

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР У ТОРГІВЛІ

**К. Ю. Вергал**, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* – дослідження організаційних аспектів інтеграції торговельних підприємств. У статті проведено аналіз сутності поняття «інтеграції» через визначення її характеристик. Виявлено зв'язок поняття «інтеграція» з поняттями «об'єднання», «злиття», «спільна діяльність», «взаємозв'язок», «співпраця», «система», «синергія». Це дозволило узагальнити характеристики інтеграції – безперервність, передбачуваність, мінливість, керованість, послідовність, універсальність і поліморфічність, поява нових зв'язків, нерозривний зв'язок процесу та результату. Установлено, що багатоаспектність прояву інтеграції є однією із причини існування різних форм інтегрованих структур. Це дозволило систематизувати організаційні форми інтегрованих структур за організаційними формами, залежно від характеру об'єднання, за формою проведення, за механізмом реалізації. Визначено їх зміст та характеристики. **Методика дослідження.** Для вирішення поставлених у статті завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. **Результати.** У статті досліджено сучасних стан і тенденції формування інтегрованих структур. Проаналізовано показники угод М&А в Україні та світі. Установлено, що вибір організаційної форми інтегрованої структури залежить від ринкової ситуації та основних цілей підприємства, від особливостей функціонування підприємства та його розмірів. Визначено особливості інтеграції підприємств в Україні. Проаналізовано активність роздрібної торгівлі в інтеграційних процесах. Досліджено підходи до вибору форми інтегрованої структури та сутність інтеграції для підприємств торгівлі. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті проаналізовано особливості й конкурентні переваги взаємодії торговельних підприємств з іншими підприємствами в умовах інтеграції. Досліджено та визначено результати такого об'єднання.

**Ключові слова:** інтеграція, торговельні підприємства, інтегрована структура, форми інтеграції, інтеграційні процеси.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний розвиток торговельних підприємств, які відіграють ключову роль у задоволенні потреб населення в товарах і послугах, відбувається в умовах диверсифікації організаційних структур та інтенсифікації інтеграційних процесів.

З метою оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат, пов'язаних із доставкою товарів, торговельні підприємства об'єднуються з іншими підприємствами та організаціями, утворюючи горизонтальні/вертикальні інтегровані структури. Такі об'єднання дозволяють удосконалити логістику, автоматизувати операції та знизити витрати за рахунок централізованого управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти інтеграцій-

них процесів, механізми формування та розвитку інтегрованих структур розглядали у своїх працях Л. Ганущак-Єфіменко, П. Іжевський, Н. Карпенко, В. Кондратюк, Н. Кривицька, В. Микитюк, А. Пилипенко, О. Чорна, І. Яцкевич. Інтеграція в торгівлі, діяльність торговельних мереж як однієї з форм інтеграції підприємств досліджувалась такими науковцями, як В. Апопій, В. Лісіца, В. Міценко, О. Шимко. Проте, проблеми управління інтегрованими структурами в торгівлі, особливості взаємодії торговельних підприємств у процесах інтеграції залишаються недостатньо розкритими.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження організаційних аспектів формування інтегрованих структур у торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Виявлення особливостей формування інтегрованих структур потребує дослідження поняття «інтеграція», сутність якого в загальному розумінні полягає: в описі взаємодії складових елементів і цілого через виявлення зв'язків між елементами; у втраті складовими частинами первинних ідентифікаційних якостей під час входження до складу цілого; у появі в утвореній структури нових якостей, обумовлених як якостями складових частин, так і виникненням нових систем внутрішніх зв'язків [16].

Відносно суб'єктів господарювання, Г. Головченко трактує інтеграцію як процес об'єднання окремих елементів системи в єдине ціле [2, с. 23]. На синергетичному ефекті інтеграції підприємств наголошує М. Альошин, визначаючи це поняття як організаційно-економічне злиття двох або більше елементів у єдине ціле, за якого з'являється нова якість [1]. Розглядаючи мотиваційну складову злиття підприємств, А. В. Федосєєва розуміє під інтеграцією об'єднання економічних суб'єктів із метою оптимізації поточної діяльності, інвестування у виробництво та підвищення ефективності їх взаємодії [12]. На думку О. Ю. Чорної, «інтеграцією є організаційно-економічний процес об'єднання, взаємопроникнення суб'єктів господарювання різних форм власності з метою посилення конкурентоспроможності й підвищення ефективності функціонування» [15].

Розуміння інтеграції через призму понять «об'єднання», «злиття», «спільна діяльність»,

«взаємозв'язок», «співпраця», «система», «синергія» дозволяє узагальнити характеристики інтеграції, серед яких Н. Ю. Кривицька, В. Є. Командровська, В. В. Андрущенко виділяють такі [7]:

- безперервність – здатність інтеграційного процесу бути єдиним ланцюгом різних етапів;
- передбачуваність – можливість управління інтеграційним процесом;

- мінливість – у ході інтеграції відбуваються трансформація, перетворення компонентів, а також поява інтегрованих новоутворень;

- керованість – спроможність реагувати на управлінський вплив і змінювати процес інтеграції;

- послідовність – наявність етапів розвитку, тобто ієрархія інтеграційних процесів;

- універсальність і поліморфічність – інтеграційні зв'язки, які виявляються в різних сферах пізнання та діяльності людини;

- нерівноважність – імовірність появи альтернативних ситуацій;

- поява нових зв'язків – наявність елементів, які раніше були роз'єднані;

- нерозривний зв'язок процесу та результату, власна логіко-змістовна основа тощо.

Багатоаспектність сутності інтеграції в економіці проявляється в різноманітності її організаційних форм, що не обмежуються лише організаційно-правовими формами (картель, синдикат, трест, пул, консорціум, конгломерат, холдинг, концерн, фінансово-промислова група, альянс, корпорація, асоціація) (табл. 1).

Таблиця 1

### Організаційні форми інтеграції підприємств (систематизовано на основі [3, 5–7, 10, 11, 13])

Класифікаційна ознака	Види інтеграції	Характеристика
За організаційними формами	Повна інтеграція	Інтеграція, яка здійснюється на основі засобів виробництва, що належать одному власнику
	Контрактна інтеграція	Інтеграція підприємств та організацій на основі контракту
	Акціонерна інтеграція	Інтеграція на акціонерній основі
	Кооперативна інтеграція	Інтеграція на основі створення кооперативів
	Партнерська інтеграція	Інтеграція на основі усної домовленості або документального оформлення
	Громадська інтеграція	Інтеграція з ознаками неформального громадського об'єднання
	Інтеграція власності	Розширення прав власності на дві й більше стадій виробництва та збуту продовольчої продукції, коли інтегратор отримує у власність частину активів інтегрованих компаній

Продовж. табл. 1

Класифікаційна ознака	Види інтеграції	Характеристика
За організаційними формами	Квазівертикальна інтеграція	Інтегроване виробництво та збут продукції здійснюються незалежними підприємствами та збутовою мережею, але під контролем провідної компанії
	Конгломеративна інтеграція	Утворюється на основі об'єднання підприємств, які не пов'язані між собою галузевими ознаками; зазвичай, це відбувається у випадках появи тимчасово вільних фінансових ресурсів
Залежно від характеру об'єднання	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання декількох підприємств, які виробляють однакову продукцію, з метою набуття більшого впливу на ринки збуту
	Вертикальна інтеграція	Об'єднання декількох підприємств, що виробляють різну продукцію, в одному технологічному ланцюгу
За формою проведення	Жорстка інтеграція	Підпорядкування слабшої компанії сильнішій шляхом поглинання
	М'яка інтеграція	В основу взаємодії покладені майнові відносини, а також відбувається повна або часткова централізація функцій управління
За механізмом реалізації	«Чисте конгломератне злиття» (puremerger)	Злиття двох і більше компаній для створення нової компанії, яка буде дочірнім підприємством відносно компаній-засновників, або так зване «злиття активів» без злиття самих компаній
	Вороже поглинання (hostile takeover)	Тендерна пропозиція, яку висуває на відкритому фондовому ринку менеджмент компанії-покупця на придбання контрольного пакета акцій компанії, яка являє собою більший інтерес як об'єкт купівлі, ніж як продавець
	Дружнє поглинання (friendly takeover)	Тендерна пропозиція, яку робить менеджмент компанії-покупця менеджменту компанії, яка поглинається, на придбання контрольного пакета звичайних голосуючих акцій останньої

Переваги інтеграції, зумовлені підвищенням ефективності взаємодіючих підприємств, підтверджуються показниками угод М&А, які протягом 2014–2018 рр. залишалися на високому рівні й у 2019 р. становили 3,8 трлн дол., охопивши при цьому п'ять основних галузей – енергетику, фінанси, нерухомість, фармакологію та технології [21].

Стосовно України, то, на відміну від світових зовнішньоекономічних тенденцій стабільної динаміки зростання кількості та обсягів угод М&А, після різкого зниження кількості їх у 2014 р. кількість угод із формування інтегрованих структур в Україні протягом 2015–2019 рр. поступово зростала та збільшилась майже втричі порівняно із 2015 р. (рис. 1). Основна причина такого зростання – покращення інвестиційного клімату, що проявився в підвищенні місця України в низці рейтингів (Doing Business Index – із 81 місця у 2015 р. до

71 місця і до 64 – у 2019 р. [20], EBA Investment Attractiveness Index – із 2,51 у 2015 р. до 2,95 у 2019 р. [19]).

Як показує сучасна практика господарювання, вибір організаційної форми інтеграції залежить від ринкової ситуації та основних цілей підприємства, правильне та чітке визначення яких, згідно з опитуванням J. P. Morgan M&A Advisory [21], стає важливим чинником вдалого об'єднання підприємств. Згідно з останніми дослідженнями основними мотивами інтеграції підприємств у світі також є: придбання технологій, нових виробничих можливостей або інноваційних стартапів (21 % опитаних); вихід на нові ринки (21 % опитаних); зростання підприємства (20 % опитаних); придбання більш кваліфікованої робочої сили (20 % опитаних); зміни зовнішнього середовища (18 %) [20, с. 10].

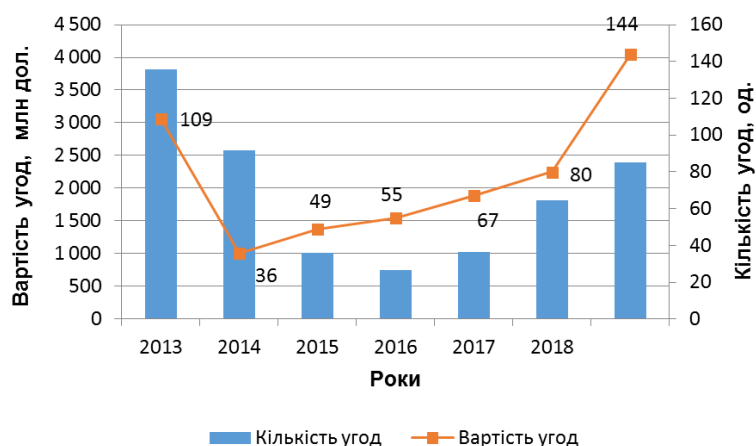


Рис. 1. Динаміка угод М&amp;А в Україні за 2013–2019 рр.

Вибір інтеграційної стратегії підприємством також залежить від особливостей його функціонування, у тому числі й розміру. Проводячи дослідження взаємозв'язку між розміром підприємства, формою інтеграційної структури, Є. Луцишина та І. Яцкевич зазначають, що великі та середні підприємства прагнуть до стабільності зв'язків, юридичного оформлення об'єднання, тоді як малі підприємства, щоб не втратити власні переваги, – гнучкості та адаптивності, обирають менш жорсткі контрактні форми інтеграції: франчайзинг, венчур, аутсорсинг, субконтрактація, аутстафінг та ін. [9, с. 251; 16]. У той же час відповідно до досліджень EY Global Capital Confidence Barometer типовим об'єктом інтеграційних процесів в Україні є «компанія середнього розміру, зі сталими прибутками, потенціалом зростання долі ринку та експортним потенціалом». Крім того, більша частина угод

(53 %) є внутрішніми, без залучення зовнішніх покупців, на думку яких впливає нестабільність української економіки.

Розглядаючи інтеграційні процеси в торгівлі, В. П. Чеглов визначає інтегровану торговельну структуру як диверсифіковану корпоративну комерційну організацію, що займається переважно торговельною діяльністю та представлена на ринку множиною торговельних об'єктів, технологічно уніфікованих і інкорпорованих через механізми спеціалізації, розподілу ресурсів і грошових потоків із метою досягнення емерджентності [14, с. 1685]. Сфера роздрібною торгівлі в Україні не є найбільш активною в інтеграційних процесах, а угоди М&А в цій сфері займають лише 8,8 % усіх угод в Україні (рис. 2). Однак, інвестори відмічають високий потенціал роздрібною торгівлі, які можуть стати каталізаторами ринку у 2020–2021 рр.

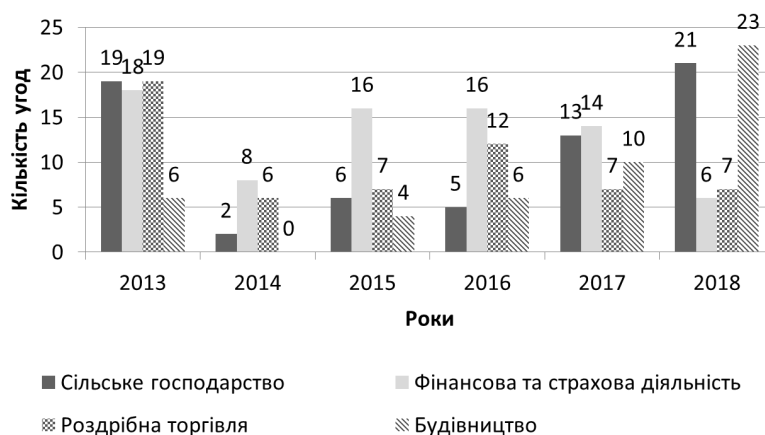


Рис. 2. Угоди М&amp;А в Україні за напрямками у 2013–2018 рр. [систематизовано за [20]]

Досліджуючи питання створення інтегрованих структур у роздрібній торгівлі, В. В. Лісіца, Ю. В. Іванов та О. М. Михайленко вказують на переважання таких стратегічних цілей інтеграції: регулювання ефективної діяльності компанії, можливість операційної синергії, переоцінка вартості компанії, реструктуризація та перерозподіл ресурсів, спад на галузевих ринках та диверсифікації, фінансова синергія, яка сприяє стабілізації фінансового становища об'єднаної компанії і підвищує конкурентоспроможність підприємства [8, с. 25]. Як за-

значає Н. Карпенко, «підприємства-партнери, у свою чергу, також очікують від такої співпраці позитивних результатів, серед яких найбільш вагомими є: мінімізація кількості виробничих і збутових операцій, що впливають на зменшення витрат; скорочення технологічного циклу; здешевлення продукції тощо» [4, с. 26].

Однак, у той же час залежно від мети та форм взаємодії інтеграція підприємств роздрібної торгівлі, зокрема з підприємствами інших видів діяльності, дозволяє отримати різноманітні конкурентні переваги (рис. 3):

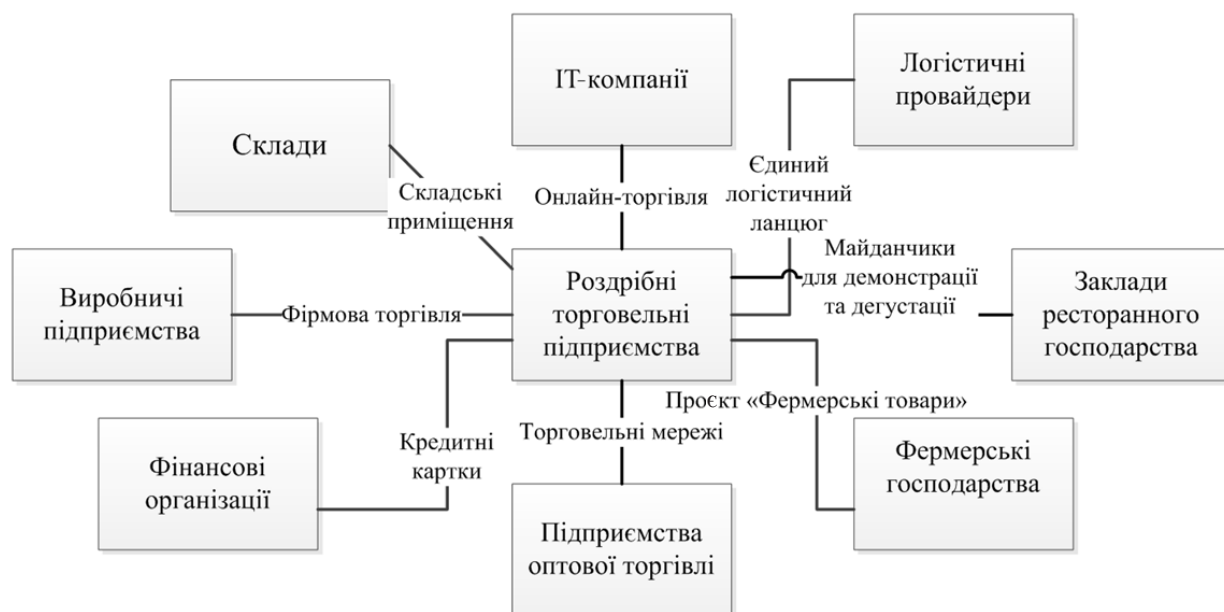


Рис. 3. Форми інтеграційної взаємодії між підприємствами

1. Інтеграція торговельних підприємств та ІТ-компанії спрямована на підвищення ефективності електронної комерції, автоматизації діяльності підприємства чи інтелектуалізації взаємодії із споживачем. Прикладом такої взаємодії є злиття інтернет-супермаркету Rozetka з українською ІТ-компанією EVO, яка володіє низкою українських маркетплейсів та онлайн-сервісів – Prom.ua, Bigl.ua, Kabanchik.ua тощо. Таке об'єднання дозволило, з одного боку, залучити більше малих та середніх підприємств до продажу товарів через сайти об'єднаних компаній, а з іншого, завдячуючи логістиці компанії Rozetka, споживачі отримали більш оперативну доставку від продавців маркетплейсів.

2. Інтеграція торговельних підприємств та логістичних провайдерів має за мету інтеграцію всіх елементів логістичної системи в

єдиний логістичний ланцюг. Так, партнерство між компанією «НП Логістик», що входить до складу компанії «Нова Пошта», зі шведською торговельною мережею ІКЕА дозволило об'єднати стандарти фулфілмента й доставки з меблевим рітейлом. Взаємодія торговельної мережі Varus із логістичним провайдером УВК дозволили повністю інтегрувати та автоматизувати всі складські процеси, організувати безакцептне приймання товару, досягти у 2019 р. найвищий в Україні показник своєчасності доставки товарів – 99 %. У 2018 р. компанія Fozzy Group почала розвивати службу доставки й поштовий сервіс Justin і купила кур'єрську службу Post.ua, що дозволить працювати у двох форматах Smart Parsel Shop (на мінімальній площі представлено максимальну кількість послуг логістики) і Online Service Retail (максимальний комплекс послуг із ло-

гістики, доставки та інформаційно-фінансові сервіси).

3. Інтеграція торговельних підприємств із фінансовими організаціями сприяє створенню спеціальних кредитних програм і карток торговельних мереж із кредитним лімітом («Картка Комфарту» у мережі магазинів «Фокстрот. Техніка для дому»). Взаємодія ПрАТ «ФОЗЗІ ГРУП» та ПАТ «БАНК ВОСТОК» дозволяє під час оформлення відповідної платіжної картки отримувати бали за покупки в магазинах «Сільпо» та обмінювати їх на бонуси для покупок під час реєстрації у програмі «Власний рахунок». Використовуючи бонусно-кредитну картку від АТ «Альфа Банку» ЕКО Максимум споживач отримує 2 % від суми покупки на всі позиції в чеку в будь-якому магазині торговельної мережі ЕКО. Під час розрахунку картою як банківською в будь-якій торговельній мережі України – отримує ще 2 % на бонусний рахунок ЕКО.

4. Взаємодія виробничих підприємств із торговельними підприємствами є складовою фірмової торгівлі та впровадження власних торговельних марок, що, з одного боку, дозволяє формувати ексклюзивний асортимент для різних категорій споживачів, а з іншого – продавати товари власних торговельних марок за більш низькими цінами порівняно з аналогічною брендованою продукцією. Формування «оберненої вертикальної інтеграції» дозволяє впливати на постачальника шляхом контролю за логістикою та якістю продукції, знижуючи при цьому витрати та собівартість. При цьому постачальники отримують можливість, завантажуючи власні виробничі потужності, не витрачатися на логістику, маркетинг і рекламу вироблених товарів. Так, компанія «АТБ-маркет» має чотири рівні власних торговельних марок, які розраховані на різні цінові сегменти: «De Luxe Foods & Goods Selected» (елітні імпортовані товари); ТМ «Спецзамовлення «АТБ» (ціновий рівень – середній плюс); ТМ «Своя лінія» (середній ціновий рівень); бренд «Розумний вибір» (низький ціновий рівень). У магазинах «Велика Кишенька», «Велмарт», «BK SELECT» і «BK Експрес» представлена продукція 16 власних торговельних марок – усього понад 1 350 артикулів, зокрема товари брендів «№1» і «Хіт продукт». Торговельна мережа магазинів RINGOO має власну торговельну марку ringoo, в асортименті якої: автомобільні зарядні пристрої, кабелі для

передачі даних, гарнітура та інші мобільні аксесуари. У торговельних мережах Fozzy Group представлена продукція під такими власними торговельними марками: «Premiya Select» (ексклюзивна продукція), ВТМ «Премія» (середній ціновий сегмент), ВТМ «Премія Рікі Тікі» (середній ціновий сегмент для дітей), Premiya Wine Club (середній ціновий сегмент), «Повна Чаша» (низький ціновий сегмент), торгова марка EXTRA (низький ціновий сегмент для оптових покупців). Всеукраїнська мережа супермаркетів має власні торговельні марки для низького («Перший ряд») й середнього («Добрий звичай») цінових сегментів.

5. Інтеграція торговельних підприємств та фермерських господарств надає можливість створення спеціальних торговельних майданчиків для реалізації продукції домашнього господарства та розширення асортименту за рахунок «домашньої» та «органічної» продукції. Прикладом такої взаємодії є торговельна марка «Спецзамовлення «АТБ», в асортименті якої представлені молочні продукти від фермерських господарств із молока вищого сорту, ковбасні вироби, виготовлені за ДСТУ, натуральне згущене молоко. Торговельна мережа «Сільпо» із 2011 року запустила проект «Лавка традицій», спрямований на продаж натуральних продуктів українських виробників від більше ніж 40 постачальників з України.

6. Взаємодія торговельних мереж між собою дозволяє відкривати нові формати «магазин у магазині» на умовах франшизи. У такому форматі працюють згідно з договором компанія «Епіцентр К» та міжнародна корпорація ІС-Intersport International Corporation GmbH, що дозволило в мережах магазинів «Епіцентр» відкрити магазини спортивних товарів Intersport. У 2020 р. в Україні відкрилася брендована зона ОРРО на території супермаркету електроніки «Ельдорадо». Формат «магазин у магазині» активно використовується і в онлайн-торгівлі вітчизняними торговельними мережами – у 2015 р. інтернет-магазин «Фокстрот» відкрив першу брендовану зону Samsung, що у 2020 р. включає ще й такі торговельні марки, як Apple, LG, Xiaomi, Hisense, Delfa.

Окрім спеціалізованих переваг, які отримують підприємства в результаті створення інтегрованої структури, до загальних переваг можна зарахувати і спільну реалізацію проектів, і

додаткове залучення інвестиційних ресурсів, розширення мережі клієнтів та зниження ризиків.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Дослідження організаційних аспектів створення інтегрованих структур у торгівлі дозволило визначити основні переваги, які здобуває підприємство у взаємодії з іншими підприємствами, та проаналізувати основні напрями такої взаємодії. А тому виникає необхідність у дослідженні механізмів формування інтегрованих структур, виявленні стратегій їх розвитку залежно від обраної організаційної форми та структури.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешин М. Интеграция фиктивного и реального капитала в финансово-промышленных группах и холдингах / М. Алешин // Маркетинг. – 2004. – № 3(76). – С. 17–27.
2. Головченко Г. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії / Г. Головченко // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 4. – С. 21–25.
3. Гудзь Е. Е. Рыночная интеграция в аграрной сфере Украины: тенденции, возможности, угрозы / Е. Е. Гудзь // Никоновские чтения. – 2010. – № 15. – С. 400–402.
4. Камінська В. В. Синергетична ідентифікація інтеграції : [монографія] / В. В. Камінська ; за заг. ред. Є. І. Ходаківського. – Житомир : ЖНАЕУ, 2012. – 204 с.
5. Карпенко Н. В. Інтеграційна модель розвитку маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації / Н. В. Карпенко // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 4. – С. 25–29.
6. Кондратюк В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід / В. Кондратюк // Збірник наукових праць КНТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4. – С. 215–219.
7. Кривицька Н. Ю. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями / Н. Ю. Кривицька, В. Є. Командровська, В. В. Андрущенко // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 24. – С. 131–134.
8. Лісіца В. В. Механізми та форми створення інтеграційних структур у роздрібній торгівлі України / В. В. Лісіца, Ю. В. Іванов, О. М. Михайленко // Торговля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів : Львівська комерційна академія, 2015. – Вип. 18. – С. 22–27.
9. Луцишина Є. В. Стан інтеграційних процесів розвитку підприємств в економіці України / Є. В. Луцишина // Бізнес Інформ. – 2019. – № 3. – С. 247–254.
10. Табахарнюк М. О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні / М. О. Табахарнюк. – Київ : Київська книжково-журнальна практика. 2012. – 304 с.
11. Ушвицкий М. Л. Объективная необходимость углубления интеграции в агропромышленном комплексе / М. Л. Ушвицкий // сб. науч. тр. СевКавГТУ. Сер. : Экономика. – 2006. – № 3. – С. 101.
12. Федосеева А. В. Теоретические основы становления процессов интеграции как одной из форм реорганизации субъектов экономической деятельности / А. В. Федосеева // Вестник ЧелГУ. – 2006. – № 5. – С. 124–126.
13. Храмова И. Г. Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе России / И. Г. Храмова. – Москва : ИЕПП, 2003. – 52 с.
14. Чеглов В. П. Теоретико-методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России / В. П. Чеглов // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 11. – С. 1679–1688.
15. Чорна О. Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація [Електронний ресурс] / О. Ю. Чор-

- на. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2010\\_22\\_1/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/) (дата звернення: 10.05.20). – Назва з екрана.
16. Энгельгарт В. А. Интегрализм – путь от простого к сложному в познании явлений жизни / В. А. Энгельгарт // Вопросы философии. – 1970. – № 11. – С. 103–115.
  17. Яцкевич І. До питання про зміст поняття інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності / І. Яцкевич // Журнал європейської економіки. – 2013. – Т. 12. – № 4. – С. 473–483.
  18. Doing Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.doingbusiness.org/en/data> (дата звернення: 18.05.2020). – Назва з екрана.
  19. European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 18.05.2020). – Назва з екрана.
  20. M&A outlook: emerging trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/ey-capital-confidence-barometer/ccb-21/pdf/ey-global-capital-confidence-barometer-edition-21.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ey-capital-confidence-barometer/ccb-21/pdf/ey-global-capital-confidence-barometer-edition-21.pdf) (дата звернення: 12.02.2020). – Назва з екрана.
  21. Morgan M & A Advisory [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jpmorgan.com/jrmpdf/1320746694177.pdf> (дата звернення: 18.05.2020). – Назва з екрана.
  3. Hudz, E. E. (2010). Rynochynaya integratsiia v agrarnoy sfere Ukrainy: tendentsii, vozmozhnosti, ugrozy [Market integration in the agricultural sector of Ukraine: trends, opportunities, threats]. *Nikonovskiye chteniya – Nikon readings*, 15, 400-402 [in Russian].
  4. Kaminska, V. (2012). Synerhetychna identyfikatsiia intehratsii [Synergetic identification of integration]. Khodakivskyi Ye.I. (Ed.). Zhytomyr : ZHNAYEU [in Ukrainian].
  5. Karpenko, N. (2010). Intehratsiina model rozvytku marketynhovoї diialnosti na pidpriemstvakh spozhyvchoї kooperatsii [Integration model of development of marketing activity at the enterprises of consumer cooperation]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 4, 25–29 [in Ukrainian].
  6. Kondratiuk, V. (2007). Intehratsiini protsesy: poniattia, pidkhody, zakordonnyi dosvid [Integration processes: concepts, approaches, foreign experience]. *Zbirnyk naukovykh prats KNTU – Collection of scientific works of KNTU*, 4, 215–219 [in Ukrainian].
  7. Kryvytska, N. Yu., Komandrovskaya, V. Ye., & Andrushchenko, V. V. (2017). Intehratsiini protsesy pidpriemstv Ukrainy: vyznachennia, vydy ta napriamy [Integration processes of Ukrainian enterprises: definitions, types and directions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (Vols. 24), (pp. 131–134) [in Ukrainian].
  8. Lisitsa, V. V., Ivanov, Yu. V., & Mykhailenko, O. M. (2015). Mekhanizmy ta formy stvorennia intehratsiinykh struktur u rozdribnii torhivli Ukrainy [Mechanisms and forms of creation of integration structures in retail trade of Ukraine]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship: Collected papers*, 18, 22–27 [in Ukrainian].
  9. Lutsyshyna, Ye. V. (2019). Stan intehratsiinykh protsesiv rozvytku pidpriemstv v ekonomitsi [Evolution and essence of integration as an economic category]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic Bulletin of the NGU*, 4, 21–25 [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. Aleshyn, M. (2004). Integratsiia fiktivnogo i realnogo kapitala v finansovo-promyshlennykh gruppakh i kholdingakh [Integration of fictitious and real capital in financial and industrial groups and holdings]. *Marketynh – Marketing*, 3(76), 17–27 [in Russian].
2. Holovchenko, H. (2009). Evoliutsiia ta sutnist intehratsii yak ekonomichnoi katehorii



- Ukrainy [The state of integration processes of enterprise development in the economy of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 247–254 [in Ukrainian].
10. Tabakharniuk, M. O. (2012). Hra na milion: praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini [Million game: the practice of mergers and acquisitions in Ukraine]. Kyiv : Kyivska knyzhkovo-zhurnalna praktyka [in Ukrainian].
  11. Ushvytskyi, M. L. (2006). Obyektivnaya neobkhodimost uglubleniya integratsii v agropromyshlennom komplekse [The objective need to deepen integration in the agricultural sector]. *Sbornik nauchnykh trudov SevKavGTU – collection of scientific papers of SevKavGTU. Series: Economics*, 3, 101 [in Russian].
  12. Fedoseev, A. V. (2006). Teoreticheskiye osnovy stanovleniya protsessov integratsii kak odnoy iz form reorganizatsii subyektiv ekonomicheskoy deyatelnosti [The theoretical foundations of the formation of integration processes as one of the forms of reorganization of economic entities]. *Vestnik ChelGU – Bulletin of ChelGU*, 5, 124–126 [in Russian].
  13. Khranova, I. G. (2003). Vertikalnaya integratsiya v prodovolstvennom komplekse Rossii [Vertical integration in the food sector of Russia]. Moscow : IEPP [in Russian].
  14. Chehlov, V. P. (2015). Teoretiko-metodologicheskoye obosnovaniye primeneniya kategorii «integrirovannaya torgovaya sistema» pri analize protsessov transformatsii torgovli v Rossii [Theoretical and methodological substantiation of the use of the category "integrated trading system" in the analysis of the processes of transformation of trade in Russia]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo – Russian entrepreneurship*: Collected papers. (11, Vols. 16), (pp. 1679–1688) [in Russian].
  15. Chorna, O. Iu. (2010). Intehrovani struktury promyslovosti: sutnist, poniattia, klasyfikatsiia [Integrated structures of industry: essence, concept, classification]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2010\\_22\\_1/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_1/) (accessed 10 May 2020) [in Ukrainian].
  16. Engelgart, V. A. (1970). Integratizm – put ot prostogo k slozhnomu v poznanii yavleniy zhizni [Integratism – the path from the simple to the complex in understanding the phenomena of life]. *Voprosy filosofii – Philosophy Issues*, 11, 103–115 [in Russian].
  17. Iatskevych, I. (2013). Do pytannia pro zmist poniattia intehratsii subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [On the question of the meaning of the concept of integration of business entities]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, (4, Vols. 12), (pp. 473–483) [in Ukrainian].
  18. Doing Business. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org/en/data> (accessed 18 May 2020) [in English].
  19. European Business Association. Retrieved from <https://eba.com.ua/> (accessed 18 May 2020) [in English].
  20. M&A outlook: emerging trends. Retrieved from [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/ey-capital-confidence-barometer/ccb-21/pdf/ey-global-capital-confidence-barometer-edition-21.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ey-capital-confidence-barometer/ccb-21/pdf/ey-global-capital-confidence-barometer-edition-21.pdf) (accessed 18 May 2020) [in English].
  21. Morgan M & A Advisory. Retrieved from <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320746694177.pdf> (accessed 18 May 2020) [in English].

**К. Ю. Вергал**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Организационные аспекты формирования интегрированных структур в торговле.**

**Аннотация.** Цель статьи – исследование организационных аспектов интеграции торговых предприятий. В статье проведен анализ сущности понятия «интеграция» путем определения ее характеристик. Выявлена связь понятия «интеграция» с понятиями «объединения», «слияние», «совместная деятельность», «взаимосвязь», «сотрудничество», «система», «синергия». Это позволило обобщить характеристики интеграции –

непрерывность, предсказуемость, изменчивость, управляемость, последовательность, универсальность и полиморфичность, появление новых связей, неразрывная связь процесса и результата. Установлено, что многоаспектность проявления интеграции является одной из причин существования различных форм интегрированных структур. Это позволило систематизировать организационные формы интегрированных структур по организационным формам, в зависимости от характера объединения, по форме проведения, по механизму реализации. Определены их содержание и характеристики. **Методика исследования.** Для решения поставленных в статье задач использованы общенаучные и специальные методы исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения. **Результаты.** В статье исследовано современное состояние и тенденции формирования интегрированных структур. Проанализированы показатели сделок M&A в Украине и в мире. Установлено, что выбор организационной формы интегрированной структуры зависит от рыночной ситуации и основных целей предприятия, от особенностей функционирования предприятия и его размеров. Определены особенности интеграции предприятий в Украине. Проанализирована активность розничной торговли в интеграционных процессах. Исследуются подходы к выбору формы интегрированной структуры и сущность интеграции для предприятий торговли. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье проанализированы особенности и конкурентные преимущества взаимодействия торговых предприятий с другими предприятиями в условиях интеграции. Исследованы и определены результаты такого объединения.

**Ключевые слова:** интеграция, торговые предприятия, интегрированная структура, формы интеграции, интеграционные процессы.

**K. Verhal, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). *Organizational aspects of formation of integrated structures in trade.***

**Annotation. Purpose.** The article is devoted to the investigation of organizational aspects of trade enterprises integration. Approaches to the definition of the essence of the concept of "integration" by determining its characteristics are considered in the article. The connections between the "integration" and the such concepts as "merger", "merger", "joint activity", "interconnection", "cooperation", "system", "synergy" are revealed. The characteristics of integration – continuity, predictability, variability, controllability, consistency, universality and polymorphism, the emergence of new connections, the inextricable link between the process and the result are summarized. The multi-dimensional nature of the integration as a one of the reason for the existence of various forms of integrated structures is disclosed. The organizational forms of integration (by organizational forms, depending on the nature of the association, by the form of implementation, by the mechanism of implementation) are described and their specific features are highlighted. This made it possible to systematize the organizational forms of integrated structures. Their content and characteristics are determined. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization. **Findings.** The current state and the recent trends in integration in Ukraine and the world are explored. The indicators of M&A transactions in Ukraine and in the world are analyzed. Furthermore, it has been established that the choice of the organizational form of an integrated structure depends on the market situation and the main goals of the enterprise, on the characteristics of the functioning of the enterprise and its size. The features of enterprises integration in Ukraine are determined. The forms of the integrated structure and the essence of integration processes for trade enterprises are investigated. **Practical value.** The article analyses the features of the interaction of trading enterprises with other enterprises in the context of integration. The results of integration processes are investigated and determined.

**Keywords:** integration, trading enterprises, integrated structure, forms of integration, integration processes.