

**Стегней Маріанна Іванівна<sup>1</sup>**,  
доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри економіки та фінансів  
**Іртішчева Інна Олександрівна<sup>2</sup>**, доктор  
економічних наук, професор, професор кафедри  
менеджменту  
**Попович Олеся Петрівна<sup>1</sup>**,  
асистент кафедри менеджменту, управління  
економічними процесами та туризму  
<sup>1</sup>Мукачівський державний університет  
<sup>2</sup>Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова

**Stehnei Marianna<sup>1</sup>**, Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Economics and  
Finance, <https://orcid.org/0000-0002-4688-6447>  
**Irtyshcheva Inna<sup>2</sup>**, Doctor of Economics, Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>  
**Popovych Olesia<sup>1</sup>**,  
Assistant of the Department of Management,  
<https://orcid.org/0000-0001-7563-8277>  
<sup>1</sup>Mukachevo State University  
<sup>2</sup>Admiral Makarov National University of Shipbuilding

## МЕХАНІЗМИ ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЇХ ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ Е-БІЗНЕСУ MECHANISMS OF TACTICAL MANAGEMENT OF TRADING ENTERPRISES BASED ON THE USE OF THEIR POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF E-BUSINESS DEVELOPMENT

Стегней М. І., Іртішчева І. О., Попович О. П. Механізми тактичного управління торговельних підприємств на основі використання їх потенціалу в умовах розвитку е-бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 97 – 101.

Stehnei M., Irtyshcheva I., Popovych O. Mechanisms of tactical management of trading enterprises based on the use of their potential in the conditions of e-business development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 3. pp. 97 – 101.

*Стаття присвячена визначенню сутності та особливостей тактичних механізмів управління торговельними підприємствами в умовах розвитку е-бізнесу на основі використання їх потенціалу. Досліджено, що ринок електронного бізнесу на сучасному етапі перебуває на стадії розвитку, що підтверджується збільшенням кількості підприємств на ринку онлайн-продажів, зростанням обсягів цих продаж та їх частки у загальних обсягах торгівлі. Встановлено переваги і недоліки переходу торговельних підприємств на цифрові платформи та основні загрози, які перешкоджають ефективному розвитку в цій сфері, серед яких: війна та порушення логістики, впровадження законодавчих обмежень, нестабільність валютних курсів, глобалізація конкуренції тощо. Вказані загрози потребують оптимізації стратегії та відповідних тактичних механізмів управління торговельними та іншими бізнес-процесами. Визначено, що тактичні механізми торговельної діяльності на ринку електронної комерції на основі використання потенціалу підприємств – це комплекс заходів та інструментів, які орієнтовані на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, закріплених у стратегії проникнення та розвитку на ринку електронного бізнесу, що передбачає ефективне використання потенціалу підприємств. Ці механізми забезпечують гнучкість та ефективність у впровадженні стратегічних планів, сприяють адаптації до змін ринкового середовища та підтримці конкурентних переваг. Зазначено, що управління торговельною компанією в умовах виходу на ринок електронної комерції вимагає інтегрованого підходу, що охоплює комплексні маркетингові, операційні та фінансові механізми. Маркетинговий механізм включає просування бренду, управління асортиментом, ціноутворення, CRM, багатоканальний продаж та аналіз ринку. Операційні механізми передбачають оптимізацію вебсайту, управління онлайн-рекламою, впровадження систем управління замовленнями та ефективної логістики, а також використання інструментів CRM для підтримки клієнтських відносин. Фінансові механізми зосереджені на управлінні грошовими потоками, оптимізації витрат, оцінці цінних стратегій та управлінні фінансовими ризиками, що дозволяє забезпечити стабільний ріст і конкурентоспроможність компанії.*

**Ключові слова:** торговельні підприємства, електронний бізнес, тактичні механізми управління, е-комерція, цифрові інструменти, стратегія торгового підприємства, потенціал підприємства, трансферний потенціал, конкурентоспроможність.

*The article is devoted to determining the essence and features of tactical management mechanisms of trading enterprises based on the use of their potential in the context of e-business development. It has been investigated that the electronic business market is currently developing, as evidenced by the increasing number of enterprises in the online sales market, the growth in sales volumes, and their share in the total trade volume. The advantages and disadvantages of trading enterprises transitioning to digital platforms are identified, along with the main threats that hinder effective development in this field, including war and logistics disruptions, the introduction of legislative restrictions, currency exchange rate instability, globalization of competition, etc. These threats necessitate optimizing strategies and appropriate tactical management mechanisms for trading and other business processes. It has been determined that the tactical mechanisms of trade activity in the electronic commerce market, based on the utilization of enterprise potential, are a set of measures and tools aimed at achieving the long-term development goals of the enterprise, as outlined in the strategy for market penetration and development in the e-business market, which involves the effective use of enterprise potential. These mechanisms ensure flexibility and efficiency in implementing strategic plans, contributing to adaptation to changes in the market environment and maintaining competitive advantages. It is noted*

---

*that managing a trading company in the context of entering the e-commerce market requires an integrated approach that encompasses comprehensive marketing, operational, and financial mechanisms. The marketing mechanism includes brand promotion, assortment management, pricing, CRM, multichannel sales, and market analysis. Operational mechanisms involve optimizing the website, managing online advertising, implementing order management systems and efficient logistics, and using CRM tools to maintain customer relationships. Financial mechanisms focus on managing cash flows, optimizing costs, evaluating pricing strategies, and managing financial risks, ensuring the company's stable growth and competitiveness.*

**Keywords:** trade enterprises, e-business, tactical management mechanisms, e-commerce, digital tools, trade enterprise strategy, enterprise potential, transfer potential, competitiveness.

---

### **Вступ**

В сучасних умовах, які характеризуються стрімким розвитком інтернет-технологій, змінами уподобань та купівельної поведінки споживачів, ростом конкуренції на всіх ринках, значна частина торговельних підприємств переходять до онлайн-продажів або повністю переміщують свій бізнес у цифрове середовище. Це створює нові виклики та можливості для управління бізнес-процесами та водночас передумови до перегляду механізмів тактичного управління із урахуванням вказаних викликів. Дослідження механізмів тактичного управління в умовах розвитку е-бізнесу дозволить розробити нові підходи та інструменти, які допоможуть торговельним підприємствам ефективніше функціонувати в динамічному та конкурентному середовищі за умови ефективного використання їх потенціалу.

Багато як закордонних, так і вітчизняних науковців досліджували та аналізували можливості й перспективи розвитку електронної торгівлі. Так, у роботах представлено аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. Проблеми формування стратегії і тактики торговельних підприємств знайшли відображення у роботах науковців: О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Є. О. Бойко, І. С. Крамаренко, А. П. Міщенко, В. Д. Немцова, А. Чандлера, І. Ансоффа, В. М. Гранатурова, Е. А. Уткіна, В. В. Черкасова, О. Л. Устенко, Н. А. Рихтікової, Н. І. Машиної та інших. Попри численні дослідження в умовах розвитку електронної торгівлі виникає багато можливостей, загроз і перешкод, що потребують удосконалення та адаптації тактичних механізмів управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі ефективного використання їх потенціалу, які потребують систематизації та подальшого наукового і практичного пошуку.

### **Формулювання цілей статті**

Мета написання статті полягає в тому, щоб структурувати та систематизувати різноманітні інструменти та підходи, які використовують торговельні підприємства для ефективного управління своєю діяльністю в умовах зростання електронного бізнесу та на основі ефективного використання наявного потенціалу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В сучасних умовах розвиток електронного бізнесу є логічним та цілком об'єктивним результатом цифрової трансформації економіки і суспільства. З огляду на це все більше компаній з метою розширення ринку та утримання конкурентних позицій цілком або частково трансформують бізнес-процеси в електронну сферу та інтегруються у цифровий ринок. У сфері електронної торгівлі ринок розподіляється шляхом визначення типів бізнесу та бізнес-процесів, які використовуються для проведення операцій за допомогою методів електронної комерції. Ці типи бізнесу можна умовно класифікувати за такими критеріями: сфера діяльності, географічний масштаб, форма власності та стадії життєвого циклу. Електронна торгівля є єдиною галуззю у світі, що демонструвала останнім часом стабільне зростання, що обіцяє позитивні прогнози та залучає велику кількість клієнтів.

Електронна комерція як сфера економіки через фінансові і торговельні транзакції, за допомогою комп'ютерних мереж і бізнес-процесів забезпечує отримання ефективних результатів у нових реаліях. Основними каналами просування електронної комерції в сучасний період є моделі: B2B (бізнес – бізнесу), B2G (бізнес – державі); B2C (бізнес – клієнту), C2C (клієнт – клієнту); G2B (держава – бізнесу), а також їх різновиди, як-от, B2A (бізнес – адміністрація); A2B (адміністрація – бізнесу), які мають власні психологічні, маркетингові та фінансові інструменти [1].

За даними аналітики Pro-Consulting [2], у період з 2018 до 2022 років електронна торгівля в Україні пережила бурхливе зростання значною мірою завдяки пандемії COVID-19. Люди почали частіше обирати онлайн-шопінг як безпечний і зручний спосіб придбання товарів та послуг, що призвело до стрімкого збільшення обсягів електронної торгівлі, особливо у 2020 році. Одночасно спостерігалось збільшення середнього чека, що вказує на зміну споживчих вподобань і готовність українців купувати дорожчі товари через інтернет. Основні тенденції цього періоду включали значне розширення асортименту товарів та послуг, доступних онлайн, зокрема через появу нових нішевих магазинів, що спеціалізуються на вузьких категоріях товарів. Також відбувався розвиток логістичної інфраструктури для забезпечення швидкої та якісної доставки, а зростання ринку посилило конкуренцію серед онлайн-магазинів, що стимулювало їх до вдосконалення сервісу та зниження цін.

Аналіз динаміки розвитку електронної торгівлі в Україні за період 2018–2022 років показав, що попри стрімкий ріст обсягів електронної торгівлі у середньому на 4,8%, кількість підприємств, що здійснювали цей вид торгівлі, скоротилася у 2022 році на 21% порівняно з 2018 та на 22% порівняно з

2021 роком. Це серед іншого пов'язано з початком війни в Україні, відповідною міграцією населення та закриттям частини підприємств.

**Таблиця 1. Динаміка розвитку електронної торгівлі в Україні**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Приріст, %
Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, одиниць	2476	2440	2494	2513	1953	-21
у % до загальної кількості підприємств	5,0	4,8	4,9	5,0	5,1	0,1
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі, млн грн	228035	292731	364571	435909	239208	4,8
у % до загального обсягу	3,5	4,5	5,0	5,3	3,5	0,0

*Джерело: Державна служба статистики України [3]*

Війна в Україні значно вплинула на всі аспекти життя, зокрема на електронну комерцію. Хоча онлайн-торгівля виявилася досить стійкою до зовнішніх потрясінь, вона зіткнулася з низкою нових викликів, що ускладнили її функціонування, до яких насамперед можна віднести:

– логістичні проблеми: через пошкодження інфраструктури (дороги і мости) доставка товарів стала набагато складнішою;

– енергетична криза, яка стала ще одним серйозним викликом для електронної торгівлі. Часті відключення електроенергії перешкоджають роботі складів, магазинів та серверів, що ускладнює ведення бізнесу;

– зниження купівельної спроможності населення;

– зниження мобільності товарів і послуг;

– посилення кіберзагроз.

Хоча впровадження електронної торгівлі приносить багато переваг і можливостей як для споживачів, так і для продавців, воно також створює нові виклики та проблемні ситуації, вирішення яких сприятиме подальшому розвитку цієї сфери. Так, науковиця Іполітова І.Я. виділяє такі недоліки та загрози електронної торгівлі для виробника: висока конкуренція, яка знижує маржу прибутку, витрати на технічну інфраструктуру та кібербезпеку, труднощі з логістикою і доставкою, ризик збільшення повернень товарів, що призводить до додаткових витрат, проблеми з підтримкою бренду на різних платформах, залежність від зовнішніх маркетплейсів, які вимагають комісійних і знижують контроль над ціноутворенням, а також юридичні та регуляторні виклики, які ускладнюють вихід на нові ринки [4].

Подолання вказаних перешкод потребує розробки відповідних тактичних механізмів, що дозволять адаптуватися до змінних умов як реальної економіки, так і у сфері цифрових бізнес-процесів.

Варто зазначити, що вибір тактичних механізмів залежить передусім від обраної стратегії торгового підприємства на ринку е-комерції. У цьому контексті погоджуємося з думкою вчених, що чітко сформована стратегія визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, а також ресурсного потенціалу і конкурентних переваг, які забезпечують досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання, а тому її формулювання та інструментарій реалізації виступають базою управління й ознакою його якості [5].

На думку Кашеної Н.Б, тактичні механізми суб'єктів торгівлі орієнтовані на досягнення цільових параметрів її розвитку (підвищення ефективності господарювання, оптимізація бізнес-процесів, зміцнення життєздатності, економічне зростання тощо) в умовах динамічних змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів, позитивну динаміку результативних показників та стійкі конкурентні позиції на ринку. Як і будь-який інший, механізм управління економічною активністю вбудований у загальну систему управління торговельним підприємством [6, с. 164]. До основних тактичних механізмів торгівлі автор відносить: цінові, маркетингові, логістичні та фінансові.

Окремі шляхи тактичної адаптації торговельних підприємств в умовах війни розглядають науковці Терехух А. та Роїк О., які зазначають, що для підвищення ефективності тактичного управління підприємствами в умовах війни та забезпечення їх стабільності і розвитку, слід врахувати кілька ключових аспектів:

– розробку та впровадження детального кризового плану для забезпечення безперервного виробництва, постачання та продажу; застосування гнучких форм працевлаштування та навчання персоналу для швидкої адаптації до змін;

– впровадження інноваційних технологій для автоматизації та оптимізації процесів; диверсифікацію виробництва та постачання для зменшення ризиків;

– розвиток стратегічних партнерств для обміну ресурсами та інформацією; створення резервів та залучення фінансування для покриття витрат на адаптацію та реагування;

– розробку ефективної комунікаційної системи для кризових умов;

– розробку та впровадження нових продуктів або послуг; розширення експортних можливостей і залучення закордонних ринків для зменшення залежності від внутрішніх факторів, а також збереження корпоративного духу в умовах стресу та нестабільності [7]. Одним із елементів тактичної адаптації розглядається перехід у сферу електронної торгівлі.

Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити, що тактичні механізми торговельної діяльності на ринку електронної комерції на основі використання потенціалу підприємств – це комплекс заходів та інструментів, які орієнтовані на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, закріплених у стратегії проникнення та розвитку на ринку електронного бізнесу, що передбачає ефективне використання потенціалу підприємств. Ці механізми забезпечують гнучкість та ефективність у впровадженні стратегічних планів, сприяють адаптації до змін ринкового середовища та підтримці конкурентних переваг. На рис. 1 наведено основні механізми тактичного управління торговельним підприємством в умовах розвитку електронної комерції.



**Рис. 2. Механізми тактичного управління торговельним підприємством в умовах розвитку ринку електронної комерції на основі використання їх потенціалу**

*Джерело: систематизовано авторами*

Вказані механізми взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексний підхід до управління торговельним підприємством в електронній комерції та сприяючи досягненню його бізнес-цілей.

Отже, тактичне управління торговельною компанією в умовах виходу передбачає комплексний маркетинговий механізм, що охоплює просування бренду, управління асортиментом, ціноутворення, прямий маркетинг, CRM, аналіз ринку та конкурентів, а також багатоканальний продаж. Ключовими інструментами є реклама, акції, аналіз продажів, стратегічне та динамічне ціноутворення, e-mail та СМС-маркетинг, програми лояльності, збір відгуків клієнтів, моніторинг конкурентів, дослідження ринку та ефективний візуальний мерчандайзинг. Цей багатогранний підхід дозволяє компанії досягати короткострокових цілей, підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний ріст.

Операційні механізми тактичного управління торговельним підприємством в електронній комерції включають оптимізацію вебсайту та мобільних додатків для зручності покупок, управління онлайн-рекламою та SEO для залучення трафіку, впровадження системи управління замовленнями та обробки платежів для безперебійного функціонування, моніторинг і аналіз даних про поведінку користувачів для поліпшення пропозицій і сервісу, організацію ефективних процесів логістики та доставки, управління інвентарем у режимі реального часу для уникнення дефіциту чи надлишку товарів, а також використання інструментів CRM для підтримки клієнтських відносин і лояльності. Ці механізми допомагають забезпечити безперебійний процес онлайн-продажів, підвищити ефективність та задовольнити потреби клієнтів.

Фінансові механізми тактичного управління торговельним підприємством в електронній комерції включають управління грошовими потоками через системи онлайн-платежів, аналіз і оптимізацію витрат на рекламу і маркетинг для максимізації рентабельності інвестицій, контроль за витратами на логістику та обробку замовлень, оцінку ефективності цінових стратегій і знижок, а також управління фінансовими ризиками (неплатежі та шахрайство). Крім того, важливими є регулярний моніторинг фінансових показників, таких як валова і чиста рентабельність, оборот капіталу, а також використання аналітичних інструментів для прогнозування та планування бюджету. Ці механізми забезпечують ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства, підтримують його фінансову стабільність і сприяють досягненню бізнес-цілей.

Важливим чинником успішності тактичного управління є ефективне використання потенціалу підприємств та сучасного цифрового інструментарію, що забезпечує ефективне керування маркетингом, фінансами, операціями, даними та клієнтськими відносинами в електронній комерції, оптимізуючи бізнес-процеси і підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, ефективність проникнення та розвитку торговельних підприємств на ринку електронної комерції залежить від здатності розробити ефективну стратегію комерційної діяльності та систему тактичних механізмів, що забезпечуватимуть її реалізацію в умовах динамічних ринкових змін.

---

Тактичні механізми управління торговельною діяльністю в умовах розвитку електронного бізнесу та на основі ефективного використання потенціалу підприємств включають різноманітні інструменти та стратегії, спрямовані на досягнення короткострокових бізнес-цілей, таких як підвищення продажів, утримання клієнтів та оптимізація операцій. До них відносяться гнучкі маркетингові інструменти (онлайн-реклама, SEO, соціальні мережі), цінові стратегії та акції для стимулювання попиту, управління запасами та логістикою для швидкого виконання замовлень, а також впровадження систем CRM для покращення клієнтського обслуговування і підтримки лояльності. Ключовим аспектом цих механізмів є використання аналітики для прийняття оперативних рішень та адаптації до змін на ринку. У цьому контексті подальших досліджень потребують питання формування актуального дизайну управління ефективністю бізнес-процесів підприємствами в умовах розвитку електронних продаж.

### Література

1. Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бодяковська А.В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06>.
2. Pro-Consulting. Аналіз ринку електронної комерції в Україні. 2021. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine-2021-god>.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
4. Іполітова І.Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>.
5. Коваль Л.І., Герасименко О.О. Розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Випуск 18. С. 57-61.
6. Кашена Н.Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 163-169.
7. Теребух А., Роїк О. Особливості тактичного управління діяльністю підприємництва України в умовах війни. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2024. Том 1 (92). С. 174-182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326).
8. Іртищева І., Стегней М., Крамаренко І., Бойко Є., Надточій І., Сіренко І., Гришина Н., Іщенко О. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу та їх вплив на транспортну систему України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 189-195.

### References

1. Kupalova, H.I., Artiukh, T.M., Bodiakovs'ka, A.V. (2021). «E-commerce development strategy during the COVID-19 pandemic». *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. № 28. pp. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06>.
2. Pro-Consulting. Analiz rynku elektronnoi komertsii v Ukraini. (2021). [Pro-Consulting. Analysis of the e-commerce market in Ukraine]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine-2021-god>.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua>.
4. Ipolitova, I.Ya. (2023). «Prospects for the development of e-commerce in Ukraine in the conditions of digitalization of the economy». *Ekonomika i suspil'stvo*. Issue 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>.
5. Koval', L.I., Herasymenko, O.O. (2015). «Development and implementation of the strategy of a trading company: organizational aspect». *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*. Issue 18. pp. 57-61.
6. Kaschena, N.B. (2020). «Mechanism of management of economic activity of trade enterprises». *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. Vol. 31 (70). № 3. pp. 163-169.
7. Terebukh, A., Roik, O. (2024). «Peculiarities of tactical management of business activities of Ukraine in the conditions of war». *Naukovyj zhurnal «Ekonomika i rehion»*. Vol. 1 (92). pp. 174-182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326).
8. Irtysheva, I., Stehnej, M., Kramarenko, I., Bojko, Ye., Nadtochij, I., Sirenko, I., Hryshyna, N., Ischenko, O. (2022). «Methodical approaches to resource potential assessment and their impact on the transport system of Ukraine». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 6. Vol. 2. pp. 189-195.

**Стаття надійшла до редакції 28.07.2024 р.**