

DOI : 10.33274/2079-4819-2021-75-2-55-63

JEL F10, L81

УДК 338.46:339.1

Холод С. Б.,

д-р екон. наук, доцент

Павлова В. А.,

д-р екон. наук, професор

Гришина Г. В.,

аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна,

e-mail : s.kholod@duan.edu.ua

e-mail: pavlova@duan.edu.ua

e-mail: grishina.eva@gmail.com

СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ОФЛАЙН І ОНЛАЙН ТОРГІВЛІ

UDC 338.46:339.1

Kholod S. B.,

Grand PhD

in Economic sciences,

Associate Professor

Pavlova V. A.,

in Economic sciences,

Professor

Hryshyna H. V.,

PhD student

Alfred Nobel University,

Dnipro, Ukraine

e-mail : s.kholod@duan.edu.ua

e-mail: pavlova@duan.edu.ua

e-mail: grishina.eva@gmail.com

OFFLINE AND ONLINE TRADE INTEGRATION STRATEGY

Мета. Обґрунтування конструкту функціональної стратегії торговельного підприємства — стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі та контенту її окремих елементів, змістове наповнення яких спрямовано на забезпечення керованості стратегічними змінами в діяльності суб'єкта господарювання під впливом ринкових ситуаційних пертурбацій.

Методи. Використано загально-наукові методи та спеціальні прийоми: статистичний та порівняльний методи — для дослідження динаміки показників діяльності торгівлі; метод абстрактно-логічного аналізу — для побудови конструкту стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі; графічні і табличні методи — для наочного відображення статистичного матеріалу та візуалізації результатів дослідження.

Результати. За результатами дослідження доведено необхідність введення до переліку функціональних стратегій мережеских підприємств стратегію інтеграції офлайн та онлайн торгівлі, що пов'язано з несподіваними змінами ринкової ситуації, які відбуваються у зв'язку з порушення звичного перебігу розвитку, зокрема, подій 2020–2021 рр. Представлено орієнтовну структуру стратегії інтеграції офлайн та онлайн торгівлі з виділенням елементів забезпечення рівноправності каналів та оптимізації їх співвідношення. Наведено роздуми щодо введення показників e-commerce в офіційну статистичну інформацію для визначення ієрархії каналів ритейлу та визнання їх рівноправності. Проаналізовано динаміку показників діяльності торгівлі у 2016–2020 рр. з виділенням тенденцій функціонування в умовах пертурбації економічних ситуацій. Проведено огляд підходів до оцінювання результатів e-commerce та сучасних трендів її розвитку. Окреслено підходи до визначення сукупності показників, що характеризують онлайн торгівлю, виділено гіпотезу щодо рівноправності каналів в ритейлі та сенсу пошуку оптимального співвідношення між ними.

Ключові слова: стратегія, офлайн та онлайн торгівля, конструкт, елементи, змістове наповнення, показники, канали в ритейлі.

Постановка проблеми. Події, які відбуваються у світовій історії в останні два роки, змінили бачення подальшого економічного розвитку суб'єктів господарювання практично у всіх сферах життєдіяльності. Торгівля як система з соціально-економічними характеристиками зазнала чи не найбільшого впливу на її інфраструктуру та, як наслідок, результати господарської й фінансової діяльності. Це потребує переосмислення підходів до умов функціонування та структурної перебудови бізнес-процесів й правил та процедур управління ними. Традиційна офлайн торгівля не витримує викликів часу і змушена шукати шляхи пристосування до ринкових ситуацій пертурбації, що на сьогодні є нагальним завданням господарюючих суб'єктів. Е-commerce, яка вже більше десятиріччя набуває актуальності та інтенсивно розвивається, в структурі торгівлі України не виділена в окрему сферу діяльності, що призводить до труднощів її обліку та розкриття ролі в забезпеченні потреб споживання.

Для характеристики торгівлі введено різні показники, які відображені в офіційній статистиці, розроблено методологічні пояснення до їх розрахунку, встановлено перелік форм звітності, що подаються до органів виконавчої влади. Поряд з цим, відсутнє нормативне регулювання електронної торгівлі в Україні, не упорядковані показники, що відображають її характеристики тощо. Все це викликає необхідність розвитку електронної складової торгівлі та адаптації торгових форматів до нових викликів сучасності й трансформації підходів до організації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку офлайн і онлайн торгівлі останніми роками були зоною дослідження вчених і практиків, серед яких: О. Бавико [1], Л. Безугла [2], Н. Демчук [2], Ю. Мельницька [3], К. Савчук [4], Т. Сак [5] О. Ткаліч [2] та ін. Проте, питання співвідношення між різними форматами та виділення показників їх оцінки залишаються недостатньо обґрунтованими та потребують спеціального аналізу. Зокрема, дискусійними є аспекти визначення показників, які характеризують рівень розвитку е-commerce, а

також встановлення рівноправності різних каналів продажів на торговельному підприємстві та виділення стратегії їх commingle як окремого функціонального спрямування.

Мета статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі торговельного підприємства, систематизації підходів до побудови її конструкту та описання змістового наповнення окремих елементів для визначення рівноправності каналів та оптимізації їх співвідношення в умовах виникаючих ринкових пертурбацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання вибору стратегії у відповідній сфері діяльності, ресурсного забезпечення її виконання й розробки програми реалізації на всіх етапах розвитку суб'єктів торгівлі були актуальними. Зокрема через те, що уніфікованих підходів до вирішення зазначених проблем немає, оскільки діяльність кожної компанії є специфічною й обумовлена впливом зовнішнього середовища та можливостями внутрішніх ресурсів для забезпечення ефективного функціонування у відповідному сегменті ринку.

За статистичною інформацією про розвиток торгівлі в Україні можна виділити тенденції, які характерні для кожної її ланки (табл. 1). Як свідчать подані в таблиці дані, серед показників, що представлені офіційною статистикою, доцільно виокремити такі: оптовий товарооборот, оборот роздрібної торгівлі, роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, кількість підприємств у сфері торгівлі, кількість фізичних осіб-підприємців та зайнятих працівників в торгівлі. Аналіз цих показників дозволяє скласти уявлення про стан і можливості розвитку цього важливого соціально-економічного виду діяльності, оскільки правила організації та функціонування офлайн торгівлі в Україні є достатньо формалізованими. За величиною індексів фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у порівнянних цінах) протягом останніх п'яти років можна констатувати стійке зростання (2016 р. — 104,3 %, 2017 р. — 106,5 %, 2018 р. — 106,2 %, 2019 р. — 110,3 %, 2020 р. — 107,6 %, а за 9 місяців 2021 р. — 112,2 %) [6].

Таблиця 1

Основні показники діяльності торгівлі у 2016–2020 рр. [6]

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Зміна показників до відповідного періоду попереднього року, %	2016	2017	2018	2019	2020
	Оптовий товарообіг підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн. грн						Індекс фізичного обсягу оптового товарообігу (у порівнянних цінах)				
	1555965,7	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8		104,7	102,8	103,6	99,5	104,2
	Оборот роздрібно́ї торгівлі, млн. грн						Індекс фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі (у порівнянних цінах)				
	1175319,2	815344,3	930629,2	1094045,8	1201624,0		104,3	106,5	106,2	110,3	107,6
	Роздрібний товарообіг підприємств роздрібно́ї торгівлі (юридичних осіб), млн. грн						Індекс фізичного обсягу роздрібно́го товарообігу (у порівнянних цінах)				
	555975,4	586330,1	668369,6	793479,2	868283,3		104,5	106,0	105,8	111,4	107,2
	Кількість суб'єктів господарювання оптової та роздрібно́ї торгівлі, одиниць						У відсотках до загальної кількості суб'єктів господарювання				
	910413	837797	818217	834159	826129		48,8	46,4	44,5	43,0	41,9
	Кількість підприємств торгівлі, одиниць						У відсотках до загальної кількості підприємств				
	82192	89538	93590	101427	98369		26,8	26,5	26,3	26,6	26,3
	Фізичні особи-підприємці в торгівлі, одиниць						У відсотках до загальної кількості ФОП				
	828221	748259	724627	732732	727760		53,1	51,0	48,8	46,9	45,5
	Кількість зайнятих працівників в торгівлі, тис. осіб						У відсотках до загальної кількості зайнятих працівників				
	2182,3	2223,1	2355,6	2385,283	2353,478		26,5	26,9	27,2	26,1	26,0

Ця тенденція підтверджується кількістю суб'єктів господарювання та зайнятих працівників у торгівлі, питома яких знаходиться в межах інтервалу, властивому для досліджуваної сфери з незначним коливанням. Так, кількість суб'єктів господарювання оптової та роздрібною торгівлі у відсотках до загальної кількості становить у 2016 р. — 48,8 %, 2017 р. — 46,4 %, 2018 р. — 44,5 %, 2019 р. — 43,0 % 2020 р. — 41,9 %. Кількість зайнятих працівників в торгівлі у відсотках до загальної кількості показує їх практично однакову динаміку (2016 р. — 26,5 %, 2017 р. — 26,9 %, 2018 р. — 27,2 %, 2019 р. — 26,1 %, 2020 р. — 26,0 %). Зменшення кількості фізичних осіб-підприємців в торгівлі (у відсотках до загальної кількості ФОП — 53,1 %, 51,0 %, 48,8 %, 46,9 % та 45,5 %, відповідно) пояснюється ситуацією, пов'язаною з пандемією COVID-19 та обмежувальними заходами, що найбільш суттєво позначилися на діяльності цієї категорії.

Побудований профіль обороту роздрібною торгівлі у 2016–2020 рр., як одного з векторів характеристики сфери торгівлі (рис. 1), підтверджує тенденцію до зростання обсягів та їх індексів порівняно з попередніми періодами. І в цьому сенсі можна погодитися з дослідниками щодо динамічного зростання

як обсягів реалізації товарів, так і фінансових показників торговельно-господарської діяльності [2].

Окрім представлених показників можна розрахувати інші індикатори, серед яких, товарооборот на визначену потребою дослідження кількість населення, забезпеченість населення торговельною площею тощо, що дозволяє надавати характеристику торгівлі, її впливу на соціально-економічний розвиток національного господарства з різних позицій та визначати сучасні тренди торгівлі як підґрунтя для подальшого окреслення аспектів діяльності.

Зрозуміло, що зазначені показники включають різні формати торгівлі, тобто, і офлайн і онлайн. Але вимоги сьогодення ставлять питання щодо обліку e-commerce окремо, оскільки принципи, правила, процедури побудови її функціонування відрізняються від традиційної торгівлі. Відомо, що облік, аналіз, прогнозування будуються на системі показників, які для цього використовуються і відображають результат основних торговельних операцій. У наших попередніх дослідженнях [7] висвітлено тенденції електронної комерції, що сформувалися під впливом мінливих ринкових ситуацій, у тому числі технологічні аспекти, які викликають

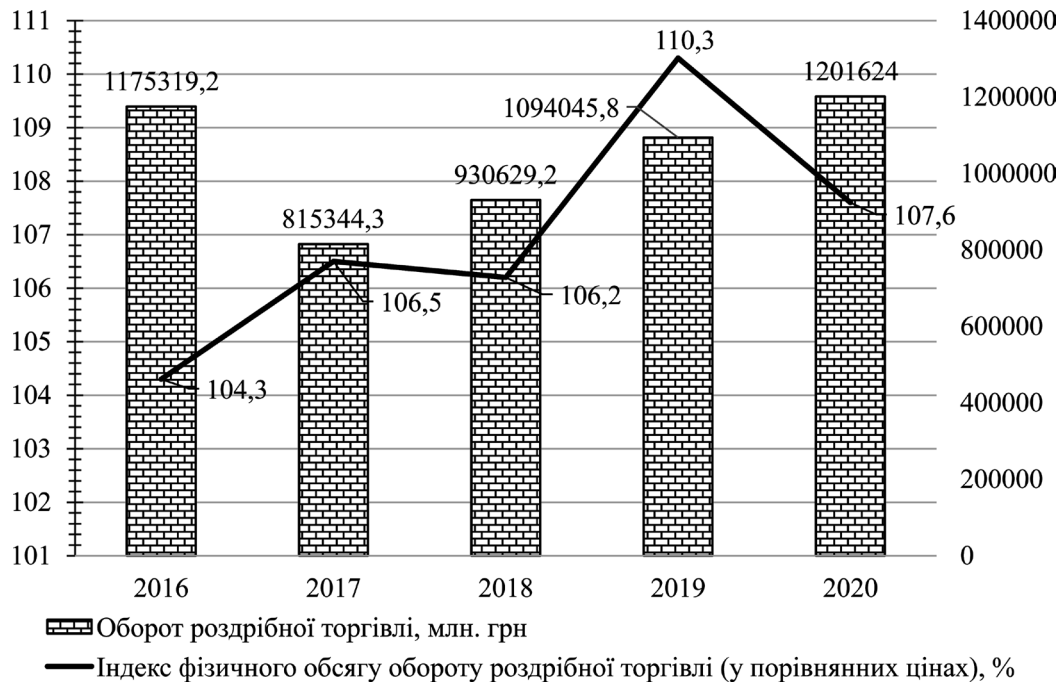


Рис. 1. Динаміка обороту роздрібної торгівлі у 2016–2020 рр.

необхідність конкретизації показників, що характеризують досліджувану сферу.

Огляд вільної у доступі інформації показує, що оцінка онлайн торгівлі проводиться за різними критеріями. Так, аналізуючи [8], де наводиться інформація, надана порталом Statista, встановлено, що в основу характеристики онлайн торгівлі взято її частку у загальній структурі ритейлу та зафіксовано її розмір: у 2016 р. — 8,7 %, у 2017 р. — 10,1 %, у 2021 р. прогнозується збільшення до 15,5 %. Також наводиться обсяг ринку електронної комерції в Україні (2014 р. — 19 млрд грн, 2016 р. — 25 млрд грн, 2016 р. — 34,2 млрд грн, 2017 р. — 46 млрд грн).

Автори Т.В. Сак і Д.О. Ховхалюк наводять дані щодо обсягу роздрібної електронної торгівлі в світі у 2014–2023 рр. у млрд дол. США. Зокрема, у 2014 р. обсяг електронної торгівлі становить 1336 млрд дол. США, а в 2023 р. він прогнозується у розмірі 6542 млрд дол. США, тобто майже в 5 разів більше [5].

За джерелом [9], можна прослідкувати, що загальна сума фізичних товарів і послуг, придбаних населенням України через інтернет у 2020 р. становила 107 млрд грн, що на 41 % більше порівняно з 2019 р., а кількість онлайн-оплат зросла орієнтовно на 50 %. Крім того, інформація свідчить, що прак-

тично 9 % покупок в Україні здійснюється онлайн способом. Тобто, 91 % придбаних товарів оплачуються з фізичною присутністю покупців.

За версією [3] відвідуваність торгових центрів знизилась на 20–45 %, що за рахунок підвищення купівельної активності в онлайн вплинуло на трансформацію ритейлу. Автори [1] приводять дані щодо темпу середньорічного зростання ринку електронної комерції в Україні, який у 2016–2019 рр. становив 36,1 %, а обсяг ринку у 2019 р. — 88 млрд грн.

За підходами [10] виділено показник, який відображає темпи проникнення інтернету серед населення. Взявши за основу інформацію Інтернет Асоціації України, автори стверджують, що орієнтовно 21,6 млн українців (або 64,8 % населення) користуються інтернет з щорічним збільшенням цієї частки на 2–3 %. При цьому, наведено, що у 2016 р. покупки через інтернет здійснили 3,7 млн українців. Це свідчить, що онлайн в загальному обсязі ритейлу становить приблизно 3 %, а офлайн — 97 %, відповідно. Пропозиції [11] теж базуються на обліку кількості користувачів послуг Інтернет. За наведеною інформацією сегмент користувачів онлайн становить від 3 % до 4 % населення України з прогнозом щомісячного їх збільшення на 15 %.

Для оцінки електронної торгівлі залучити кількість безконтактних платежів пропонується в [12]. Аргументами для цього використано факт того, що у 2020 р. частка таких платежів становила близько 30 % від загального обсягу продажів на ринку e-commerce. Крім того, у 2020 р. третина населення України була постійними онлайн-покупцями, що на 4–5 % більше порівняно з 2019 р.

Для оцінки кращих ритейлерів в e-commerce були задіяні критерії, знайдені у відкритому доступі: відвідуваність сайту, кількість унікальних користувачів, кількість відмов тощо [13]. К. Савчук [4], розглядаючи зростання e-commerce через фактори, які виникли в результаті пандемії, наводить міркування щодо обліку віртуальної активності користувачів: портрет клієнта, особливості його поведінки в мережі, канали комунікації з магазином на різних майданчиках тощо.

Вищенаведене підтверджує не тільки тренди e-commerce, а й різноплановість та багатоаспектність індикаторів, що відображають її результати, однак, дослідники сходяться до думки щодо необхідності офіційного введення показників обсягу ринку електронної торгівлі. Слід акцентувати, що всі використовувані у дослідженнях показники є експертними оцінками, а, відтак, суб'єктивними, нормативно не регламентованими. Отже, нагальним постає визначення сукупності показників та їх уніфікація й регламентування.

Дискусійними є питання щодо визначення ієрархії каналів чи визнання їх рівноправності, але його потрібно нагально вирішити. За допомогою офіційно визнаних показників можна буде підтвердити рівноправність каналів в ритейлі та визначити оптимальне співвідношення між ними, що дозволить спрямувати зусилля на розвиток як офлайн, так і онлайн торгівлі, раціонально розподіляючи наявні ресурси та плануючи їх величину на майбутнє. Можливо на перших етапах можна погодитися з простим виділенням «у тому числі» серед уже прийнятих показників, що теж є дискусією у сфері наукового підходу та прикладного застосування.

У разі появи регламентованих показників ці проблемні питання можна вирішити шляхом розробки стратегії, що їх стосується. Не заглиблюючись в теоретичні аспекти визначень, значення, рівнів стратегії розвитку підприємства, зупинимось на аксіомі стосовно того, що для реалізації так званої піраміди стратегій (загальнокорпоративна стратегія, стратегія бізнесу, функціональна стратегія) необхідно проводити оперативний моніторинг елементів стратегії з метою управління ними та своєчасного корегування у зв'язку з мінливістю ринкової ситуації. Іншими словами, стратегія є моделлю дій підрозділів мережевого підприємства для досягнення стратегічних цілей, які передбачають забезпечення достатнього для розвитку і ефективного функціонування підприємства масштабу діяльності та рівня прибутковості за умови виконання соціального призначення з урахуванням наявних ресурсів та впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Тому важливим є підбір функціональних стратегій. Кожна компанія розробляє, як правило, власну характерну для специфіки її діяльності систему забезпечуючих стратегій. Вони дозволяють деталізувати шляхи досягнення стратегічних цілей з урахуванням завдань для підсистем управління та бізнес-процесів організації.

За таким міркуванням надаємо стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі (CIOO) статусу функціональної та представимо її орієнтовний конструкт, як поєднання визначених елементів побудови й реалізації, що зможе забезпечувати керованість стратегічних змін зазначеного бізнес-процесу (рис. 2).

Контент елементів стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі, його наповнення безпосередньо залежать від особливостей функціонування і ресурсного забезпечення діяльності торговельних підприємств, які відносяться до мережевого ритейлу, та відображають оновлене бачення пріоритетів розвитку.

Постановка цілей виходить зі стратегічних цілей суб'єкта діяльності. Обираються ті, які задовольняють загальну мету підприємства.

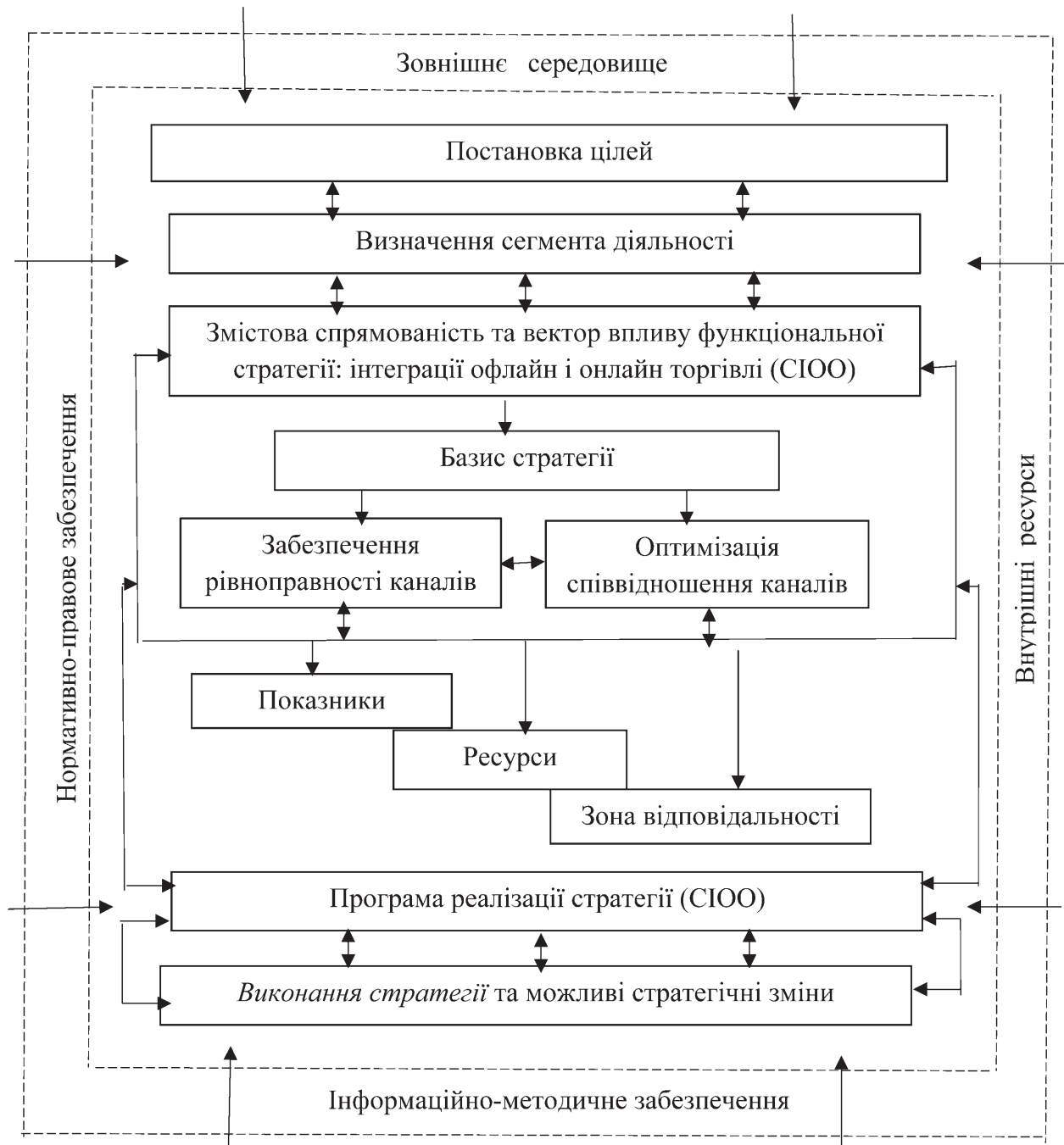


Рис. 2. Концептуальна схема стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі

ємства на ринку, але, як правило, пов'язані з забезпеченням такої частки ринку та обсягу діяльності з урахуванням різних каналів просування товарів, які гарантують отримання фінансових результатів достатнього рівня.

Якщо в системі офлайн торгівлі встановлено стійкі відносини між учасниками ринку й розподілено сфери впливу, то e-commerce для вітчизняного ритейлу є новим каналом. У цьому сенсі визначення сегмента діяльності повинно бути обґрунтованим, звідки випливає завдання щодо визначення видів

B2B, B2C або залучення C2C, а потім окреслюється ринкова ніша та її масштаб. Це пояснює особливості змістової спрямованості елементів стратегії з можливістю варіації й коригування залежно від пертурбації ситуації. За контентом елемента встановлюється вектор впливу функціональної стратегії на реалізацію поставлених цілей. До базису створення стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі можна віднести обґрунтування рівноправності каналів та здійснення процесу оптимізації їх співвідношення. Для

цього потрібно визначити показники, розподілити ресурси та зони відповідальності за бізнес-процесами.

Окремої уваги потребує програма реалізації стратегії, оскільки вона регламентує алгоритм проведення дій у часі та порядок їх виконання. Моніторинг виконання стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі фіксує ступінь реалізації та за наявності змін стає підставою для її коригування.

При цьому на формування й можливості реалізації стратегії суттєво впливають зовнішнє середовище, внутрішні ресурси, нормативно-правове та інформаційно-методичне забезпечення.

Слід виділити ризики, пов'язані з визначенням сценарію діяльності суб'єкта господарювання, який повинен враховувати як передбачення дій, факторів впливу, процесів, що забезпечують досягнення цілей і бажаного стану підприємства, так і можливі наслідки впровадження і розширення e-commerce як напрямку його розвитку. Можливо доцільно для дотримання визначеної траєкторії розробити дорожню карту з покроковими планами впровадження та завданнями для різних підрозділів.

Висновки. На підставі наведеного вище можна дійти таких висновків:

— виділено тренди розвитку торгівлі з виокремленням ролі та показників e-commerce;

— адаптація до викликів 2020–2021 рр. довела доцільність позиціонування різних каналів просування каналів як цілісної системи торгівлі, звідки витікає потреба у визначенні рівноправності офлайн і онлайн форматів в торговельно-технологічному процесі;

— нагальною стала потреба державного регулювання e-commerce;

— постало питання введення офіційного статистичного обліку електронної комерції з обґрунтуванням для цього комплексу показників, що дозволяє визначати оптимальне співвідношення між офлайн і онлайн торгівлею;

— розробка функціональної стратегії інтеграції офлайн і онлайн торгівлі є важливим інструментом забезпечення розвитку торгівлі в оновленому форматі, що стане під-

ґрунтям досягнення, розвитку та утримання тих конкурентних переваг, які має суб'єкт господарювання.

Подальші кроки щодо вивчення заявленого об'єкта полягають у доведенні гіпотези рівноправності каналів офлайн і онлайн торгівлі з визначенням показників, що підтверджують доцільність експертних досліджень у зазначеному напрямі.

Список літератури

1. Бавико О., Колодін Є. Основні тенденції розвитку внутрішнього ринку електронної комерції в Україні. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1(45). С. 32–40.
2. Демчук Н. І., Безугла Л. С., Ткаліч О. В. Внутрішня торгівля в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 111–114.
3. Мельницька Ю. Ритейл-2020: Як пандемія вплинула на розвиток торгівлі у світі та в Україні. URL : <https://investory.news/ritejl-2020-yak-pandemiya-vplivula-na-rozvitok-torgivli-u-sviti-ta-v-ukraini>.
4. Савчук К. ТОП-10 трендів e-commerce у 2021 році. URL : <https://elnews.com.ua/uk/vsi-v-onlajn-top-10-trendiv-e-commerce-v-2021-roczii>.
5. Сак Т. В., Ховхалюк Д. О. Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Том 4. №3. С. 73–85.
6. Статистична інформація. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Pavlova V., Murovana T., Sarai N., Illyashenko K., Hryshyna H. Crisis phenomena as an incentive to intensify e-commerce of the enterprise. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2021. 99(19). С. 4646–4657.
8. Офіційний сайт Асоціації Ритейлерів України. URL : <https://rau.ua/uk/novyni/onlajn-diktaturae-commerce>.
9. Підсумки ринку електронної комерції в Україні по даним EVO: 107 млрд грн на покупки в інтернеті. URL : <https://ain.ua/2020/12/25/pidsumky-2020-evo>.
10. Нереальний шопінг. Як розвивається український ринок онлайн-торгівлі?

URL : <https://gc.ua/uk/nerealnij-shopping-yak-rozvivayetsya-ukrayinskij-rinok-onlajn-torgivli>.

11. Особливості розвитку електронної комерції в Україні. URL : https://pidru4niki.com/74056/marketing/osoblivosti_rozvitku_elektronnoyi_komertsii_ukrayini.

12. Аналіз ринку електронної комерції в Україні. 2021 рік. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine-2021-god>.

13. RAU Awards 2021: кращі ритейле-ри, ТРЦ та інтернет-магазини України. URL : <https://eba.com.ua/rau-awards-2021-krashhi-ritejlery-trts-ta-internet-magazyny-ukrayiny>.

References

1. Bavyko, O., Kolodin, Ye. (2019). *Osnovni tendentsii rozvytku vnutrishnoho rynku elektronnoi komertsii v Ukraini* [Main trends in the Ukrainian electronic commerce internal market development]. *Torhivlia i rynek Ukrainy* [Trade and the market of Ukraine], no. 45, pp. 32–40.

2. Demchyuk, N. I., Bezuhla, L. S., Tkalic, O. V. (2019). *Vnutrishnia torhivlia v Ukraini: stan ta perspektivy rozvytku* [Domestic trade in Ukraine: modern state and prospects for development]. *Investysii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 11, pp. 111–114.

3. Melnytska, Yu. *Riteil-2020: Yak pandemiia vplynula na rozvytok torhivli u sviti ta Ukraini* [How pandemic influenced the trade development in the world and in Ukraine]. Available at : <https://investory.news/ritejl-2020-yak-pandemiya-vplynula-na-rozvitok-torgivli-u-sviti-ta-v-ukraini>.

4. Savchyuk, K. *Top-10 trendiv e-commerce u 2021 rotsi* [Top-10 trends of e-commerce in 2021]. Available at : <https://elnews.com.ua/uk/vsi-v-onlajn-top-10-trendiv-e-commerce-v-2021-rocz>.

5. Sak, T. V., Khovkhaliuk D. O. (2020). *Electronna torhivlia v Ukraini: stan, tendentsii, perspektivy rozvytku* [E-commerce in Ukraine: modern state, trends, prospects for

development]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii* [Marketing and digital technologies], vol. 4, no. 3, pp. 73–85.

6. *Statystychna informatsiia* [Statistic data]. Available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Pavlova V., Murovana T., Sarai N., Ilyashenko K., Hryshyna H. (2021). Crisis phenomena as an incentive to intensify e-commerce of the enterprise. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 99(19), pp. 4646–4657.

8. *Ofitsiyni sait Assotsiatsii Riteileriv Ukrainy* [Official site of the Association of Retailers of Ukraine]. Available at : <https://rau.ua/uk/novyni/onlajn-diktaturae-commerce>.

9. *Pidsumky rynku elektronoi komertsii v Ukraini po danyim EVO: 107 mlrd hrn na pokupky v interneti* [Summing up analysis of the market of e-commerce in Ukraine according to EVO: 107 bln hrn spent for Internet purchases]. Available at : <https://ain.ua/2020/12/25/pidsumky-2020-evo>.

10. *Nerealnyi shopinh. Yak rozvyvaietsia ukraïnskyi rynek onlain-torhivli?* [Unreal shopping. How is Ukrainian online-trade market developing?]. Available at : <https://gc.ua/uk/nerealnij-shopping-yak-rozvivayetsya-ukrayinskij-rinok-onlajn-torgivli>.

11. *Osoblyvosti rozvytku elektronnoyi komertsii v Ukraini* [Peculiarities of e-commerce development in Ukraine]. Available at : https://pidru4niki.com/74056/marketing/osoblivosti_rozvitku_elektronnoyi_komertsii_ukrayini.

12. *Analiz rynku elektronnoi komertsii v Ukraini. 2021 rik* [Analysis of the e-commerce market in Ukraine. 2021 year]. Available at : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektronnoj-kommercii-v-ukraine-2021-god>.

13. *RAU Awards 2021: krashchi riteilery. TRTS ta internet-mahazyny Ukrainy* [RAU Awards 2021: the best retailers. Shopping centers and Internet-shops of Ukraine]. Available at : <https://eba.com.ua/rau-awards-2021-krashhi-ritejlery-trts-ta-internet-magazyny-ukrayiny>.

Objective. *The objective of the article is the substantiation of the constructive strategy of a commercial enterprise — the strategy of integration of offline and online trade and the content of its individual elements, the content of which is aimed at ensuring the management of strategic changes in the entity under the influence of market situational perturbations.*

Methods. *General scientific methods and special techniques are applied: statistical and comparative methods — to study the dynamics of trade performance; method of abstract-logical analysis — to build a construct of integration strategy of offline and online trade; graphic and tabular methods — for visual display of statistical material and visualization of research results.*

Results. *According to the results of the study, the need to include in the list of functional strategies of network enterprises the strategy of integration of offline and online trade, which is associated with unexpected changes in the market situation due to disruption of the usual course of development, indicative structure of the strategy of integration of offline and online trade with the allocation of elements to ensure the equality of channels and optimize their ratio. Reflections on the introduction of e-commerce indicators in official statistical information to determine the hierarchy of retail channels and recognize their equality are presented. The dynamics of trade performance indicators in 2016–2020 is analyzed with the selection of trends in the perturbation of economic situations. An overview of approaches to evaluating the results of e-commerce and current trends in its development. Approaches to determining the set of indicators that characterize online trade are outlined, the hypothesis of equality of channels in retail and the meaning of finding the optimal relationship between them is highlighted.*

Key words: *strategy, offline and online trade, construct, elements, content, indicators, retail channels.*

Надійшла до редакції 09.12.2021