

## Цифрова трансформація ритейлу як чинник структурних змін та зростання конкурентоспроможності

Шевчук Л. Т.<sup>1</sup>, Янковська Л. А.<sup>2</sup>, Сопільник Л. І.<sup>3</sup>, Семчук Ю. І.<sup>4</sup>, Яримович Ю. І.<sup>5</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.10.2025	Економіка	339.37:004:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18002550>

**Анотація.** У статті проаналізовано цифрову трансформацію ритейлу як чинник структурних змін і формування конкурентоспроможності торговельних підприємств. Цифрову трансформацію інтерпретовано як процес перебудови економіко-організаційного механізму ритейлу, що охоплює управління даними, модифікацію бізнес-моделей, трансформацію ланцюгів створення вартості та зміну форматів ринкової взаємодії. Уточнено економічну сутність цифровізації ритейлу через зміну способів координації процесів, параметрів транзакційних витрат і функцій цифрової інфраструктури.

Визначено теоретико-методологічні засади дослідження цифрової трансформації ритейлу на основі системного, структурного та інституційного підходів. Показано, що цифрова екосистема ритейлу формується як сукупність технологічних платформ, організаційних рішень і регуляторних обмежень, взаємодія яких визначає характер галузевих зрушень. Структурні зміни ритейлу пов'язані з переходом від лінійних моделей торгівлі до мережових конфігурацій, перерозподілом управлінських функцій і трансформацією ролі фізичних торговельних форматів.

Проаналізовано фактори впливу цифровізації, зокрема доступ до даних, рівень організаційної зрілості, регуляторне середовище цифровізації та інвестиційні обмеження. Окреслено значення неспостережуваних процесів, пов'язаних зі змінами управлінських практик і споживчої поведінки, для результатів цифрової трансформації. Узагальнено, що конкурентоспроможність ритейлу визначається здатністю підприємств інтегрувати цифрові технології в управлінські контури та забезпечувати узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Результати дослідження можуть бути використані для розвитку методології оцінювання цифровізації, формування стратегічних напрямів розвитку ритейлу та обґрунтування заходів державної підтримки цифровізації.

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0000-0003-3715-2916>

<sup>2</sup> доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <http://orcid.org/0000-0003-1855-0169>

<sup>3</sup> доктор юридичних наук, доктор технічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <http://orcid.org/0000-0001-6581-7255>

<sup>4</sup> кандидат юридичних наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0000-0002-2829-0834>

<sup>5</sup> ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-7018-5425>

**Ключові слова:** цифрова трансформація; цифрова екосистема рітейлу; структурні зміни рітейлу; конкурентоспроможність; цифрові технології; економіко-організаційний механізм; цифрова інфраструктура; фактори впливу цифровізації; стратегічні напрями розвитку.

### **Digital transformation of retail as a factor of structural changes and increased competitiveness**

**Abstract.** The article analyzes digital transformation of retail as a factor of structural change and competitiveness formation of retail enterprises. Digital transformation is defined as a process of reconfiguring the economic and organizational mechanism of retail, including data management, modification of business models, transformation of value chains, and changes in market interaction formats. The economic essence of retail digitalization is clarified through changes in process coordination, transaction cost parameters, and functions of digital infrastructure.

The theoretical and methodological foundations of retail digital transformation research are defined based on systemic, structural, and institutional approaches. The digital retail ecosystem is described as a set of technological platforms, organizational solutions, and regulatory constraints whose interaction determines sectoral changes. Structural changes in retail are associated with the transition from linear trade models to network configurations, redistribution of managerial functions, and transformation of physical retail formats.

The study analyzes digitalization impact factors, including access to data, organizational maturity, regulatory environment of digitalization, and investment constraints. The role of unobservable processes related to changes in managerial practices and consumer behavior is outlined. It is summarized that retail competitiveness depends on the ability of firms to integrate digital technologies into management systems and to ensure consistency between strategic and operational decisions.

The results may be used for the development of methodologies for assessing digitalization, identification of strategic development directions in retail, and substantiation of public policy measures supporting digital transformation.

**Keywords:** digital transformation; digital retail ecosystem; structural changes in retail; competitiveness; digital technologies; economic and organizational mechanism; digital infrastructure; digitalization impact factors; strategic development directions.

### **Вступ**

Рітейл характеризується високою інтенсивністю транзакцій, значною часткою повторюваних операцій і прямою залежністю результатів діяльності від якості інформаційного забезпечення управління. У таких умовах упровадження цифрових технологій призводить до змін у способах координації економічних процесів, структурі ринкових зв'язків і механізмах формування конкурентних позицій. Використання платформ електронної комерції, систем обробки даних, алгоритмічного ціноутворення та автоматизованої логістики трансформує функціонування торговельних систем на операційному та стратегічному рівнях.

Актуальність дослідження визначається стійким характером структурних змін у рітейлі, які проявляються в перегляді бізнес-моделей, модифікації ланцюгів створення вартості та зростанні ролі даних як ресурсу управління. Зазначені зміни впливають на умови конкуренції, посилюючи значення швидкості обробки інформації, точності прогнозування попиту та здатності підприємств до адаптації. Аналіз цих процесів потребує системного підходу, орієнтованого на виявлення зв'язків між технологічними, організаційними та економічними параметрами розвитку рітейлу.

У працях А. В. Балабаниця, А. М. Солодковського, С. Бая, В. Єлісеєва, Б. М. Братащука, О. С. Федоренка, R. Dyuk, I. Berzins, K. Stecuła, R. Wolniak, B. Aydın, A. Mkhize, K. D. Mokhothu,

М. Sanctus, Ю. І. Ціжми, Ю. М. Жукової, Н. М. Тимченко, Л. І. Сопільник, А. В. Ключак, О. В. Сьомкіна, А. Я. Сапек, С. В. Петрик, Б. Е. Ковтуна, О. Клепанчука, М. Реслера, І. Лінтура та О. Цигака та ін. досліджуються теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації ритейлу й підприємництва, що охоплюють зміни бізнес-моделей, вплив цифрових технологій і даних на конкурентоспроможність, бар'єри та драйвери цифровізації малих і середніх підприємств, а також роль регуляторного середовища, сервісних стратегій і організаційних компетентностей у формуванні стійких конкурентних переваг. Огляд наукових публікацій свідчить про домінування прикладних досліджень, зосереджених на окремих цифрових інструментах або практиках їх використання. Разом із розвитком ринку спостерігається нестача досліджень, що розглядають цифрову трансформацію як чинник структурних змін, які визначають довгострокову конкурентоспроможність торговельних підприємств. Така прогалина актуалізує потребу у комплексному аналізі цифрової трансформації ритейлу в контексті взаємодії технологічних рішень, організаційних змін і ринкової конкуренції.

*Метою статті* є аналіз цифрової трансформації ритейлу як чинника структурних змін і зростання конкурентоспроможності. Для досягнення мети здійснюється розгляд концептуальних засад цифрової трансформації, аналіз характеру структурних зрушень у галузі, дослідження впливу цифрових технологій на конкурентні переваги ритейлерів, а також узагальнення інституційних обмежень і стратегічних орієнтирів подальшого розвитку.

### Результати

Цифрова трансформація ритейлу означає перебудову галузевої системи під дією даних, програмних платформ і мережевих ефектів. Процес виходить за межі автоматизації операцій, оскільки змінює логіку створення вартості, конфігурацію ланцюгів постачання, режими взаємодії зі споживачем та механізми управління попитом. У центрі перебудови перебуває інфраструктура даних: сенсори торгового простору, транзакційні журнали, цифрові профілі клієнтів, каталоги товарів, логістичні трекінгові потоки [1]. Єдина шина даних формує спільну семантику для маркетингу, закупівель, мерчандайзингу, фінансів і комплаєнсу, після чого можливим стає алгоритмічне узгодження рішень у реальному часі

Ритейл як сектор демонструє високу чутливість до цифрових зрушень через низькі бар'єри перемикання споживача, значний обсяг повторюваних транзакцій і домінування витрат на координацію над витратами на виробництво. Платформні моделі зменшують транзакційні витрати шляхом стандартизації інтерфейсів, автоматизації погоджень і заміни локальних евристик прогнозними моделями. Виникає феномен «розщеплення» підприємства на модулі: фронт-офіс із персоналізованими каналами, середовище оркестрації попиту, бек-офіс із роботизованими процедурами, екосистемні інтеграції з маркетплейсами, фінтехом і доставкою [2].

Ключовими факторами виступають доступ до якісних даних, цифрова зрілість управління, капітал для інфраструктури та довіра споживача. Латентний чинник полягає в зміні поведінкових норм: зростання толерантності до самообслуговування та дистанційної взаємодії підвищує віддачу від омніканальної архітектури.

Цифрова трансформація ритейлу виступає каталізатором структурних змін, які проявляються у перебудові галузевої архітектури, зміні ролей учасників та перерозподілі економічної влади всередині ланцюгів створення вартості. Традиційна лінійна модель, заснована на послідовному русі товару від постачальника до кінцевого споживача через фізичну торгову мережу, поступається мережевій конфігурації, де ключову роль відіграють цифрові платформи, логістичні оператори даних і провайдери платіжних рішень. У результаті відбувається скорочення кількості проміжних ланок, тоді як координаційні функції концентруються в інформаційних вузлах.

Структурні зрушення охоплюють формати торгівлі, організацію асортименту та просторову логіку рітейлу. Фізичні магазини трансформуються з пунктів транзакцій у елементи сервісної інфраструктури, поєднані з електронною комерцією, мобільними застосунками та сервісами доставки. Асортимент перестає бути жорстко прив'язаним до площі торгового залу, оскільки цифрові каталоги і моделі попиту дозволяють працювати з «віртуальними полицями» та динамічним ціноутворенням. Логістичні системи еволюціонують від складів накопичення до центрів розподілу, орієнтованих на швидкість обігу, точність комплектування та прогнозну оптимізацію запасів [3].

На рівні галузевої структури посилюється концентрація: рітейлери, які володіють даними та аналітичними інструментами, здобувають здатність диктувати умови постачальникам і формувати стандарти взаємодії. Латентним наслідком стає витіснення дрібних операторів або їх інтеграція в екосистеми великих платформ.

Цифрові технології змінюють природу конкурентних переваг у рітейлі, зміщуючи акцент із масштабу фізичної присутності на здатність управляти інформаційними потоками та швидкістю прийняття рішень. Конкуренція дедалі більше розгортається в площині аналітики даних, алгоритмічного ціноутворення, персоналізованих пропозицій і синхронізації попиту з операційними можливостями [4]. Дані по поведінку споживача перетворюються на виробничий ресурс, який забезпечує точніше прогнозування, зниження втрат від надлишкових запасів і підвищення оборотності капіталу.

Ключовим механізмом формування переваг виступає інтеграція аналітичних систем із процесами управління асортиментом, запасами та логістикою. Машинне навчання дозволяє ідентифікувати приховані патерни попиту, сезонні коливання та чутливість до цін, після чого управлінські рішення набувають характеру безперервного коригування, а не періодичного планування. У динаміці це зменшує часові лаги між зміною споживчих уподобань і реакцією рітейлера, що формує стійку перевагу в середовищі високої волатильності.

Цифрові канали взаємодії змінюють структуру споживчого досвіду, перетворюючи його на сукупність контрольованих точок контакту. Персоналізація, заснована на профілях клієнтів, підвищує ймовірність повторних покупок і знижує витрати на залучення. Паралельно автоматизація бек-офісних процесів скорочує операційні витрати та зменшує залежність від людського фактора. Латентна перевага полягає у накопиченні організаційного знання: рітейлери, які тривалий час експлуатують цифрові системи, формують внутрішню компетентність, важкодоступну для імітації [5]. Саме комбінація даних, алгоритмів і управлінської дисципліни створює довготривалу конкурентоспроможність, тоді як окремі технологічні інструменти швидко втрачають унікальність.

Цифрова трансформація рітейлу розгортається в межах інституційних і організаційних обмежень, які визначають темп, глибину та напрям змін. Інституційний рівень формується регуляторним середовищем, стандартами обігу даних, податковими режимами, правилами захисту споживача та вимогами до кібербезпеки [6]. Нерівномірність регуляторних практик створює фрагментований простір, у якому масштабування цифрових рішень супроводжується зростанням витрат на комплаєнс і юридичну адаптацію. Обмежений доступ до фінансових ресурсів ускладнює інвестиції в хмарну інфраструктуру, аналітичні платформи та захист даних, що стримує цифрову еволюцію малих і середніх рітейлерів [7].

Організаційні бар'єри мають системний характер і пов'язані зі структурою управління, кадровим потенціалом та інерцією бізнес-процесів. Ієрархічні моделі ухвалення рішень погано сумісні з логікою даних у реальному часі, де потрібні швидкі коригування і децентралізована відповідальність. Дефіцит цифрових компетенцій призводить до формального впровадження технологій без їх глибокої інтеграції в

управлінські контури. У таких умовах інформаційні системи функціонують ізольовано, не формуючи єдиного аналітичного простору.

Організаційна культура, орієнтована на стабільність і мінімізацію ризиків, формує латентне обмеження, що зменшує готовність до експериментування з алгоритмічними моделями управління та впровадженням рішень на основі штучного інтелекту. Динаміка цифрової трансформації вказує на те, що подолання обмежень можливе лише через одночасні зміни інститутів і внутрішніх структур [8]. Рітейлери, які не синхронізують технологічні інвестиції з реформуванням управління і розвитку компетенцій, стикаються з ефектом «цифрової вітрини», коли зовнішня модернізація не супроводжується зростанням ефективності.

Посилення конкурентоспроможності ритейлу в умовах цифрової економіки ґрунтується на стратегічній інтеграції технологічних, організаційних та інституційних змін у єдину систему довгострокового розвитку. Ключовим орієнтиром виступає перехід від фрагментарного впровадження цифрових рішень до побудови цілісної архітектури, у межах якої дані, аналітика та управлінські процедури функціонують як взаємопов'язані елементи. Стратегія втрачає характер декларативного документа і трансформується на набір правил прийняття рішень, закодованих у цифрових платформах і алгоритмах [9].

Важливим напрямом стає розвиток внутрішніх компетенцій, орієнтованих на роботу з даними, моделювання попиту та управління складними системами. Інвестиції в людський капітал набувають системоутворюючого значення, оскільки саме організаційна здатність інтерпретувати аналітичні сигнали визначає ефективність технологій. Паралельно зростає роль партнерських екосистем, у межах яких ритейлери інтегрують логістику, фінансові сервіси, маркетингові платформи та інфраструктуру останньої милі, зменшуючи витрати на власний розвиток і прискорюючи масштабування.

Стратегічна динаміка передбачає баланс між стандартизацією та адаптацією. Уніфікація процесів і платформ забезпечує ефект масштабу, тоді як локальна аналітика дозволяє враховувати регіональні особливості попиту. Латентним чинником конкурентоспроможності виступає довіра споживача до цифрових каналів, захисту даних і стабільності сервісу [10]. Рітейлери, які розглядають цифрову трансформацію як безперервний процес структурного налаштування, а не завершений проєкт, формують стійку позицію в умовах технологічної невизначеності та посилення галузевої конкуренції.

У прикладному вимірі стратегічні орієнтири матеріалізуються через конкретні групи управлінських рішень, які можна структурувати за функціональними напрямками [4, 11-13]:

- архітектура даних і платформ: побудова єдиного сховища транзакційних і поведінкових даних; впровадження API для інтеграції з маркетплейсами, платіжними системами та логістичними сервісами; перехід до хмарних середовищ для масштабування обчислень;
- операційне управління: використання прогностичних моделей для управління запасами; автоматичне коригування асортименту залежно від локального попиту; алгоритмічне ціноутворення з урахуванням еластичності та конкурентного середовища;
- управління клієнтськими відносинами: формування цифрових профілів споживачів; сегментація на основі поведінкових патернів; персоналізовані рекомендаційні системи;
- організаційний розвиток: створення міжфункціональних команд аналітики; зміна системи KPI з орієнтацією на швидкість і якість рішень; інституціоналізація експериментів у вигляді пілотних проєктів.

Практичні приклади демонструють прикладний ефект зазначених орієнтирів. Запровадження прогнозової аналітики попиту дозволяє зменшити надлишкові запаси та втрати від списання, одночасно підвищуючи рівень наявності товарів. Інтеграція омніканальних платформ забезпечує синхронізацію онлайн- і офлайн-каналів, унаслідок чого споживчий шлях стає безперервним, а дані про поведінку акумулюються в єдиному контурі. Використання автоматизованих центрів обробки замовлень скорочує час доставки й знижує операційні витрати.

Узагальнено стратегічна логіка цифрової конкурентоспроможності ритейлу спирається на взаємозв'язок таких елементів: технологічна інфраструктура формує аналітичні можливості; управлінські практики транслиують їх у рішення; організаційна культура визначає швидкість адаптації; довіра споживача забезпечує стабільність попиту. Порушення будь-якої з ланок послаблює ефект трансформації, що підтверджує системний характер цифрового розвитку.

### Висновки

Встановлено, що цифрова трансформація зумовлює глибокі структурні зрушення в ритейлі, зокрема перехід від лінійних ланцюгів постачання до мережових і платформних конфігурацій, зміну функцій фізичних торгових форматів і посилення концентрації ринкової влади в учасників, які контролюють дані та інфраструктуру. Зазначені процеси формують нові умови конкуренції, у яких масштаб торгової мережі поступається значущістю швидкості аналітичної реакції та здатності до адаптації.

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність ритейлерів у цифровій економіці визначається не окремими технологічними рішеннями, а їх поєднанням із управлінською дисципліною, організаційними компетенціями та культурою роботи з даними. Водночас ідентифіковано інституційні й організаційні обмеження, які стримують трансформацію, зокрема регуляторну фрагментацію, дефіцит інвестицій, інерційність управлінських структур і кадрові розриви.

Стратегічна перспектива розвитку ритейлу пов'язана з переходом до безперервної цифрової адаптації, у межах якої технологічні інвестиції синхронізуються з реформуванням управління та розвитком людського капіталу. Узагальнено, що ігнорування системного характеру цифрової трансформації призводить до поверхневої модернізації без стійкого економічного ефекту, тоді як комплексний підхід формує довготривалі конкурентні переваги в умовах структурної невизначеності та посилення галузевої конкуренції.

### Список використаних джерел

1. Балабаниць, А. В., & Солодковський, А. М. (2025). Цифрова трансформація як основа підвищення конкурентоспроможності у сфері ритейлу. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка, (29), 72–84. [http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9953/1/balaban\\_a\\_cifrova\\_V\\_ekon\\_2025\\_29\\_72.pdf](http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9953/1/balaban_a_cifrova_V_ekon_2025_29_72.pdf)
2. Dyuk, R. (2024). Theoretical principles and main trends of digitalisation of the financial sector. Collection of Scientific Papers of the State Tax University, (1), 24–33. [https://www.dpu.edu.ua/images/2025/Postijni%20photo%20dla%20storinok%202025/Vipuski%20Zbirnika%20naukovih%20prac%20DPU/Zbirnik%20naukovih%20prac%20DPU%20No1\\_2024\\_sajt.pdf#page=25](https://www.dpu.edu.ua/images/2025/Postijni%20photo%20dla%20storinok%202025/Vipuski%20Zbirnika%20naukovih%20prac%20DPU/Zbirnik%20naukovih%20prac%20DPU%20No1_2024_sajt.pdf#page=25)
3. Stecula, K., Wolniak, R., & Aydın, B. (2024). Technology development in online grocery shopping: From shopping services to virtual reality, metaverse, and smart devices: A review. *Foods*, 13(23), 3959. <https://doi.org/10.3390/foods13233959>

4. Ціжма, Ю. І., Жукова, Ю. М., & Тимченко, Н. М. (2025). Вплив цифрової трансформації на розвиток підприємництва та торгівлі в Україні. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (47), 58–69.  
<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1820/1603>
5. MIT Sloan Management Review. (2023). The data-driven retailer: Building sustainable competitive advantage.  
<https://sloanreview.mit.edu>
6. Браташук, Б. М., & Федоренко, О. С. (2025). Синергія цифрової трансформації та соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (25), 133–142.  
<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/download/706/673>
7. Berzins, I. (2025). The digital single market: Achievements and challenges. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.5142696>
8. Mkhize, A., Mokhothu, K. D., Tshikhotho, M., & Thango, B. A. (2025). Evaluating the impact of cloud computing on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(2), Article 23.  
<https://doi.org/10.3390/businesses5020023>
9. Sanctus, M., et al. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. *International Journal of Scholarly Research in Science and Technology*, 5(2), 19–36.  
<https://doi.org/10.56781/ijrst.2024.5.2.0037>
10. Сопільник, Л. І., Ключак, А. В., Сьомкін, О. В., Сапек, А. Я., Петрик, С. В., & Ковтун, Б. Е. (2024). Інноваційні стратегії розвитку ритейлу в контексті соціально-економічних трансформацій цифрової економіки. *Академічні візії*, (37).  
<https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1791/1660>
11. Бай, С., & Єлісеєв, В. (2025). Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*, (15).  
<http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/828/817>
12. Клепанчук, О. (2025). Сервісна стратегія торговельного підприємства: Сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, (73).  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5950/5889>
13. Реслер, М., Лінтур, І., & Цигак, О. (2025). Цифрова трансформація підприємництва: Суть, виклики, перспективи. *Сталий розвиток економіки*, (3(54)), 272–277.  
<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1345/1294>