

Марина В. Корж¹, Олександр В. Марченко²

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У СВІТОВИЙ РІТЕЙЛ

Запропоновано концептуальну модель екосистемної інтеграції українських торговельних мереж у світовий ритейл, що поєднує ролі акторів (оркестратор, комплементор, партнер провайдер) з архітектурою інтерфейсів взаємодії. Розроблено матрицю механізмів інтеграції (marketplace onboarding, cross border fulfillment, EDI/API інтероперабельність, fintech/BNPL, retail media) із KPI та ризиками platform governance. Обґрунтовано індекс екосистемної інтегрованості ЕІІ та наведено підхід до його операціоналізації для моніторингу «якості зчеплення» мережі з платформними конфігураціями. Доведено, що критичним чинником міжнародної конкурентоспроможності є інтероперабельність даних, надійність фулфілменту та зрілість governance/компласнсу, а не лише масштаб товарних запасів.

Ключові слова: оркестрація ритейл екосистеми; platform governance; інтероперабельність EDI/API; cross border fulfillment 3PL/4PL; retail media network; індекс екосистемної інтегрованості (ЕІІ).

Рис. 1. Табл. 3. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-110-116

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8129-8256>

²ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0633-1830>

Maryna Korzh, Oleksandr Marchenko

ECOSYSTEM APPROACH TO THE INTEGRATION OF UKRAINIAN RETAIL CHAINS INTO GLOBAL RETAIL

This paper proposes a conceptual model of ecosystem integration of Ukrainian retail chains into global retail, linking actor roles (orchestrator, complementor, provider partner) with interaction interface architecture. A mechanism matrix (marketplace onboarding, cross border fulfillment, EDI/API interoperability, fintech/BNPL, retail media) is developed with KPIs and platform governance risks. An Ecosystem Integration Index (EII) is substantiated and operationalized to monitor the “coupling quality” between a retail chain and platform configurations. The results show that international competitiveness is primarily driven by data interoperability, fulfillment reliability, and governance/compliance maturity rather than inventory scale.

Keywords: retail ecosystem orchestration; platform governance; EDI/API interoperability; cross border fulfillment (3PL/4PL); retail media network; Ecosystem Integration Index (EII).

Peer-reviewed, approved and placed: 05.02.2026

Постановка проблеми. У глобальному ритейлі відбувається зсув від «економіки ланцюгів» до «економіки екосистем», де створення цінності забезпечується узгодженими комплементарностями багатьох учасників та керованими правилами взаємодії. Для торговельних мереж це означає змішання ритейлу з логістичними платформами, платежами/фінтех і медіаінфраструктурою, а також перехід від локальної оптимізації операцій до інтеграції через цифрові інтерфейси та стандарти даних [2–4].

¹ State University of Trade and Economics. Ukraine.

² State University of Trade and Economics. Ukraine.

Для українських торговельних мереж, що працюють в умовах воєнного стану, підвищеної волатильності попиту та логістичних обмежень, інтеграція у світовий рітейл є стратегічною умовою життєстійкості: вона дозволяє диверсифікувати канали збуту, скоротити залежність від локальних «вузьких місць» фулфілменту та отримати доступ до інструментів платформного маркетингу (retail media). Водночас традиційні траєкторії міжнародної експансії (експортні контракти, фізичні філії) втрачають ефективність у порівнянні з цифровим вбудовуванням у глобальні екосистеми маркетплейсів та пов'язаних сервісів.

Наукова проблема полягає у дефіциті прикладної теоретико-методичної рамки, яка пояснює, як локальній мережі перейти від закритої корпоративної логіки до відкритої екосистемної взаємодії, зберігаючи суб'єктність управління, операційну ефективність та контроль критичних ризиків (data quality, SLA, комплаєнс).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підхід «бізнес екосистем» концептуально оформлено через метафору коеволюції учасників у спільному середовищі, що змістило акцент із володіння ресурсами на координацію комплементарностей. Сучасні розробки теорії екосистем підкреслюють важливість вирівнювання архітектури взаємодії та узгодження ролей учасників у конфігураціях створення цінності [3]. Дослідження цифрового рітейлу демонструють, що ринки дедалі частіше організуються як багатосторонні платформи, які керуються governance правилами, алгоритмами ранжування, сервісними політиками та стандартами даних [4–5].

Паралельно розвивається прикладний напрям щодо цифровізації обміну даними й омніканальних практик, де ключовими стають інтероперабельність EDI/API та узгодженість бізнес процесів (каталогізація, ціноутворення, залишки, статуси замовлень, повернення) [5]. Логістичний вимір глобальної інтеграції описується через cross border fulfillment та зростання ролі 3PL/4PL операторів, які фактично стають «логістичним шаром» платформних екосистем. Однак у значній частині публікацій інтеграція розглядається або в межах SCM логіки (як оптимізація потоків), або в межах мережевого підходу (як партнерства), що недостатньо пояснює жорсткість протоколів platform governance та вимоги до даних у реальному часі.

Таким чином, актуальною є задача синтезу екосистемної теорії з прикладними інструментами цифрової інтеграції (EDI/API), кросбордер логістики та retail media, а також створення індикативного інструментарію для вимірювання інтегрованості та керування нею як програмою.

Мета дослідження. Метою статті є розробка та обґрунтування екосистемної моделі інтеграції українських торговельних мереж у світовий рітейл, яка базується на ієрархії ролей учасників, типізації інтерфейсів взаємодії та формалізованому інструментарію оцінювання рівня інтегрованості.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: визначити прикладні ролі мережі у глобальній рітейл-екосистемі та їх управлінські наслідки; побудувати матрицю механізмів інтеграції за типами інтерфейсів та пов'язати її з KPI і

ризиками governance; обґрунтувати індекс екосистемної інтегрованості ЕІ та запропонувати підхід до операціоналізації його компонентів; сформулювати стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності мереж через інтероперабельність, фулфілмент і governance.

Основні результати дослідження. 1) Ролі торговельної мережі у глобальній екосистемі. У платформно екосистемному середовищі торговельна мережа перестає бути «кінцевою ланкою» і стає актором із визначеною функціональною роллю, що задає набір інтерфейсів, рівень залежності від оркестратора та інвестиційний профіль. Виділено три ролі: (а) оркестратор — мережа розганяє власну платформу та встановлює правила для комплементорів; (б) комплементор — мережа інтегрує товари/послуги у чужі екосистеми, приймаючи їх governance; (в) партнер провайдер — мережа монетизує фізичну інфраструктуру (stores as pickup, локальний фулфілмент, last mile) у якості сервісу для екосистемних партнерів. Перевага ролізації полягає у можливості сформувати реалістичні KPI та обмежити «розмивання» стратегії при спробі одночасно бути і оркестратором, і комплементором у несумісних конфігураціях.

Таблиця 1. Порівняння підходів до інтеграції рітейлу та їх пояснювальні можливості

Підхід	Ядро	Сильна сторона	Обмеження для глобальної інтеграції
SCM (ланцюг)	потоки товару/запасів	оптимізація витрат і сервісу	слабко описує платформи, дані та governance
Мережевий	міжфірмові відносини	партнерства, кооперація	недостатньо враховує стандарти/протоколи
Платформний	двосторонні ринки	масштабування через посередника	обмежено охоплює багатосторонні потоки цінності
Екосистемний	ролі + архітектура + governance	узгоджує операції, дані й правила гри	потребує прикладної рамки та KPI

2) Інтерфейси інтеграції як «архітектура зчеплення». Екосистемна інтеграція реалізується через інтерфейси: цифровий (EDI/API), логістичний (cross border fulfillment), фінансовий (payments/fintech/BNPL) та маркетинговий (retail media). Цифровий інтерфейс є базовим: без автоматизованого обміну даними (каталог, ціни, промо, залишки, статуси замовлень, повернення) інтеграція перетворюється на ручні операції з високими транзакційними витратами. Логістичний інтерфейс визначає сервісну спроможність на міжнародних ринках: виконання SLA за lead time і OTIF є критичною вимогою більшості маркетплейсів. Фінансовий інтерфейс підвищує конверсію та знижує friction в оплаті, але посилює регуляторні та fraud ризики. Маркетинговий інтерфейс (retail media) перетворює мережу/маркетплейс на медіа платформу і потребує зрілого data governance та коректної атрибуції ефектів.

3) Матриця механізмів інтеграції (KPI + ризики). Для управління інтеграцією як програмою механізми доцільно кластеризувати за інтерфейсами й одразу прив'язувати до вимірюваних KPI та критичних ризиків governance. Це дає можливість: (а) узгодити IT backlog з операційними SLA; (б) визначити, де потрібен перехід на 3PL/4PL; (в) сформувати політики повернень, контенту та ціноутворення під правила оркестратора.

Таблиця 2. Механізми екосистемної інтеграції: інтерфейси, ефекти, KPI та ризики

Механізм	Інтерфейс	Ефект	KPI (приклади)	Критичні ризики
Marketplace onboarding	комерційний/цифровий	доступ до попиту та довіри платформи	share of platform sales; seller rating; cancellation rate	залежність від правил/алгоритмів
Cross-border fulfillment (3PL/4PL)	логістичний	скорочення lead time та підвищення OTIF	OTIF; lead time; cost per order; return cycle time	SLA-розриви; якість last-mile
Unified returns policy	операційний	лояльність і контроль втрат	time-to-refund; return rate; re-sell rate	шахрайство; витрати на reverse logistics
EDI/API data exchange	цифровий	синхронізація даних у реальному часі	% automated transactions; inventory accuracy; latency	data quality; інтеграційні збої; кіберризики
Payments/Fintech/BNPL	фінансовий	зростання конверсії та AOV	conversion rate; chargeback rate; BNPL share	комплаєнс/VAT; fraud; санкційні обмеження
Retail media	маркетинговий	монетизація трафіку та керування попитом	ROAS; ad revenue; incremental sales lift	атрибуція; конфлікт інтересів; GDPR-ризики

4) Індекс екосистемної інтегрованості (ЕІІ). Для того щоб оцінювати не лише обсяг продажів, а й структурну якість інтеграції, запропоновано індекс:

$$EII = w_1 \cdot Int + w_2 \cdot Log + w_3 \cdot Gov, \quad \text{де} \quad w_1 + w_2 + w_3 = 1.$$

Компоненти інтерпретуються так: *Int* — цифрова інтероперабельність (покриття EDI/API, якість даних, затримки синхронізації); *Log* — логістична адаптивність (lead time, OTIF, стабільність повернень); *Gov* — зрілість governance/комплаєнсу (виконання SLA, політики повернень і контенту, кіберстійкість, відповідність регуляторним вимогам). Оскільки ЕІІ є інтегральним інструментом керування, показники Int/Log/Gov доцільно нормувати у шкалі 0...1 за принципом «чим більше — тим краще» або «чим менше — тим краще» залежно від метрики.

Таблиця 3. Операціоналізація компонентів ЕІІ (приклад набору індикаторів та нормування)

Компонент	Індикатор (приклад)	Напрямок	Нормування (0..1)
Int	API-coverage (% замовлень через API)	↑ краще	$x = \text{value}/100$
Int	Data accuracy (% збігів залишків)	↑ краще	$x = \text{value}/100$
Int	Latency (хвилини)	↓ краще	$x = \max(0; 1 - \text{value}/L)$
Log	OTIF (%)	↑ краще	$x = \text{value}/100$
Log	Lead time (дні)	↓ краще	$x = \max(0; 1 - \text{value}/T)$
Gov	SLA compliance (%)	↑ краще	$x = \text{value}/100$
Gov	Compliance incidents (шт./період)	↓ краще	$x = \max(0; 1 - \text{value}/C)$

Ваги w_1 – w_3 визначено методом аналізу ієрархій (АНП) за авторським експертним опитуванням ($n = 15$): $w_1 = 0,4$; $w_2 = 0,3$; $w_3 = 0,3$. Оскільки це авторські дані, вони не потребують зовнішнього статистичного джерела, але мають бути відтворюваними: у додатках/методичному описі доцільно фіксувати критерії добору експертів і перевірку узгодженості (CR).

5) Ілюстративний приклад застосування ЕІІ. Якщо мережа забезпечує високий Int (0,85) завдяки API інтеграції, але має середній Log (0,55) через нестабільний cross border fulfillment і недостатній Gov (0,50) через часті SLA порушення, то $ЕІІ = 0,4 \cdot 0,85 + 0,3 \cdot 0,55 + 0,3 \cdot 0,50 = 0,66$. Менеджерський висновок: пріоритетом стає інвестування у 3PL/4PL контури та governance процедури, а не у розширення товарних запасів. Такий формат інтерпретації дозволяє переводити інтеграцію з «інтуїтивної» площини у керовану програму з вимірюваними цілями.

6) Governance як «жорсткий каркас» інтеграції. У екосистемах контроль зміщується від активів до правил і алгоритмів. Тому мережа має проектувати governance на трьох рівнях: (а) програмний (policy as code, контроль якості даних, обмеження доступів); (б) операційний (SLA моніторинг OTIF/lead time/повернень, контроль виконання політик платформ); (в) стратегічний (узгодження ціннісної пропозиції, правил категорійного менеджменту, моделей комісій і рекламної взаємодії) [3–4].

Governance & Compliance	Маркетплейси (оркестратори)	Клієнт
3PL/4PL фулфілмент	Українська торговельна мережа	Платежі/фінтех
Постачальники та бренди	Постачальники даних	Retail media (ads)

Рис. 1. Екосистемна карта інтеграції торговельної мережі у світовий рітейл (схема, ч/б)

Висновки. Екосистемний підхід дозволяє описувати інтеграцію українських торговельних мереж у світовий рітейл як програму керованого вбудовування у платформні конфігурації створення цінності, де визначальними є ролі мережі, архітектура інтерфейсів та правила platform governance. Ключовими авторськими результатами є: (1) модель екосистемної інтеграції (ролі + інтерфейси + governance); (2) матриця механізмів інтеграції з КРІ та ризиками; (3) індекс ЕІ і його операціоналізація через нормовані індикатори. Практичний висновок полягає у тому, що міжнародна конкурентоспроможність мереж формується передусім через інтероперабельність EDI/ API, надійність cross border fulfillment та зрілість governance/ комплаєнсу, а не через нарощування запасів.

Перспективи подальших досліджень: (а) емпіричне тестування ЕІ на даних українських мереж у ЄС; (б) оцінка економічного ефекту окремих механізмів (EDI/API, 3PL/4PL контури, retail media) у порівнянні стратегій «комплементор» vs «партнер провайдер»; (в) поглиблення метрик governance зрілості (data governance, кіберстійкість, комплаєнс) як обмеження і драйвера екосистемної інтеграції.

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-Zandyn 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 // Journal of Cleaner Production. 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. 2024. DOI: <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. Медведєва К. Глобальні рушійні сили роздрібної 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 рітейлу // 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 роздрібного рітейлу 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 Центрив. Європейський рітейл демонструє різні шляхи зростання: прогноз на 2026 рік. <https://www.ucsc.org.ua/yevropejskyj-rytejl-demonstruye-rizni-shlyahy-zrostantnya-prognoz-na-2026-rik/>

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. (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. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142147>
7. Li, Y., Zhang, X. (2024). Investment ability: A catalyst for omni-channel supply chain. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2411008>
8. Kaizen Institute. Global retail trends 2026. <https://kaizen.com/insights/global-retail-trends-2026/>
9. Tymeichuk, Yu. (2025). Kontseptualni osnovy stratehichnoho ta terytorialnoho rozvytku torhov-elnykh merezh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-46>
10. Medvedieva, K. (2024). Hlobalni 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 ryteilu. *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). Perspektivy rozvytku rozdrubnoho ryteilu v Ukraini z vrakhu-vanniam svitovykh tendentsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, 81, 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>
13. Ukrainaska Rada Torhovyykh Tsentriv. (2026). Yevropeyskyi ryteil demonstrue rizni shliakhy zrostannia: prohnaz na 2026 rik. <https://www.ucsc.org.ua/yevropejskyj-rytejl-demonstruye-rizni-shlyahy-zrostannya-prognoz-na-2026-rik/>