

**Роман МУХА**

аспірант за освітньо-науковою спеціальністю

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Ірина ДЕМКІВ, канд. екон. наук,

доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

## **АКТУАЛЬНІ ПРОЦЕСИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується масштабною трансформацією господарських відносин під впливом цифрових технологій. Цифровізація, що передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних рішень у всі напрями діяльності підприємств, більше не розглядається виключно як технологічний процес, а виступає одним із ключових стратегічних напрямів розвитку сучасного бізнесу. «Технологічним підґрунтям цих змін слугує активне впровадження штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень та Інтернету речей. Саме їхнє поєднання визначило сучасний вигляд цифрової економіки як якісно нової системи відносин, у якій створення, обмін і споживання цінності дедалі більше реалізується з допомогою цифрових платформ» [2].

За таких умов конкуренція виходить за межі товарного суперництва та зміщується у площину цифрових екосистем, де ключового значення набуває спроможність підприємства забезпечувати ефективну взаємодію з платформами, партнерами та споживачами. Відповідно до цього трансформуються і внутрішні процеси. Так, ієрархічні «організаційні структури поступаються місцем гнучким, проєктно-орієнтованим моделям, здатним забезпечити швидке прийняття рішень в умовах середовища, що постійно змінюється» [4]. У межах сучасної економічної моделі дані перетворюються на один із ключових стратегічних ресурсів. Їх використання забезпечує адаптацію пропозицій до потреб споживачів, підвищує точність прогнозування попиту та сприяє вдосконаленню операційних процесів.

Цифрова трансформація суттєво переосмислює структуру сучасної торгівлі, переводячи її від традиційної моделі «виробник – продавець – споживач» до багаторівневої мережевої системи, у центрі якої функціонують цифрові платформи. Сучасні маркетплейси вже не обмежуються роллю інструментів продажу, а виступають інфраструктурними середовищами, що забезпечують доступ до споживачів, логістичних сервісів і цифрової аналітики. За таких умов фізичні торговельні об'єкти поступово змінюють своє призначення, виконуючи функції пунктів видачі, демонстраційних просторів або елементів омніканальної системи продажу. Одночасно трансформуються й бізнес-моделі торговельної діяльності. Поряд із класичною електронною комерцією активно поширюються моделі Direct-to-Consumer (D2C), сервіси підписки та формати q-commerce, орієнтовані на надшвидку доставку. Соціальні мережі інтегрують функції торгівлі, поєднуючи інформаційний контент і процес купівлі в межах єдиного цифрового середовища. Разом із цим цифрові платформи розширюють можливості ринкової участі для малого та мікробізнесу, дозволяючи виходити на міжнародні ринки без необхідності створення власної масштабної інфраструктури.

На рівні окремого підприємства цифрова трансформація охоплює всі функціональні рівні діяльності. Фундаментом цифрового підприємства стає інтеграція управлінських систем:

– «ERP-платформи об'єднують фінансові, логістичні та збутові функції в єдиному інформаційному середовищі, усуваючи розриви між підрозділами та забезпечуючи прозорість ресурсного планування;

– CRM-системи трансформують підхід до роботи з клієнтом, забезпечуючи накопичення історії взаємодії і формуючи персоналізовану комунікацію, що безпосередньо впливає на лояльність і повторні покупки» [4].

POS-інфраструктура, інтегрована з фіскальними сервісами та сучасними платіжними інструментами активізує споживчий попит шляхом безпосереднього вбудовування фінансових сервісів у процес здійснення покупки.

Одночасно посилюється перехід до моделей управління, заснованих на використанні даних. Технології Big Data забезпечують обробку значних обсягів транзакційної та поведінкової інформації, що дозволяє виявляти закономірності у споживчій поведінці та оперативно коригувати асортиментну політику. Використання алгоритмів машинного навчання розширює можливості такого підходу, сприяючи оптимізації управління запасами та зниженню ризиків дефіциту або надлишкового накопичення товарів. Технології штучного інтелекту змінюють систему клієнтського сервісу. Чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують безперервну підтримку споживачів, дозволяючи персоналу зосереджуватися на складніших завданнях. Поряд із цим AI-системи в режимі реального часу адаптують рекламні кампанії та цінові пропозиції відповідно до поведінки користувачів, підвищуючи ефективність комунікації та рівень конверсії. «У сфері операційної логістики WMS-системи оптимізують складські процеси, роботизація виробничих ліній знижує кількість помилок, а наскрізний цифровий документообіг забезпечує прозорість руху товарів у реальному часі» [3]. Ключовим організаційним принципом сучасної торговельної діяльності стає омніканальність нового типу. На відміну від традиційних мультиканальних моделей, вона базується на глибокій інтеграції фізичних магазинів, цифрових платформ і логістичних сервісів у спільний інформаційний простір, що забезпечує цілісний та безперервний клієнтський досвід незалежно від способу взаємодії зі споживачем.

Водночас розвиток цифровізації у сфері торгівлі відбувається нерівномірно, що формує один із ключових системних викликів сучасного етапу. Значні витрати на впровадження комплексних рішень на основі AI та IoT залишаються суттєвим обмеженням для малого і середнього бізнесу. «Браком базових цифрових компетенцій страждає значна частина українських малих підприємств, а торгівля у малих громадах нерідко обмежується соціальними мережами через слабкий розвиток інфраструктури та низьку фінансову інклюзію. Паралельно загострюється питання

кібербезпеки» [3]. Підприємства змушені поєднувати комерційне використання персональних даних із дотриманням міжнародних вимог у сфері захисту приватності, зокрема стандартів GDPR, що стає необхідною передумовою підтримання ділової репутації та участі у міжнародних торговельних процесах. Отже, цифрова трансформація торговельних підприємств реалізується за рахунок комплексної перебудови операційної і стратегічної структури бізнесу. Її подальший розвиток залежить від рівня технологічних можливостей і спроможності бізнес-середовища та суспільства забезпечувати доступність цих можливостей для різних учасників ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Бужимська, К. О., Царук, І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. Вип 1 (111). С. 44–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
2. Крисоватий А. І., Десятнюк О. М., Птащенко О. В. [та ін.] Цифрова економіка: підручник; за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 520 с.
3. Радченко І. Практики цифровізації торговельної діяльності в Україні та світі. *Економіка і регіон*. 2025. Вип. 2 (97). С. 114–122. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3795](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3795)
4. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>
5. Digital economy report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. *United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD Digital Economy Report 2024*. 2024. <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>