштабуванні [ЛГ].</p> <p>Нерівномірна цифрова зрілість і фрагментація даних між каналами [ОМ; ПЛ].</p> <p>Витрати на забезпечення відповідності вимогам захисту даних і прав споживачів у різних юрисдикціях [ІН].</p> <p>Ризик “розмивання” цінності: зростання обсягів без пропорційного зростання маржинальності [Ц].</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Диверсифікація географії та зниження залежності від окремих ринків [ПР].</p> <p>Розширення партнерств і кооперація з глобальними гравцями (постачальники, логістичні провайдери) [МР].</p> <p>Розвиток платформних моделей (маркетплейс-канали, інтеграції даних, сервісні екосистеми) [ПЛ].</p> <p>Підвищення операційної стійкості через стандартизацію логістики та оптимізацію фулфілменту [ЛГ].</p> <p>Зростання попиту на безшовні омніканальні сценарії та персоналізовані пропозиції [ОМ].</p> <p>Інституційна гармонізація (уніфікація вимог, стандартизація контрактів) як фактор спрощення інтеграції [ІН].</p> <p>Монетизація даних/сервісів та посилення ціннісної пропозиції (платіжні, підписні, B2B-сервіси) [Ц].</p>	<p>Геополітичні/торговельні обмеження, санкційні режими, зміни митних та регуляторних правил [ПР; ІН].</p> <p>Посилення конкуренції з боку транснаціональних мереж і платформ, витіснення через масштаби [ПР; ПЛ].</p> <p>Кіберризика та інциденти, штрафи за порушення вимог до даних/приватності [ПЛ; ІН].</p> <p>Порушення стійкості міжнародних ланцюгів постачання (шоки, дефіцити, затримки) [МР; ЛГ].</p> <p>Зростання вимог до сервісних рівнів у омніканалі та репутаційні втрати у разі збоїв [ОМ; ЛГ].</p> <p>Негативна економіка інтеграції: підвищення витрат швидше за приріст цінності/маржі [Ц].</p>

Примітка. Маркери [ПР], [МР], [ПЛ], [ЛГ], [ОМ], [ІН], [Ц] відповідають параметрам інтеграції, поданим у табл. 2.

Інтерпретація результатів SWOT-аналізу в контексті запропонованої параметризації (табл. 2) дозволяє уточнити “критичні контури” інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл. По-перше, платформний та інституційний параметри виступають основними драйверами ризику: саме вони формують залежність від правил і архітектури платформ (у т. ч. ризик vendor lock-in), а також визначають регуляторну вразливість у частині комплаєнсу, захисту даних і прав споживачів. По-друге, логістичний та омніканальний параметри є ключовими драйверами результативності інтеграції, оскільки визначають операційну здійсненність інтеграційних рішень і здатність мережі підтримувати безперервний клієнтський досвід за дотримання заданих сервісних рівнів. По-третє, мережевий і просторовий параметри задають масштаб інтеграції (включеність у міжнародні ланцюги та географію присутності), однак їх розширення без синхронного посилення логістичної, омніканальної та інституційної складових підвищує ймовірність дисбалансів і зростання транзакційних витрат. По-четверте, ціннісний параметр виконує роль інтегрального критерію успішності: саме він фіксує, чи трансформується інтеграція у вимірювану додану вартість (маржинальність, утримання клієнтів, сервісну/платформну складову доходу), чи залишається переважно витратним процесом. Отже, стратегічно обґрунтована інтеграція має будуватися як узгоджена конфігурація параметрів, а не як ізольоване нарощування міжнародної присутності або цифрових каналів.

Отже, запропонований концептуальний підхід дозволяє інтерпретувати інтеграцію торговельних мереж у глобальний рітейл як системний і динамічний процес, що передбачає зміну ролі торговельної мережі у структурі глобальних економічних взаємозалежностей. На відміну від традиційних трактувань, де інтеграція ототожнюється з експансією або масштабуванням, у межах даного дослідження вона розглядається як адаптація бізнес-моделі торговельної мережі до багаторівневої архітектури створення споживчої цінності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована параметризація інтеграції та її операціоналізація можуть бути використані торговельними мережами для діагностики поточного рівня інтегрованості, визначення пріоритетів інвестицій (цифрові інтеграції, фулфілмент, data governance, комплаєнс), а також для формування узгодженої стратегії інтеграції з урахуванням ризиків платформної залежності, регуляторних обмежень і вимог до сервісних рівнів в омніканальних моделях. Для органів державної влади та галузевих асоціацій результати можуть слугувати основою для розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності національних торговельних мереж і зменшення бар'єрів інтеграції у глобальний рітейл.

Висновки. Проведене дослідження уточнює зміст інтеграції торговельних мереж у глобальний рітейл як багаторівневого процесу, що формується на перетині мережевих взаємодій, платформних архітектур, логістичної здійсненності, омніканальної організації клієнтського досвіду та інституційної відповідності. Обґрунтовано, що існуючі наукові підходи (мережевий, структурно-екосистемний, цифрово-омніканальний,

інституційний) переважно пояснюють окремі фрагменти інтеграції, що зумовлює потребу в інтегрованій концептуальній рамці для її системного аналізу.

У межах статті запропоновано авторське трактування інтеграції та здійснено параметризацію процесу за сімома взаємопов'язаними вимірами: просторовим, мережевим, платформним, логістичним, омніканальним, інституційним і ціннісним. Показано, що така параметризація забезпечує перехід від описовості до аналітичної діагностики інтеграції та створює основу для подальшого емпіричного оцінювання рівня інтегрованості через систему вимірюваних показників.

Результати SWOT-аналізу, інтерпретовані крізь призму параметризації, дозволяють виділити “критичні контури” інтеграції: платформний та інституційний виміри формують основний профіль ризиків (залежність від платформних правил, комплаєнс і дані), тоді як логістичний і омніканальний визначають операційну результативність інтеграції через забезпечення сервісних рівнів і безперервності клієнтського досвіду. Мережевий і просторовий виміри задають масштаб інтеграції, проте їх розширення без синхронного посилення логістичної, омніканальної та інституційної складових підвищує ймовірність дисбалансів та зростання транзакційних витрат. Ціннісний вимір виступає інтегральним критерієм успішності, фіксує трансформацію інтеграції у додану вартість і стійкі конкурентні переваги.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики кількісної оцінки інтеграції (зокрема індексного підходу на основі семи параметрів), апробацією запропонованих показників на емпіричних даних торговельних мереж різних форматів, а також із поглибленим аналізом впливу платформної залежності, кіберризиків і регуляторних змін на трансформацію бізнес-моделей рітейлерів у глобальному середовищі.

1. Deloitte. Retail Industry Global Outlook 2026 <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>
2. Autio E., Nambisan S., Thomas L., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems // *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2021. Vol. 15, No. 3. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1411>
3. Adner R., Puranam P. Innovation ecosystems: Aligning structure and strategy // *California Management Review*. 2021. Vol. 63, No. 2. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620966160>
4. Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M. Retailing in the digital age // *Journal of Retailing*. 2021. Vol. 97, No. 3. P. 329–346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.05.004>
5. Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: An exploratory framework // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2022. Vol. 50, No. 6. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2021-0432>
6. Verbeke A., Hutzschenreuter J. Dynamics of trade networks in a globalized environment // *ScienceDirect*. 2024 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142147>
7. Li Y., Zhang X. Investment ability: A catalyst for omni-channel supply chain // *Taylor & Francis Online*. – 2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2411008>
8. Kaizen Institute. Global retail trends 2026 <https://kaizen.com/insights/global-retail-trends-2026/>
9. Тимейчук Ю. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж // *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. С. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-46>.

10. Медведева К. Глобальні рушійні сили роздрібно́ї торгівлі // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 3(136). С. 4. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04).

11. Мех Л. М., Кондрашова М. В., Шевченко О. С. Аналіз сучасних трендів світового мережевого ритейлу // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4(40). С. 75–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-75-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-75-87).

12. Шайда О., Воловік Ю. Перспективи розвитку роздрібно́го ритейлу в Україні з врахуванням світових тенденцій // Економіка та суспільство. 2025. № 81. С. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>.

13. Українська Рада Торгових Центрів. Європейський ритейл демонструє різні шляхи зростання: прогноз на 2026 рік <https://www.ucsc.org.ua/yevropejskij-rytejl-demonstruye-rizni-shlyahy-zrostannya-prognoz-na-2026-rik/>

1. Deloitte. Retail Industry Global Outlook 2026. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>

2. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L., Wright, M. (2021). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(3), 1–24. <https://doi.org/10.1002/sej.1411>

3. Adner, R., Puranam, P. (2021). Innovation ecosystems: Aligning structure and strategy. *California Management Review*, 63(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0008125620966160>

4. Reinartz, W., Wiegand, N., Imschloss, M. (2021). Retailing in the digital age. *Journal of Retailing*, 97(3), 329–346. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.05.004>

5. Hagberg, J., Sundstrom, M., Egels-Zandén, N. (2022). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(6), 1–15. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2021-0432>

6. Verbeke, A., Hutzschenreuter, J. (2024). Dynamics of trade networks in a globalized environment. *ScienceDirect*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142147>

7. Li, Y., Zhang, X. (2024). Investment ability: A catalyst for omni-channel supply chain. *Taylor & Francis Online*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2411008>

8. Kaizen Institute. Global retail trends 2026. <https://kaizen.com/insights/global-retail-trends-2026/>

9. Тymeichuk, Yu. (2025). Kontseptual'ni osnovy stratehichnoho ta terytorial'noho rozvytku torhovel'nykh merezh. *Економіка та суспільство*, 77, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-46>

10. Medvedieva, K. (2024). Hlobal'ni rushiini syly rozdrubnoi torhivli. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 3(136), 4. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04)

11. Mekh, L. M., Kondrashova, M. V., Shevchenko, O. S. (2024). Analiz suchasnykh trendiv svi-tovoho merezhevoho ritel'u. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(40), 75–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-75-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-75-87)

12. Shaida, O., Volovik, Yu. (2025). Perspektyvy rozvytku rozdrubnoho ritel'u v Ukraini z vrakhuvanniam svitovykh tendentsii. *Економіка та суспільство*, 81, 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>

13. Ukrainska rada torhovykh tsentriv. Yevropeyskyi riteitl demonstruie rizni shliakhy zrostannya: prohnaz na 2026 rik <https://www.ucsc.org.ua/yevropejskij-rytejl-demonstruye-rizni-shlyahy-zrostannya-prognoz-na-2026-rik/>