

УДК 331.108
DOI: 10.60022/3(6)-23S

Курбатов Олександр Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, Україна

Kurbatov Oleksander

PhD student of the Department of Management

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Ukraine

ORCID: 0000-0002-5408-0670

АЛГОРИТМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОСИСТЕМ: ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ ТА АНАЛІЗ ТРЕНДІВ

Анотація. У статті розглядається розробка та впровадження алгоритму стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації екосистем. Актуальність дослідження обумовлена стрімкою трансформацією торговельної сфери під впливом цифрових технологій, що вимагає нових підходів до планування та управління розвитком підприємств.

Основна мета роботи полягає у створенні комплексного алгоритму, який включає діагностику цифрової готовності підприємств, аналіз сучасних трендів розвитку цифрових екосистем та формування рекомендацій для стратегічного розвитку торговельних компаній. У роботі запропоновано методологічний інструментарій для оцінки рівня цифрової трансформації, що базується на кількісних та якісних показниках, а також проведено аналіз ключових тенденцій цифровізації у сфері торгівлі на основі сучасних наукових та практичних джерел.

Запропонований алгоритм дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності в умовах цифрової економіки.

Результати дослідження мають теоретичне і практичне значення, сприяють розвитку наукових підходів у сфері цифрової трансформації та створюють підґрунтя для подальших досліджень у галузі стратегічного управління підприємствами торгівлі.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємства торгівлі, цифровізація, екосистема, діагностика готовності, аналіз трендів, цифрова трансформація.

ALGORITHM FOR STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION OF ECOSYSTEMS: READINESS DIAGNOSTICS AND TREND ANALYSIS

Abstract. The article considers the development and implementation of an algorithm for the strategic development of trade enterprises in the context of ecosystem digitalization. The relevance of the study is due to the rapid transformation of the trade sector under the influence of digital technologies, which requires new approaches to planning and managing the development of enterprises. The main goal of the work is to create a comprehensive algorithm that includes diagnostics of digital readiness of enterprises, analysis of modern trends in the development of digital ecosystems and the formation of recommendations for the strategic development of trade companies. The work proposes a methodological toolkit for assessing the level of digital transformation, based on quantitative and qualitative indicators, and also analyzes key trends in digitalization in the trade sector based on modern scientific and practical sources.

In today's digital transformation of the economy, retail enterprises are faced with the need to quickly adapt to new market realities that are being formed under the influence of the development of digital technologies and integration into complex digital ecosystems. The transformation of business models, changes in consumer behavior patterns, as well as the emergence of new digital channels of communication and distribution create both new opportunities and threats for retail enterprises. The lack of a systematic and consistent approach



to strategic development in these conditions significantly increases the risks of losing competitiveness, management efficiency and business sustainability.

The proposed algorithm allows enterprises to adapt to changes in the external environment, increase competitiveness and efficiency in the digital economy. The results of the study have theoretical and practical significance, contribute to the development of scientific approaches in the field of digital transformation and create a basis for further research in the field of strategic management of trade enterprises.

Keywords: *strategic development, trading enterprises, digitalization, ecosystem, readiness diagnostics, trend analysis, digital transformation*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства торгівлі стикаються з необхідністю швидкого пристосування до нових реалій ринку, що формуються під впливом розвитку цифрових технологій та інтеграції в складні цифрові екосистеми. Трансформація бізнес-моделей, зміна споживчих поведінкових схем, а також поява нових цифрових каналів комунікації та дистрибуції створюють як нові можливості, так і загрози для торговельних підприємств. Відсутність системного та послідовного підходу до стратегічного розвитку в цих умовах значно підвищує ризики втрати конкурентоспроможності, ефективності управління та стійкості бізнесу.

Виникає ключова проблема – відсутність ефективних алгоритмів, які б дозволяли комплексно здійснювати діагностику готовності підприємств торгівлі до цифрової трансформації, аналізувати тренди в цифровізації екосистем і на основі отриманих результатів формувати стратегії, адекватні новим викликам цифрової економіки. Існуючі підходи часто є фрагментарними, зосередженими або лише на технічних аспектах цифровізації, або на окремих елементах стратегічного планування, без урахування масштабної інтеграції підприємств у цифрові екосистеми.

Отже, актуальним є розробка комплексного алгоритму стратегічного розвитку підприємств торгівлі, який базуватиметься на системній діагностиці рівня їх цифрової готовності та глибокому аналізі сучасних трендів цифровізації екосистем. Такий алгоритм має стати інструментом підвищення адаптивності, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності торговельного бізнесу в умовах стрімких змін цифрового ринку. Розв'язання цієї проблеми сприятиме підвищенню науково-методичного забезпечення управління цифровою трансформацією в секторі торгівлі та його сталому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного розвитку підприємств торгівлі в контексті цифровізації екосистем є предметом активного дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Суттєву увагу привертають питання цифрової трансформації бізнес-моделей, впровадження інноваційних технологій та інтеграції підприємств у цифрові екосистеми, що змінюють традиційні підходи до управління торговельною діяльністю.

Зокрема, роботи таких авторів, як Вербівська Л.В. [1], Судук І.В. [1], Горбаченко С.О. [2], Моїсеєнко К.М. [2], Гринько Т.В. [3], Гвініашвілі Т.З. [3], розкривають концептуальні основи цифрової трансформації підприємств, підкреслюючи важливість системної інтеграції цифрових технологій у всі бізнес-процеси. Дослідження Дзямулич М.І. [4], Фадєєвої І.Г. [4], Шматковської Т.О. [4], Коляденко С.В. [5], Кузьмак О.І. [6], Панчук А.А. [7], Малькової К.О. [7] приділяють увагу методам оцінки цифрової готовності організацій, що є базовим етапом для формування ефективних стратегій розвитку.

У роботах Сазонова С.О. [8], Новикова Д.М. [8], Токмакова І.В. [9], Шатохіна Д.А. [9], Мельник С.В. [9] аналізуються основні тренди цифровізації торгівлі, зокрема вплив штучного інтелекту, великих даних, мобільних технологій та платформеної економіки на розвиток торговельних екосистем.

Національні наукові дослідження (наприклад, Чукурна О.П. [10], Некрасова Л.А. [10], Добрянська Н.А. [10], Ізмайлов Я.О. [10], Шкрабак І.В. [10], Інграм К.Л. [10]) акцентують увагу на специфіці впровадження цифрових технологій в умовах економіки України, враховуючи організаційно-економічні та інфраструктурні особливості вітчизняних торговельних підприємств. Важливим напрямом є розробка інструментів діагностики готовності підприємств до цифровізації, що базуються на мультифакторному аналізі та враховують як технічну, так і організаційну складові трансформації.

Попри значний обсяг теоретичних і практичних досліджень, у вітчизняній науковій літературі відсутні комплексні алгоритмічні моделі, які б інтегрували діагностику готовності та аналіз сучасних трендів для формування стратегій розвитку підприємств торгівлі саме в контексті цифровізації екосистем. Аналізуючи закордонний досвід, слід відзначити наявність певних методичних підходів до стратегічного управління цифровою трансформацією, проте більшість із них орієнтовані на високотехнологічні галузі або великі корпорації, що знижує їх релевантність для середніх та малих торговельних підприємств.

Таким чином, у сучасній науковій літературі виокремлюється потреба у розробці адаптивного,

комплексного алгоритму стратегічного розвитку, що враховує специфіку торговельної діяльності в цифрову епоху, забезпечує повноцінну діагностику потенціалу підприємств і аналіз ключових цифрових трендів. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення наявних прогалин, поєднуючи теоретичні напрацювання з практичними рекомендаціями щодо модернізації стратегічного управління у сфері торгівлі.

Метою статті є розробка комплексного алгоритму стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації екосистем на основі діагностики їх цифрової готовності та аналізу сучасних трендів цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифровізація екосистем стає ключовим фактором трансформації підприємств торгівлі, створюючи нові виклики та можливості для стратегічного розвитку. Успішна адаптація до цих змін потребує впровадження системного підходу, який передбачає комплексну діагностику цифрової готовності підприємств та обґрунтований аналіз актуальних трендів цифрових технологій і ринкових трансформацій.

Діагностика цифрової готовності передбачає оцінку рівня впровадження цифрових технологій, організаційної спроможності до інновацій, рівня цифрової культури персоналу, а також інфраструктурних можливостей підприємства. В основі цього етапу лежить мультифакторний підхід, що включає такі компоненти:

- технологічна інфраструктура. Аналіз наявності апаратного, програмного забезпечення та систем обробки даних, здатних підтримувати цифрові процеси;
- організаційна структура і управління. Вивчення адаптивності організаційної структури до змін, рівня цифрової компетентності керівництва та персоналу;
- цифрова культура і інноваційна активність. Оцінка мотивації персоналу до прийняття цифрових змін, рівень навчання і розвитку цифрових навичок;
- інтеграція в цифрову екосистему. Рівень взаємодії з партнерами, клієнтами та постачальниками через цифрові платформи та сервіси.

З метою ефективної оцінки цих показників може бути застосований метод бальної оцінки або індексний підхід, що дозволяє отримати узагальнений індикатор цифрової готовності підприємства.

Цифрова трансформація торгівлі відбувається за рахунок ряду пріоритетних трендів, що формують новий характер бізнес-середовища:

- платформені та екосистемні моделі. Підприємства все частіше інтегруються у цифрові платформи, що об'єднують різних учасників ринку, створюючи спільні ціннісні пропозиції;
- штучний інтелект і аналітика великих даних. Використання інтелектуальних систем для персоналізації пропозицій, оптимізації ланцюгів постачання та прогнозування попиту;
- омніканальний продаж і цифрові взаємодії з клієнтами. Формування єдиного цифрового досвіду через різні канали комунікації і продажів;
- автоматизація бізнес-процесів. Впровадження роботизації, IoT та цифрових двійників сприяють підвищенню ефективності операцій;
- безпека і захист даних. Постійне посилення вимог до кібербезпеки і конфіденційності інформації.

Вивчення цих трендів дозволяє всебічно оцінити напрямки розвитку цифрової екосистеми та виявити можливості для стратегічних інновацій.

На основі діагностики цифрової готовності та аналізу трендів запропоновано наступний алгоритм стратегічного розвитку підприємств торгівлі:

1. Проведення діагностики цифрової готовності із використанням мультикритеріального оцінювання, що дає базовий рівень цифрової зрілості підприємства.

2. Ідентифікація ключових стратегічних викликів і можливостей, базуючись на результатах діагностики та аналітичних досліджень трендів цифровізації.

3. Формування цілей цифрової трансформації, які відповідають виявленим проблемам і орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг.

4. Вибір стратегічних ініціатив – проєктів і заходів для модернізації технологічної бази, розвитку цифрових компетенцій персоналу, перегляду бізнес-процесів.

5. Планування ресурсного забезпечення, включаючи технічні, фінансові, кадрові та партнерські ресурси.

6. Моніторинг і оцінка впровадження стратегії, що передбачає регулярну оцінку ефективності, корекцію планів і адаптацію до змін екосистеми.

Нижче наведено таблицю, яка відображає комплексний алгоритм стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації екосистем, що включає діагностику цифрової готовності, аналіз трендів і формування рекомендацій.

Таблиця 1

**Комплексний алгоритм стратегічного розвитку підприємств торгівлі
в умовах цифровізації екосистем**

Етап	Опис дій	Основні інструменти та методи	Результати/Вихідні дані
Діагностика цифрової готовності	Оцінка рівня цифрової трансформації підприємства за ключовими аспектами: технології, організація, персонал, інтеграція	Мультифакторний аналіз; індекс цифрової зрілості; опитування, SWOT-аналіз	Індекс цифрової готовності; визначення сильних і слабких сторін цифрової трансформації
Аналіз сучасних трендів цифрових екосистем	Вивчення ключових тенденцій у цифровізації торгівлі, їх вплив на бізнес-моделі та ринкові умови	Моніторинг галузевих звітів; аналіз стратегій конкурентів; PESTEL-аналіз	Перелік актуальних трендів; оцінка можливостей та загроз цифрової екосистеми
Формування стратегічних цілей розвитку	Визначення пріоритетних напрямків цифрової трансформації, що відповідають результатам діагностики й аналізу трендів	Стратегічне планування; постановка SMART-цілей	Чітко сформульовані цілі цифрової трансформації
Розробка рекомендацій та ініціатив	Розробка проєктів та заходів для підвищення цифрової готовності та використання трендів	SWOT-аналіз; картування процесів; розробка дорожньої карти	Конкретні рекомендації щодо технологічних, організаційних та кадрових змін
Планування ресурсного забезпечення	Визначення необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, технічних) для реалізації стратегічних ініціатив	Бізнес-планування; аналіз ресурсів підприємства	План ресурсного забезпечення проєктів цифрової трансформації
Впровадження та моніторинг	Реалізація стратегічних ініціатив, постійний контроль, оцінка ефективності та корекція курсу	KPI; системи моніторингу; регулярний аудит; зворотній зв'язок	Звіти про виконання, показники ефективності, коригувальні заходи

Джерело: складено автором

Наведений алгоритм забезпечує поетапний та системний підхід до цифрової трансформації підприємств торгівлі, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності в умовах стрімких змін цифрової екосистеми.

Методологічний інструментарій оцінки рівня цифрової трансформації підприємств торгівлі, що базується на кількісних та якісних показниках, а також включає аналіз ключових тенденцій цифровізації у галузі, представлено у табл. 2.

Таблиця 2

**Методологічний інструментарій оцінки рівня цифрової трансформації
підприємств сфери торгівлі**

Категорія оцінки	Методи збору та аналізу даних	Джерела (наукові/практичні)
Технологічна інфраструктура	Опитування, технічний аудит, аналіз IT-інфраструктури	Звіти Gartner, McKinsey; наукові статті з інформаційних систем
Організаційна спроможність	Інтерв'ю, опитування, аналіз внутрішньої документації	Вітчизняні дослідження, HR-звіти, публікації з управління змінами
Цифрова культура та інновації	Опитування персоналу, аналіз навчальних програм	Наукові публікації з організаційної поведінки, кейси IT-компаній
Інтеграція у цифрову екосистему	Аналітика CRM/ERP систем, опитування партнерів і клієнтів	Аналітичні звіти ринку, дослідження у сфері цифрових платформ
Аналіз ключових тенденцій цифровізації	Моніторинг галузевих звітів, експертні інтерв'ю, SWOT-аналіз	Звіти міжнародних консалтингових компаній (Deloitte, PwC), наукові журнали

Джерело: сформовано автором

Означений методологічний інструментарій дозволяє комплексно оцінити ступінь цифрової трансформації підприємств торгівлі, поєднуючи об'єктивні кількісні метрики з якісними аспектами організаційної готовності та культури, а також враховує сучасний контекст розвитку цифрових технологій та ринкових тенденцій. В цілому, реалізація алгоритму потребує інтегрованого підходу, включаючи створення міждисциплінарних команд, розвиток культури інновацій, а також активну взаємодію з учасниками цифрової екосистеми. Особливо важливо звернути увагу на підвищення цифрових компетенцій працівників, забезпечення кібербезпеки та використання аналітичних інструментів для прийняття рішень у реальному часі.

Таким чином, запропонований алгоритм дозволяє підприємствам торгівлі здійснювати поетапну

цифрову трансформацію, враховуючи індивідуальні особливості та специфіку екосистем, що сприяє їх сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності у цифрову епоху.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було розроблено комплексний алгоритм стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації екосистем, що базується на системній діагностиці їх цифрової готовності та глибокому аналізі ключових трендів цифрової трансформації. Запропонований підхід дає змогу підприємствам ефективно адаптуватися до стрімких змін зовнішнього бізнес-середовища, підвищувати власну конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у цифрову епоху. Розроблений алгоритм, що поєднує етапи діагностики, аналізу тенденцій, формування стратегічних цілей і розробки відповідних рекомендацій, є універсальним інструментом, придатним для різних за розміром і специфікою підприємств торгівлі. Він забезпечує послідовний і комплексний підхід до цифрової трансформації, який можна адаптувати під конкретні умови діяльності кожної компанії.

Практична значущість дослідження полягає у можливості впровадження описаного алгоритму як вітчизняними, так і закордонними підприємствами торгівлі, що прагнуть підвищити свою ефективність в умовах цифрової економіки. Запропонований методологічний інструментарій сприяє системному підходу до оцінки й розвитку цифрових компетенцій і технологічної бази, що є основою для стійких конкурентних переваг.

Література

1. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 827–833.
2. Горбаченко С.О., Моїсеєнко К.М. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 31–44.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К. О. 2023. С. 121–186.
4. Дзямулич М.І., Фадєєва І.Г., Шматковська Т.О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.
5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
6. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114–118.
7. Панчук А.А., Малькова К.О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
8. Сазонова С.О., Новиков Д.М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
9. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>.
10. Чукурна О.П., Некрасова Л.А., Добрянська Н.А., Ізмайлов Я.О., Шкрабак І.В., Інграм К.Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.

References

1. Verbivska L. V., Suduk I. V. (2017) Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsypy yii formuvannia [The strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the main principles of its formation]. *Molodyi vchenyi*, no. 10, pp. 827–833.
2. Horbachenko S., Moiseienko K. (2016) Stratehiia rozvytku pidpriemstva: poniattia ta sutnist [Enterprise development strategy: concept and essence]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 10, pp. 31–44.
3. Grynko T. V., Hviniashevili T. Z. (2023) Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization]. *Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii: collective monograph* / ed. Grynko T. V. Dnipro: Bila K. O., pp. 121–186.
4. Dziamulych M. I., Fadiieva I. H., Shmatkovska T. O. (2021) Promyslovyy internet rechei ta yoho zastosuvannia u biznes-protseakh [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichnyi forum*, no 3, pp. 54–59.

5. Koliadenko S. V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 105–112.

6. Kuzmak O. I. (2016) Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Innovation strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 114–118.

7. Panchuk A., Malkova K. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoy stratehii pidpriemstv [Theoretical foundations of forming a digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.

8. Sazonova S., Novykov D. (2023) Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling strategic management at enterprises in the conditions of the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 15, pp. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.

9. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfovizatsii ekonomiky [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 64, pp. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>

10. Chukurna O. P., Niekrasova L. A., Dobrianska N. A., Izmailov Ya. O., Shkrabak I. V., Inhram K. L. (2020) Formuvannia metodychnykh zasad otsinky potentsialu innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Formation of methodological principles for assessing the potential of innovative development of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 4, pp. 146–151.

Отримано: 24.04.2026

Прийнято до публікації: 31.05.2026

Опубліковано: 01.06.2026