

УДК 658.8:004.738.5

Ковальчук С. В.,

sveta_marketing@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9535-8678,

д.е.н., проф., професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Анотація. У статті досліджено процес трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції в умовах цифровізації економіки. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та визначення практичних напрямів удосконалення системи управління торговельним бізнесом із використанням інструментів електронної комерції. Методологічну основу дослідження становлять системний і процесний підходи, а також методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення та структурно-логічного моделювання, що дозволило комплексно розглянути зміни в організації торговельної діяльності під впливом цифрових технологій. Ідентифіковано ключові драйвери цифрової трансформації торговельних підприємств, зокрема: розвиток цифрових платформ, зміни споживчої поведінки та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. У ході дослідження встановлено, що впровадження електронної комерції зумовлює трансформацію традиційних управлінських підходів, зокрема у сфері продажів, маркетингових комунікацій, взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень. Систематизовано інструменти електронної комерції (CRM, аналітика, маркетингові платформи, автоматизація процесів та омніканальні рішення) і визначено їх управлінський вплив на ефективність продажів та сервісу. Обґрунтовано, що поєднання онлайн- та офлайн-каналів реалізації продукції створює передумови для формування інтегрованої системи управління торговельним бізнесом, орієнтованої на клієнтський досвід і досягнення вимірюваних результатів. Доведено, що використання інструментів електронної комерції сприяє підвищенню ефективності управління торговельними процесами, розширенню ринків збуту, зростанню лояльності споживачів і конкурентоспроможності підприємства. Окреслено практичні напрями модернізації управління торговельним бізнесом, які передбачають інтеграцію каналів збуту, розвиток клієнтоорієнтованості та побудову системи KPI для оцінювання результативності електронної комерції. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення та вдосконалення управлінських рішень у сфері торговельного бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації.

Ключові слова: управління торговельним бізнесом, електронна комерція, цифрова трансформація, онлайн-продажі, клієнтський досвід, ефективність управління.

Kovalchuk S. V.,

sveta_marketing@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9535-8678,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi

TRANSFORMATION OF TRADE BUSINESS MANAGEMENT BASED ON E-COMMERCE

Abstract. The article examines the process of transformation of trade business management on the basis of e-commerce in the context of digitalization of the economy. The purpose of the article is to substantiate theoretical provisions and identify practical directions for improving the trade business management system using e-commerce tools. The methodological basis of the study is the system and process approaches, as well as methods of analysis and synthesis, comparison, generalization and structural-logical modeling, which allowed for a comprehensive consideration of changes in the organization of trade activities under the influence of digital technologies. Key drivers of the digital transformation of trade enterprises have been identified, in particular: the development of digital platforms, changes in consumer behavior and the increasing role of data in making management decisions. The study found that the introduction of e-commerce leads to the transformation of traditional management approaches, in particular in the field of sales, marketing communications, interaction with customers and making managerial decisions. E-commerce tools (CRM, analytics, marketing platforms, process automation and omnichannel solutions) are systematized and their managerial impact on sales and service efficiency is determined. It is substantiated that the combination of online and



offline product sales channels creates the prerequisites for the formation of an integrated trading business management system focused on customer experience and achieving measurable results. It is proven that the use of e-commerce tools contributes to increasing the efficiency of trading process management, expanding sales markets, increasing consumer loyalty and competitiveness of the enterprise. Practical directions for modernizing trading business management are outlined, which include the integration of sales channels, the development of customer orientation and the construction of a KPI system for assessing the effectiveness of e-commerce. The practical significance of the results lies in the possibility of their use when developing and improving managerial solutions in the trading business, taking into account modern trends in digital transformation.

Keywords: trade business management, e-commerce, digital transformation, online sales, customer experience, management efficiency.

JEL Classification: M15, M31, L81

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-05>

Постановка проблеми. Актуальність дослідження визначається прискореною цифровою трансформацією торговельної сфери та зміною поведінкових моделей споживачів в Україні, що особливо відчутно для малого та середнього підприємництва (МСБ). У таких умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються завдяки інтеграції фізичних точок продажу з цифровими платформами (власний сайт, маркетплейси, інструменти соціальної комерції), що забезпечує безперервний клієнтський шлях і поєднання офлайн-досвіду з онлайн-продажами та цифровими комунікаціями [2; 9; 10; 16; 17].

Додатковими каталізаторами переходу бізнесу в цифрові канали стали пандемія COVID-19 та функціонування підприємств в умовах воєнного стану, коли для багатьох малих компаній онлайн-присутність перетворилася на інструмент збереження продажів і підтримання контакту з клієнтами. Практика свідчить: підприємства, які вибудували узгоджену взаємодію фізичних і цифрових каналів та підкріпили її CRM/аналітикою, зазвичай демонструють вищу стійкість до шоків і кращі показники залученості та лояльності споживачів [10; 13; 14; 19; 20].

Зростання ролі електронної комерції та мобільних взаємодій у структурі продажів посилює потребу в переході від фрагментарного управління каналами до інтегрованих моделей, у яких управлінські рішення ухвалюються на основі даних і орієнтації на клієнтський досвід. На макрорівні ці тенденції підтверджуються статистикою та аналітичними оглядами цифрової економіки (зокрема, за напрямом використання ІКТ та онлайн-замовлень підприємствами), що формує емпіричне підґрунтя для дослідження управлінських змін у торгівлі [3; 18; 24].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації бізнесу, електронної комерції та управління маркетингом і продажами висвітлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, концептуальні засади маркетингового менеджменту та управління взаємовідносинами з клієнтами представлені у роботах Ф. Котлера і К. Келлера, А. Пейна і П. Фроу; питання конкурентної стратегії – у працях М. Портера; вплив

цифрової трансформації на ланцюг створення цінності в ритейлі – у дослідженнях В. Рейнарца та співавт. [4; 8; 12; 21; 22]. В українській науковій традиції значний внесок у розвиток теорії та інструментарію маркетингу й управління зробили Л. Балабанова, С. Ілляшенко, Н. Куденко, І. Лилик, а також низка сучасних досліджень, присвячених цифровим комунікаціям і омніканальним підходам [1; 5; 6; 7; 9; 10; 15].

Водночас прикладні аспекти управління торговельним бізнесом у цифровому середовищі саме на рівні малого підприємництва (з урахуванням кризових обмежень останніх років, швидкої перебудови каналів збуту, ресурсних обмежень МСБ) залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні, спрямованому на узагальнення практик і формування рекомендацій щодо вдосконалення управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції [9; 10; 16; 17].

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

1) узагальнити наукові підходи до управління торговельним бізнесом в умовах цифровізації та розвитку електронної комерції;

2) дослідити вплив електронної комерції та цифрових каналів збуту на трансформацію системи управління продажами і взаємодії з клієнтами;

3) обґрунтувати роль інтеграції онлайн- та офлайн-каналів у формуванні омніканальної моделі управління торговельним бізнесом;

4) визначити ключові управлінські інструменти та показники ефективності (KPI) електронної комерції в системі управління торговельним бізнесом;

5) розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції з урахуванням специфіки малого підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток малого та середнього підприємництва

в Україні у 2021-2025 роках відбувався в умовах безпрецедентних соціально-економічних викликів. Зазначений період охоплює три ключові етапи: подолання наслідків пандемії COVID-19, адаптацію до умов повномасштабної війни та функціонування бізнесу в контексті податкових трансформацій 2025 року. Сукупний вплив цих факторів істотно трансформував умови ведення торговельної діяльності, зокрема для суб'єктів малого і середнього бізнесу.

Діяльність підприємств МСБ у зазначений період виступила індикатором стійкості національної економіки. Попри енергетичні кризи, розрив логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності населення, сектор МСБ продемонстрував високу адаптивність. Водночас станом на 2025 рік посилюється тиск на маржинальність бізнесу через зростання собівартості продукції, витрат на енергонезалежність, а також унаслідок змін податкового законодавства.

Аналіз розвитку малого і середнього бізнесу в Україні за 2021-2025 рр. свідчить про проходження підприємствами етапів екстремальної адаптації – від пандемічних обмежень до функціонування в умовах воєнного стану та фіскального посилення. Узагальнену характеристику змін підприємницького середовища для МСБ за ключовими етапами наведено в табл. 1.

Так, у 2022-2023 рр. визначальними чинниками для діяльності МСБ стали безпекові ризики та релокація. Повномасштабна війна спричинила масштабне переміщення бізнесу й капіталу в межах країни: західні регіони України посилили роль підприємницьких хабів, тоді як у східних та південних областях підприємницька активність суттєво скоротилася [6; 13].

Щодо 2023-2024 рр., то для більшості суб'єктів МСБ ключовим драйвером розвитку стала енергонезалежність. Підприємства першими інвестували

в автономні джерела живлення, резервні телекомунікаційні рішення та альтернативні логістичні маршрути. Це дозволило зберегти операційну діяльність під час блекаутів, проте одночасно зумовило підвищення собівартості та витрат на підтримання безперервності бізнес-процесів.

У 2024-2025 рр. додатковим викликом стали мобілізаційні процеси та дефіцит кадрів. Для малого і середнього бізнесу, який використовує найману працю, критичним чинником став брак персоналу, що спричинило перегляд операційних моделей, перерозподіл функцій, скорочення фізичних обсягів виробництва та переорієнтацію на менш трудомісткі формати діяльності.

Галузева специфіка також визначає відмінності у розвитку МСБ. ІТ-сектор до середини 2024 року зберігав відносно високі темпи активності, однак у 2025 році проявилися ознаки уповільнення. Торгівля та електронна комерція перейшли до гібридних форматів, у межах яких маркетплейси та соціальні платформи стали одним із ключових каналів підтримання продажів. Високу гнучкість продемонструвала сфера послуг, де підприємства оперативно адаптували цінову політику, формати обслуговування та структуру витрат.

Податкові трансформації 2025 року істотно змінили умови функціонування МСБ. Посилення фіскального контролю й зростання обов'язкових платежів підвищили поріг беззбитковості, що посилило ризики для бізнес-моделей із низькою маржинальністю. За таких умов для підприємств МСБ актуалізується пошук управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та розвиток більш ефективних каналів збуту.

Порівняльну характеристику умов діяльності підприємств МСБ у 2021 та 2025 роках наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Динаміка підприємницького середовища малого і середнього бізнесу України у 2021-2025 рр.: контекст, управлінські наслідки та адаптаційні рішення

Період	Ключовий контекст	Управлінські наслідки для МСБ	Типові адаптаційні рішення
2021	Постпандемічне відновлення та посилення цифрових вимог	Перебудова процесів продажу; підвищення прозорості розрахунків; активізація цифрових сервісів	Розвиток онлайн-продажів; використання е-сервісів; оптимізація витрат
2022	Початок повномасштабної війни	Порушення постачання; скорочення попиту в зонах ризику; релокація частини бізнесів	Переміщення потужностей/торгових точок; переформування асортименту; перехід на гібридні канали збуту
2023	Адаптація та відновлення операційної спроможності	Необхідність стабілізації грошових потоків; підвищення ролі локальних ринків	Диверсифікація постачальників; налаштування гібридної моделі продажів; розвиток сервісних послуг
2024	Стабілізація з високими операційними витратами	Зростання витрат на логістику та енергію; підвищення значущості управління ризиками	Інвестиції в енергонезалежність; резервування каналів комунікації; оптимізація ланцюга постачання
2025	Податкові трансформації та кадрові обмеження	Підвищення порогу беззбитковості; тиск на маржинальність; дефіцит кадрів	Автоматизація процесів; перегляд цінової політики; фокус на більш маржинальних продуктах і каналах

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 13]

Порівняльна характеристика умов діяльності малого і середнього бізнесу в Україні у 2021 та 2025 рр. (управлінський зріз)

Управлінський параметр	2021 рік (період відновлення)	2025 рік (період високої невизначеності)
Домінуючі ризики	Переважно ринкові та регуляторні	Комбіновані: безпекові, енергетичні, логістичні, кадрові
Структура витрат	Відносно прогнозована; стабільні енерговитрати	Зростання частки витрат на автономність, логістику та резервні рішення
Ринок праці	Вища доступність персоналу, розвиток гнучких форм зайнятості	Дефіцит кадрів, перерозподіл функцій, потреба у перенавчанні
Споживчий попит	Відкладений попит, активне відновлення споживання	Раціоналізація споживання, вища чутливість до ціни/цінності
Податкове середовище	М'якші режими та послаблення	Посилення фіскального тиску, підвищення вимог до прозорості
Рівень цифровізації	Активне впровадження цифрових сервісів і ПРРО	Поглиблення автоматизації обліку/звітності, цифровий контроль процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 13]

Таким чином, упродовж 2021-2025 років малий і середній бізнес України трансформувався з орієнтації на зростання до пріоритету забезпечення стійкості та безперервності діяльності. Попри посилення ризиків і витрат, підприємства МСБ зберігають переваги гнучкості та швидкості прийняття рішень, що створює передумови для впровадження сучасних управлінських моделей у торговельній діяльності.

Посилення ризиків ведення діяльності для малого і середнього бізнесу у 2021-2025 рр. актуалізувало потребу в таких управлінських рішеннях, які одночасно забезпечують безперервність продажів, розширення доступу до споживача та оптимізацію витрат. У цьому контексті електронна комерція виступає не лише альтернативним каналом реалізації, а й системною основою трансформації управління торговельним бізнесом у цифровому середовищі [6; 14; 18]. Її розвиток змінює традиційну логіку побудови торговельних процесів, переорієнтовуючи управління з "точки продажу" на "клієнтський шлях", який охоплює пошук товару, порівняння, комунікації, купівлю, доставку та післяпродажний сервіс.

З позицій управління електронна комерція трансформує ключові функції торговельного бізнесу. По-перше, змінюється управління продажами: поряд із фізичними точками продажу зростає роль цифрових платформ – веб-сайтів, маркетплейсів, соціальної комерції, що розширює охоплення ринку та зменшує залежність від локального попиту [6; 12; 18]. По-друге, модернізується управління маркетинговими комунікаціями: соціальні медіа та цифровий контент стають інструментами формування попиту, підтримання довіри та залучення аудиторій, а взаємодія з клієнтами набуває двостороннього характеру [12; 13]. По-третє, посилюється значущість управління даними: зростає роль CRM-підходів, що забезпечують накопичення інформації про клієнтів та підвищують можливості персоналізації пропозицій [16].

Впровадження електронної комерції також змінює підходи до формування цінності для споживача. У цифровому середовищі конкурентні переваги все частіше визначаються швидкістю обробки замовлень, зручністю сервісу, прозорістю інформації та стабільністю комунікацій. Це зумовлює необхідність перегляду ланцюга створення цінності у торгівлі, де цифрові інструменти впливають не лише на продаж, а й на логістику, сервіс, управління асортиментом і запасами [17]. Водночас інтеграція цифрових каналів у практику підприємств МСБ формує передумови для переходу від фрагментарного використання окремих онлайн-інструментів до системної моделі управління, орієнтованої на єдині стандарти взаємодії з клієнтом.

Окремої уваги потребує узгодження онлайн- та офлайн-каналів, оскільки їх паралельне функціонування без інтеграції часто призводить до розривів у клієнтському досвіді, дублювання функцій та втрат ефективності. Саме тому в сучасних умовах більш результативною виступає логіка омніканальності, яка передбачає координацію каналів продажу і комунікацій у межах єдиного управлінського та інформаційного простору, з використанням CRM та аналітики як інфраструктурної основи [16; 3; 10]. Практика підтверджує, що узгоджена взаємодія каналів і підтримка цифровими комунікаціями дає змогу підвищити залученість аудиторії, зміцнити лояльність клієнтів та покращити результативність продажів [11; 12].

В умовах зростання операційних ризиків та ускладнення середовища функціонування малого і середнього бізнесу особливої актуальності набуває питання впливу електронної комерції на систему управління торговельною діяльністю. Перехід до цифрових каналів збуту супроводжується змінами не лише у форматах продажу, а й у підходах до управління клієнтами, маркетинговими комунікаціями, асортиментом та аналітикою результатів. З метою узагальнення ключових трансформацій управлінських процесів під впливом електронної комерції доцільно розглянути

порівняльну характеристику традиційної та цифрово орієнтованої моделей управління торговельним бізнесом (табл. 3).

Сформовані у таблиці узагальнення свідчать, що впровадження електронної комерції змінює логіку управління торговельним бізнесом із фрагментарної та операційно орієнтованої на інтегровану, аналітично керовану систему. Використання цифрових каналів збуту, CRM-інструментів і показників ефективності дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, адаптивність бізнес-процесів та результативність взаємодії з клієнтами. Таким чином, електронна комерція виступає не лише інструментом розширення продажів, а й основою системної трансформації управління торговельною діяльністю.

Подальший розвиток управління торговельним бізнесом в умовах цифрової трансформації потребує не лише окремих управлінських рішень, а й цілісного бачення взаємозв'язку між зовнішніми викликами, цифровими інструментами, інтеграцією каналів збуту та кінцевими результатами діяльності. З метою систематизації зазначених елементів і відображення логіки трансформаційних змін доцільно представити модель управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції (рис. 1).

Запропонована на рисунку модель демонструє, що електронна комерція виступає системоутворюючим елементом трансформації управління торговельним бізнесом. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, підкріплена CRM та аналітичними інструментами, створює передумови для переходу до data-driven управління, орієнтованого на клієнтський досвід і вимірювані результати.

Таблиця 3

Вплив електронної комерції на трансформацію управління торговельним бізнесом малого і середнього підприємництва

Напрямок управління	Традиційна модель	Модель з використанням електронної комерції	Управлінський ефект
Управління продажами	Домінування фізичних торгових точок	Поєднання офлайн-продажів із веб-сайтом, маркетплейсами та соціальною комерцією	Розширення ринків збуту, зменшення залежності від локації
Маркетингові комунікації	Одностороння реклама, локальне охоплення	Двостороння взаємодія через цифрові канали, персоналізований контент	Зростання залученості та впізнаваності бренду
Управління клієнтами	Фрагментарні контакти, відсутність єдиної бази	CRM-орієнтована взаємодія, накопичення історії контактів	Підвищення лояльності та повторних покупок
Управління асортиментом	Обмежений фізичним простором	Гнучке управління пропозицією, тестування попиту онлайн	Оптимізація асортименту та запасів
Аналітика та контроль	Обмежений облік результатів	Використання KPI, digital-аналітики, data-driven рішень	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 12; 16; 18]



Рис. 1. Модель трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції

Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 12; 16; 18]

Реалізація цієї моделі забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення стійкості бізнесу в умовах невизначеності та формування довгострокової лояльності клієнтів, що є критично важливим для малого і середнього торговельного бізнесу.

Таким чином, електронна комерція є ключовим чинником трансформації управління торговельним бізнесом, оскільки забезпечує підприємствам МСБ можливість масштабувати продажі, підвищувати керованість клієнтських взаємовідносин та адаптацію до невизначеності зовнішнього середовища. Водночас реалізація потенціалу електронної комерції потребує переходу до інтегрованої моделі управління, що поєднує канали продажу, клієнтський досвід і систему вимірюваних показників ефективності.

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі електронної комерції результативне управління торговельним бізнесом потребує стратегічного підходу, що поєднує розвиток цифрових каналів збуту, адаптацію до змін споживчої поведінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства [6; 18; 21]. Для підприємства МСБ, яке працює на нішевому споживчому ринку, стратегізація управління є критично важливою передумовою стабілізації фінансових результатів і формування потенціалу розвитку в середньостроковій перспективі.

Проведений вище аналіз засвідчив наявність проблемних зон, характерних для багатьох суб'єктів МСБ у цифровому середовищі: зниження темпів реалізації, недостатня результативність онлайн-каналів (конверсія), висока чутливість попиту до ціни та обмежені можливості утримання клієнтів. Водночас наявність продуктового позиціонування, потенціал попиту в нішевому сегменті та можливості цифрових інструментів продажу й комунікацій створюють основу для відновлення динаміки за умови впровадження цілісної стратегії електронної комерції [6; 12; 22].

Стратегію управління торговельним бізнесом підприємства МСБ на засадах електронної комерції доцільно вибудовувати як інтегровану систему взаємопов'язаних управлінських рішень – маркетингових, операційних і клієнтських – орієнтованих на зростання ефективності онлайн-продажів, контроль витрат та формування довгострокових відносин зі споживачами [16; 21]. Відповідно, стратегічною метою є забезпечення сталого зростання продажів і підвищення прибутковості за рахунок підсилення результативності електронних каналів,

інтеграції комунікацій та впровадження CRM-орієнтованого підходу до роботи з клієнтами [6; 16].

Для досягнення стратегічної мети пропонується реалізувати такі стратегічні завдання:

- посилити цифрову присутність підприємства через оптимізацію веб-ресурсів і підвищення зручності користування (UX/UI), зокрема шляхом впровадження інструментів візуальної демонстрації продукту (відео, 3D/360) [6; 18];
- підвищити конверсійність онлайн-каналів за рахунок якісного контенту, “соціального доказу” (відгуки, рекомендації) та таргетованих комунікацій у соціальних медіа [12; 22];
- сформувати механізми утримання клієнтів (програми лояльності, e-mail/месенджер-комунікації, CRM), що забезпечує зростання повторних покупок і стабільність доходів [16];
- диверсифікувати канали електронної комерції з фокусом на social commerce, власний веб-сайт і маркетплейси як елементи керованої омніканальної присутності [6; 18];
- оптимізувати логістичні й операційні витрати, підвищуючи маржинальність та фінансову стійкість бізнесу [21].

Реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати адаптивну модель стратегічного управління торговельним бізнесом підприємства МСБ, здатну швидко реагувати на зміни середовища, підвищувати результативність електронної комерції та забезпечувати стабільний розвиток у середньостроковій перспективі (рис. 2).

Запропонована схема відображає інтеграцію трьох взаємопов'язаних стратегічних контурів – маркетингового, операційного та клієнтського, – які в сукупності формують керовану систему електронної комерції. Впровадження CRM та аналітики посилює data-driven характер управлінських рішень і забезпечує узгодженість каналів продажу та комунікацій, що є критичним чинником підвищення стійкості підприємства МСБ [16; 21].

Для забезпечення практичної керованості запропонованої стратегічної моделі важливо конкретизувати її через набір стратегічних завдань, інструментів реалізації та очікуваних результатів. Така структуризація дозволяє визначити управлінські пріоритети, зосередити ресурси на ключових напрямках і сформувати основу для подальшого контролю результативності (табл. 4).



Рис. 2. Концептуальна схема стратегічного управління торговельним бізнесом підприємства МСБ на засадах електронної комерції

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Реалізація стратегічної моделі управління торговельним бізнесом підприємства МСБ: завдання, інструменти, очікувані результати

Стратегічний фокус	Управлінські заходи	Очікуваний результат
Підвищення результативності онлайн-продажів	Оптимізація веб-ресурсу та UX/UI; впровадження візуальної демонстрації продукту (відео, 3D/360); посилення "соціального доказу" (відгуки, кейси)	Зростання конверсії та кількості замовлень; підвищення довіри до продукту
Утримання та розвиток клієнтської бази	Програма лояльності; CRM-облік контактів і покупок; сегментовані e-mail/месенджер-кампанії; формування спільноти у соцмережах	Зростання повторних продажів; підвищення LTV і стабільності доходу
Диверсифікація каналів збуту	Розвиток social commerce; пріоритет власного веб-сайту як керованого каналу; підключення маркетплейсів	Розширення охоплення; зниження залежності від одного каналу; збільшення продажів
Оптимізація логістики та операційних витрат	Рационалізація доставки; оптимізація пакування та зберігання; регламентація процесів і контроль витрат	Підвищення маржинальності; посилення фінансової стійкості
Адаптація цінових рішень	Моніторинг конкурентів; гнучка корекція цін з урахуванням еластичності попиту; тестування пропозицій	Балансування обсягів продажів і доходу; зменшення втрат від цінових коливань

Джерело: сформовано автором на основі [6; 12; 16; 18; 21; 22]

Інформація, наведена у таблиці, підтверджує, що стратегічне управління торговельним бізнесом підприємства МСБ у цифровому середовищі має комплексний характер і потребує узгодженості маркетингових, операційних та клієнтських рішень. Поєднання заходів, спрямованих на підвищення конверсійності, утримання клієнтів і диверсифікацію каналів, створює підґрунтя для стабілізації доходів і підвищення результативності електронної комерції [16; 21]. Водночас оптимізація витрат та цінових рішень забезпечує

зростання маржинальності і підвищує стійкість бізнес-моделі в умовах невизначеності.

Ефективність стратегічної трансформації значною мірою визначається якістю використання конкретних інструментів електронної комерції, які формують трафік, конверсію та повторні продажі (табл. 5). З огляду на це доцільно систематизувати управлінські заходи з удосконалення ключових каналів і інструментів, поєднуючи контент, комунікації, аналітику та роботу з клієнтською базою [6; 12; 16; 18].

Заходи підвищення результативності інструментів електронної комерції підприємства МСБ

Інструмент/канал	Напрями удосконалення	Очікувані результати
Соціальні мережі (соціальна комерція)	Контент-план (Reels/shorts, огляди, кейси); інтерактив; таргетинг під сегменти; системність публікацій	Зростання охоплення й залученості; збільшення трафіку на сайт; підвищення конверсії
Інфлюенсер-маркетинг	Відбір мікро/нано-інфлюенсерів; спільні ефіри/події; контроль KPI кампаній	Підвищення довіри; залучення цільової аудиторії; приріст продажів
SEO та контент-маркетинг	Тематичні матеріали (статті/відео); оптимізація під низькочастотні запити; розвиток експертного блогу	Зростання органічного трафіку; підвищення авторитетності бренду; повторні відвідування
E-mail/месенджер-маркетинг	Сегментація бази; автоматизовані ланцюжки (welcome, abandoned cart, промо); інтеграція з CRM	Підвищення повторних покупок; зростання LTV; стабілізація доходів
Маркетплейси/ партнерські платформи	Оптимізація карток товарів (опис/фото/відгуки); промоакції; аналіз продажів	Розширення аудиторії; додаткові продажі; контроль ефективності каналів
Власний інтернет-магазин	SEO-просування; програма лояльності; аналіз поведінки користувачів (воронка/теплові карти); покращення UX/UI	Підвищення конверсії; зростання маржинальності; керованість продажів

Джерело: сформовано автором на основі [6; 12; 16; 18; 22]

Таблиця демонструє, що результативність електронної комерції визначається не наявністю окремих каналів, а їх системним поєднанням у єдину керовану структуру. Найбільший потенціал для швидкого ефекту зазвичай забезпечують соціальна комерція та власний інтернет-магазин (через вплив на трафік і конверсію), тоді як SEO/контент і інфлюенсери формують довгостроковий попит і довіру. Інструменти утримання клієнтів (CRM, e-mail/месенджери) є ключовими для повторних продажів і стабілізації доходів [16; 22].

Щоб стратегія і заходи не залишалися декларативними, підприємству МСБ необхідно встановити KPI-контур та регулярний контроль результативності каналів і процесів. CRM-підхід дозволяє поєднати дані про клієнта, ефективність каналів і фінансові результати, забезпечуючи перехід до data-driven управління [16; 21]. У практичному вимірі це означає визначення KPI для трафіку, конверсії, повторних покупок, маржинальності та ефективності маркетингових витрат, а також їх використання для оперативної корекції управлінських рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті досліджено процес трансформації управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Проведений аналіз діяльності малого і середнього бізнесу в Україні у 2021-2025 роках засвідчив, що сучасні виклики – пандемічні наслідки, воєнні ризики, енергетичні обмеження та податкові трансформації – істотно ускладнили ведення торговельної діяльності та підвищили вимоги до гнучкості управлінських рішень.

Обґрунтовано, що електронна комерція в сучасних умовах виступає не лише альтернативним

каналом збуту, а системоутворюючим чинником трансформації управління торговельним бізнесом. Її впровадження змінює підходи до управління продажами, маркетинговими комунікаціями, клієнтськими відносинами та аналітикою результатів, формуючи передумови для переходу до інтегрованих і клієнтоорієнтованих моделей управління.

На основі узагальнення теоретичних положень і результатів аналізу розроблено модель стратегічного управління торговельним бізнесом підприємства МСБ на засадах електронної комерції, яка базується на інтеграції маркетингової, операційної та клієнтської стратегій із використанням CRM та аналітичних інструментів. Запропонована модель орієнтована на узгодження онлайн- та офлайн-каналів, підвищення керованості бізнес-процесів і формування довгострокової цінності для клієнта.

Практична апробація моделі на кейсі підприємства МСБ підтвердила доцільність комплексного підходу до управління електронною комерцією. Визначено, що системне використання цифрових інструментів, диверсифікація каналів збуту, розвиток клієнтських комунікацій та впровадження KPI дозволяють підвищити ефективність онлайн-продажів, стабілізувати доходи та зміцнити фінансову стійкість бізнесу. Отримані результати свідчать, що інтегрована стратегія управління електронною комерцією є ефективним інструментом адаптації малого і середнього торговельного бізнесу до умов високої ринкової невизначеності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності електронної комерції в системі управління торговельним бізнесом, зокрема шляхом розроблення комплексних KPI та моделей прогнозування результатів продажів. Перспективним напрямом є вивчення можливостей

використання інструментів data-driven management, штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації клієнтських пропозицій і оптимізації управлінських рішень.

Окремої уваги потребує дослідження омніканальних моделей управління в розрізі різних галузей та масштабів підприємств, а також аналіз впливу цифрових платформ і маркетингових каналів на конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу. Актуальними залишаються питання інтеграції електронної комерції з логістичними та сервісними процесами, а також формування стійких бізнес-моделей у післявоєнний період відновлення економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Державна служба статистики України (ДССУ). Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk>.
3. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 21-26. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/165/152>.
4. Ковальчук С. В., Данильчук О. О. Управління торговельним бізнесом на засадах електронної комерції. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 листоп. 2025 р.)*. Ч. II. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 136-138.
5. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-10.
6. Ковальчук С. В., Загороднюк М. Ю., Лазуренко Д. Г. Формування ефективної системи продажів торговельного підприємства на засадах омніканального підходу : тези доповіді. *SCIENCE AT THE FRONTIER OF PROGRESS : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-29 січня 2026 р., м. Париж, Франція)*. URL: <https://naukainfo.com/conference?id=93>.
7. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 246 с.
8. Лилик І. В. Маркетинг в українській економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 237 с.
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
10. Chaffey D., Edmundson-Bird D., Hemphill T. *Digital Business and E-Commerce Management*. Harlow : Pearson, 2024.
11. Fayvishenko D., Kovalchuk S., Sidielnikov D., Holik O., Kyianytsia I. The effectiveness of digital communications for promoting brands on social media platforms. *Journal of Theoretical and Applied*

Information Technology. 2025. Vol. 103, No. 6. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No6/18Vol103No6.pdf>.

12. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, No. 1. P. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
13. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2022.
14. Kovalchuk S., Arefieva O., Shevchenko A., Kononov O., Subachov M. The Use of Digital Marketing Technologies in the Commercial Activity to Increase Enterprises Value in the COVID-19 Conditions. *Revista de la Universidad del Zulia*. 2023. Vol. 14, No. 40. P. 506-522.
15. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk K. B., Uzhva R., Shevchuk R. Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2024. Vol. 24, No. 2. P. 45-65. DOI: 10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835.
16. Kovalchuk S., Tsurska B., Nianko V., Katkova T., Baran R. Prospects of the Marketing Communication Development of Trade Enterprises in Current Conditions. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44, No. 2. P. 201-208.
17. Kraus N. M., Kraus K. M., Holoborodko O. P., Shtepa O. V. *Innovative Development of E-Commerce and Digital Marketing*. Kyiv : Ahrar Media Group, 2021.
18. Laudon K. C., Traver C. G. *E-Commerce 2023: Business, Technology, Society*. 17th ed. Harlow : Pearson, 2023.
19. OECD. *OECD Digital Economy Outlook*. URL: <https://www.oecd.org/digital/>.
20. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 4. P. 167-176.
21. Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M. The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*. 2019. Vol. 36, No. 3. P. 350-366.
22. Rust R. T., Lemon K. N. E-service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce*. 2001. Vol. 5, No. 3. P. 85-101.
23. UNCTAD. *Digital Economy Report*. URL: <https://unctad.org/>.

REFERENCES

1. Balabanova, L. V. (2004), *Marketing : pidruchnyk*. 2-nd ed., pererob. i dop., Znannia-Pris, Kyiv, 645 s.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (DSSU). Ofitsiynyi sait, available at: <https://stat.gov.ua/uk>.
3. Kovalchuk, S. V. (2025), *Omnikanalnist yak aktualna kontsepsiia vedennia biznesu, Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 81, s. 21-26, available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/165/152>.

4. Kovalchuk, S. V. and Danylchuk, O. O. (2025), Upravlinnia torhovelnyim biznesom na zasakh elektronnoi komertsii, *Finansovo-upravlinski innovatsii yak draiver staloho rozvytku v umovakh suchasnykh vyklykiv : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Khmelnytskyi, 7 lystop. 2025 r.)*. Ch. II, Khmelnytskyi universytet upravlinnia ta prava imeni Leonida Yuzkova, Khmelnytskyi, s. 136-138.
5. Kovalchuk, S. V. and Kobets, D. L. (2024), Zastosuvannia alhorytmiv mashynnoho navchannia u marketynhovii stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, № 75. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-10.
6. Kovalchuk, S. V., Zahorodniuk, M. Yu. and Lazurenko, D. H. (2026), Formuvannia efektyvnoi systemy prodazhiv torhovelnoho pidpriemstva na zasakh omnikanalnoho pidkhodu : tezy dopovidi, *SCIENCE AT THE FRONTIER OF PROGRESS : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (27-29 sichnia 2026 r., m. Paryzh, Frantsiia)*, available at: <https://naukainfo.com/conference?id=93>.
7. Kudenko, N. V. (2002), Marketynhovi stratehii firmy : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 246 s.
8. Lylyk, I. V. (2008), Marketynh v ukrainiskii ekonomitsi : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 237 s.
9. Porter M. (2020), Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv / per. z anhll., Nash format, Kyiv, 424 s.
10. Chaffey D., Edmundson-Bird D. and Hemphill T. (2024), Digital Business and E-Commerce Management, Pearson, Harlow.
11. Fayvishenko D., Kovalchuk S., Sidielnikov D., Holik O. and Kyianytsia I. (2025), The effectiveness of digital communications for promoting brands on social media platforms, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, vol. 103, No. 6, available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No6/18Vol103No6.pdf>.
12. Kaplan, A. M. and Haenlein M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, vol. 53, No. 1, p. 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
13. Kotler P. and Keller, K. L. (2022), Marketing Management. 16th ed., Pearson, Harlow.
14. Kovalchuk S., Arefieva O., Shevchenko A., Kononov O. and Subachov M. (2023), The Use of Digital Marketing Technologies in the Commercial Activity to Increase Enterprises Value in the COVID-19 Conditions, *Revista de la Universidad del Zulia*, vol. 14, No. 40, p. 506-522.
15. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk, K. B., Uzhva R. and Shevchuk R. (2024), Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends, *Revista Gestão & Tecnologia*, vol. 24, No. 2, p. 45-65. DOI: 10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835.
16. Kovalchuk S., Tsurska B., Nianko V., Katkova T. and Baran R. (2022), Prospects of the Marketing Communication Development of Trade Enterprises in Current Conditions, *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44, No. 2, p. 201-208.
17. Kraus, N. M., Kraus, K. M., Holoborodko, O. P. and Shtepa, O. V. (2021), Innovative Development of E-Commerce and Digital Marketing, Ahrar Media Group, Kyiv.
18. Laudon, K. C. and Traver, C. G. (2023), E-Commerce 2023: Business, Technology, Society. 17th ed., Pearson, Harlow.
19. OECD. OECD Digital Economy Outlook, available at: <https://www.oecd.org/digital/>.
20. Payne A. and Frow P. (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, vol. 69, No. 4, p. 167-176.
21. Reinartz W., Wiegand N. and Imschloss M. (2019), The impact of digital transformation on the retailing value chain, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 36, No. 3, p. 350-366.
22. Rust, R. T. and Lemon, K. N. (2001), E-service and the consumer, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 5, No. 3, p. 85-101.
23. UNCTAD. Digital Economy Report, available at: <https://unctad.org/>.

Стаття надійшла: 16.01.2026

Стаття прийнята: 27.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026