

УДК 339.1. 658:005. 338.83

Мищук І. П.,

igmislog@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5661-0164,

Researcher ID: F-4185-2019,

д.е.н., проф., завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Трофименко К. В.,

trofimenko_katusha@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3999-3404,

здобувачка, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ У ТОРГІВЛІ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні ключових тенденцій вітчизняної практики розвитку корпоративних систем в торгівлі та проведенні аналізу практик диверсифікації їх діяльності. Досліджуються ключові тенденції розвитку торговельних підприємств, вітчизняної практики розвитку корпоративних систем в сфері торгівлі, досвіду диверсифікації їх діяльності. Проаналізовано динаміку обсягів діяльності торговельних підприємств України в 2010-2020 рр. З'ясовано, що зміна показника кількості зайнятих працівників на торговельних підприємствах носить гіперболічний характер, а чисельність підприємств торгівлі носить відносно стабільну спадну динаміку, що можна вважати позитивною передумовою для реалізації проектів з їх корпоративізації в різних форматах. Проаналізовано динаміку зміни обсягів торговельних площ, яка вказує на зростання ефективності діяльності підприємств торгівлі та їх інвестиційної привабливості. Досліджено динаміку обсягу товарообороту та прибутковості з погляду перспектив впровадження диверсифікаційних процесів. Представлено сформовані авторами п'ять ключових тенденцій становлення та розвитку вітчизняних корпоративних систем в торгівлі. Основною тенденцією в процесі становлення корпоративних систем в торгівлі визначено класичний тип корпоративізації бізнесу шляхом створення акціонерних товариств. Охарактеризовано тенденцію створення інших господарських товариств з перехресною дольовою участю в статутному капіталі. Досліджено розвиток догвірних вертикальних та горизонтально інтегрованих корпоративних структур через кооперативний і франчайзинговий тип. Визначено, що тенденції створення кластерів та поширення корпоративних відносин через створення та участь у бізнес-асоціаціях в сучасних умовах йдуть на спад. Узагальнено результати досліджень з проблематики формування корпоративних систем і структур в торгівлі через призму різних практик диверсифікації. Визначено, що ідентифікація особливостей та проблемних аспектів відносно створення корпоративних систем в торгівлі з проекцією на диверсифікацію бізнесу є подальшим предметом для дослідження.*

Ключові слова: корпоративні системи, торговельні підприємства, диверсифікація, ритейл, торгівля

Mishchuk I. P.,

igmislog@ukr.net, ORCID: 0000-0001-5661-0164,

Researcher ID: F-4185-2019,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Trofymenko K. V.,

trofimenko_katusha@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3999-3404,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ANALYSIS OF DOMESTIC PRACTICE OF CORPORATE SYSTEMS DEVELOPMENT IN TRADE AND DIVERSIFICATION OF THEIR ACTIVITIES

***Abstract.** The purpose of the article is to study the key trends in the domestic practice of the development of corporate systems in trade, the analysis of the practices of diversification of their activities. The article examines the key trends in the development of trade enterprises, the domestic practice of developing corporate systems in the field of trade as well as the experience of diversifying their activities. The article analyzed the characteristics of the volume of*

activity of trading enterprises of Ukraine in the periods 2010, 2012-2020. It was found that the change in the indicator of the number of employed workers at trading enterprises is hyperbolic in nature, and the number of trade enterprises has a relatively stable downward trend, which can be considered a positive prerequisite for the implementation of projects on their corporatization in various formats. The dynamics of fluctuations in the volume of retail space were analyzed, which indicates an increase in the efficiency of trade enterprises and their investment attractiveness. The dynamics of the volume of turnover and profitability from the point of view of prospects for the introduction of diversification processes were studied. The article presents five key trends in the formation and development of domestic corporate systems in trade formed by the authors. It was determined that the main trend in the formation of corporate structures in trade is the classic type of business corporatization, namely the creation of joint-stock companies. The trend of creation of other economic companies with cross-shareholding in the authorized capital is characterized. The development of contractual vertically and horizontally integrated corporate structures through the cooperative and franchise type is studied. The article determines that the trends of creating clusters and the spread of corporate relations through the creation and participation in business associations are declining in modern conditions. A generalization of the results of research on the issues of the development of the formation of corporate systems and structures in trade through the prism of various diversification practices is presented. It was determined that the identification of features and problematic aspects regarding the creation of corporate systems in trade with a projection on business diversification is a further subject for research.

Key words: corporate systems, trade enterprises, diversification, retail, trade.

JEL Classification: F17, G30, G34, L81

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-05>

Постановка проблеми. Вітчизняна економіка постійно перебуває в процесі трансформаційних змін, які спричинені не тільки економічними факторами, але й рядом обтяжуючих чинників, які притаманні українському історичному поступу. Відповідно, всі суб'єкти економіки задля того, щоб залишатися конкурентоздатними та прибутковими, шукають шляхи раціональних та перспективних умов діяльності: розукрупнення, реорганізації, трансформації, пошук нових видів бізнесу, диверсифікація. Сфера торгівлі є однією з найбільш чутливих та мобільних з усіх галузей діяльності. Ось чому суб'єкти, які працюють в даній галузі, змушені постійно застосовувати в своїй діяльності нетипові для себе бізнес-стратегії. Сучасні тенденції визначають, що основними "гравцями" в сфері торгівлі є торговельні підприємства корпоративного типу. Саме тому дослідження основних тенденцій їхнього розвитку та становлення є в складних умовах сьогодення актуальним для вивчення позитивного досвіду та уникнення ключових помилок при формуванні бізнес-стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам оцінки діяльності та розвитку торговельних мережевих компаній як типових представників категорії торговельних підприємств корпоративного типу приділяється значна увага у працях іноземних (Г. Армстронг, Г. Джоунз, П. Доусон, Б. Берман, Л. Штерн та ін.) та вітчизняних (В. Апопій, Н. Голошубова, Л. Балабанова, І. Бланк, О. Кавун, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, А. Павлова та ін.) вчених та науковців. Поряд з цим, у нових економічних реаліях існує нагальна потреба у дослідженні вітчизняної практики розвитку корпоративних систем в сфері торгівлі через диверсифікаційні процеси.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ключових тенденцій вітчизняної практики розвитку корпоративних систем в торгівлі та аналіз практик диверсифікації їхньої діяльності.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сфера торгівлі у незалежній Україні стала однією з найбільш динамічно прогресуючих галузей економіки. Особливою стрімкістю в період ринкових трансформацій відзначалась роздрібна торгівля у сегменті т. зв. ритейлу, тобто – мережевої торгівлі, що базувалась на поширенні на вітчизняному внутрішньому ринку роздрібних корпоративних мереж в якості активних, агресивних відносно інших роздрібних торговців операторів роздрібно торгівлі, чії конкурентні переваги забезпечувались інноваційними підходами до технологій торговельної діяльності та єдності управління.

Швидкий розвиток роздрібних торговельних підприємств корпоративного типу дещо призупинила світова економічна криза 2009 року, яка викликала економічну стагнацію та негативні диспропорції у всіх сферах економіки. Проте, починаючи з 2010 року, торговельна галузь України загалом та її організований сегмент (роздрібна торгівля юридичних осіб) почала оговтуватися від стагнаційних процесів, про що свідчить, зокрема, інформація щодо динаміки чисельності торговельних підприємств у роздрібній торгівлі, яка у 2010 р. сягнула 110,2 тис. од., а також інших параметрів їх діяльності, наведених у таблиці 1.

Слід відзначити, що якщо на початку та у середині 2000-х основною тенденцією був розвиток дрібних магазинів умовного формату "магазини біля дому", то після 2010 року почала активно відбуватися корпоратизація торговельних систем і мереж з орієнтацією на розбудову сучасних магазинів з більш потужнішими характеристиками.

Характеристика обсягів діяльності торговельних підприємств України у 2010, 2012-2020 рр.*
(складено за [1, с. 12, 16, 22, 86-88, 94; 2, с. 70, 85-87, 93, 109])

Показники	Роки										Темпи зростання, %	
	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020 / 2010	2020 / 2019
Кількість підприємств, тис. од.	110,2	103,8	110,4	94,0	93,6	82,2	89,5	93,6	101,4	98,4	89,3	97,0
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, млн осіб	1,24	1,19	1,16	1,02	0,93	0,93	0,99	1,03	1,09	1,08	87,1	99,1
Торгова площа магазинів, тис. м ²	8431	9294	8946	7753	7720	7698	7031	-	-
Обсяг загального товарообороту підприємств, млрд грн	1406,1	1623,6	1612,1	1629,7	1953,3	2385,7	3061,7	3764,4	3958,4	4068,2	2,9 р.	102,8

* Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів

Відповідно, в складі роздрібно-торгівельної мережі України почали з'являтися об'єкти торгівлі під єдиною торговельною маркою, під єдиним управлінням з чіткою корпоративною стратегією, єдиними цілями, єдиними підходами до організації діяльності всіх залучених магазинів та з чіткими підходами до побудови бізнес-процесів. На цій основі відбувалися процеси зростання активності та кількості акціонерних товариств корпоративного типу в загальній чисельності суб'єктів господарювання України, що призвело до появи перших супер- та гіпермаркетів, які утворювалися, зокрема, внаслідок часткового об'єднання, злиття та/або поглинання раніше існуючих підприємств і навіть цілих торговельних компаній. Зокрема, у 2011 р. чисельність приватних акціонерних товариств налічувала 1326 од., а у 2020 р. чисельність зросла в чотири рази і становила 5370 од. За аналогічний часовий проміжок кількість юридичних осіб у ВЕД "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів" збільшилася з 187,9 тис. од. до 272,1 тис. од. (на 44,8 %) [3, с. 222, 224].

Ситуація з чисельністю підприємств в сфері торгівлі за попередні десять років показує динаміку, основною характеристикою якої є наявність суперечливих коливань даного показника. Так, у 2020 р. кількість торговельних підприємств в Україні становила 98,4 тис. од., що було на 11,8 тис. од. (на 10,7 %) менше, ніж у 2010 р. Однак, якщо звернути увагу на період 2016-2020 рр., то показник зріс – на 16,2 тис. од., тобто на 19,7 %. Вищенаведене дає підстави стверджувати про відносну стабільність чисельності торговельних підприємств, що можна вважати позитивною передумовою для реалізації проєктів з їх корпоратизації в різних форматах (перехресна участь у капіталі, договірна співпраця, спільне розширення мережі об'єктів роздрібно- та оптової торгівлі, торгівлі

суб'єктів інших галузей економіки, логістики тощо).

Зміна показника кількості зайнятих працівників на підприємствах галузі носить гіперболічний характер, оскільки в період 2010-2016 рр. характерним було щорічне зниження показника (на понад 300 тис. осіб, або на 25 % за 2010-2016 рр.), а з 2017 р. ситуація змінилася на протилежну і за 2017-2020 рр. показник збільшився на 150 тис. осіб (на 16,1 %).

Незважаючи на тенденції до скорочення, досить великими залишаються й задіяні у мережі торговельних об'єктів торговельні площі. Попри те, що вітчизняна статистика останні декілька років не надає даних про обсяги торговельних площ, у 2017 р. цей показник становив 7031 м кв., що на 16,6% менше, ніж у 2010 р. Динаміка скорочення обсягів торговельних площ переважно пов'язана з активізацією електронної комерції, інтенсифікацією торговельно-логістичних процесів, раціоналізацією використання торговельних площ, а також диверсифікацією бізнесу через поєднання виробничої та торговельної діяльності, одночасного надання послуг і здійснення процесів роздрібно-торгівлі тощо. Такі процеси слугують корпоратизації підприємницької діяльності і проникненню торговельного капіталу в інші види економічної діяльності.

Позитивна зростаюча динаміка обсягу товарообороту торговельних підприємств спостерігається практично у всіх роках аналізованого періоду: загальний обсяг товарообороту підприємств торгівлі в Україні у 2020 р. становив 4,1 млрд грн, що було майже утричі більше в порівнянні з 2010 р. Це дає підстави стверджувати про зростання ефективності діяльності торговельних підприємств, зростання їхньої інвестиційної привабливості.

Сфера торгівлі вважається однією з найбільш прибуткових в порівнянні з іншими галузями

діяльності. За різних оцінок тінзації економіки (на рівні 30-50 %), три чверті підприємств аналізованого виду економічної діяльності мають позитивний фінансовий результат. У 2020 р. частка прибуткових підприємств у сфері торгівлі становила 74,4 %, що на 2,8% нижче в порівнянні до 2018 р. Проте, незважаючи на спадну динаміку даного показника, прибутковість суб'єктів господарювання галузі торгівлі залишається високою.

Сприятливою у цьому сенсі є й позитивна рентабельність усієї діяльності торговельних підприємств – на рівні 3,6% [3]. Відтак попри нарощування обсягів господарської діяльності та покращення низки ключових параметрів економічної ефективності підприємствам у сфері торгівлі не вдається гарантувати належний високий і стабільний рівень прибутковості, що не сприяє належній інвестиційній привабливості майнових господарських комплексів вітчизняної торгівлі. На нашу думку, реальні причини такого стану справ не обов'язково криються у суто техніко-економічних процесах, оскільки це може бути обумовлено корпоративними операціями з оптимізації податкових та інших платежів, включно з задіянням афільованих структур. Своєю чергою, така ситуація може сприяти прояву чи активізації процесів диверсифікації діяльності торговельних підприємств.

Як відомо, диверсифікація діяльності, як і укрупнення бізнесу, поглинання інших підприємств, інвестиції в інші види економічної діяльності у прямій мірі визначаються фінансово-економічним становищем материнської компанії. За умови нестабільного фінансово-економічного стану ці проекти не є можливими або є надто нестабільними та ризиковими. Стійкість і позитивні прогнози вказаних показників виступають

підґрунтям для планування політики реалізації диверсифікаційних проектів. Сучасний стан фінансової стійкості й ліквідності торговельних підприємств не дає достатніх підстав вважати їх такими, що слугують позитивними передумовами відносно корпоратизації й диверсифікації бізнесу.

На нашу думку, прозора корпоратизація підприємств торгівлі дозволить легалізувати наявні тіньові капітали, залучивши їх у чесний прозорий бізнес і торговельний, і виробничий, і в сферу послуг.

Аналіз становлення і розвитку безпосередньо корпоративних систем та структур в торгівлі в Україні дає змогу визначити ключові тенденції цього процесу (рис. 1).

Перша ключова тенденція в процесі становлення корпоративних структур в торгівлі характеризує класичний тип корпоратизації бізнесу, коли статутний капітал суб'єкта господарювання розподілений поміж акціонерів – юридичних і фізичних осіб. За час незалежності в Україні набули активного розвитку акціонерні товариства різних типів, що спеціалізувалися на торгівлі шляхом об'єднання капіталів кількох суб'єктів, поєднаних спільними зовнішніми та функціональними характеристиками при єдиному центрі управління з координацією діяльності для досягнення спільної мети й цілей. Зараз вони функціонують у вигляді приватних та публічних акціонерних товариств, учасники яких розвиваються за єдиною або спеціалізованою концепцією; застосовують екстенсивний, інтенсивний або ж інноваційний характер стратегії розвитку мережі; мають централізовану, децентралізовану або ж комбіновану міру централізації управлінських процесів.

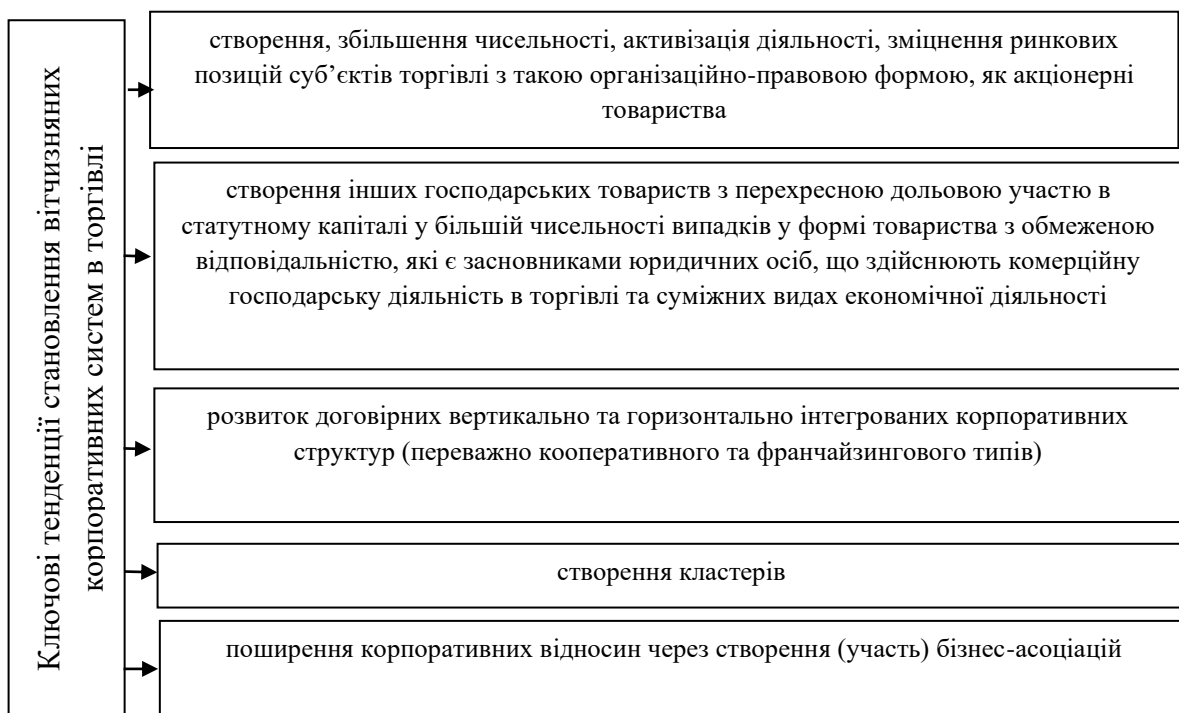


Рис. 1. Ключові тенденції становлення вітчизняних корпоративних систем в торгівлі
[сформовано авторами]

За даним принципом розвивалася, зокрема, відома корпоративна структура в сегменті роздрібно-ї торгівлі продовольчими товарами – компанія “Fozzi Group”, яка займає в Україні одну з лідируючих позицій. Відкриття першого Fozzy Cash&Carry відбулося у м. Києві у 1997 р. Станом на початок 2022 р. підприємство має 695 магазинів торговельної мережі [4]. Його материнською компанією є Приватне акціонерне товариство “Фоззі Груп”, створене у 2005 році з основним видом економічної діяльності “Діяльність холдингових компаній”. При цьому до системи підприємств компанії відносяться: ПрАТ “Фоззі Рітейл” (основний вид діяльності – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), ПрАТ “Сільпо Рітейл” (основний вид діяльності – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), ТОВ “Фоззі-Фуд” (основні види діяльності – роздрібна та оптова торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок нетривалого зберігання; роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування), ПрАТ “Фора Рітейл” (основний вид діяльності – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), ТОВ “Фора” (основні види діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; неспеціалізована оптова торгівля), ПрАТ “Експансія Рітейл” (основний вид діяльності – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна), ПрАТ “Дніпрянка” (основні види діяльності – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами).

У процесі розвитку компанії було придбано: 99,53 % акцій ПАТ “Ніжинський консервний комбінат”, 41,73 % акцій “Київська компанія оптових ринків” (2000 р.); кондитерську фабрику ім. Ф. Енгельса, Малинський м’ясний комбінат (ТОВ “Рута”) (2003-2005 рр.); птахофабрику ТОВ “ВКФ “Варто” (2006 р.); ОАО “Сумирибгос” – підприємство з вирощування риби та рибопосадкового матеріалу та ТОВ “Агро-Альянс Закарпаття” (вирощування ранніх овочів) (2015 р.); ТОВ “Білорусь” (вирощування зернових культур) (2018 р.). Нові проекти з диверсифікації бізнесу компанії стосувалися: запуску ресторанного напрямку – відкриття чеської ресторації “У Хромого Пола” (2005 р.); відкриття фармацевтичних супермаркетів під торговельною маркою “Біла ромашка” (2008 р., сьогодні діє 27 об’єктів в різних регіонах України); розвитку формату хлібної майстерні “Буланжері Артісан”; відкриття власної мережі туристичних

агенцій “Сільпо Вояж” (2014 р.); запуску віртуального оператора мобільного зв’язку Yezzz! – спеціальної пропозиції для гостей торговельної мережі “Сільпо” (2015 р.); відкриття спільно з ГО “Україна без сміття” 3 станцій прийому вторсировини #silporecycling (2018 р.); започаткування роботи інноваційного поштово-логістичного оператора Justin, відділення якого розташовані вже у 500 магазинах та торгових центрах (2018 р.) [4].

Представником другої тенденції в розвитку корпоративних торговельних мереж, а саме - створення інших господарських товариств з перехресною дольовою участю в статутному капіталі, є, наприклад, ТОВ ТВК “Львівхолод”. Цій компанії належить мережа магазинів самообслуговування “Рукавичка” (понад 180 магазинів та 5 міськ за чисельністю об’єктів торгівлі в Україні), а також виробничі потужності, лабораторія, власний логістичний центр [5]. За подібним сценарієм розвивалось, до прикладу, ТОВ “ЕКО” (материнська компанія – ТОВ “Нортволл Інвестментс Лімітед”; підприємство має частку у ТОВ “Балтика”, ПрАТ “Магазин 450”, представлене на ринку маркеттами “ЕКО-Маркет” і “Симпатик”) [6] та інші суб’єкти господарювання.

Розвиток за третьою тенденцією договірних вертикально та горизонтально інтегрованих корпоративних структур переважно кооперативного та франчайзингового типів пояснюється тим, що для України на початкових етапах становлення економіки (90-ті – поч. 20-х років) вагома роль належала системі споживчої кооперації. Споживча кооперація України як сукупність споживчих товариств (кооперативів) та їх об’єднань була представлена великою чисельністю інтегрованих у єдину, але багаторівневу (а, відтак, – різноцентричну відносно управління), систему суб’єктів різних видів економічної діяльності – оптової та роздрібно-ї торгівлі, тимчасового розміщування й організації харчування, переробної промисловості, будівництва, сільського, лісового та рибного господарства, фінансової і страхової діяльності, операцій з нерухомим майном, освіти, надання інших видів послуг. Проте через низку різноманітних обставин, спричинених інституційними проблемами переходу до функціонування системи в умовах ринку, на сьогодні споживча кооперація як корпоративна бізнес-система суттєво втратила свою вагомість в національному господарстві й регіональних економічних комплексах.

В сучасних умовах більш характерними і потужними стали процеси розвитку таких договірних корпоративних структур, як франчайзингові організації. Такі утворення передбачають налагодження відносин в частині передачі (інституційно-організаційного поширення) прав на бізнес-процеси і технології, комерційну інформацію, товарні знаки, торгові марки, інші права й активи, від одного суб’єкта господарювання до іншого. Об’єктивно, що франчайзингові схеми набули найбільш активного поширення безпосередньо у сфері торгівлі та системі споживчих послуг, причому - на основі малого бізнесу [7, с. 40-42].

Схеми франчайзингу забезпечують формування системи об'єктів торгівлі, які функціонують на спільно визначених положеннях з управління, фактично керуються з єдиного центру, мають спільну маркетингову політику та економічну стратегію зростання, використовують переваги мережевого розміщення торговельних об'єктів [8, с. 40-42].

Позитивно, що в Україні відбувається не лише становлення корпоративних торговельних мереж франчайзингового типу, але й при цьому застосовується більшість з провідних зарубіжних методів управління їх розвитком. Йдеться про аутсорсинг (делегування частини бізнес-операцій зовнішнім суб'єктам), бенчмаркінг (уніфікація більшості торгово-технологічних операцій з найбільш успішними та прогресивними практиками), організаційне проектування (конвергенція мети, цілей і завдань розвитку усіх об'єктів мережі торгівлі з материнською компанією), реорганізація (використання всіх можливих типів і видів об'єднання капіталу та бізнес-процесів), реструктуризація (орієнтація бізнес-стратегій розвитку не стільки на досягнення конкретних кількісних результатів, як на формування необхідних структурних співвідношень за ключовими характеристиками бізнесу в торгівлі) та ін. [8, с. 42-43].

Для вітчизняної торгівлі, зокрема, достатньо високими стали показники розвитку франчайзингу. До прикладу, з 2009 р. по 2015 р. кількість франчайзерів практично щороку лише збільшувалася. За цей період показник збільшився на 318 од. або у 2,3 рази [10]. У посткризовий період 2016-2018 рр. кількість вітчизняних франчайзерів скоротилася (темпи спаду склали близько 36 %), переважно з причини очищення ринку від псевдо-франчайзі. Втім, втрачені позиції поступово почали відновлюватися і вже станом на 2020 р. показник досяг позначки у 513 од. [10], незначно поступаючись рівню тих років, коли кількість франчайзерів була найбільшою.

Зростає також і кількість об'єктів франчайзингу безпосередньо в роздрібній торгівлі України. Так, якщо у 2017 р. таких об'єктів налічувалося 1504 од., то у 2020 р. – вже 5751 од. або у 3,8 рази більше. При цьому частка торгівлі у загальній чисельності об'єктів франчайзингу становила 20,1 %, коли ще у 2017 р. – 10,9 %. Вказане є свідченням активного розвитку франчайзингу як однієї з форм корпоративізації відносин в торговельному бізнесі. Проте, на думку лідерів вітчизняного експертного середовища, проблемними моментами розвитку франчайзингу у вітчизняному ритейлі також є налагодження власного виробництва, створення власної або стабільної логістичної системи, дизайнерських,

маркетингових та інших відділів; іншими словами – диверсифікації бізнесу.

Четверта ключова тенденція становлення корпоративних систем в торгівлі, якою є створення кластерів, набула свого поширення в Україні переважно через акумуляцію фінансових та інших ресурсів, економії на масштабах, отримання низки синергічних ефектів, а, відтак, - прямої чи опосередкованої диверсифікації бізнес-діяльності та процесів. Характерними для реалій економіки України в першу чергу стали кластери за участі виробників, торговельних мереж, а також підприємств логістики. Наразі практично всі великі мережі ритейлу мають одну чи кілька власних торговельних марок, виробництво продукції для яких здійснює ексклюзивний виробник, включений в корпоративну систему. Проте відомі й приклади більш широких кластерних систем, у які, окрім базових учасників, входять інвестори, фінансово-кредитні структури, маркетингові фірми, суб'єкти господарювання, які займаються інноваційною діяльністю, будівництвом та девелопментом, нерухомістю, юридичними послугами, управляють нематеріальними активами, створюють та впроваджують інформаційно-комунікаційні технології.

Ще з 90-х років минулого століття в Україні почали активно створюватися бізнес-асоціації зі спеціалізацією на підприємствах галузі торгівлі чи її окремих товарних групах або технологічних процесах, що і є причиною виокремлення п'ятої тенденції. Бізнес-асоціації фактично являють собою структуру корпоративного типу, ухвалюючи ключові рішення через спільні центри управління. Відзначимо зниження активності бізнес-асоціацій в сучасних умовах, проте вплив на економічні процеси їх залишається явним.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Узагальнення результатів досліджень з проблематики розвитку вітчизняної торгівлі, формування корпоративних систем і структур в торгівлі, різних практик диверсифікації (як вертикальної, так і горизонтальної) діяльності суб'єктів торговельного бізнесу в Україні дають підстави стверджувати про сприятливі передумови корпоративізації та розширення спектра діяльності, про перешкоди, а також про існуючі практики й можливі напрями покращення середовища функціонування підприємств у векторі формування й реалізації політики створення різних типів і видів корпоративних систем, а також переходу в нові ринкові ніші, сегменти, види діяльності та навіть сектори національної економіки (рис. 2).



Рис. 2. Результати узагальнення практики розвитку корпоративних систем та диверсифікація діяльності підприємств торгівлі в Україні (авторська розробка)

Зазвичай відповідальними за формування сприятливого бізнес-середовища є органи державної влади. Проблема корпоратизації, укрупнення бізнесу, започаткування нових видів економічної діяльності – не виключення. Однак у даному випадку суттєвою є й роль безпосередньо торговельних підприємств, керівництво яких має працювати над стабілізацією внутрішнього фінансового стану, покращенням фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності, залученням інвестицій та іншого капіталу в проекти корпоратизації та диверсифікації бізнесу. З іншого боку, наявна низка особливостей та проблемних аспектів відносно створення корпоративних систем в торгівлі з проєкцією на диверсифікацію бізнесу, які проявляються

на рівні менеджменту суб'єктів господарювання. Їх ідентифікація та узагальнення є предметом подальшого дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Діяльність суб'єктів господарювання за 2019 рік : стат. збірник. Київ : ДССУ, 2020. 153 с.
2. Діяльність суб'єктів господарювання за 2020 рік : стат. збірник. Київ : ДССУ, 2021. 151 с.
3. Статистичний щорічник України за 2020 рік : стат. збірник. Київ : ДССУ, 2021. 455 с.
4. Офіційна інтернет-сторінка Групи компаній "Fozzi Group". URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>.

5. Офіційна інтернет-сторінка ТОВ ТВК “Львівхолд”. URL: <http://www.lvivcold.com.ua/>.
6. Офіційна інтернет-сторінка “ЕКО Маркет”. URL: <https://www.eko.com.ua/ua/>.
7. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / за заг. ред. Н. О. Голошубової. К. : КНТЕУ, 2014. 344 с.
8. Власова Н. О., Колючкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Х. : Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 255 с.
9. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 39-46.
10. На всьому готовому: як в Україні розвивається ринок франчайзингу. URL : <https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/>.

REFERENCES

1. Diialnist subiektiv hospodariuvannia za 2019 rik : stat. zbirnyk (2020), DSSU, Kyiv, 153 s.
2. Diialnist subiektiv hospodariuvannia za 2020 rik : stat. zbirnyk (2021), DSSU, Kyiv, 151 s.
3. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2020 rik : stat. zbirnyk (2021), DSSU, Kyiv, 455 s.
4. Ofitsiina internet-storinka Hrupy kompanii “Fozzi Group”, available at: <https://www.fozzy.ua/ua/>.
5. Ofitsiina internet-storinka TOV TVK “Lvivkhold”, available at: <http://www.lvivcold.com.ua/>.
6. Ofitsiina internet-storinka “EKO Market”, available at: <https://www.eko.com.ua/ua/>.
7. Pidpriemnytski merezhi v torhivli : monohrafiia / za zah. red. N.O. Holoshubovoi (2014), KNTEU, K., 344 s.
8. Vlasova, N. O. and Koliuchkova, O. V. (2012), Rozdribni torhovelni merezhi: rehionalni faktory rozvytku : monohrafiia, Kharkivskyi derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, Kh., 255 s.
9. Mykolaichuk, I. P. and Sylkina, Yu. O. (2019), Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. Ekonomichni nauky., vyp. 57, s. 39-46.
10. Na vsomu hotovomu: yak v Ukraini rozvyvaietsia rynek franchajzynhu, available at: <https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/>.

Стаття надійшла до редакції 04 листопада 2022 року