

## І. О. РАДЧЕНКО

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Української інженерно-педагогічної академії, Україна, м. Харків  
e-mail: [Igor.asva@gmail.com](mailto:Igor.asva@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6421-8200>



# КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ<sup>1</sup>

У статті розкрито стратегічні напрями розвитку торговельного бізнесу в умовах цифровізації. Обґрунтовано комплексний підхід до формування стратегії торговельного бізнесу, що поєднує аналіз його базових характеристик і форм цифрової трансформації. Доведено, що складовими стратегії торговельних підприємств є базові стратегії розвитку торговельного бізнесу з урахуванням їх цифрових характеристик і стратегії цифрової трансформації.

**Ключові слова:** торговельний бізнес, торговельне підприємство, стратегія розвитку торговельного бізнесу, цифрова трансформація торговельного бізнесу, комплексний підхід, d-commerce, гібридизація, омніканальність, персоніфікація, цифрові екосистеми торговельного бізнесу.

**JEL Classification:** L10, L81, M21.

**Постановка проблеми.** У сучасний період торговельному бізнесу притаманні системні трансформації, пов'язані з новими техніко-технологічними та соціально-економічними явищами та процесами глобального, регіонального та локального рівнів. Значний вплив на розвиток торгівлі має цифровізація, що відкриває нові можливості для торговельного бізнесу щодо досягнення високого рівня його ефективності та конкурентоспроможності.

Диджиталізація може слугувати ефективним інструментом ефективного торговельного бізнесу, що актуалізує дослідження, спрямовані на визначення

<sup>1</sup> © Радченко І. О., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

концептуальних і прикладних основ формування та реалізації стратегії його розвитку в мінливих умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток бізнесу в умовах цифровізації є предметом наукових досліджень фахівців із різних галузей знань – економіки, фінансів, соціології, права та ін. [1–3]. У сфері торгівлі процеси диджиталізації, їхній зміст, напрями, заходи та інструменти, наслідки та перспективи розкриваються у працях українських дослідників [4–6]. Але стратегія цифрової трансформації торговельного бізнесу не отримала ще системного аналізу.

**Формулюванні цілі.** Метою статті є обґрунтування на основі комплексного підходу напрямів і складових стратегії розвитку торговельного бізнесу з урахуванням особливостей господарської діяльності у сфері торгівлі та її цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Формування та реалізація ефективної стратегії розвитку торговельного бізнесу є умовою та чинником досягнення його довгострокових цілей, розроблення перспективних і поточних планів господарської діяльності, адаптації його суб'єктів до змін макро- та мікросередовища їхнього функціонування. У теперішній час одним із пріоритетних факторів стратегічного розвитку торговельного бізнесу є його цифрова трансформація, що є комплексною, охоплює всі види господарської діяльності торговельних підприємств.

Обґрунтування стратегії розвитку торговельного бізнесу в умовах диджиталізації його господарських функцій і процесів повинно спиратися на комплексний підхід, що передбачає:

1) визначення цифрової трансформації торговельного бізнесу, яка, на відміну від цифровізації, що трактується як упровадження в бізнес цифрових технологій, є процесом його системного перетворення шляхом набуття сутнісних характеристик підприємництва Індустрії 4.0. Цифрові трансформації торговельного бізнесу – це системний соціально-економічний і техніко-технологічний процес його розвитку в умовах цифрової економіки;

2) поєднання аналізу:

– економічних, організаційно-управлінських, техніко-технологічних, соціально-культурних особливостей торговельного бізнесу та його суб'єктів – торговельних підприємств, що є необхідним для визначення адекватних специфіці торговельної діяльності стратегічних напрямів та ефективних заходів їхньої цифрової трансформації;

– цифрових технологій, бізнес-процесів і моделей торгівлі з метою з'ясування можливостей та оцінки ефективності їхнього упровадження та оптимального використання торговельними підприємствами.

Реалізація комплексного підходу дозволить забезпечити взаємозв'язок та синергію стратегічних заходів розвитку торговельного бізнесу та його цифрових трансформацій. Як свідчать результати дослідження міжнародної консалтингової компанії «McKinsey & Company», найуспішніші фірми мають цифрову стратегію, узгоджену із загальною стратегією бізнесу [7].

Концептуальну модель процесу формування стратегії розвитку торговельного бізнесу в умовах цифрових трансформацій на основі комплексного підходу відображено на рис. 1.

Слід указати, що дослідження умов і напрямів формування стратегії розвитку торговельного бізнесу було зосереджено на розкритті стратегічних напрямів господарської діяльності у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Розгляньмо складові концептуальної моделі детальніше.

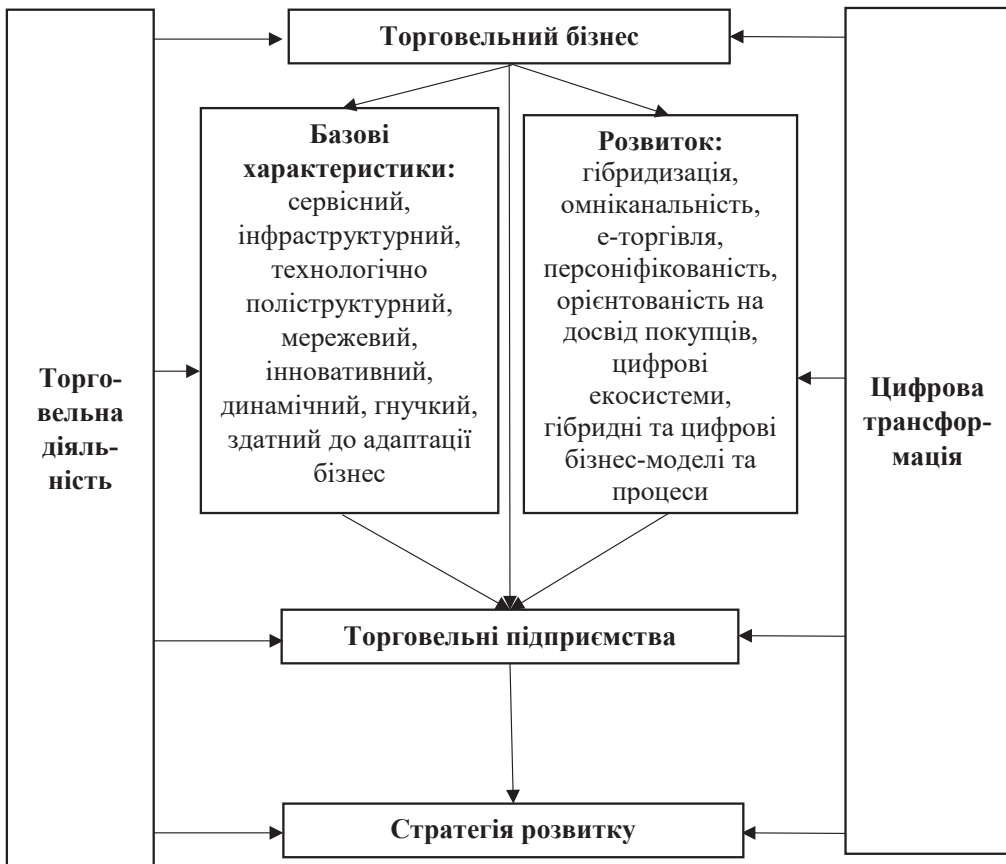


Рис. 1. Концептуальна модель комплексного підходу до формування стратегії розвитку торговельного бізнесу в умовах цифрових трансформацій

Як визначено в Господарському кодексі України, господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг [8]. Основними видами господарсько-торговельної діяльності є:

- залежно від способу реалізації товару – оптова та роздрібна торгівля;
- відповідно до ринку, у межах якого здійснюється товарний обіг, – внутрішня та зовнішня торгівля.

Господарсько-торговельна діяльність може бути некомерційною, якщо вона здійснюється без мети одержання прибутку та не містить ознак підприємницької діяльності, та комерційною. Торговельний бізнес є комерційною господарською діяльністю у сфері торговельного обслуговування виробників і споживачів суспільного продукту. Йому притаманні як загальні для підприємництва характеристики – самостійність, ініціативність, систематичність, ризиковість, спрямованість на задоволення суспільних потреб та отримання прибутку, так і специфічні властивості, зумовлені особливостями бізнес-процесів і моделей комерційної господарської діяльності у сфері торгівлі.

По-перше, торговельний бізнес належить до третинного сектору економіки – сектору послуг, складовою якого є оптова та роздрібна торгівля. Торговельний бізнес надає послуги з торговельного обслуговування – це певні дії та їхні корисні ефекти, пов'язані з передаванням товарів від їх виробника (продавця) до споживача (покупця). Отже, це сервісний бізнес, що характеризується бізнес-процесами та моделями послугової діяльності як здійснення комплексу професійних дій і забезпечення їхніх корисних ефектів із задоволення потреб покупців у послугах оптової та роздрібною торгівлі.

По-друге, торговельний бізнес – це підприємницька діяльність, спрямована на забезпечення здійснення ринкових правочинів, пов'язаних із купівлею-продажем економічних благ як товарів, що задовольняють суспільні виробничі та споживчі потреби. У цьому контексті торговельний бізнес є невід'ємною складовою ринкового механізму суспільного господарювання, необхідною ланкою в ланцюзі руху суспільного продукту від його виробництва до кінцевого споживання. Це дає підстави для характеристики торговельного бізнесу як необхідного елемента ринкової інфраструктури. При цьому торгівля та її організаційні форми є інфраструктурними елементами як ресурсних ринків (прикладом є оптова торгівля сільськогосподарськими товарами як сировиною для виробничих галузей економіки), так і ринків споживчих товарів. Відповідно до державно-нормативних актів в Україні на споживчому ринку торго-

вельна діяльність провадиться суб'єктами господарювання у сфері роздрібно́ї та оптової торгівлі, а також ресторанного господарства [9].

По-третє, технологічний процес торговельної діяльності є комплексним, поєднує технологічні операції суто купівлі-продажу товарів; логістики – транспортно-експедиційні, складські операції; виробництва – операції доопрацювання товарів у період їхньої передпродажної підготовки та ін. Слід підкреслити, що зараз технологічний процес торгівлі доповнюється операціями, пов'язаними з опрацюванням замовлень покупців, доставкою товарів, доопрацюванням товарів відповідно до індивідуальних особливостей та вимог покупця тощо.

По-четверте, торговельний бізнес характеризується широким застосуванням мережевого підходу до організації торговельного обслуговування [10]. У сфері роздрібно́ї торгівлі слід виокремити:

1) корпоративні мережі:

– горизонтальні мережі магазинів як підрозділів торговельного підприємства, які є територіально відокремленими, але здійснюють торговельні операції на основі єдиних принципів, методів, технологій. В Україні на кінець 2023 р. торговельні мережі лідерів продовольчого ритейлу включали: «АТБ» – 1207 торговельних точок (приріст за рік – 3,9%), «Fozzy Group» («Сільпо», «Фора» та ін.) – 768 магазинів (приріст за рік – 7,1%), «МХП» («М'ясомаркет») – 269 магазинів (приріст за рік – 19,6%), «VolWest Group» (мережі «Наш Край», «SPAR») – 259 торговельних точок (приріст за рік – 4%) [11];

– комплексні горизонтальні мережі, що інтегрують не тільки магазини, а й інші підрозділи підприємства – склади, експедиторсько-транспортні та інші підрозділи в єдину систему надання послуг торговельного обслуговування покупців;

2) зовнішні мережі торговельного підприємства, незалежними учасниками яких є його бізнес-партнери, які здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, виробництво, логістичні операції, зберігання товарів та ін.

У сучасний період зовнішні мережі трансформуються в екосистеми торговельного бізнесу, у складі яких суб'єкти бізнесу – фізичні та юридичні особи, які діють у різних галузях економіки, забезпечують всі етапи руху товару від його виробництва до кінцевого споживача та формують ціннісну пропозицію для покупця [12].

По-п'яте, торговельний бізнес є інновативним, тобто таким, що сприймає інновації та здатний їх упроваджувати. Інновативність торговельного бізнесу реалізується:

– у різноманітних напрямках інноваційної діяльності його суб'єктів;

– у програмах і заходах цифрової трансформації торговельної діяльності, упровадженні цифрових бізнес-процесів і моделей торговельного обслугову-

вання. Торговельний бізнес – це інновативний бізнес, який є відкритим для цифрових технологій [13].

По-шосте, торговельний бізнес є динамічним типом підприємництва, його особливістю є гнучкість і здатність до ефективної адаптації, відновлення та розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища.

Динаміку обороту роздрібною торгівлі в Україні в період 2019–2023 рр. відображено на рис. 2.

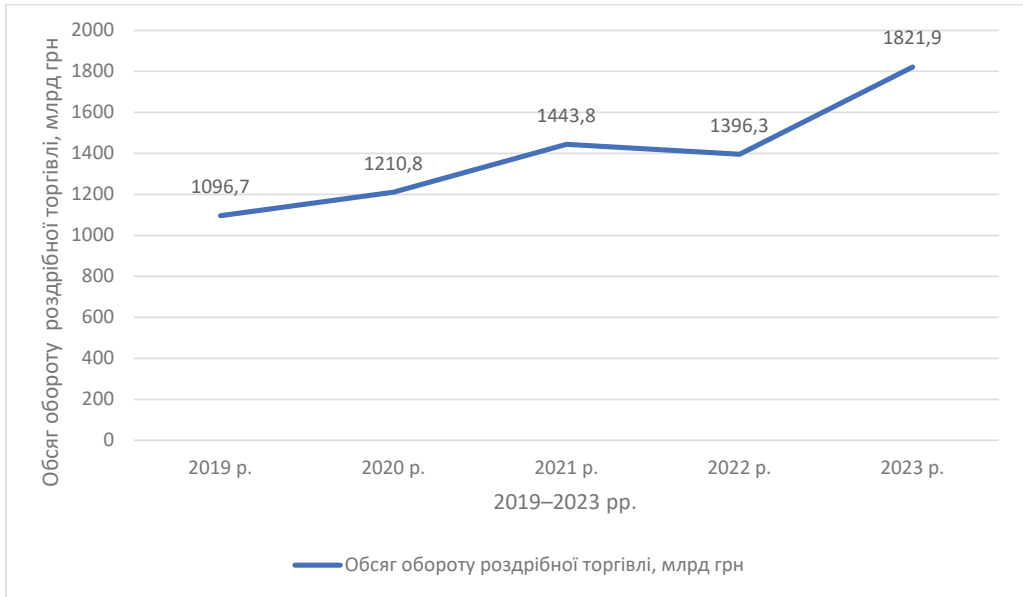


Рис. 2. Динаміка обороту роздрібною торгівлі в Україні у період 2019–2023 рр. [14; 15]

Як видно з рис. 2, у період з 2019 р. по 2021 р. оборот роздрібною торгівлі в Україні у вартісному вимірі зростав, а саме: у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 10,4%; у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 19,2%. Тобто навіть в умовах коронакризи галузі роздрібною торгівлі була притаманна позитивна динаміка. При цьому саме цей період був каталізатором прискорення процесів цифровізації торговельного бізнесу як ефективного напрямку подолання кризових явищ [16].

У 2022 р. порівняно з 2021 р. оборот роздрібною торгівлі знизився на 3,3% – з 1443,8 до 1396,3 млрд грн, але індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі (у порівнянних цінах) знизився до 78,6% його значення у 2021 р. [15]. За оцінками Асоціації ритейлерів України та Української ради торгових центрів, скорочення товарообігу за перші місяці війни в роздрібній торгівлі ста-

новило 75% від довоєнного рівня. Станом на червень 2022 р. 10 найбільших торговельних мереж галузі закрили близько 300 своїх супермаркетів. Загальна сума збитків, завданих торговельним мережам російським вторгненням, складала 50,7 млрд грн [17].

2023 р. для торговельного бізнесу України був роком відновлення та розвитку. Обсяг обороту роздрібною торгівлю відповідно до показників 2022 р. збільшився на 30,5% – з 1396,3 до 1821,9 млрд грн, індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлю (у порівнянних цінах) дорівнював 124, 8% його значення у 2022 р. [18].

Про високий рівень здатності торговельного бізнесу до адаптації та відновлення в умовах сучасних загроз і викликів свідчать дані про динаміку фінансових результатів підприємств цієї галузі у період 2019–2023 рр. (рис. 3).

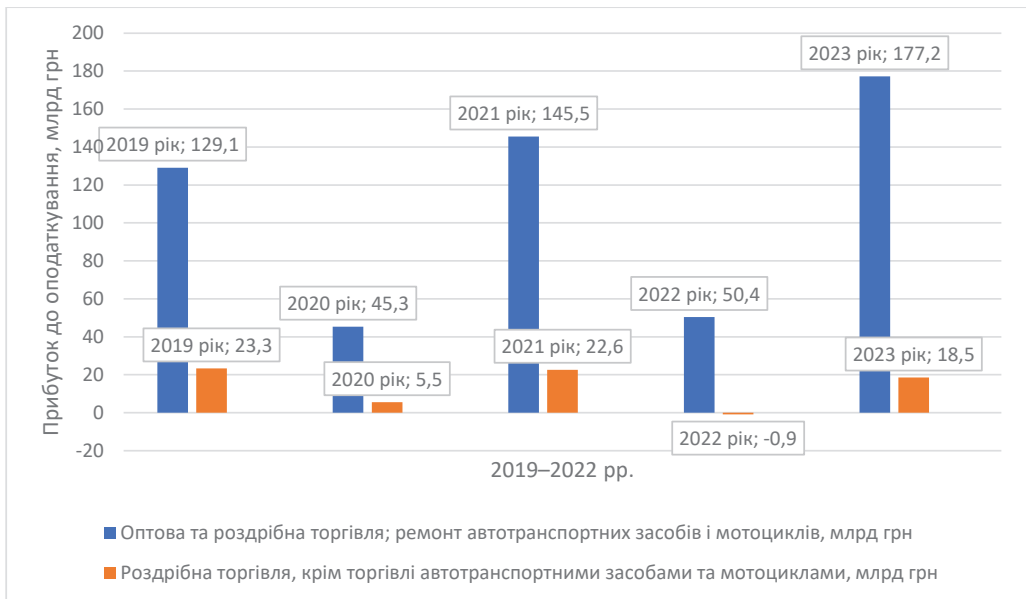


Рис. 3. Динаміка фінансових результатів підприємств у сфері торгівлі в Україні у 2019–2023 рр. [19; 20]

На основі даних рис. 3 слід визначити:

– падіння фінансових результатів торговельних підприємств у 2020 р. уже у 2021 р. змінилось на зростання, яке перевищило їхній рівень, досягнутий не тільки у 2020 р., а й у 2019 р.;

– падіння фінансових результатів торговельних підприємств у цілому по сектору G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мото-



циклів» у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 65,4% змінилось у 2023 р. на їхнє зростання порівняно з 2022 р. більше ніж у 3 рази, порівняно з 2019 р. – на 37,3%.

Галузь торгівлі здатна забезпечити за короткостроковий період власне відновлення та зростання, а також, як джерело фінансових ресурсів відновлення та розвитку національної економіки, бути драйвером економічного зростання [21].

Таким чином, торговельний бізнес є сервісним, інфраструктурним, технологічно поліструктурним і мережевим, інновативним, динамічним, гнучким, здатним до адаптації в умовах змін ринкового середовища.

Суб'єктами торговельного бізнесу є торговельні підприємства – юридичні особи та фізичні особи – підприємці. Торговельні підприємства мають у своїй мережі торговельні об'єкти: магазини (у роздрібній торгівлі – це мінімаркети, супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери, бутіки та ін.), склади, транспортні підрозділи, служби доставки, центри замовлень та ін. В Україні здійснюють торговельне обслуговування мікро-, малі, середні та великі торговельні підприємства.

Цифровізація торговельного бізнесу та діяльності його суб'єктів є умовою та чинником його соціально-економічних, організаційно-управлінських і культурних трансформацій як цілісної господарської системи, серед яких визначимо такі:

1) гібридизація торговельного бізнесу. Сучасний гібридний бізнес – це цифрова модель підприємництва, що поєднує його фізичні та віртуальні ресурси, процеси, операції, продукти, види та сфери діяльності [22; 23]. Як підкреслюють українські дослідники І. П. Міщук (І. Р. Mishchuk), С. О. Луцко (S. O. Lutsko) та І. В. Терещенко (I. V. Tereshchenko), у сучасний період більшість операторів роздрібно́ї торгівлі фактично здійснює перехід на концепції гібридно́ї торгівлі на основі поєднання офлайн- і онлайн-торгівлі єдиним суб'єктом господарювання [24].

Гібридний торговельний бізнес поєднує в єдину систему торговельного обслуговування офлайн- і онлайн-послуги, як, наприклад, забезпечення онлайн-вибору й замовлення покупцем товару та його офлайн-купівлі в магазині. Гібридизація дозволяє:

- суб'єктам офлайнового торговельного бізнесу інтегрувати конкурентні переваги та вигоди онлайн-торгівлі, оптимізувати бізнес-процеси відповідно до сучасних цифрових технологій і вимог споживачів;
- суб'єктам онлайн-торгівлі персоніфікувати бізнес на основі офлайн-комунікацій, сформувати персональні програми лояльності;
- покупцям скористатися вигодами та перевагами офлайнового і онлайн-нового торговельного обслуговування;



2) омніканальне торговельне обслуговування. Гібридизація торговельного бізнесу є чинником формування та розвитку його омніканальності (багато-канальності) та крос-канальних комунікацій. Омніканальність торговельного бізнесу характеризується інтеграцією різних каналів комунікацій його суб'єктів у єдину систему торговельного обслуговування. При цьому, як підкреслюють О. В. Зозульов (O. V. Zozulov) і М. Левченко (M. Levchenko), усі канали компанії повинні бути рівні, і клієнт не має відчувати зміни при переході з каналу на канал, що забезпечує лояльність клієнта не до окремого каналу, а до брэнда» [25]. У теперішній час компанії з багатоканальними стратегіями залучення клієнтів утримують у середньому 89% своїх клієнтів. Це порівняно з 33%-м показником утримання клієнтів для компаній зі слабкою багатоканальною стратегією [26];

3) розвиток електронної торгівлі – господарської діяльності у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом учинення електронних правочинів із використанням інформаційно-комунікаційних систем [27]. Електронна торгівля як форма e-commerce є дистанційною торгівлею, провідною моделлю якої є інтернет торгівля-онлайн (рис. 4).

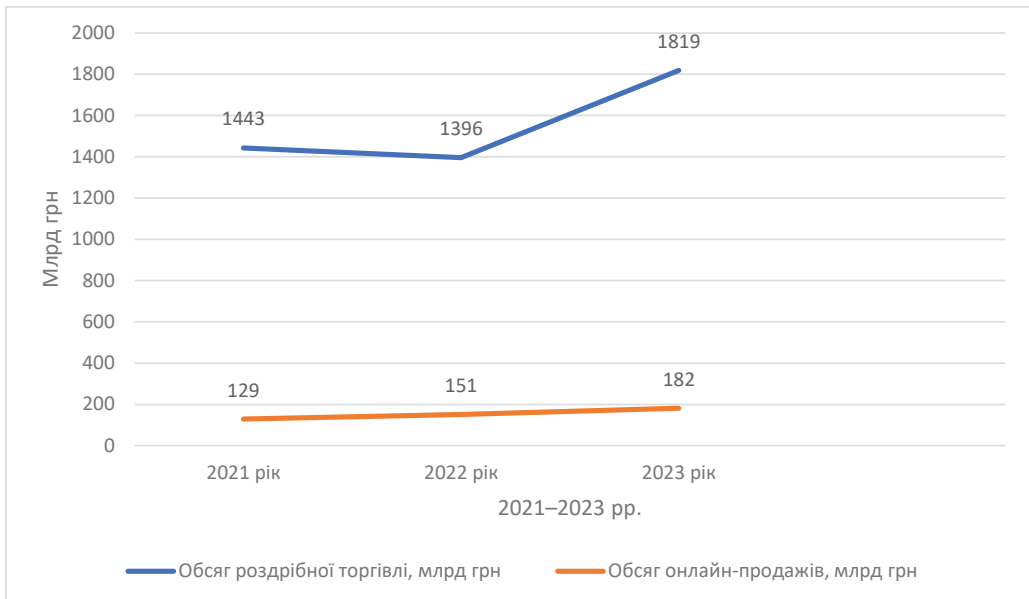


Рис. 4. Динаміка обсягів роздрібно́ї торгівлі та онлайн-торгівлі в Україні у 2021–2023 рр. [28]

У 2021–2023 рр. обсягу онлайн-торгівлі в Україні була притаманна позитивна динаміка – зростання на 44,4%. Навіть у 2022 р., у якому спостерігалося падіння обсягу роздрібною торгівлі на 3,3%, обсяг онлайн-торгівлі збільшився на 17,1%.

У сучасний період електронна торгівля трансформується у цифрову торгівлю. Як обґрунтовано підкреслює Н. Устименко (N. Ustymenko), d-commerce – це набагато більше, ніж просто купівля-продаж в інтернеті. Ідеться про забезпечення персоналізованого досвіду для кожного клієнта [29];

4) клієнтоцентричність як персоніфікованість торговельного обслуговування, орієнтованість на досвід покупців. Клієнтоцентричність торговельного бізнесу є персоніфікованою клієнтоорієнтованістю, спрямованою на формування та підтримку позитивного досвіду та лояльного ставлення покупців шляхом забезпечення тривалих багатоканальних комунікацій і постійної співпраці;

5) формування цифрових екосистем торговельного бізнесу [30];

6) упровадження та розвиток гібридних і цифрових бізнес-моделей торговельних підприємств і бізнес-процесів господарської торговельної діяльності. Сучасними бізнес-моделями є, наприклад: моделі гібридного офісу як поєднання характеристик фізичного та цифрового офісів; гібридного робочого місця як форми трансформації фізичних робочих місць у їх віртуальні моделі – цифрові робочі місця; безпілотного (unmanned store) магазину офлайн, у якому повністю автоматизовано процес продажу (без продавців і касирів); інтернет-магазину, зокрема така його модель як дропшипінг: власник збирає та передає інформацію про замовлення прямому виробнику або іншому постачальнику, які надсилають товар покупцю зі свого складу; модель Click and collect взаємодії торговельних мереж із покупцями, які замовляють товари в онлайн-магазині продавця, а забирають у найближчій точці видачі; інтернет-маркетплейси – торговельні центри, що діють як посередники, з'єднуючи велику кількість покупців і продавців, та ін.

**Висновки.** Формування стратегії розвитку торговельного бізнесу в сучасний період повинно базуватися на комплексному підході, який забезпечує всебічне врахування, по-перше, стану, основних характеристик, нових форм і тенденцій, притаманних торговельній діяльності, обумовлених процесами економічної глобалізації та регіоналізації, структурними змінами світового та національного ринків, міжгалузевою інтеграцією та диверсифікацією торговельного обслуговування; по-друге – напрямів і форм цифрової трансформації торгівлі як процесу її системного перетворення шляхом упровадження цифрових бізнес-моделей, технологій і комунікацій.

Відповідно до комплексного підходу стратегія розвитку торговельного бізнесу в умовах цифровізації повинна включати:

1) базові напрями стратегічного розвитку суб'єктів торговельного бізнесу з урахуванням їхніх цифрових трансформацій: інвестиційну, інноваційну, логістичну, ринкову, організаційно-управлінську та інші стратегії. Наприклад, інвестиційна стратегія повинна включати стратегічні заходи розвитку цифрових технологій інвестиційної діяльності; стратегія безпеки – заходи кібербезпеки, маркетингова стратегія – заходи розвитку цифрового маркетингу тощо;

2) стратегічні напрями цифрової трансформації торговельного бізнесу як цілісної господарської системи, серед яких стратегії гібридизації, розвитку омніканальності торговельної діяльності та крос-канальної взаємодії, персоналізації торговельного обслуговування та управління клієнтським досвідом покупців, упровадження нових форм і моделей е-торгівлі, формування цифрових екосистем торговельних підприємств та ін.

Предметом подальшого дослідження визначено особливості, фактори та обмеження стратегічного розвитку малого та середнього торговельного бізнесу в умовах цифровізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дюгованець О., Білоусько Т. Цифрова трансформація вітчизняного бізнесу: сучасні виклики в умовах російсько-української війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №6. С. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-2>.
2. Павловський М. В., Гацька Л. П., Завадська О. М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>.
3. Черничко Т. В., Проскура В. Ф., Алмаші В. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №15. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>.
4. Гусєва О. Ю., Плевако Н. О., Василевська В. О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №3. С. 3–41. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.033641>.
5. Міщук І. П., Луцко С. О., Терещенко І. В. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. №65. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-02>.
6. Школенко О. Б., Шуляр Н. М., Чернишов О. Ю. Основні пріоритети формування стратегії цифровізації бізнесу. *Вісник ХНТУ*. 2023. №3 (86). С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.24>.
7. Діджиталізація: як не відстати на шляху до майбутнього. *KMBS Journal*. 2021. 20 трав. URL: <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/digital-futur> (дата звернення: 12.07.2024).

8. Господарський кодекс України : від 06.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.07.2024).
9. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів : постанова Каб. Міністрів України від 15.06.2006 № 833. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF> (дата звернення: 12.07.2024).
10. Щербак А. В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *Економіст*. 2022. №4. С. 52–59. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
11. Симоненко К. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. *RAU*. 2024. 18 берез. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023> (дата звернення: 12.07.2024).
12. Пашук Л., Таволетті Е. Формування підприємницької екосистеми: теоретичні аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/13>.
13. Андріїшина О. О., Шаповал В. А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник*. 2022. №2. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092>.
14. Статистика роздрібногo товарообігу в Україні / М-во фінансів України. 2022. 25 лют. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (дата звернення: 12.07.2024).
15. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі 2019–2023 рр. / Держ. служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.07.2024).
16. Стрімка діджиталізація: цифрова трансформація ритейлу під час карантину. *Kyivstar Business Hub*. 2021. 10 трав. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/strimka-didzhitalizaciya-czifrova-transformaciya-ritejlu-pid-chas-karantinu> (дата звернення: 12.07.2024).
17. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. *Kyivstar Business Hub*. 2022. 14 верес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformaciya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 12.07.2024).
18. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2023 році / Держ. служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.07.2024).
19. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010–2022 роки / Держ. служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.07.2024).
20. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2023 рік / Держ. служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.07.2024).
21. Баженова О. Драйвери економічного зростання: кейси повоєнного відновлення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*.

- Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/1>.
22. Chornous G., Nikolskyi I., Wyszyński M., Kharlamova G., Stolarczyk P. A hybrid user-item-based collaborative filtering model for e-commerce recommendations. *Journal of International Studies*. 2021. Vol. 14. Issue 4. Pp. 157–173. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-4/11>.
  23. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Y. Hybrid Firm: The Future of Organizing for Industry 4.0. *Rutgers Business Review*. 2022. Vol. 7, No. 3. P. 289–308. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/article/hybrid-firm-future-organizing-industry-40> (дата звернення: 12.07.2024).
  24. Міщук І. П., Луцко С. О., Терещенко І. В. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 65. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-02>.
  25. Зозульов О. В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 361–368. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80562>.
  26. 25 Amazing Omnichannel Marketing Statistics Every Marketer Should Know (Updated for 2023). *Porch Group Media*. 2024. 29 черв. URL: <https://porchgroupmedia.com/blog/25-amazing-omnichannel-statistics-every-marketer-should-know/> (дата звернення: 12.07.2024).
  27. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 12.07.2024).
  28. Що відбувалось з українським e-commerce у 2023 році: дослідження. *Marketing Media Review*. 2024. 1 берез. URL: <https://mmr.ua/show/shho-vidbuvalos-z-ukrayinskyum-e-commerce-u-2023-roczii-doslidzhennya> (дата звернення: 12.07.2024).
  29. Устименко Н. Що таке d-commerce: визначення, тренди та відмінності від електронної комерції. *eSputnik*. 2023. 17 берез. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-d-commerce-viznachennya-trendi-ta-vidminnosti-vid-elektronnoyi-komerciyi> (дата звернення: 12.07.2024).
  30. Благодир Л. М. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>.

## REFERENCES

1. Diuhovanets, O., & Bilousko, T. (2023). Tsyfrova transformatsiia vitchyznianoho biznesu: suchasni vyklyky v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Digital transformation of domestic business: modern challenges in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 6, 8–12. <https://doi.org/10.32782/dees.6-2> [in Ukrainian].
2. Pavlovskiy, M. V., Hatska, L. P., & Zavadzka, O. M. (2023). Didzhytal transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin [Digital transformation of business in the

- conditions of modern changes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31> [in Ukrainian].
3. Chernychko, T. V., Proskura, V. F., & Almashi, V. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv yak faktor staloho rozvytku [Digital transformation of business processes as a factor of sustainable development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 66–71. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66> [in Ukrainian].
  4. Husieva, O. Yu., Plevako, N. O., & Vasylevska, V. O. (2023). Tsyfrovizatsiia torhivli v Ukraini: tekhnologii, formy, perspektyvy [Digitization of trade in Ukraine: technologies, forms, prospects]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 3, 3–41. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.033641> [in Ukrainian].
  5. Mishchuk, I. P., Lutsko, S. O., & Tereshchenko, I. V. (2021). Suchasni trendy rozvytku subiektiv torhovelnoi diialnosti v umovakh postkovidnoi ekonomiky [Modern trends in the development of subjects of trade activity in the conditions of the post-Covid economy]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv university of trade and economics. Economic sciences*, 65, 14–22. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-02> [in Ukrainian].
  6. Shkolenko, O. B., Shuliar, N. M., & Chernyshov, O. Yu. (2023). Osnovni priorytety formuvannia stratehii tsyfrovizatsii biznesu [The main priorities of forming a business digitalization strategy]. *Visnyk KhNTU – KhNTU Bulletin*, 3(86), 176–183. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.24> [in Ukrainian].
  7. Didzhytalizatsiia: yak ne vidstaty na shliakhu do maibutnoho. (2021, May 20). [Digitalization: how not to fall behind on the way to the future]. *KMBS Journal*. <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/digital-futur> [in Ukrainian].
  8. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 06.01.2003. №436-IV. (2003). [Economic Code of Ukraine dated January 6, 2003]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
  9. Pro zatverdzhennia Poriadku provadzhennia torhovelnoi diialnosti ta pravyl torhovelnoho obsluhovuvannia na rynku spozhyvchykh tovariv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.06.2006. №833. (2006). [On the approval of the Procedure for conducting trade activities and the rules of trade services on the consumer goods market. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 15, 2006]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
  10. Shcherbak, A. V. (2022). Rozdribni torhovelni merezhi v Ukraini: tendentsii rozvytku ta problemy dominuvannia [Retail trade networks in Ukraine: development trends and problems of dominance]. *Ekonomist – Economist*, 4, 52–59. <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf> [in Ukrainian].
  11. Symonenko, K. (2024, March 18). Top-10 ukraïnskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u 2023 rotsi [Top-10 Ukrainian grocery chains by the number of stores and pace of openings in 2023]. *RAU*. <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023> [in Ukrainian].
  12. Pashchuk, L., & Tavoletti, E. (2023). Formuvannia pidpriemnytskoi ekosystemy: teoretychni aspekty [Formation of the entrepreneurial ecosystem: theoretical aspects].



- Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, 2(223), 101–107. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/13> [in Ukrainian].
13. Andriishyna, O. O., & Shapoval, V. A. (2022). Rozdribna torhivlia v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [Retail trade in conditions of digitalization of society]. *Ekonomichniyi visnyk – Economic Herald*, 2, 92–103. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092> [in Ukrainian].
  14. Ministry of Finance of Ukraine. (2022, February 25). *Statystyka rozdribnoho tovaroobihu v Ukraini* [Statistics of retail turnover in Ukraine]. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> [in Ukrainian].
  15. State Statistics Service of Ukraine. *Optovyi ta rozdribnyi tovaroorobot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli 2019–2023 rr.* [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises 2019–2023]. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
  16. Strimka didzhitalizatsiia: tsyfrova transformatsiia ryteilu pid chas karantynu. (2021, May 10). [Rapid digitization: digital transformation of retail during quarantine]. *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/strimka-didzhitalizacziya-czifrova-transformacziya-ritejlu-pid-chas-karantynu> [in Ukrainian].
  17. Tsina zmin. Transformatsiia rozdribnoi torhivli pid chas viiny. (2022, September 14). [Price of changes. Transformation of retail trade during the war]. *Kyivstar Business Hub*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> [in Ukrainian].
  18. State Statistics Service of Ukraine. *Optovyi ta rozdribnyi tovaroorobot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2023 rotsi* [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises in 2023]. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
  19. State Statistics Service of Ukraine. *Finansovi rezultaty do opodatkovannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva za 2010–2022 roky* [Financial results before taxation of enterprises by type of economic activity with distribution into large, medium, small and micro enterprises for 2010–2022]. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
  20. State Statistics Service of Ukraine. *Finansovi rezultaty do opodatkovannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (bez urakhuvannia bankiv) za 2023 rik.* [Financial results before taxation of enterprises by type of economic activity with distribution into large, medium, small and micro enterprises (excluding banks) for 2023]. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
  21. Bazhenova, O. (2023). Draivery ekonomichnoho zrostantia: keisy povoiennoho vidnovlennia [Drivers of economic growth: cases of post-war recovery]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, 2(223), 5–9. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/1> [in Ukrainian].
  22. Chornous, G., Nikolskyi, I., Wyszyński, M., Kharlamova, G., & Stolarczyk, P. (2021). A hybrid user-item-based collaborative filtering model for e-commerce recommendations.



- Journal of International Studies*, 14(4), 157–173. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-4/11>
23. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Y. (2022). Hybrid Firm: The Future of Organizing for Industry 4.0. *Rutgers Business Review*, 7(3), 289–308. <https://rbr.business.rutgers.edu/article/hybrid-firm-future-organizing-industry-40>
24. Mishchuk, I. P., Lutsko, S. O., & Tereshchenko, I. V. (2021). Suchasni trendy rozvytku subiektiv torhovelnoi diialnosti v umovakh postkovidnoi ekonomiky [Modern trends in the development of subjects of trade activity in the conditions of the post-Covid economy]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv university of trade and economics. Economic sciences*, 65, 14–22. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-02> [in Ukrainian].
25. Zozulov, O. V., & Levchenko, M. (2016). Formuvannia omnikanalnoi zbutovoi stratehii pidpriemstva [Formation of omnichannel sales strategy of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 13, 361–368. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80562> [in Ukrainian].
26. 25 Amazing Omnichannel Marketing Statistics Every Marketer Should Know (Updated for 2023). (2024, June 29). *Porch Group Media*. <https://porchgroupmedia.com/blog/25-amazing-omnichannel-statistics-every-marketer-should-know/>
27. Pro elektronnu komertsiuu: Zakon Ukrainy vid 03.09.2015. №675-VIII. (2015). [On electronic commerce. Law of Ukraine dated September 3, 2015]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> [in Ukrainian].
28. Shcho vidbuvalos z ukrainskym e-commerce u 2023 rotsi: doslidzhennia. (2024, March 01). [What happened to Ukrainian e-commerce in 2023: research]. *Marketing Media Review*. <https://mmr.ua/show/shho-vidbuvalos-z-ukrayinskym-e-commerce-u-2023-roczy-doslidzhennya> [in Ukrainian].
29. Ustymenko, N. (2023, March 17). Shcho take d-commerce: vyznachennia, trendy ta vidminnosti vid elektronnoi komertsii [What is d-commerce: definition, trends and differences from electronic commerce]. *eSputnik*. <https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-d-commerce-viznachennya-trendi-ta-vidminnosti-vid-elektronnoyi-komerciyi> [in Ukrainian].
30. Blahodyr, L. M. (2022). Tsyfrovi biznes-ekosystemy yak spetsyfichna forma koordynatsii hospodarskoi diialnosti v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Digital business ecosystems as a specific form of economic activity coordination in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 15.07.2024

Стаття пройшла рецензування: 23.08.2024

Стаття рекомендована до опублікування: 05.09.2024

**I. O. RADCHENKO**

holder of the third (educational and scientific) level of higher education,  
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Ukraine, Kharkiv

## **A COMPREHENSIVE APPROACH TO THE FORMATION OF A COMMERCIAL BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

**Problem setting.** Digitization can serve as an effective tool for effective trade business, which actualizes research aimed at determining the conceptual and applied foundations of the formation and implementation of its development strategy in today's changing conditions.

**Recent research and publication analysis.** In the field of trade, the processes of digitization, their content, directions, measures and tools, consequences and prospects in the works of Ukrainian researchers are revealed. But the strategy of digital transformation of trade business has not yet received a systematic analysis.

**Paper objective.** The purpose of the article is to justify, based on a comprehensive approach, directions and components of the trade business development strategy, taking into account the peculiarities of economic activity in the field of trade and its digital transformation.

**Paper main body.** The justification of the strategy for the development of trade business in the conditions of digitalization of its economic functions and processes should be based on a comprehensive approach:

1) definition of the digital transformation of trade business, which is the process of its systematic transformation by acquiring the essential characteristics of Industry 4.0 entrepreneurship;

2) a combination of analysis of economic, organizational-management, technical-technological, socio-cultural features of trade business, its subjects and digital technologies.

Trade business is service, infrastructural, technologically polystructural and networked, innovative, dynamic, flexible, able to adapt to changes in the market environment.

Digitalization of trade business is a condition and a factor of its socio-economic, organizational-management and cultural transformations as a complete economic system

**Conclusion of the research.** In accordance with the integrated approach, the strategy for the development of trade business in conditions of digitalization should include:

1) basic directions of strategic development of trade business entities taking into account their digital transformations;

2) strategic directions of digital transformation of trade business as a complete economic system, including hybridization strategies, development of omnichannel trading activity and cross-channel interaction, personalization of trade service and customer experience

management of buyers, introduction of new forms and models of e-commerce, formation of digital ecosystems of trade enterprises, etc.

### Short abstract for an article

**Abstract.** The article reveals the strategic directions of trade business development in the conditions of digitalization are revealed. A comprehensive approach to the formation of a trading business strategy, which combines the analysis of its basic characteristics and forms of digital transformation, is substantiated. The basic strategies of trade business development, taking into account their digital characteristics and the strategy of digital transformation, are the components of the strategy of trading enterprises are proved.

**Key words:** trade business, trade enterprise, trade business development strategy, digital transformation of trade business, comprehensive approach, d-commerce, hybridization, omnichannel, personalization, digital ecosystems of trade business

Article details:

Received: 15 July 2024

Revised: 23 August 2024

Accepted: 05 September 2024

**Рекомендоване цитування:** Радченко І. О. Комплексний підхід до формування стратегії розвитку торговельного бізнесу в умовах цифровізації. *Економічна теорія та право*. 2024. №3 (58). С. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-58-3-39>.

**Suggested citation:** Radchenko, I. O. (2024). Kompleksnyi pidkhd do formuvannia stratehii rozvytku torhovelnoho biznesu v umovakh tsyfrovizatsii [A comprehensive approach to the formation of a commercial business development strategy in the conditions of digitalization]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(58), 39–56. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-58-3-39> [in Ukrainian].

---

---