

ЕКОНОМІЧНІ ТА ЦИФРОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

©2026 МІЩЕНКО В. А.

УДК 658.5:339.17:004.738.5
JEL: D22; L81; M15; M31; O33

Міщенко В. А. Економічні та цифрові тенденції розвитку підприємств торгівлі України та їх вплив на трансформацію систем управління

Цифрова трансформація суттєво змінює умови функціонування підприємств торгівлі, проте в сучасних наукових дослідженнях недостатньо розкрито взаємозв'язок між структурними змінами торговельного сектора, розвитком електронної торгівлі та трансформацією систем управління підприємствами. Саме ця прогалина стала предметом дослідження. Метою статті є виявлення економічних і цифрових тенденцій розвитку підприємств торгівлі України та обґрунтування їх впливу на трансформацію систем управління в умовах цифрової економіки. Методологічною основою дослідження є системний підхід, а також методи аналізу та синтезу, статистичного, структурного, порівняльного та графічного аналізу. Інформаційну базу становили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародні аналітичні матеріали та сучасні наукові публікації з питань цифрової трансформації, електронної комерції та управління підприємствами. У результаті дослідження встановлено, що у 2014–2025 рр. розвиток підприємств торгівлі України супроводжувався скороченням кількості діючих суб'єктів господарювання, концентрацією економічної діяльності, укрупненням активних підприємств і зміною структури торговельного сектора. Показано, що роздрібний сегмент посилює свою роль за чисельністю зайнятих працівників і обсягами реалізації, тоді як оптова торгівля зберігає системоутворююче значення. Доведено, що електронна торгівля демонструє стійку позитивну динаміку, однак темпи поширення CRM-систем, мобільних застосунків, аналітичних платформ та інших цифрових управлінських інструментів залишаються істотно нижчими, ніж розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Це свідчить про наявність розриву між цифровою присутністю підприємств і їхньою реальною цифровою зрілістю. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні причинно-логічного взаємозв'язку між структурно-економічною перебудовою торговельного сектора, розвитком електронної торгівлі та необхідністю трансформації систем управління на засадах інтеграції маркетингового інструментарію, інформаційних систем і даних. Запропоновано концептуальне бачення переходу від функціонально роз'єднаної моделі управління до інтегрованої, клієнтоорієнтованої та керованої даними системи, що забезпечує узгодження маркетингових, логістичних, фінансових і операційних процесів. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами торгівлі для оцінювання готовності до цифрової трансформації, формування стратегій цифрового розвитку, удосконалення маркетингового інструментарію, впровадження омніканальних моделей взаємодії зі споживачами та підвищення ефективності управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: підприємства торгівлі; структурні зміни; концентрація; електронна торгівля; цифрова трансформація; система управління; CRM; омніканальність; маркетинговий інструментарій.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Міщенко Володимир Артурович – здобувач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: 68mishenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5853-299X>

UDC 658.5:339.17:004.738.5
JEL: D22; L81; M15; M31; O33

Mishchenko V. A. The Economic and Digital Development Trends of Trade Enterprises in Ukraine and Their Impact on the Transformation of Management Systems

Digital transformation is fundamentally reshaping the operating environment of trade enterprises. However, contemporary research has not sufficiently examined the relationship between structural changes in the trade sector, the development of e-commerce, and the transformation of enterprise management systems. Addressing this research gap is the primary focus of the present study. The aim of the article is to identify the economic and digital development trends of trade enterprises in Ukraine and to substantiate their impact on the transformation of management systems in the digital economy. The methodological framework is based on a system approach and incorporates methods of analysis and synthesis, statistical, structural, comparative, and graphical analysis. The study relies on official statistical data provided by the State Statistics Service of Ukraine, international analytical reports, and recent scholarly publications on digital transformation, e-commerce, and enterprise management. The findings indicate that during 2014–2025, the development of Ukraine's trade enterprises was characterized by a decline in the number of active business entities, increased concentration of economic activity, the enlargement of active enterprises, and significant structural changes within the trade sector. The study demonstrates that the retail segment has strengthened its position in terms of both employment and sales volumes, while wholesale trade continues to play a system-forming role in the sector. The results also confirm that e-commerce has exhibited stable growth; however, the adoption of CRM systems, mobile applications, analytical platforms, and other digital management tools has progressed considerably more slowly than the expansion of digital customer interaction channels. This disparity reveals a significant gap between the digital presence of enterprises and their actual level of digital maturity. The scientific novelty of the study lies in substantiating the cause-and-effect relationship between the structural and economic transformation of the trade sector, the expansion of e-commerce, and the necessity of transforming management systems through the integration of marketing tools, information systems, and data. The article proposes a conceptual framework for the transition from a functionally fragmented management model to an integrated, customer-oriented, and data-driven management system that ensures the coordination of marketing, logistics, financial,

and operational processes. The practical significance of the research lies in the possibility of applying its findings to assess the readiness of trade enterprises for digital transformation, develop digital development strategies, improve marketing tools, implement omnichannel customer interaction models, and enhance the efficiency of managerial decision-making in the digital economy.

Keywords: trade enterprises; structural changes; concentration; e-commerce; digital transformation; management system; CRM; omnichannel; marketing tools. **Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 15.**

Mishchenko Volodymyr A. – Applicant, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: 68mishenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5853-299X>

Торгівля забезпечує рух товарів між виробниками та споживачами, підтримує зайнятість, формує попит на транспортні, фінансові, інформаційні та інші послуги. Що стосується підприємств торгівлі України, то, незважаючи на те, що впродовж останнього десятиріччя вони функціонували під одночасним впливом пандемії COVID-19, повномасштабної воєнної агресії російської федерації, руйнування інфраструктури, міграції населення, зміни географії попиту та порушення ланцюгів постачання, поряд із кризовими чинниками відбувалося і швидке поширення електронної комерції, маркетплейсів, мобільних сервісів і цифрових платежів.

Тому варто зазначити, що за цих умов конкурентоспроможність підприємства визначалася не лише асортиментом, ціною та розташуванням торговельних об'єктів. Вирішального значення набувають швидкість отримання інформації, здатність прогнозувати попит, синхронізувати запаси між каналами, персоналізувати пропозиції та забезпечувати безперервний клієнтський досвід. Отже, цифрову трансформацію доцільно розглядати як зміну системи управління, а не як придбання окремих програмних продуктів.

Разом із тим, існує низка проблем у вирішенні питань ефективної цифрової трансформації підприємств торгівлі, сутність яких полягає в її нерівномірності. Проведений нами аналіз показує, що підприємства торгівлі України активно освоюють вебсайти та соціальні мережі, проте значно повільніше інтегрують CRM, аналітику даних, автоматизацію маркетингу та омніканальні процеси. У результаті цифрова присутність не завжди перетворюється на цифрову зрілість: канали взаємодії існують, але дані, бізнес-процеси й управлінські рішення залишаються роз'єднаними.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Проблеми розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації є предметом активних наукових досліджень. Значна увага приділяється з'ясуванню сутності цифрової трансформації та її впливу на діяльність підприємств. У науковій

літературі цифрову трансформацію визначають як процес глибоких змін у функціонуванні підприємства, що відбуваються під впливом сучасних інформаційних, комунікаційних і цифрових технологій. При цьому дослідники підкреслюють, що її зміст не обмежується впровадженням окремих цифрових рішень. Цифрова трансформація передбачає перегляд стратегії розвитку, організаційної структури, бізнес-процесів, механізмів управління ресурсами та підходів до формування цінності для споживачів.

Отже, у сучасній науковій думці цифровізація розглядається як комплексний процес системних змін, який охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, а не лише автоматизацію окремих операцій [1; 2].

Другий напрям досліджень присвячений питанням формування цифрової стратегії підприємства. У сучасних наукових працях наголошується, що цифровий розвиток має бути невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Це передбачає узгодження бізнес-цілей із використанням інформаційних технологій, що забезпечує цілісність управлінських рішень. За такого підходу впровадження CRM-, ERP-, BI-систем, платформ електронної комерції та інших цифрових інструментів має визначатися стратегічними пріоритетами підприємства. Їх призначення полягає не лише в автоматизації окремих процесів, а й у підвищенні ефективності управління, покращенні координації діяльності та зміцненні конкурентних позицій підприємства [3].

Окремий напрям наукових досліджень стосується впливу цифрових платформ на розвиток підприємств торгівлі. У наукових працях увага зосереджується на тому, що поширення маркетплейсів і багатосторонніх платформ змінює організацію торговельної діяльності та характер взаємодії між продавцями, споживачами й іншими учасниками ринку. Водночас відзначається, що використання платформ відкриває для підприємств нові можливості щодо розширення ринків збуту та залучення клієнтів, але водночас підвищує їхню залежність від цифрової інфраструктури, правил функціонування платформ і компаній, які ними управляють [4].

Ще один напрям пов'язаний із дослідженням управління клієнтським досвідом в умовах розвитку цифрових каналів продажу. У наукових працях наголошується, що взаємодія споживача з підприємством дедалі частіше відбувається через поєднання фізичних магазинів, вебсайтів, мобільних застосунків, соціальних мереж і маркетплейсів. За таких умов особливого значення набуває узгодженість інформації про товари, цінову політику, асортимент, програми лояльності, способи оплати, доставки та післяпродажного обслуговування незалежно від каналу комунікації. Це зумовлює необхідність інтеграції маркетингових, логістичних, інформаційних і операційних процесів у межах єдиної системи управління підприємством [5].

Подальший напрям досліджує оцінювання цифрової зрілості підприємств торгівлі. У наукових дослідженнях цифрову зрілість розглядають як характеристику, що відображає рівень готовності підприємства до впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності. Для її оцінювання враховують стан цифрової інфраструктури, рівень цифрових компетентностей персоналу та інтенсивність використання цифрових інструментів у процесах управління та здійснення господарської діяльності. Такий підхід дає змогу визначити, наскільки підприємство готове не лише використовувати окремі цифрові рішення, а й інтегрувати їх у маркетингові, управлінські та бізнес-процеси [6].

У працях українських науковців цифрову зрілість також розглядають як комплексну характеристику підприємства, що охоплює стратегію, персонал, організаційну структуру, технології, маркетинг і корпоративну культуру. Високий рівень цифрової зрілості не може визначатися лише наявністю вебсайту, CRM-системи або платформи електронної торгівлі. Він передбачає узгоджене використання цифрових технологій, даних, компетентностей і організаційних механізмів для досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

Водночас аналіз наукових праць показав, що цифрова трансформація підприємств торгівлі переважно досліджується окремо від економічних і структурних змін торговельного сектора. На нашу думку, недостатньо розкрито, як скорочення кількості підприємств, концентрація ринку, укрупнення роздрібних мереж, перерозподіл ролі окремих сегментів і розвиток електронної торгівлі впливають на вимоги до систем управління, що зумовлює необхідність комплексного дослідження економічних, структурних і цифрових тенденцій та визначення їхнього сукупного впливу на трансформацію систем управління підприємствами торгівлі України.

МЕТА, ГІПОТЕЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ, ДОСЛІДНИЦЬКІ ПИТАННЯ

Метою статті є виявлення економічних, структурних і цифрових тенденцій розвитку підприємств торгівлі України та обґрунтування їхнього впливу на трансформацію систем управління. Дослідження ґрунтується на припущенні, що зміни економічного середовища, структурні перетворення у сфері торгівлі та поширення цифрових технологій комплексно впливають на підходи до управління підприємствами, а ефективність їх функціонування визначається не лише рівнем цифровізації окремих бізнес-процесів, а й ступенем інтеграції цифрових рішень у єдину систему управління. У межах дослідження передбачено перевірити гіпотезу про те, що трансформація систем управління підприємствами торгівлі відбувається під впливом взаємодії економічних, структурних і цифрових чинників, а перехід до інтегрованої моделі управління сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *дослідницькі питання*: які сучасні економічні, структурні та цифрові тенденції визначають розвиток підприємств торгівлі України; яким чином вони впливають на трансформацію систем управління; які напрями цифрової трансформації є найбільш значущими для формування інтегрованої системи управління в сучасних умовах.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу трансформації систем управління підприємствами торгівлі в умовах цифровізації. Використано методи статистичного аналізу, порівняння та узагальнення для оцінювання динаміки розвитку торговельного сектора України у 2014–2025 рр.; структурного аналізу – для визначення змін у сегментах торгівлі; графічний метод – для візуалізації отриманих результатів; а також методи аналізу та синтезу – для обґрунтування взаємозв'язку між економічними тенденціями, цифровізацією та трансформацією управлінських процесів. Інформаційну базу дослідження становили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, наукові публікації та аналітичні матеріали з питань цифрової трансформації, електронної торгівлі та управління підприємствами.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

У 2014–2025 роках розвиток підприємств торгівлі України характеризувався різноспрямованою динамікою, зокрема: кількість діючих підприємств скоротилася з 93 972 до 72 682 одиниць, тобто на 22,7%, а найвищого значення показник до-

сяг у 2019 р. – 101 427 підприємств, після чого пандемія та повномасштабна війна спричинили суттєве скорочення. Найнижчий рівень зафіксовано у 2022 р. – 67 395 підприємств. І хоча попередні дані за 2025 р. указують на часткове відновлення, але докризових значень ще не досягнуто [8].

Чисельність зайнятих працівників за той самий період зменшилася значно повільніше – з 1015,2 до 944,0 тис. осіб, або на 7,0%, що означає, що скорочення кількості підприємств не супроводжувалося пропорційною втратою робочих місць. Так, середня кількість зайнятих на одне підприємство зросла з 10,8 до 13,0 особи, і виявлене співвідношення свідчить про концентрацію діяльності навколо стійкіших суб'єктів господарювання та збільшення середнього масштабу активного підприємства.

Номинальний обсяг реалізованої продукції зріс із 1629,7 млрд грн у 2014 р. до 7455,6 млрд грн у 2025 р., а розрахункова реалізація на одне підприємство – з 17,34 до 102,58 млн грн. Проте варто зазначити, що ці показники наведено у фактичних цінах, тому вони відображають не лише зміну фізичного обсягу діяльності, а й інфляцію та цінові чинники. Аналогічне застереження стосується номінальної продуктивності праці, яка збільшилася з 1,61 до 7,90 млн грн на одного зайнятого. Можна констатувати, що наведені показники характеризують зростання грошових масштабів діяльності, але не можуть без дефлювання використовуватися як доказ відповідного збільшення реальної ефективності (рис. 1).

Поглиблення аналізу показує, що трансформація відбувалася не лише в загальних масштабах сектора, а й у його внутрішній будові. Так, оптова торгівля зберегла домінування за кількістю підприємств і обсягами реалізації, проте її частка в зайнятості та реалізації зменшилася; роздрібний сегмент, навпаки, за скорочення частки підприємств збільшив частку зайнятих і реалізації, що означає, що роздрібна торгівля розвивалася переважно через укрупнення діючих підприємств, мережеву організацію та концентрацію персоналу (табл. 1).

Найістотніший приріст частки реалізації продемонстрував сегмент торгівлі автотранспортними засобами та їх ремонту – з 5,1% до 8,4%, але частка оптової торгівлі в реалізації зменшилася з 72,9% до 68,3%, хоча вона залишилася системоутворювальним сегментом. Частка роздрібною торгівлі в кількості підприємств скоротилася з 18,2% до 15,2%, але в зайнятості зросла з 43,1% до 46,6%, а в реалізації – з 22,0% до 23,3%. Отже, відновлення торговельного сектора не є поверненням до структури 2014 р., але формується нова модель із вищою концентрацією, більшою роллю мережевих форматів і спеціалізованих сегментів.

Управлінський зміст цих змін полягає у зростанні складності координації, адже укрупнення роздрібних підприємств потребує синхронізації великої кількості торговельних точок, категорій, запасів і персоналу, а домінування оптового сегмента посилює вимоги до управління постачанням,

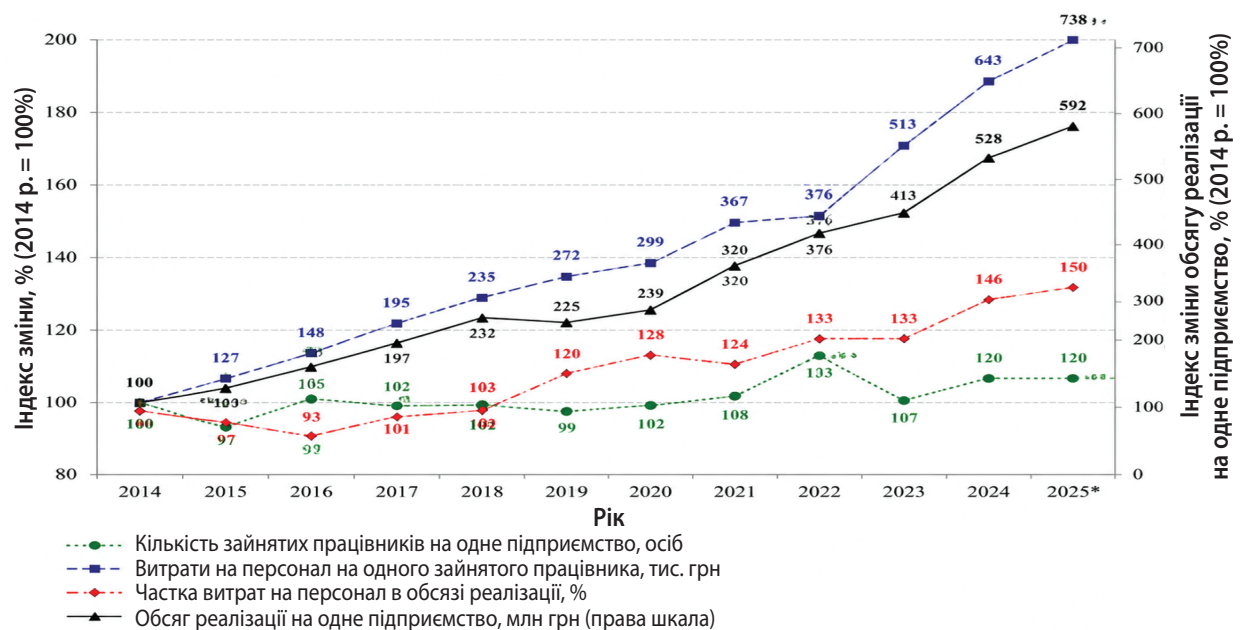


Рис. 1. Динаміка показників ефективності діяльності підприємств торгівлі України у 2014–2025 рр. (2014 р. = 100%)

Примітка: дані за 2025 р. попередні. Вартісні показники наведено у фактичних цінах.
Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Держстату України [8; 9].

Структурні зміни у сфері торгівлі України у 2014–2025 рр.

Сегмент торгівлі	Код КВЕД	Підприємства, 2014 р., %	Підприємства, 2025 р., %*	Зміна, ± в. п.	Зайнятість, 2014 р., %	Зайнятість, 2025 р., %*	Зміна, ± в. п.	Реалізація, 2014 р., %	Реалізація, 2025 р., %*	Зміна, ± в. п.
Торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	45	8,0	9,8	+1,7	6,3	6,8	+0,5	5,1	8,4	+3,2
Оптова торгівля, крім автотранспортних засобів і мотоциклів	46	73,7	75,1	+1,3	50,5	46,6	-3,9	72,9	68,3	-4,6
Роздрібна торгівля, крім автотранспортних засобів і мотоциклів	47	18,2	15,2	-3,0	43,1	46,6	+3,5	22,0	23,3	+1,3
Усього	G	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-	100,0	100,0	-

Примітка: * – частки розраховано в загальному підсумку секції G; дані за 2025 р. попередні.

Джерело: розраховано автором за даними Держстату України [8].

контрагентами та логістичними ризиками. Водночас, зміцнення спеціалізованих сегментів потребує точнішої роботи з клієнтськими даними, сервісом і післяпродажною взаємодією. Тому можна зробити висновок, що структурна перебудова сама по собі створює попит на інтегровані інформаційні системи та сучасний маркетинговий інструментарій.

Другим виразним напрямом є розвиток електронної торгівлі (табл. 2). Так, за даними державного статистичного спостереження, її обсяг зріс із 228,0 млрд грн у 2018 р. до 657,5 млрд грн у 2024 р., а частка в загальному обсязі реалізації підприємств – із 3,5% до 5,8%. У 2020–2021 рр. цифрові канали швидко розширювалися під впливом пандемії. Падіння офіційного показника у 2022 р. слід інтерпретувати обережно через зміну територіального охоплення спостереження, неповноту звітності та воєнні умови. У 2023–2024 рр. зафіксовано відновлення [9].

Кількість підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, збільшилася з 2 476 у 2018 р. до 3 033 у 2024 р., а їхня частка – з 5,0% до 8,7%. Отже, електронні продажі набувають більшої ваги, але ще не стали масовою практикою для більшості суб'єктів, що може пояснюватися вартістю впровадження, дефіцитом компетентностей, складністю цифрової логістики, кіберризиками та залежністю малих підприємств від зовнішніх платформ.

Водночас, порівняння окремих цифрових технологій виявляє істотну асиметрію: у 2024 р. власний вебсайт мали 38,2% охоплених статистичним

спостереженням підприємств, соціальні мережі використовували 30,0%, електронну торгівлю здійснювали 8,7%, CRM-системи застосовували 7,4%, а мобільні застосунки для клієнтів – 3,2% [9].

Отримані результати свідчать, що підприємства переважно зосереджуються на використанні базових цифрових інструментів, пов'язаних із формуванням онлайн-присутності та комунікацією зі споживачами. Водночас більш складні рішення, такі як системи управління клієнтськими даними, інтеграція каналів взаємодії та аналітичні платформи, впроваджуються значно рідше. Така ситуація вказує на відмінність між цифровою присутністю підприємства та повноцінною цифровою трансформацією. Наявність вебсайту чи сторінок у соціальних мережах лише розширює можливості комунікації з клієнтами, але не забезпечує комплексної інтеграції інформації про асортимент, ціни, запаси, замовлення, програми лояльності та якості обслуговування. Справжня цифрова трансформація передбачає формування динамічних організаційних можливостей, за яких дані з різних каналів об'єднуються, а управлінські рішення приймаються на основі комплексного аналізу клієнтського досвіду та економічних результатів діяльності підприємства [10].

Для підприємств торгівлі основними напрямками такої трансформації є: інтеграція ERP і CRM; розвиток електронної комерції та омніканальних продажів; автоматизація маркетингових комунікацій; аналітика попиту та товарних запасів; цифро-

Таблиця 2

Динаміка розвитку електронної торгівлі підприємств України у 2018–2024 рр.

Рік	Обсяг електронної торгівлі, млрд грн	Темп зростання до попереднього року, %	Частка електронної торгівлі в загальному обсязі реалізації, %	Кількість підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, од.	Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, %	Частка підприємств, що мали власний вебсайт, %
2018	228,0	–	3,5	2 476	5,0	35,6
2019	292,7	128,4	4,5	2 440	4,8	35,2
2020	364,6	124,5	5,0	2 494	4,9	–
2021	435,9	119,6	5,3	2 513	5,0	35,3
2022*	239,2	54,9	3,5	1 953	5,1	–
2023	547,6	228,9	5,7	2 478	6,9	–
2024	657,5	120,1	5,8	3 033	8,7	38,2

Примітка: * – дані за 2022 р. сформовано Державною службою статистики України на основі фактично отриманої звітності та до-
 оцінок. Починаючи з 2022 р., статистичне спостереження не охоплює тимчасово окуповані території України та частину терито-
 рій, на яких ведуться (велися) бойові дії, що необхідно враховувати під час інтерпретації результатів. Станом на липень 2026 р.
 офіційні зіставні статистичні дані Державної служби статистики України щодо показників електронної торгівлі підприємств за
 2025 рік ще не були оприлюднені, тому аналіз здійснено за останнім доступним повним статистичним періодом (2018–2024 рр.).
 Вартісні показники наведено у фактичних цінах відповідних років.

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними Держстату України [8].

візація логістики; персоналізація пропозицій; упро-
 вадження штучного інтелекту; розвиток цифрових
 компетентностей персоналу. І важливо, щоб ці на-
 прями реалізовувалися не як ізольовані проекти,
 а як елементи єдиної архітектури управління (рис. 2).

Представлена логіка показує, що транс-
 формація системи управління є наслід-
 ком сукупної дії, а не одного цифрового
 чинника, адже концентрація діяльності та укруп-
 нення підприємств збільшують кількість об'єктів,
 ресурсів і взаємозалежних операцій, які потребу-
 ють координації, а перерозподіл ролі сегментів
 змінює вимоги до логістики, асортименту, сервісу
 та кадрового забезпечення. Відповідно, електрон-
 на торгівля додає нові канали продажу та джерела
 даних, і разом ці процеси створюють потребу в
 єдиному інформаційному просторі та наскрізно-
 му управлінні [3; 10; 11].

Традиційна функціональна модель, у якій
 маркетинг, закупівлі, логістика, продажі та фінан-
 си працюють переважно відокремлено, стає не-
 достатньою. Наприклад, онлайн-просування не
 створить очікуваного результату без актуальної
 інформації про запаси, спроможності логістики,
 єдиних цінових правил і готовності клієнтського
 сервісу. Відповідно до цього, можна стверджувати,
 що маркетинговий інструментарій має інтегрува-
 тися з ERP, CRM, BI та операційними процесами,
 забезпечуючи перетворення ринкової інформації
 на узгоджені управлінські дії [12–14].

Таким чином, сучасні економічні та цифрові
 тенденції свідчать, що підвищення ефек-
 тивності підприємств торгівлі вже не може
 забезпечуватися окремими функціональними вдо-
 сконаленнями. Стійкі конкурентні переваги фор-
 муються завдяки комплексній інтеграції марке-
 тингових, інформаційних та управлінських інстру-
 ментів у межах єдиної цифрової системи управлін-
 ня, яка забезпечує оперативне прийняття рішень,
 гнучке реагування на зміни ринкового середови-
 ща та підвищення цінності для споживачів. Саме
 такий інтеграційний підхід відповідає сучасній
 концепції цифрової трансформації підприємств,
 відповідно до якої цифрові технології мають роз-
 глядатися не як окремі інструменти автоматизації,
 а як стратегічна основа довгострокового розвитку
 та підвищення результативності управління [15].

У кінцевому рахунку, результатом має стати
 інтегрована система управління, у якій офлайн- та
 онлайн-канали підтримують цілісний клієнтський
 шлях, рішення щодо асортименту, ціни, запасів,
 комунікацій і сервісу ґрунтуються на спільних да-
 них, а її розвиток проходить від фрагментарного
 використання цифрових каналів через автоматиза-
 цію окремих процесів до омніканальної та керованої
 даними моделі. Отже, *цифрова зрілість у цій статті виступає не самостійною темою, а під-
 сумковою характеристикою здатності системи управління відповідати на встановлені економічні,
 структурні та технологічні зміни.*

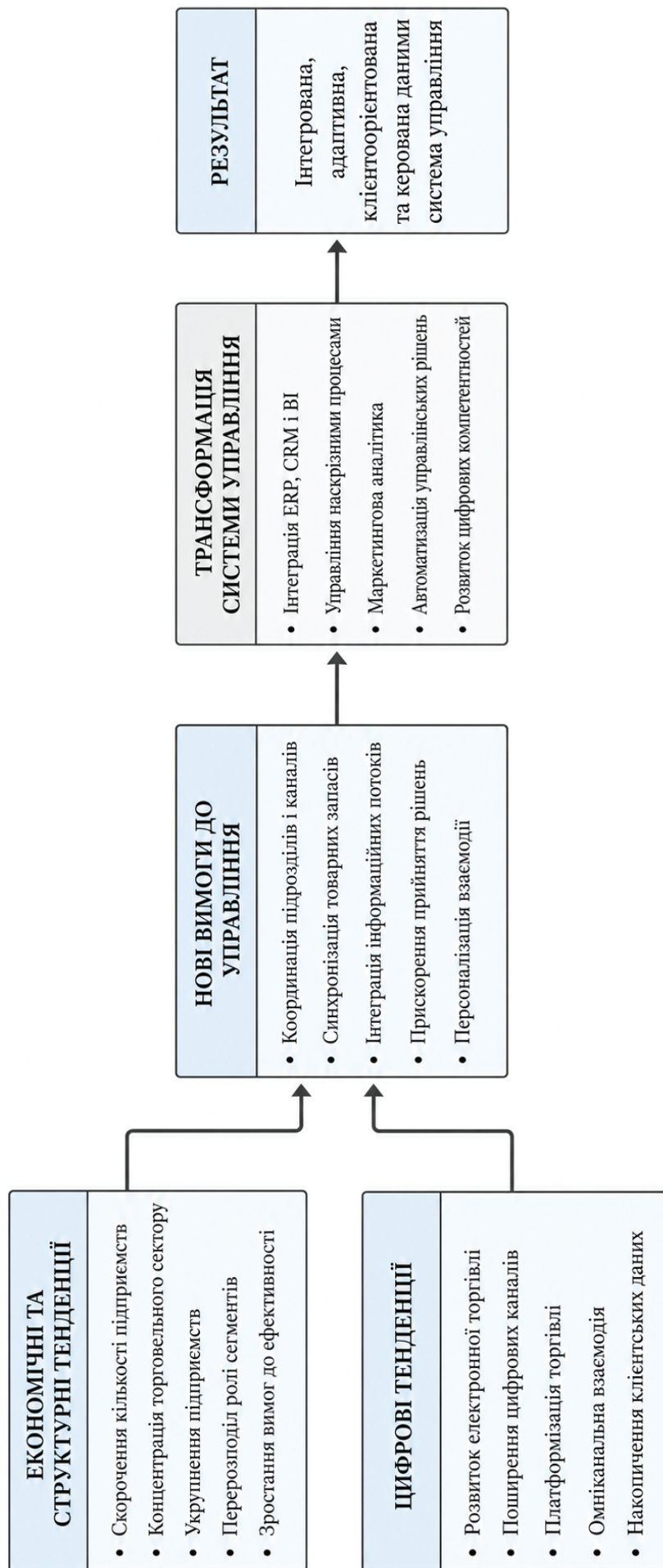


Рис. 2. Вплив економічних і цифрових тенденцій на трансформацію системи управління підприємством торгівлі
Джерело: розроблено автором за результатами дослідження.

Водночас цифрова трансформація не завершується впровадженням окремих інформаційних систем чи цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Її результативність визначається здатністю підприємства забезпечити узгоджене функціонування всіх елементів системи управління на основі єдиної інформаційної бази, своєчасного обміну даними та використання аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Саме рівень такої інтеграції відображає фактичну цифрову зрілість підприємства та створює передумови для підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Для оцінювання готовності підприємства до такої трансформації доцільно аналізувати стратегічну визначеність цифрових змін, інтегрованість технологій і даних, зрілість омніканальних процесів, цифрові компетентності персоналу та систему вимірювання результатів, що дозволяє відокремити формальну цифрову присутність від змін, які реально скорочують тривалість управлінського циклу, підвищують точність прогнозів, покращують клієнтський досвід і економічну результативність.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у статті обґрунтовано причинно-логічний зв'язок між трьома взаємопов'язаними групами тенденцій: структурно-економічною концентрацією торговельного сектора, поширенням електронної торгівлі та нерівномірністю цифровізації управлінських процесів.

Доведено, що скорочення кількості підприємств, укрупнення роздрібного сегмента, перерозподіл часток реалізації та розвиток цифрових каналів підвищують складність координації й об'єктивно зумовлюють перехід до інтегрованої системи управління.

Виявлено розрив між цифровою присутністю та управлінською зрілістю: поширення вебсайтів і соціальних мереж суттєво перевищує використання CRM і мобільних клієнтських платформ. На цій основі уточнено логіку трансформації системи управління від фрагментарної цифровізації до інтегрованої, клієнтоорієнтованої та керованої даними моделі.

Проведений аналіз дозволив встановити, що цифрова трансформація підприємств торгівлі має нелінійний характер і визначається не лише рівнем впровадження окремих цифрових технологій, а й ступенем їх інтеграції в систему стратегічного та операційного управління. Це свідчить про необхідність переходу від локальної автоматизації окремих бізнес-процесів до комплексного управління цифровими ресурсами,

що забезпечує синхронізацію маркетингових, логістичних, фінансових та управлінських функцій підприємства.

Встановлено, що у 2014–2025 рр. торговельний сектор України зазнав істотної структурної перебудови: скорочення кількості діючих підприємств відбувалося швидше, ніж зайнятості, що вказує на концентрацію діяльності та збільшення середнього масштабу активних суб'єктів. Значне зростання реалізації та продуктивності у фактичних цінах не слід ототожнювати з відповідним реальним приростом без урахування інфляції.

Електронна торгівля стала одним із ключових механізмів адаптації: у 2018–2024 рр. її номінальний обсяг майже потроївся, а частка підприємств, що здійснювали електронні продажі, зросла до 8,7%. Водночас цифровізація залишається нерівномірною, а переважання вебсайтів і соціальних мереж над CRM і мобільними застосунками засвідчує, що значна частина підприємств перебуває між рівнем цифрової присутності та системної трансформації.

Отримані результати підтверджують, що економічні та цифрові тенденції розвитку підприємств торгівлі мають взаємопідсилювальний характер. Зростання масштабів електронної комерції, концентрація ринку та поширення цифрових комунікацій формують нові вимоги до систем управління, орієнтованих на швидке прийняття рішень, використання аналітики даних у режимі реального часу та підвищення адаптивності підприємств до змін конкурентного середовища.

Подальший розвиток потребує інтеграції маркетингового інструментарію з ERP, CRM, аналітикою, логістикою та омніканальними процесами. Цифрову зрілість доцільно розглядати як стратегічну характеристику системи управління, що відображає здатність підприємства перетворювати технології та дані на обґрунтовані рішення та стійку споживчу цінність.

Перспективами досліджень є дефлявання вартісних показників, порівняння підприємств різних розмірів і форматів, емпірична апробація моделі зрілості та оцінювання впливу інтеграції маркетингового інструментарію на фінансові та клієнтські результати. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
3. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. Iss. 2. P. 471–482.
DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
4. Hänninen M., Smedlund A., Mitronen L. Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation. *Baltic Journal of Management*. 2018. Vol. 13. Iss. 2. P. 152–168.
DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>
5. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. Iss. 6. P. 69–96.
DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
6. Proskurnina N., Karpinski M., Rayevnyeva O., Kochan R. Digital Maturity of Retail Enterprises in Ukraine: Technology of Definition and Directions of Improvement. *Digital Transformation: Technology, Tools, and Studies*. PLAIS EuroSymposium 2021. Lecture Notes in Business Information Processing. 2021. Vol. 429. Cham : Springer, 2021. P. 3–21.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-85893-3_1
7. Савчук С. В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2020. № 1. С. 78–85.
DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1\(21\)-78-85](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-78-85)
8. Фінансові результати підприємств (річна). Державна служба статистики України. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna>
9. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Державна служба статистики України*. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekh-nolohiy-na-pidpryyemstvakh>
10. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52. Iss. 3. P. 326–349.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
11. Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flows / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Geneva : United Nations Publications, 2021. 248 p. URL: <https://unctad.org/page/digital-economy-report-2021>
12. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022. 832 p.
13. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91. Iss. 2. P. 174–181.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
14. Schneider S., Kokshagina O. Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30. Iss. 2. P. 384–411.
DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12414>
15. Ghosh S., Hughes M., Hodgkinson I., Hughes P. Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*. 2022. Vol. 113. Art. 102414.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>

REFERENCES

- Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A. & Venkatraman N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2(37), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2026). *Vykorystannia informatsiino-komunikatsiynykh tekhnolohii na pidpryyemstvakh* [Use of information and communication technologies at enterprises]. <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekh-nolohiy-na-pidpryyemstvakh>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2026). *Finansovi rezultaty pidpryyemstv (richna)* [Financial results of enterprises (annual)]. <https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna>
- Ghosh S., Hughes M., Hodgkinson I. & Hughes P. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, Art. 102414.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
- Hänninen M., Smedlund A. & Mitronen L. (2018). Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation. *Baltic Journal of Management*, 2(13), 152–168.
<https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>
- Kotler P., Keller K. L. & Chernev A. (2022). *Marketing Management*. Pearson.
- Lemon K. N. & Verhoef P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 6(80), 69–96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Proskurnina N., Karpinski M., Rayevnyeva O. & Kochan R. (2021). Digital Maturity of Retail Enterprises in Ukraine: Technology of Definition and Directions of Improvement. *Digital Transformation: Technology, Tools, and Studies*. PLAIS EuroSymposium 2021. Lecture Notes in Business Information Processing (p. 3–21). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-85893-3_1
- Savchuk S. V. (2020). Shchodo pytannia otsinky tsyfrovoyi zri-losti pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsii [Regarding the issue of assessing the digital maturity of an enterprise in the conditions of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho*

- tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya «*Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*», 1, 78–85.
[https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1\(21\)-78-85](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-1(21)-78-85)
- Schneider S. & Kokshagina O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*, 2(30), 384–411.
<https://doi.org/10.1111/caim.12414>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2021). *Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flows*. United Nations Publications. <https://unctad.org/page/digital-economy-report-2021>
- Verhoef P. C., Kannan P. K. & Inman J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 2(91), 174–181.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef P. C., Broekhuizen T. & Bart Y. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Vial G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(28), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner K. S. R. & Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 3(52), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (зокрема, ChatGPT) виключно для мовного редагування, структуризації тексту, перевірки стилістики та технічного опрацювання матеріалу. Усі наукові положення, результати дослідження, інтерпретація даних, висновки та остаточне редагування статті виконані авторами самостійно. Автор несе повну відповідальність за зміст рукопису.

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.07.2026

Оприлюднено / Published: 22.08.2026

УДК 338.4

JEL: D22; O22; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-682-695>

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ МАРКЕТИНГУ

©2026 КРАСНОНОВА О. М.

УДК 338.4

JEL: D22; O22; O32

Красноносова О. М. Формування інструментарію планування розвитку підприємств малого бізнесу за концепцією маркетингу

У сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, які супроводжують умови військового стану, що обумовлений широкомасштабною військовою агресією РФ проти України, планування діяльності підприємств – представників малого бізнесу – перетворюється на ключовий інструмент забезпечення їх стійкого інноваційного розвитку. Мета роботи полягає у формуванні інструментарію визначення пріоритетності проблем проектного планування розвитку малих підприємств за концепцією маркетингу. Пріоритетними вважаються ті проблеми, які потребують першочергового вирішення, оскільки сформовані управлінські рішення створюють підґрунтя для вирішення чергових завдань інноваційного розвитку господарчої діяльності. Визначення пріоритетності проблем розвитку інноваційної діяльності малого підприємства доцільно здійснювати на основі експертних суджень, використовуючи інструментарій експертного оцінювання, методи порівняння, групування та аналізу ієрархій для систематизації думок експертів, методи системного аналізу при дослідженні особливостей формування складу груп експертів. Прийняття найкращого рішення щодо проектного планування діяльності підприємства малого бізнесу можливо шляхом поєднання досвіду власників та знань кваліфікованих експертів, які мають практичний досвід і теоретичні знання щодо кола досліджуваних питань, що дозволяє оцінити обрані альтернативи та прийняти виважене управлінське рішення. Організаційний підхід до визначення важливості проблем, які виникають у ході інноваційного розвитку діяльності малого підприємства за концепцією маркетингу, включає проведення кількох етапів із залученням декількох груп експертів. У результаті експертного обговорення за допомогою незалежного модератора було сформовано групу складових планування розвитку діяльності малого підприємства, які не можна ігнорувати. За результатами експертного опитування трьох цільових груп методом ієрархічного аналізу було визначено найбільш важливі складові у плануванні розвитку діяльності малого підприємства за концепцією маркетингу. Наявна безпекова та економічна ситуація в Україні вагомо вплинула на думки експертів. За їх думкою, можливості ведення малого бізнесу та його розвитку мають значну залежність від стану безпеки економічного середовища. Водночас результати проведених розрахунків дають можливість більш чіткого визначення інструментарію у вигляді складових планування, маючи на меті максимізацію досягнення успіху підприємницької діяльності та мінімізації витрат ресурсів для її досягнення.

Ключові слова: малий бізнес; планування діяльності; підприємницька діяльність; розвиток господарчої діяльності; ризики; концепція маркетингу; соціально етичний маркетинг; конкурентне середовище.

Рис.: 2. **Табл.:** 11. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 15.