

# Ідентифікація факторів впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі

Пуна Остап Олегович<sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2025	Економіка	658.8:004(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17949888>

**Анотація.** У статті досліджено вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі в Україні на основі емпіричного аналізу результатів анкетування менеджерів ритейлу. Розкрито системний вплив цифровізації на конкурентоспроможність через призму шести функціональних блоків: технологічної інфраструктури, клієнтської взаємодії, продажів і каналів збуту, управлінської стратегії, цифрової культури та внутрішніх процесів. Обґрунтовано методика дослідження, що поєднує кількісні та якісні параметри оцінювання цифрової трансформації відповідно до індикативної моделі. Проведено анкетування 72 підприємств ритейлу різного масштабу діяльності та форматів торгівлі. Виявлено значну нерівномірність упровадження цифрових технологій залежно від масштабу діяльності: національні оператори демонструють високий рівень автоматизації логістики (88,2% використовують хмарні платформи, 82,4% – IoT-рішення, 76,5% – AI-персоналізацію), тоді як локальні підприємства характеризуються обмеженим рівнем цифровізації. Встановлено прямий зв'язок між масштабом бізнесу та інтенсивністю цифрової взаємодії з клієнтами, часткою онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації та наявністю омніканальних платформ. Систематизовано основні бар'єри цифрової трансформації ритейлу: висока вартість впровадження (44,4% респондентів), нестача кваліфікованого персоналу (36,1%), опір змінам (27,8%), технічні труднощі інтеграції (23,6%) та регуляторна невизначеність (18,1%). Доведено, що цифровізація створює нові можливості для посилення ринкових позицій, однак супроводжується структурними дисбалансами та обмеженнями, що формують складний контекст трансформаційних процесів у вітчизняному ритейлі.

**Ключові слова:** цифрові технології, конкурентоспроможність, ритейл, анкетування, автоматизація, омніканальність, бар'єри цифровізації.

## Identification of factors influencing the impact of digital technologies on the competitiveness of retail enterprises

**Annotation.** The article examines the impact of digital technologies on the competitiveness of retail enterprises in Ukraine based on empirical analysis of retail managers' survey results. The systematic impact of digitalization on competitiveness is revealed through six functional blocks: technological infrastructure, customer interaction, sales and distribution channels, management strategy, digital culture, and internal processes. The research methodology combining quantitative and qualitative parameters for assessing digital transformation according to the indicative model is substantiated. A survey of 72 retail

<sup>1</sup> ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0008-7952-5542>

enterprises of different scales and trade formats was conducted. Significant unevenness in digital technology implementation depending on business scale was identified: national operators demonstrate high levels of logistics automation (88.2% use cloud platforms, 82.4% – IoT solutions, 76.5% – AI personalization), while local enterprises are characterized by limited digitalization levels. A direct correlation between business scale and intensity of digital customer interaction, share of online sales in total revenue, and presence of omnichannel platforms was established. Main barriers to retail digital transformation are systematized: high implementation costs (44.4% of respondents), shortage of qualified personnel (36.1%), resistance to change (27.8%), technical integration difficulties (23.6%), and regulatory uncertainty (18.1%). It is proven that digitalization creates new opportunities for strengthening market positions, but is accompanied by structural imbalances and limitations that form a complex context of transformational processes in domestic retail.

**Keywords:** digital technologies, competitiveness, retail, survey, automation, omnichannel, digitalization barriers.

### Вступ

Цифровізація вітчизняного ритейлу зумовила помітні структурні та динамічні зрушення, що проявляються у формуванні нових бізнес-моделей і трансформації споживчої поведінки. Поглиблене впровадження електронної комерції, автоматизованих логістичних систем, аналітики великих даних та омніканальних форматів взаємодії з клієнтами змінило галузеву архітектоніку ринку: посилилася роль інтегрованих торговельних платформ, відбулося перерозподілення часток між офлайн-і онлайн-сегментами, а швидкість оновлення товарних пропозицій зросла до рівня, який раніше був притаманний лише високотехнологічним ринкам. Оновлене середовище формує підвищені вимоги до швидкості адаптації, рівня цифрової компетентності та стратегічної інтеграції інновацій у господарську модель.

Попри очевидну масштабність цифрових змін у ритейлі, їхній реальний вплив на конкурентоспроможність залишається недостатньо вимірним та концептуально осмисленим. Більшість наявних досліджень зосереджені на описі впроваджених технологій або фіксації загальних трендів, однак не розкривають механізмів формування конкурентних переваг у конкретному галузевому та національному контексті. Відсутність комплексної аналітики, що поєднує кількісні та якісні параметри, ускладнює розроблення ефективних стратегій розвитку як на рівні окремих підприємств, так і у масштабі всієї галузі.

У сучасній цифровій економіці конкурентоспроможність ритейлу є багатовимірною характеристикою, що поєднує здатність підприємства швидко інтегрувати інноваційні технології у ключові бізнес-процеси та забезпечувати стабільну ціннісну пропозицію для клієнта. На відміну від класичних підходів, де перевага визначалася переважно ціновими або продуктовими параметрами, у цифровому середовищі визначальним чинником стає ефективність перетворення цифрових рішень на стійкі ринкові позиції. Це передбачає гармонізацію технологічної готовності, організаційної спроможності та ринкової релевантності.

Метою статті є ідентифікація та емпіричне дослідження факторів впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств роздрібною торгівлі в Україні на основі анкетування менеджерів ритейлу та виявлення ключових бар'єрів цифрової трансформації галузі.

### Результати

Цифровізація вітчизняного ритейлу вже нині зумовила помітні структурні та динамічні зрушення, що проявляються у формуванні нових бізнес-моделей і трансформації споживчої поведінки. Поглиблене впровадження електронної комерції, автоматизованих логістичних систем, аналітики великих даних та омніканальних

форматів взаємодії з клієнтами змінило галузеву архітектуру ринку: посилилася роль інтегрованих торговельних платформ, відбулося перерозподілення часток між офлайн- і онлайн-сегментами, а швидкість оновлення товарних пропозицій зростає до рівня, який раніше був притаманний лише високотехнологічним ринкам [1]. Оновлене середовище формує підвищені вимоги до швидкості адаптації, рівня цифрової компетентності та стратегічної інтеграції інновацій у господарську модель. Саме в такому контексті постає необхідність дослідити, яким чином цифрові технології визначають конкурентоспроможність українських ритейлерів та впливають на позиції національного виробника.

Попри очевидну масштабність цифрових змін у ритейлі, їхній реальний вплив на конкурентоспроможність залишається недостатньо вимірним та концептуально осмисленим. Більшість наявних досліджень зосереджені на описі впроваджених технологій або фіксації загальних трендів, однак не розкривають механізмів формування конкурентних переваг у конкретному галузевому та національному контексті [6-7; 9-10]. Відсутність комплексної аналітики, що поєднує кількісні та якісні параметри, ускладнює розроблення ефективних стратегій розвитку як на рівні окремих підприємств, так і у масштабі всієї галузі.

У сучасній цифровій економіці конкурентоспроможність ритейлу є багатовимірною характеристикою, що поєднує здатність підприємства швидко інтегрувати інноваційні технології у ключові бізнес-процеси та забезпечувати стабільну ціннісну пропозицію для клієнта. На відміну від класичних підходів, де перевага визначалася переважно цінними або продуктовими параметрами, у цифровому середовищі визначальним чинником стає ефективність перетворення цифрових рішень на стійкі ринкові позиції [11].

Для ритейлу це означає гармонізацію трьох взаємопов'язаних вимірів: технологічної готовності (наявність і якість цифрової інфраструктури, інтегрованість каналів збуту), організаційної спроможності (гнучкість управлінських структур, швидкість прийняття рішень) та ринкової релевантності (здатність адаптувати клієнтський досвід до змінних уподобань і поведінкових моделей споживачів) [12]. Конкурентоспроможність у такому трактуванні не зводиться до разового ефекту від впровадження технології, а передбачає її стратегічне закріплення у бізнес-моделі з орієнтацією на довгострокове утримання та розширення частки ринку.

Системний вплив цифровізації на конкурентоспроможність ритейлу доцільно розглядати через призму функціональних блоків, які охоплюють усі ключові елементи бізнес-моделі. Відповідна класифікація дає змогу інтегрувати кількісні та якісні параметри оцінювання, визначені у п. 1.3, і забезпечує методичну основу для подальшого збору та аналізу емпіричних даних.

Таблиця

**Системний вплив цифровізації на конкурентоспроможність ритейлу**

Функціональний блок	Ключові цифрові технології	Очікуваний ефект для конкурентоспроможності	Приклади застосування у ритейлі
Технологічна інфраструктура	Автоматизовані системи логістики та складів, IoT-сенсори, хмарні платформи управління	Зниження операційних витрат, підвищення швидкості та точності виконання замовлень	Роботизовані сортувальні центри, автоматичне поповнення запасів

Клієнтська взаємодія	CRM-системи з AI-аналітикою, чат-боти, мобільні додатки з персоналізацією	Зростання рівня лояльності та частоти повторних покупок	Персональні пропозиції у мобільному застосунку, автоматичне нагадування про покупки
Продажі й канали збуту	Оmnіканальні платформи, маркетплейси, інтегровані онлайн- і офлайн-системи продажів	Розширення охоплення ринку, зростання обсягів реалізації	Можливість замовлення онлайн із отриманням у магазині (click&collect)
Управлінська стратегія	Платформи для бізнес-аналітики (BI), прогнозна аналітика на базі ML	Підвищення точності стратегічних рішень, оптимізація ресурсів	Прогнозування попиту на основі великих даних
Цифрова культура	Платформи дистанційного навчання, сервіси оцінки цифрових компетенцій	Підвищення адаптивності персоналу до технологічних змін	Корпоративні онлайн-академії для навчання нових систем
Внутрішні процеси	ERP-системи, гнучкі системи планування, автоматизація документообігу	Підвищення ефективності управління та міжфункціональної координації	Електронний документообіг, інтеграція фінансових і складських модулів

Сформовано автором за [12-13; 15-17]

Виділені функціональні блоки окреслюють повний спектр напрямів, у яких цифрові технології здатні генерувати конкурентні переваги ритейлерів. Водночас для об'єктивного вимірювання цього впливу недостатньо обмежуватися лише кількісними метриками або виключно якісними характеристиками. Економічна результативність цифрових рішень проявляється у показниках, що піддаються точному числовому виміру (наприклад, частка онлайн-продажів чи рівень автоматизації логістики), тоді як організаційна готовність і стратегічна інтегрованість технологій розкриваються через експертні оцінки, описи управлінських підходів та культурних факторів.

Відтак застосуємо комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні параметри, що забезпечить фіксацію факту впровадження технологій, оцінку їхньої відповідності стратегічним пріоритетам підприємств та впливу на стійкість конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Для виявлення реального впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність українських ритейлерів та національного виробника доцільно сформувати масив описових даних шляхом анкетування представників середнього та вищого менеджменту підприємств ритейлу. Відповідний підхід дає змогу безпосередньо зафіксувати рівень упровадження ключових технологій у межах кожного з функціональних блоків, а також оцінити, як ці впровадження відображаються на операційній ефективності, взаємодії з клієнтами та стратегічних перспективах компанії.

Методика побудована на поєднанні кількісних і якісних параметрів, кількісні показники дозволяють виміряти фактичну інтенсивність цифровізації (наприклад,

частка онлайн-продажів чи рівень автоматизації логістики), тоді як якісні фіксують інституційну зрілість і організаційний потенціал (наявність цифрової стратегії, гнучкість структур, компетентність персоналу). Збір таких даних створює підґрунтя для подальшого моделювання зв'язків між рівнем цифрової трансформації та конкурентними перевагами підприємств.

У межах дослідження анкетування виконує функцію базового інструмента для формування узагальненої картини галузевих практик цифровізації. Отримані результати слугуватимуть для порівняльного аналізу різних форматів рітейлу, а також для виявлення типових патернів використання технологій та їхнього впливу на позиції національного виробника.

Проведене анкетування дозволило зібрати масив структурованих даних, достатній для виявлення галузевих тенденцій і порівняльного аналізу рівня цифрової трансформації в різних типах підприємств рітейлу. Із 113 розісланих анкет отримано 82 заповнені, з яких 72 відповіді визнані повними та придатними для подальшої обробки. Стратифікація вибірки за масштабом діяльності, форматом торгівлі та сегментом ринку дає змогу зафіксувати, як зазначені характеристики впливають на особливості впровадження цифрових технологій і формування конкурентних переваг. Узагальнені результати подано у Таблиці.

Таблиця

**Характеристика вибірки респондентів анкетування менеджерів підприємств рітейлу**

Параметр	Категорія	Кількість підприємств	Частка, %
Обсяг вибірки	Загальна кількість розісланих анкет	113	–
	Отримано відповідей	82	–
	Відібрано повних відповідей	72	100,0
Масштаб діяльності	Локальний	19	26,4
	Регіональний	36	50,0
	Національний	17	23,6
Формат торгівлі	Офлайн	15	20,8
	Онлайн	9	12,5
	Оmnіканальний	48	66,7
Сегмент рітейлу	Food	21	29,2
	Non-food	13	18,1
	Змішаний	38	52,7

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування менеджерів підприємств рітейлу.

Отримані результати анкетування за показником «частка автоматизованих операцій у логістиці» свідчать про значний рівень проникнення цифрових рішень у ключові ланки матеріальних потоків.

Аналіз розподілу підприємств за рівнем автоматизації логістичних операцій показує чітку перевагу середніх і високих значень. Понад чверть респондентів (27,8%) мають автоматизовано 41–60% операцій, ще 29,2% – у діапазоні 61–80%, а повна або майже повна автоматизація (81–100%) зафіксована у 20,8% підприємств. Лише 8,3% опитаних функціонують з мінімальним рівнем автоматизації (0–20%), переважно у форматі локального рітейлу з обмеженою логістичною інфраструктурою.

Розвиток хмарних технологій став одним із ключових драйверів цифрової трансформації рітейлу, оскільки вони забезпечують гнучкий доступ до управлінських інструментів, масштабованість рішень і синхронізацію даних у реальному часі.

Результати анкетування свідчать про те, що впровадження хмарних систем має виразну залежність від масштабу діяльності підприємства.

Отримані дані підтверджують, що хмарні рішення вже стали стандартом для більшості середніх і великих гравців ринку: ними користуються 77,8% регіональних і 88,2% національних підприємств вибірки. Для локальних операторів цей показник становить 57,9%, що пов'язано з обмеженими ресурсами та меншою потребою в централізованому управлінні розгалуженою мережею. Загалом наявність хмарних систем управління зафіксовано у 75% респондентів, що свідчить про високу інтегрованість цієї технології у сучасний рітейл України та її роль як базової складової цифрової інфраструктури.

Технології Інтернету речей (IoT) у рітейлі забезпечують безперервний моніторинг запасів, контроль температурного режиму, відстеження руху товарів у ланцюгах постачання та оптимізацію логістики, а їх впровадження дає змогу значно підвищити точність планування та скоротити витрати, пов'язані з обігом товарів. Результати опитування демонструють суттєві відмінності у поширенні IoT-рішень залежно від масштабу діяльності підприємств.

Аналіз показує, що IoT-рішення застосовують 82,4% національних і 58,3% регіональних підприємств вибірки, тоді як серед локальних операторів цей показник становить лише 36,8%. Загалом IoT-рішення використовують 58,3% опитаних підприємств, що свідчить про відносно високу, але нерівномірну за масштабом проникність цієї технології в український рітейл.

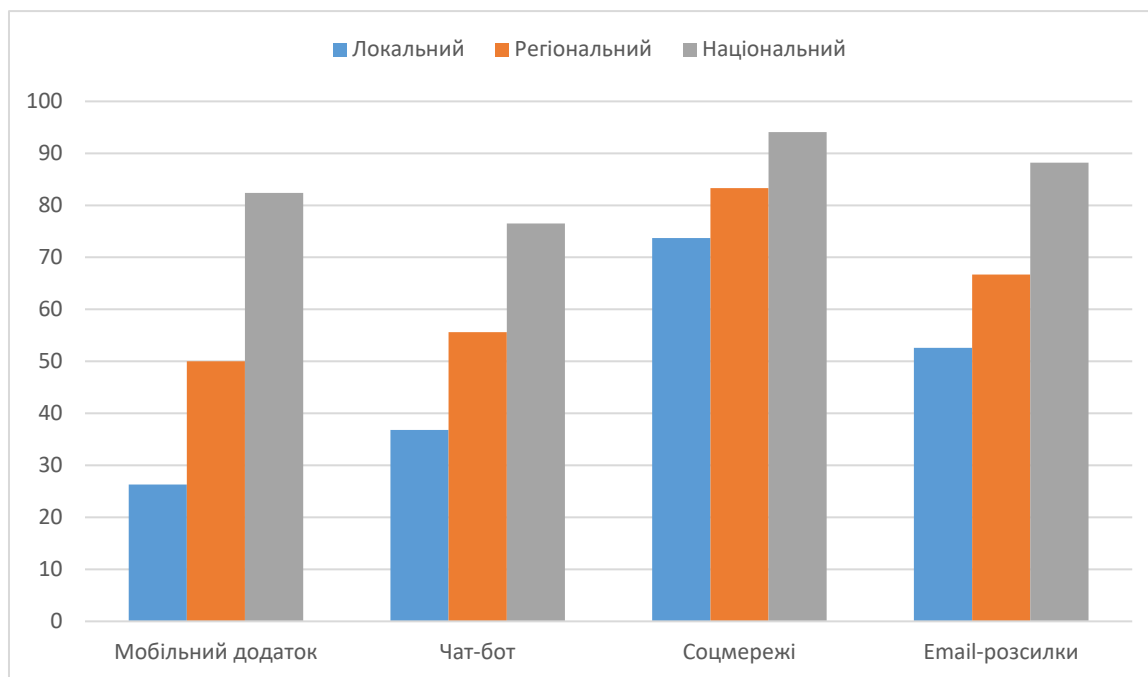
Інтенсивність цифрової взаємодії з клієнтами є одним із ключових індикаторів рівня цифрової зрілості підприємства рітейлу, що відображає, наскільки активно компанія використовує цифрові канали для комунікації, персоналізації пропозицій та підтримки лояльності споживачів.

Результати аналізу свідчать про чітку залежність інтенсивності цифрової комунікації від масштабу діяльності підприємства. Для локальних операторів домінує діапазон до 500 контактів на 1000 клієнтів (73,7% вибірки у цій групі), що зумовлено обмеженим використанням автоматизованих CRM-платформ і меншими бюджетами на цифровий маркетинг. Регіональні компанії демонструють зміщення до середніх значень – майже дві третини перебувають у категоріях 501–750 і 751–1000 контактів. Національні мережі, завдяки масштабованим інструментам комунікації та розгалуженим каналам цифрового обслуговування, мають найбільшу частку у верхньому інтервалі – понад 41% опитаних у цій групі досягають 751–1000 контактів на 1000 клієнтів щомісяця. Отже, інтенсивність цифрової взаємодії є стратегічним фактором утримання конкурентних позицій, особливо у масштабних і технологічно зрілих операторів.

AI-персоналізація у CRM-системах дозволяє автоматично формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів на основі аналізу їхньої поведінки, історії покупок та взаємодій із брендом [18]. Відповідні рішення підвищують релевантність комунікацій, стимулюють повторні продажі та формують довгострокову лояльність.

Аналіз показує, що серед національних підприємств AI-персоналізацію в CRM застосовує 76,5% респондентів, що відображає їхню орієнтацію на технологічне лідерство та масштабні маркетингові програми. Серед регіональних операторів цей показник становить 52,8%, що свідчить про поступове проникнення технології у середній сегмент ринку. Найнижчий рівень впровадження зафіксовано серед локальних компаній – 26,3%, де обмеженість ресурсів і менш розгалужена клієнтська база зменшують доцільність інвестицій у подібні рішення. Загалом половина опитаних підприємств уже використовує AI-персоналізацію, що підкреслює її стратегічну значущість у сучасному рітейлі.

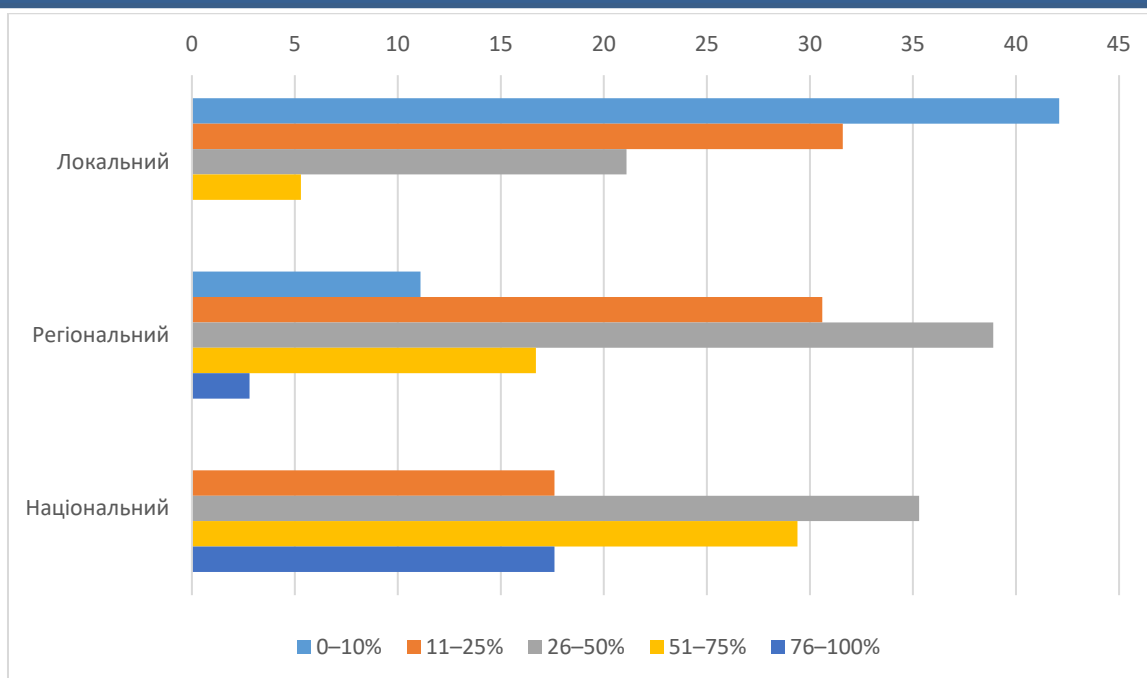
Ефективна взаємодія з клієнтами в умовах цифрової економіки вимагає використання багатоканальної комунікації, що забезпечує охоплення різних сегментів аудиторії та підтримує безперервний контакт із брендом. У рамках опитування менеджерів підприємств ритейлу було досліджено поширення чотирьох основних каналів цифрової взаємодії: мобільних додатків, чат-ботів, соціальних мереж та email-розсилок. Оскільки респонденти могли обирати кілька варіантів, дані відображають частку підприємств, які застосовують кожен із каналів у межах своєї групи масштабу діяльності.



**Рис. Використання каналів цифрової взаємодії, % від кількості підприємств у групі (з можливістю обрання декількох відповідей у анкеті)**

Результати показують, що соціальні мережі є найбільш універсальним каналом – їх використовують понад 70% локальних, 83,3% регіональних і 94,1% національних операторів. Email-розсилки стабільно входять до комунікаційного арсеналу більшості підприємств, проте їхня частка зростає разом із масштабом бізнесу – від 52,6% у локальних до 88,2% у національних компаній. Мобільні додатки та чат-боти демонструють значні відмінності: вони широко поширені серед національних гравців (82,4% і 76,5% відповідно), але менш популярні в локальному сегменті (26,3% і 36,8%). Отже, інвестиції в більш технологічно складні канали обумовлені ресурсними можливостями та стратегічними пріоритетами підприємств, тоді як соціальні мережі залишаються базовим інструментом комунікації для всіх масштабів ритейлу.

Зростання частки онлайн-продажів є одним із ключових індикаторів цифрової трансформації ритейлу, адже відображає не лише рівень інтеграції електронної комерції, але й адаптацію бізнес-моделі до змін у поведінці споживачів. У рамках опитування менеджерів ритейлу було проаналізовано розподіл підприємств за інтервальними значеннями частки онлайн-каналів у загальному обсязі реалізації.



**Рис. Розподіл підприємств за часткою онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, % від кількості підприємств у групі**

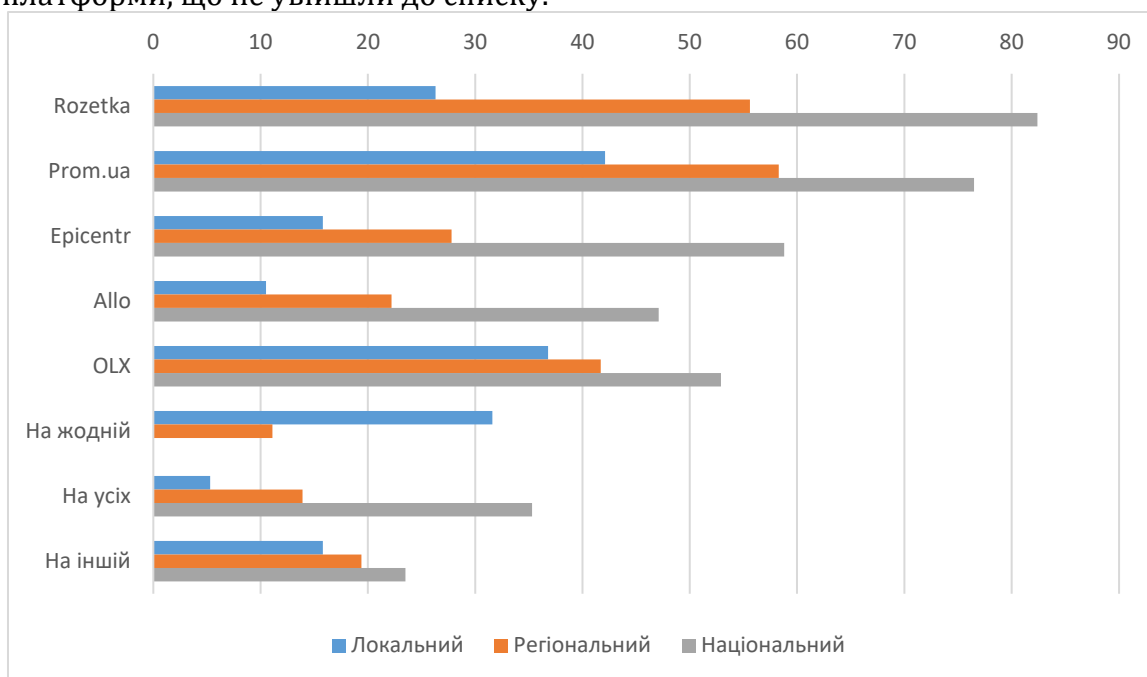
Отримані результати демонструють суттєву диференціацію між сегментами ринку. Локальні підприємства переважно зосереджені в діапазоні до 25% онлайн-продажів, що зумовлено орієнтацією на офлайн-обслуговування постійної клієнтської бази. Регіональні оператори мають найбільшу частку у проміжку 26–50%, поєднуючи розвиток онлайн-каналів з офлайн-присутністю. Національні компанії демонструють найбільшу диверсифікацію: частина працює у сегменті середніх значень (26–75%), але значний відсоток (17,6%) вже досяг домінування онлайн-каналів, що свідчить про високий рівень зрілості їхньої e-commerce стратегії. Загальна структура підтверджує, що масштаб бізнесу прямо корелює з інтенсивністю використання цифрових каналів збуту.

Безшовну взаємодію між усіма каналами продажів та комунікацій забезпечує інтегрована омніканальна платформа, дозволяючи клієнту отримувати однаковий рівень сервісу незалежно від точки контакту з брендом. Для ритейлу це означає синхронізацію онлайн- і офлайн-каналів, уніфікацію цін і промоакцій, централізоване управління запасами та єдину систему обробки замовлень. У межах дослідження було визначено частку підприємств, які вже впровадили омніканальні рішення, із розподілом за масштабом діяльності.

Отримані результати свідчать про високу залежність рівня впровадження омніканальних платформ від масштабу бізнесу. Серед локальних операторів такі рішення застосовує лише 31,6% респондентів, що зумовлено обмеженими інвестиційними ресурсами та меншою потребою в комплексній інтеграції каналів. У регіональному сегменті показник зростає до 61,1%, що відображає поступовий перехід до більш технологічних форматів управління. Національні компанії демонструють найвищий рівень інтеграції – 88,2%, що підтверджує стратегічну важливість омніканальності для масштабних ритейл-мереж і маркетплейсів. Загалом понад половина опитаних підприємств уже працює на основі омніканальних платформ, що свідчить про активну трансформацію бізнес-моделей у напрямі комплексної цифровізації.

Маркетплейси стали одним із ключових каналів збуту для українського ритейлу, забезпечуючи широкий доступ до цільової аудиторії, інтегровані інструменти просування та спрощену логістику. Присутність на провідних онлайн-платформах

значною мірою визначає можливості компанії щодо розширення географії продажів і підвищення конкурентоспроможності в цифровому середовищі [19]. У рамках опитування респондентам було запропоновано обрати з переліку ті маркетплейси, на яких представлена їхня компанія, з можливістю відзначити кілька варіантів або вказати інші платформи, що не увійшли до списку.



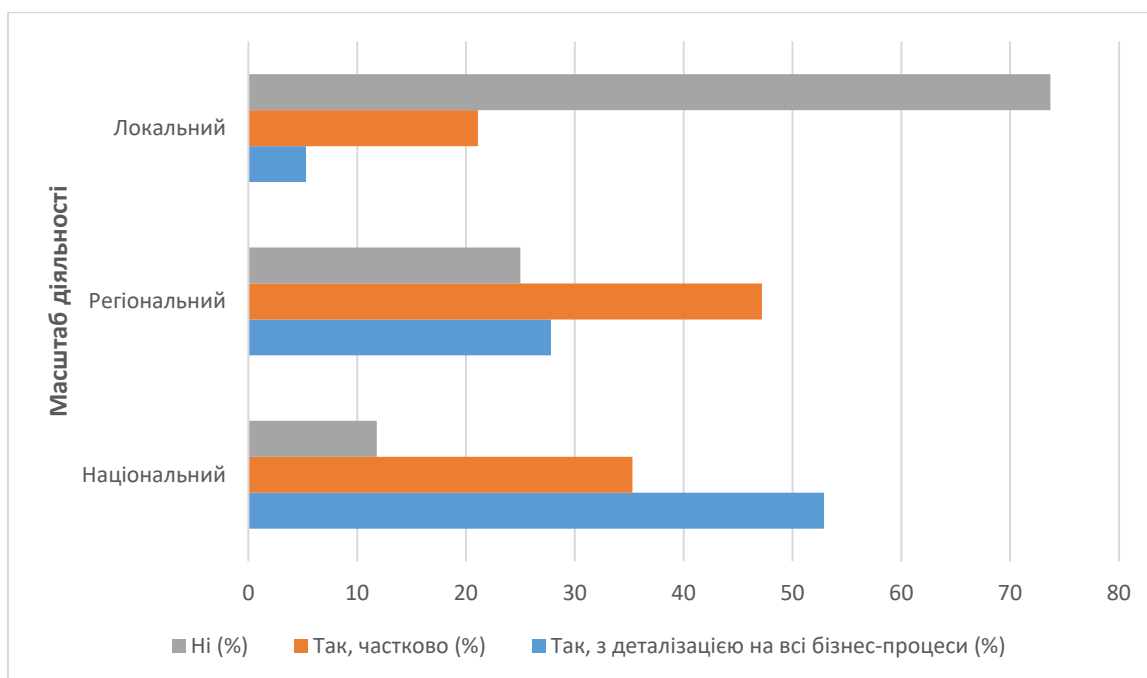
Результати показали, що найпопулярнішими платформами залишаються Rozetka та Prom.ua, присутність на яких підтвердили від 26,3% локальних до 82,4% національних компаній для Rozetka та від 42,1% до 76,5% відповідно для Prom.ua. Серед національних операторів також високу представленість мають Epicentr (58,8%) та Allo (47,1%), тоді як у локальному сегменті ці платформи використовуються рідше. Частка компаній, що взагалі не працюють через маркетплейси, становить 31,6% серед локальних, 11,1% серед регіональних і відсутня у національному сегменті. Серед інших маркетплейсів, які респонденти додатково зазначали в анкетах, були Kasta, Zakaz.ua, Lamoda та Shafa. Виявлена структура свідчить про поступове розширення цифрових каналів збуту та зміщення акценту в бік багатоплатформної присутності, особливо у великих гравців ринку.

Наявність формалізованої цифрової стратегії є ключовим показником інституційної зрілості підприємства, адже вона визначає послідовність та узгодженість цифрових змін у межах бізнес-моделі [20]. В анкеті респондентам було запропоновано оцінити, чи має їхня компанія цифрову стратегію, і якщо так, то чи деталізована вона на всі бізнес-процеси, чи охоплює лише окремі напрями.

Результати засвідчили суттєві відмінності між підприємствами різних рівнів. Лише 15,8% локальних компаній мають повністю деталізовану цифрову стратегію, тоді як більшість обмежується частковим підходом або взагалі не формалізує свої наміри. Серед регіональних операторів ситуація є більш збалансованою: 36,1% уже мають комплексну стратегію, тоді як 44,4% застосовують її лише частково. У національному сегменті цифрова стратегія є домінуючою практикою: майже дві третини компаній (64,7%) формалізували її на рівні всіх бізнес-процесів. Отже, масштаб підприємства прямо корелює зі здатністю до стратегічної інституалізації цифрових змін, що у свою чергу підвищує конкурентоспроможність на ринку.

Частота оновлення цифрової стратегії визначає гнучкість підприємства у реагуванні на технологічні зміни та ринкові виклики. Регулярний перегляд

стратегічних документів дозволяє своєчасно враховувати появу нових інструментів цифровізації, зміни у споживчій поведінці та конкурентному середовищі. У ході опитування менеджерів було проаналізовано, як часто компанії різного масштабу оновлюють власні цифрові стратегії.



**Рис. Частота оновлення цифрової стратегії, % від кількості підприємств у групі**

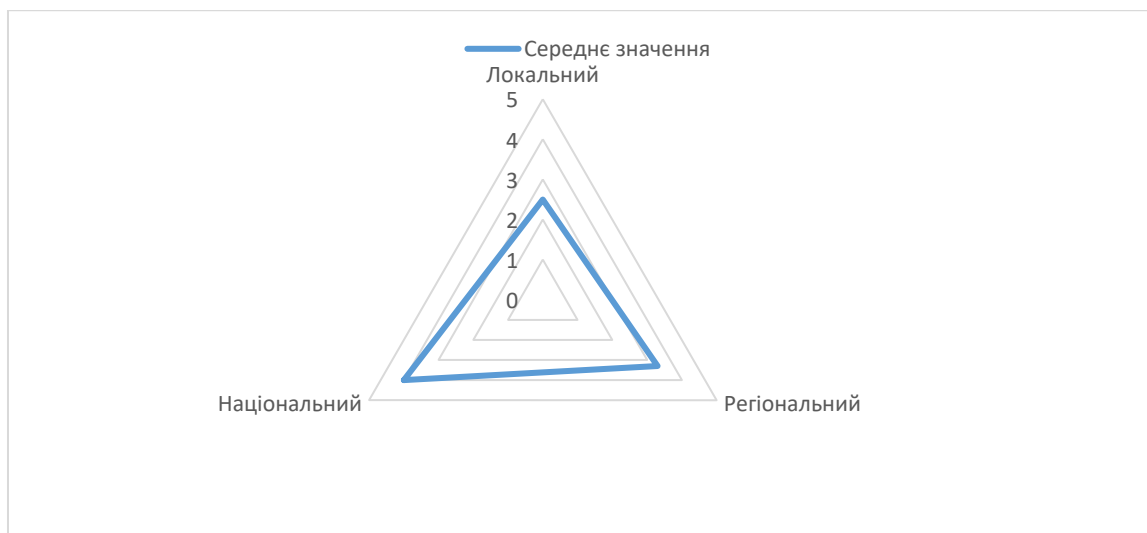
Результати демонструють чітку залежність регулярності оновлення стратегій від масштабів бізнесу. Локальні компанії здебільшого виявляють низьку динаміку: 73,7% оновлюють свої документи рідше ніж раз на три роки, що свідчить про реактивний, а не проактивний підхід до цифрових змін. Регіональні підприємства дотримуються більш збалансованої практики – майже половина (47,2%) переглядає стратегію раз на 2–3 роки, тоді як чверть оновлює її щорічно. Національні компанії демонструють найвищий рівень стратегічної мобільності: понад половина (52,9%) переглядає цифрову стратегію щорічно, а лише 11,8% роблять це рідше. Бачимо, що масштаб діяльності прямо впливає на ритм стратегічного планування, формуючи різні траєкторії адаптації до цифрових викликів.

Цифрова компетентність персоналу визначає спроможність підприємства ефективно інтегрувати нові технології та забезпечувати сталі результати цифрової трансформації. Для її оцінки респонденти визначали середній рівень цифрових навичок працівників за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальну, а 5 – високу компетентність. Результати підтверджують, що цифрові навички персоналу прямо корелюють із масштабом бізнесу. Локальні підприємства оцінили компетентність працівників у середньому на рівні 2,7 бала, що відображає фрагментарність цифрової підготовки. У регіональних компаніях цей показник зріс до 3,4, що свідчить про поширення практик внутрішнього навчання та використання базових цифрових інструментів. Найвищі результати продемонстрували національні оператори – 4,1 бала, що відображає системний підхід до розвитку компетенцій персоналу та потребу в обслуговуванні комплексних цифрових процесів. Загальне середнє значення для вибірки склало 3,4 бала, підтверджуючи наявність нерівномірності цифрової підготовки у сфері ритейлу.

Одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації є підготовка персоналу до роботи з новими технологіями. Наявність внутрішніх програм підвищення цифрової грамотності забезпечує формування базових і спеціалізованих навичок, сприяє адаптації працівників до змін і знижує ризики опору інноваціям. В анкеті респондентів запитували, чи впроваджує їхнє підприємство відповідні програми навчання.

Отримані результати демонструють значну різницю між підприємствами різних масштабів. Лише 21,1% локальних компаній мають внутрішні програми цифрової грамотності, тоді як майже 80% поки що обходяться без системного навчання персоналу. У регіональному сегменті ситуація виглядає більш збалансованою: 44,4% підприємств уже реалізують подібні ініціативи, що свідчить про зростання уваги до кадрової складової цифровізації. Серед національних компаній понад 70% підтвердили наявність таких програм, що вказує на стратегічний підхід до розвитку людського капіталу як основи стійкості цифрових трансформацій. Загалом, лише 41,7% підприємств ритейлу в Україні впроваджують системні програми з підвищення цифрової грамотності, що свідчить про наявність значного резерву у сфері розвитку компетенцій персоналу.

Гнучкість організаційної структури визначає здатність підприємства адаптувати управлінські та операційні процеси до впливу цифрових змін. Прояви охоплюють швидкість прийняття рішень, рівень децентралізації, готовність до інтеграції нових функціональних підрозділів і трансформацію внутрішніх комунікаційних моделей. У ході опитування менеджери оцінили цей параметр за п'ятибальною шкалою, де 1 означав мінімальну, а 5 – високу гнучкість.



**Рис. Середня оцінка гнучкості організаційної структури (1–5)**

Отримані результати демонструють поступову диференціацію залежно від масштабу бізнесу. Локальні підприємства оцінили власну гнучкість на рівні 2,5 бала, що вказує на переважання жорстких структур і слабку адаптивність. Регіональні оператори показали середній рівень (3,3 бала), що підтверджує їхню часткову здатність інтегрувати нові технології, хоча інерційність процесів залишається помітною. Національні компанії продемонстрували найвищий результат – 4,0 бала, що відображає стратегічну орієнтацію на організаційну мобільність і швидке впровадження цифрових інновацій.

Впровадження ERP-системи дозволяє централізувати управління фінансами, логістикою, складським обліком, закупівлями та взаємодією з клієнтами [21]. Для оцінки рівня поширеності цього рішення серед підприємств різного масштабу

респондентам було поставлене запитання щодо використання ERP-систем у їхній діяльності.

Результати опитування виявили чітку залежність застосування ERP від масштабів бізнесу. Лише 26,3% локальних компаній підтвердили використання таких систем, що пояснюється високою вартістю впровадження та обмеженими ресурсами. Серед регіональних операторів ERP уже поширені більш ніж у половини підприємств (55,6%), що свідчить про поступове розширення практик цифрової інтеграції. Найбільший рівень застосування спостерігається у національному сегменті – 82,4% компаній активно користуються ERP-системами, адже саме вони забезпечують ефективне управління масштабними операційними потоками. Загалом ERP використовує половина опитаних підприємств, що демонструє неоднорідність цифрової зрілості у сфері ритейлу.

Важливим елементом цифрової інфраструктури ритейлу є автоматизований документообіг, оскільки забезпечує прозорість процесів, скорочення часу на операційні дії та підвищення рівня відповідності регуляторним вимогам. Запровадження таких систем дозволяє підприємствам мінімізувати паперові операції, оптимізувати взаємодію з постачальниками, державними органами та споживачами [22].

Результати опитування підтвердили, що застосування автоматизованого документообігу значною мірою залежить від масштабу діяльності підприємства. Лише 31,6% локальних компаній мають подібні рішення, що пояснюється браком ресурсів та інерційністю організаційних структур. У регіональному сегменті понад 60% підприємств вже впровадили автоматизований документообіг, що свідчить про поступовий перехід до більш ефективних управлінських практик. Найвищий рівень спостерігається у національних операторів: 88,2% із них використовують такі системи, адже масштаб діяльності вимагає швидкої обробки великих масивів документів та відповідності державним цифровим стандартам. Загалом понад половина підприємств ритейлу (56,9%) застосовують автоматизований документообіг, проте зберігається значна асиметрія між локальними і національними гравцями ринку.

На відміну від попередніх питань анкети, де респонденти працювали з чітко визначеними варіантами відповідей, у блоці відкритих запитань було передбачено можливість вільного формулювання позиції, що дозволило отримати якісний матеріал, що відображає реальне бачення менеджерів щодо ключових технологій, які визначають конкурентоспроможність у ритейлі. Для забезпечення аналітичної цілісності всі отримані відповіді було згруповано за категоріями, які відображають найбільш поширені напрями цифрових рішень: штучний інтелект і аналітика, хмарні технології, ERP/CRM системи, омніканальні платформи, інтернет речей, автоматизований документообіг та інші індивідуальні рішення. Визначення категорій здійснювалося на основі семантичної близькості термінів у відповідях та їхнього функціонального призначення у бізнес-процесах.

Таблиця

**Найбільш значущі цифрові технології для підвищення конкурентоспроможності (за результатами відкритих запитань, % респондентів, які згадали категорію)**

Технологія	Частка респондентів (%)
AI та інструменти аналітики	38,9
Хмарні рішення (SaaS, PaaS)	31,9
ERP/CRM системи	25,0
Омніканальні платформи	18,1
Інтернет речей (IoT)	15,3
Автоматизований документообіг	12,5
Інше (кастомні рішення, RPA тощо)	9,7

Отримані результати підтверджують, що ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств ритейлу виступають технології штучного інтелекту та аналітичні інструменти, які вказали майже 40% респондентів. На другому місці – хмарні рішення, що забезпечують масштабованість та операційну гнучкість. ERP/CRM системи залишаються класичною основою інтеграції бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами, тоді як омніканальні платформи відображають актуальний запит на створення єдиного клієнтського простору. Значно менша, але все ж помітна частка респондентів наголосила на ролі IoT та автоматизованого документообігу. Окремі відповіді стосувалися кастомних рішень, що демонструє індивідуалізацію підходів до цифровізації. Таким чином, якісні дані підтверджують, що у сфері ритейлу найбільш перспективними визнаються технології, які одночасно забезпечують персоналізацію, інтеграцію та підвищення гнучкості бізнес-моделі.

Відкриті запитання анкети дозволили кількісно оцінити рівень цифрової зрілості підприємств ритейлу і виявити якісні аспекти, що гальмують процеси трансформації. Для цього відповіді респондентів було згруповано за ключовими бар'єрами, які повторювалися у різних формулюваннях. Класифікація здійснювалася за принципом функціональної приналежності: фінансові обмеження, кадрові проблеми, культурно-поведінкові чинники, технічні труднощі, інституційні бар'єри та психологічні фактори. Перетворення різноманітного масиву вільних висловлювань на структуровану систему, придатну для подальшого аналізу, представлено у таблиці.

Таблиця

**Основні бар'єри впровадження цифрових технологій (за результатами відкритих запитань, % респондентів, які згадали категорію)**

Бар'єр	Частка респондентів (%)
Висока вартість впровадження	44,4
Нестача кваліфікованого персоналу	36,1
Опір змінам з боку працівників	27,8
Технічні труднощі інтеграції систем	23,6
Невизначеність регуляторного середовища	18,1
Недовіра до нових технологій	12,5
Інше (обмежені терміни, нестача даних)	6,9

Аналіз отриманих результатів показує, що найбільшим бар'єром для цифровізації ритейлу в Україні є висока вартість впровадження – її згадали 44,4% респондентів. На другому місці – кадровий дефіцит (36,1%), який супроводжується відсутністю фахівців із сучасними цифровими компетентностями. Важливим чинником також є опір змінам (27,8%), що свідчить про потребу у формуванні нової цифрової культури на рівні організацій. Технічні труднощі інтеграції систем та інституційна невизначеність вказують на структурні проблеми, які ускладнюють системне впровадження інновацій. Менш поширеними, але значущими бар'єрами залишаються недовіра до нових технологій та інші індивідуальні обставини. У підсумку, бар'єри цифрової трансформації мають комплексний характер, поєднуючи економічні, організаційні та соціокультурні чинники, що потребує цілісних механізмів подолання.

Узагальнення результатів анкетування менеджерів підприємств ритейлу та аналіз відкритих запитань дозволило сформулювати багатовимірне уявлення про масштаби й особливості цифрової трансформації. Систематизація кількісних і якісних параметрів дала змогу зафіксувати як позитивні тенденції розвитку, так і структурні обмеження, що стримують підвищення конкурентоспроможності у цифровій економіці. Зокрема, доведено, що цифровізація ритейлу в Україні вже створює нові можливості для

посилення ринкових позицій, однак водночас супроводжується низкою дисбалансів та обмежень, що формують складний контекст трансформаційних процесів, серед яких:

- нерівномірність упровадження технологій між підприємствами різного масштабу;
- недостатній рівень цифрової компетентності персоналу;
- фрагментарність стратегічних документів;
- значні фінансові витрати.

Саме ці чинники визначають коло актуальних проблем і викликів, які потребують глибшого дослідження та системного осмислення. У зв'язку з цим наступний підрозділ буде присвячено виокремленню ключових бар'єрів і ризиків цифрової трансформації ритейлу в Україні, що безпосередньо впливають на темпи та ефективність її реалізації.

### Висновки

Проведене дослідження впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі дозволяє сформулювати кілька важливих висновків.

Встановлено, що системний вплив цифровізації на конкурентоспроможність ритейлу охоплює шість функціональних блоків: технологічну інфраструктуру, клієнтську взаємодію, продажі й канали збуту, управлінську стратегію, цифрову культуру та внутрішні процеси. Кожен блок характеризується специфічним набором цифрових технологій та очікуваних ефектів для конкурентоспроможності, що дозволяє комплексно оцінити трансформаційні процеси в галузі.

На основі анкетування 72 підприємств ритейлу виявлено значну нерівномірність упровадження цифрових технологій залежно від масштабу діяльності. Національні оператори демонструють високий рівень автоматизації логістичних операцій (81-100% у 20,8% підприємств), широке використання хмарних платформ управління (88,2%), IoT-рішень (82,4%) та AI-персоналізації в CRM (76,5%). Регіональні підприємства показують середній рівень цифровізації з домінуванням у діапазоні 41-80% автоматизованих операцій. Локальні оператори характеризуються найнижчими показниками цифрової зрілості, що зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами та меншою потребою в комплексній інтеграції каналів.

Виявлено прямий зв'язок між масштабом бізнесу та інтенсивністю цифрової взаємодії з клієнтами. Національні мережі досягають 751-1000 цифрових контактів на 1000 клієнтів щомісяця (41,2% респондентів цієї групи), тоді як локальні підприємства переважно перебувають у діапазоні до 500 контактів. Соціальні мережі є найбільш універсальним каналом комунікації (від 73,7% локальних до 94,1% національних операторів), тоді як мобільні додатки та чат-боти демонструють значну диференціацію за масштабом діяльності.

Аналіз показав, що частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації прямо корелює з розміром підприємства. Локальні оператори переважно зосереджені в діапазоні до 25% онлайн-продажів, регіональні – 26-50%, тоді як 17,6% національних компаній уже досягли домінування онлайн-каналів (76-100% реалізації). Наявність інтегрованих омніканальних платформ зафіксовано у 88,2% національних, 61,1% регіональних та лише 31,6% локальних підприємств.

Виявлено критичні бар'єри цифрової трансформації ритейлу: висока вартість впровадження (44,4% респондентів), нестача кваліфікованого персоналу (36,1%), опір змінам з боку працівників (27,8%), технічні труднощі інтеграції систем (23,6%) та невизначеність регуляторного середовища (18,1%). Ці чинники формують складний контекст трансформаційних процесів, що потребує комплексних механізмів подолання на рівні як окремих підприємств, так і державної політики підтримки цифровізації галузі.

## Список використаних джерел

1. Кучанський, О. (2024). Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*, (62). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3918/3841>
2. Дубінчук, Н. П. (2023). Удосконалення логістичної системи підприємства в умовах посилення конкуренції. <https://ela.kpi.ua/bitstreams/818a09bc-8ff1-4da0-a333-5f54d90416ff/download>
3. Проскурніна, Н. В. (2020). Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. [https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24947/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%97.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24947/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%97.pdf)
4. Турянський, Ю. І., Свидрук, І. І., & Клепанчук, О. Ю. (2019). Діджиталізація внутрішнього ринку України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3905/1/7%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%AE.%D0%86.1.pdf>
5. Карінцева, О. І., Литвиненко, С. М., Харченко, М. О., Ібрагім, Х. Ж., Дейнека, А. В., & Чортюк, М. В. (2023). Розвиток креативної економіки як провідний напрям цифрових трансформацій: досвід Європи та практика України. *Підприємництво і торгівля*, (37), 27-40. <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/1373/1294/>
6. Mayorova, E. A., Panasenko, S. V., Ramazanov, I. A., Seyfullaeva, M. E., Nikishin, A. F., & Pankina, T. V. (2021). Competitiveness of retailers in the context of digitalization: a literature review. *Laplace Em Revista*, 7(3B), 701-716.
7. Akram, U., Fülöp, M. T., Tiron-Tudor, A., Topor, D. I., & Căpușeanu, S. (2021). Impact of digitalization on customers' well-being in the pandemic period: Challenges and opportunities for the retail industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7533. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/14/7533>
8. Ishfaq, R., Davis-Sramek, B., & Gibson, B. (2022). Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 43(2), 169-188. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jbl.12277>
9. Peuser, M. (2023). Agile Organizational Concepts for Retail Companies in Times of Digitalization: Design and Management of Agile Organizational Structures for More Competitiveness in the Face of Changing Customer Needs. In *Multisensory in Stationary Retail: Principles and Practice of Customer-Centered Store Design* (pp. 399-421). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-38227-8\\_27](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-38227-8_27)
10. Song, S., Shi, X., Song, G., & Huq, F. A. (2021). Linking digitalization and human capital to shape supply chain integration in omni-channel retailing. *Industrial Management & Data Systems*, 121(11), 2298-2317. [https://research.manchester.ac.uk/files/196600035/2021\\_IMDM\\_Linking\\_digitalization\\_and\\_human\\_capital\\_to\\_shape\\_supply\\_chain\\_integration\\_in\\_omni\\_channel\\_retailing\\_AA\\_M.pdf](https://research.manchester.ac.uk/files/196600035/2021_IMDM_Linking_digitalization_and_human_capital_to_shape_supply_chain_integration_in_omni_channel_retailing_AA_M.pdf)

11. Герасимова, Є. В., & Жадько, К. С. Аналіз факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Дорожня карта інформаційно-телекомунікаційної галузі України, 161. [https://dut.edu.ua/uploads/n\\_8478\\_36877760.pdf#page=161](https://dut.edu.ua/uploads/n_8478_36877760.pdf#page=161)
12. Азарян, О. М., & Загорна, Т. О. (2015). Специфіка конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі: термінологія та процедури оцінки. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», (1 (56)). <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/628/653>
13. Бурліцька, О. П. (2024). Особливість сучасних концепцій продажів трейд-маркетингу. In Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія (pp. 5-14). [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46786/2/ColMon\\_2024\\_Burlitska\\_O\\_P-Osoblyvist\\_suchasnykh\\_5-14.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46786/2/ColMon_2024_Burlitska_O_P-Osoblyvist_suchasnykh_5-14.pdf)
14. Михайлов, І. О. (2021). Моделювання бізнес-процесів підприємства. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19475/1/Dyplom051\\_Mykhailov\\_Ponomarenko.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19475/1/Dyplom051_Mykhailov_Ponomarenko.pdf)
15. Боліла, С. Ю. (2024). Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні завдань в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (20), 51-60. <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/download/513/480>
16. Федулова, Л. (2018). Вплив світових технологічних трендів на формування розумного ритейлу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, (1), 5-21. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/uazt\\_2018\\_1\\_3.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/uazt_2018_1_3.pdf)
17. Шимановська, Л. М., & Лозова, О. В. (2024). Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, 2(72), 74-85. <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>
18. Raji, M. A., Olodo, H. B., Oke, T. T., Addy, W. A., Ofodile, O. C., & Oyewole, A. T. (2024). E-commerce and consumer behavior: A review of AI-powered personalization and market trends. GSC advanced research and reviews, 18(3), 066-077. <https://pdfs.semanticscholar.org/c40a/2fdc55454ccc9096abad6c0b961e278700d9.pdf>
19. Kasumov, T. A. (2024). Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. Journal of Strategic Economic Research, (6), 64-78. <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/download/1768/1665>
20. Polyanska, A., Savchuk, S., Zapukhliak, I., Zaiachuk, Y., & Stankovska, I. (2022, March). Digital Maturity of the Enterprise as an Assessment of its Ability to Function in Industry 4.0. In International Scientific-Technical Conference MANUFACTURING (pp. 209-227). Cham: Springer International Publishing. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1155/2022/7085322>
21. Jovancevic, D., & Cogoljevic, D. (2013). RETAIL ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEM. Metalurgia International, 18(4), 375.
22. Винницький, Т. І. (2024). Внутрішній контроль бізнес процесів у дистрибуційних компаніях: концептуальні основи. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, (42), 160-168. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1398/1240>