



Підприємництво та торгівля

УДК 339.13:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17189123>

**Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності
торговельних підприємств**

Костін Ілля Дмитрович,

аспірант, кафедра менеджменту, логістики та інновацій, Харківський
національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0009-0001-5111-808X>

Ціжма Юрій Іванович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі
та прикладної економіки, Карпатський національний університет імені
Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-0048-2236>

Голодюк Галина Іванівна,

кандидат технічних наук, доцент кафедри товарознавства та
експертизи в митній справі, Луцький національний технічний університет, м.
Луцьк, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9740-5498>

Прийнято: 10.09.2025 | Опубліковано: 24.09.2025

Анотація. Зростання конкуренції у світовій і національній торгівлі супроводжується прискореними змінами в бізнес-середовищі, зменшенням прибутку та ускладненням ланцюгів постачання. У цих умовах цифрові технології поступово перетворилися з інструмента підвищення ефективності



на стратегічний чинник конкурентної позиції підприємств. **Метою** дослідження є аналіз ролі цифрових технологій у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності торговельних підприємств, а також визначення оптимальних напрямів їхнього застосування. **Методи.** Методологічну основу становить аналіз наукових джерел, порівняння практик цифрової трансформації, синтез результатів міжнародних та національних досліджень, а також узагальнення тенденцій застосування інформаційних технологій у торгівлі. **Результати** показали, що конкурентоспроможність торговельних підприємств є багатокомпонентною системою, де цифрові інструменти слугують наскрізним підсилювачем. Встановлено, що цифровізація впливає на основні параметри ринкової стійкості: витрати, гнучкість, якість сервісу, інноваційність і швидкість реакції на зміни попиту. З'ясовано, що найрезультативнішими є напрями, пов'язані з омніканальними моделями збуту, аналітикою даних і персоналізацією маркетингу, автоматизацією бізнес-процесів, упровадженням «розумної» логістики та інноваційних сервісів взаємодії з клієнтами. Проаналізовано, що вимірюваний ефект проявляється в зменшенні операційних витрат, прискоренні циклу виконання замовлень та підвищенні рівня клієнтської лояльності. **Висновки.** Дослідження виявило перспективні напрями цифрового розвитку торгівлі, зокрема комплексну «end-to-end» інтеграцію рішень у єдину бізнес-архітектуру, розвиток цифрових компетенцій персоналу, інвестиції в надійну інфраструктуру й кіберзахист, а також активне впровадження інструментів штучного інтелекту, аналітики нового покоління та імерсивних технологій. Наукова новизна полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між цифровим середовищем підприємства та окремими складниками його конкурентоспроможності. Практична цінність результатів – у можливості застосування розробленої логіки як дорожньої карти для управлінців у плануванні інвестицій і модернізації бізнес-моделей.



Ключові слова: цифрова трансформація, торговельні підприємства, бізнес-моделі, інновації, ланцюги постачання.

The role of digital technologies in increasing the competitiveness of enterprises in trade

Illia Kostin,

PhD Student, Department of Management, Logistics and Innovation, Postgraduate Education Faculty, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0001-5111-808X>

Yurii Tsizhma,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-0048-2236>

Galina Golodyuk,

PhD, Associate Professor, Department of Commodity Science and Expertise in Customs Affairs, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-9740-5498>

Abstract. The growth of competition in global and national trade is accompanied by accelerated changes in the business environment, margin squeeze, and the complexity of supply chains. In these conditions, digital technologies have gradually transformed from a tool for increasing efficiency into a strategic factor in the competitive position of enterprises. The **purpose** of the study is to analyze the role of digital technologies in shaping and strengthening the competitiveness of retail enterprises, as well as to determine the optimal directions of their application. **Methods.** The methodological basis was the analysis of scientific sources,



comparison of digital transformation practices, synthesis of the results of international and national research, and generalization of trends in the use of information technologies in trade. **Results.** The results obtained showed that the competitiveness of trade enterprises is formed as a multi-component system in which digital tools play the role of an end-to-end amplifier. It was established that digitalization affects the key parameters of market stability - costs, flexibility, service quality, innovation, and speed of response to changes in demand. It was found that the most effective are the areas related to omnichannel sales models, data analytics and marketing personalization, business process automation, the implementation of «smart» logistics and innovative customer interaction services. It was analyzed that the measurable effect is manifested in reducing operating costs, accelerating the order fulfillment cycle and increasing the level of customer loyalty. **Conclusions.** The study allowed us to identify promising areas of digital trade development. Among them: comprehensive «end-to-end» integration of solutions into a single business architecture, development of digital competencies of personnel, investments in reliable infrastructure and cyber protection, as well as the active implementation of artificial intelligence tools, new generation analytics and immersive technologies. The scientific novelty lies in establishing cause-and-effect relationships between the digital environment of the enterprise and specific components of its competitiveness. The practical value of the results lies in the possibility of using the formed logic as a roadmap for managers in planning investments and modernizing business models.

Keywords: digital transformation, retail enterprises, business models, innovations, supply chains.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції у світовій та національній торгівлі супроводжується структурними змінами попиту, скороченням прибутку та прискоренням обігу. Цифрові технології стають важливим драйвером операційної продуктивності бізнес-процесів (продажі,



облік, логістика), швидкості обробки замовлень і ухвалення рішень, а також якості клієнтського досвіду. Проте характер і сила їхнього впливу на конкурентоспроможність торговельних підприємств залишаються нерівномірними й контекстно залежними. Це створює дослідницьку проблему визначення умов, за яких цифровізація бізнес-процесів і торговельних операцій забезпечує сталу конкурентну перевагу, а не лише короткостроковий ефект.

Науковці наголошують на потребі перегляду бізнес-моделей у відповідь на цифрові виклики, але підкреслюють, що ефективність таких змін істотно різниться залежно від типу торговельного формату (гуртова, роздрібна, електронна комерція) та розміру підприємства [1, с. 180-181; 2, с. 102-103]. Зовнішні шоки (від коливань глобального попиту до перебоїв у ланцюгах постачання) підвищили вимоги до гнучкості організації операцій і адаптивності управлінських рішень, що актуалізувало пошук дієвих інструментів зміцнення конкурентоспроможності та їхнього цифрового наповнення. Стійкий економічний ефект від упровадження інформаційних технологій у зовнішньоторговельній діяльності (далі – ЗЕД) можливий лише за умови їхньої комплексної інтеграції в усі основні бізнес-процеси, тоді як фрагментарні впровадження не дають довготривалого результату [3, с. 131–132; 4].

Цифрові бізнес-моделі дедалі частіше розглядаються як самостійний чинник конкурентної позиції торговельних підприємств, однак критерії їхньої результативності залишаються дискусійними, оскільки залежать від формату торгівлі, масштабу бізнесу та рівня цифрової зрілості. Для підвищення точності оцінки необхідно напряму пов'язати платформні рішення, аналітику даних і автоматизацію з конкретними змінами у вартості торговельних операцій, якості сервісу та швидкості обслуговування клієнтів на всіх етапах бізнес-процесів. Посилення глобальної конкуренції вимагає від управлінців комплексного вимірювання кумулятивного ефекту цифрової трансформації



підприємства – від здатності швидко виходити на нові ринки до утримання ринкової частки та зміцнення стійкості ланцюгів постачання.

Таким чином, науково-практична проблема полягає в побудові цілісної системи, яка пов'язує цифрові технології з компонентами конкурентоспроможності торговельних підприємств. Необхідно визначити, які комбінації технологій і управлінських рішень забезпечують стійкий приріст ефективності, швидкості та цінності для споживача за різних форматів торгівлі. Розв'язання цієї проблеми має практичне значення для менеджерів, які ухвалюють інвестиційні рішення в умовах обмежених ресурсів і ризиків упровадження. З наукового погляду, це дасть змогу операціоналізувати показники цифрової конкурентоспроможності та перевірити їхній причинний зв'язок із результатами бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс демонструє кілька тематичних траєкторій, у межах яких осмислюється вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність торговельних підприємств. Робота Г. Блакити та І. Вавдійчик окреслює цифровізацію як основний напрям підвищення стійкості торговельних підприємств: акцент зроблено на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у моделі управління та на зв'язку цифрових інвестицій із довгостроковою адаптивністю [5]. У ширшому практико-орієнтованому аспекті О. Душенко пропонує інструменти для підтримки конкурентоспроможності в умовах екзистенційних викликів (ризиків, перебоїв ланцюгів, воєнні обмеження), наголошуючи на пріоритетності процесної автоматизації та аналітики попиту [2]. Ми погоджуємося з тезою про «стратегічність» цифровізації, однак зазначені праці лише частково розкривають причинно-наслідковий зв'язок між цифровими інвестиціями та ринковими результатами.

Узагальнення О. Ольшанської та Б. Бондаренка систематизує цифрові бізнес-моделі як чинники конкурентної позиції, з акцентом на ефектах масштабованості та кроссубсидування цінності [6]. В. Жуковська та



В. Климанський показують, що стабільні ефекти ІТ досяжні через інтеграцію «end-to-end»: від цифрового фронт-енду до бек-офісу та обліково-контрольних контурів [7]. Аргументи авторів підкріплені мапами процесів і критеріями зрілості цифрових змін.

Н. Кінзерська конкретизує, як хмарні ERP/BI-рішення, електронний документообіг та аналітика операцій у сфері ЗЕД зменшують витрати на міжнародні угоди й операції, посилюють прозорість та прискорюють цикл «замовлення-розрахунок» [8]. Авторський внесок полягає у поєднанні цифрових технологій із контрольними процедурами. Г. Ковбатюк окреслює комплекс технологій (CRM/SCM-платформи, блокчейн, IoT) і обґрунтовує їхній вплив на керованість каналів збуту, ризик-менеджмент і швидкість обороту [3], однак необхідна оцінка граничної віддачі від кожної технології в умовах ресурсних обмежень малих і середніх підприємств (далі – МСП).

Л. Сатир, В. Кепко й А. Шевченко пропонують стратегії маркетингу інновацій для гуртової та роздрібною торгівлі, підкреслюючи роль цифрових сервісів персоналізації й даних клієнтських подорожей у формуванні переваг [9]. О. Сохацька та О. Завгородня доповнюють цю лінію, описуючи виклики технологічного розвитку торгівлі (кадрові, інфраструктурні, регуляторні) й потенціал цифрових платформ [4]. На нашу думку, ці дослідження варто посилити кількісним доведенням зроблених висновків.

А. Кримська, Г. Голодюк і В. Чередниченко показують, що доповнена реальність підвищує конверсію через покращення досвіду, зменшення кількості повернень і прискорення ухвалення рішень покупцем [10]. Це приклад технології, що безпосередньо монетизує клієнтський досвід. В. Харенко та Н. Скрипник аналізують вплив цифрових платформ, smart-контрактів і електронної сертифікації на скорочення транзакційних витрат у ЗЕД та посилення конкурентності українських експортерів [11].

Міжнародні дослідження демонструють переконливі кількісні докази впливу цифровізації на зовнішньоекономічну активність торговельних МСП.



Д. А. Хігон (D. A. Higón) та Д. Бонвін (D. Bonvin) довели, що підвищення цифрової зрілості малих і середніх підприємств збільшує ймовірність їхньої участі в міжнародній торгівлі як безпосередньо, так і через зростання продуктивності [12]. Х. Вен (H. Wen), В. Чен (W. Chen) і Ф. Чжоу (F. Zhou) доводять, що цифрова торгівля послугами стимулює технологічні інновації через дохідні стимули, поширення знань і фінансове поглиблення [13]. Варто зазначити, що Л. Занг (L. Zhang) зі співавторами моделюють медіаційний ланцюг «цифрова економіка – технологічний прогрес – експорт» [14], водночас А. Хасанех (A. Hasanah), Ю. Шіно (Y. Shino) та С. Косасіх (S. Kosasih) підкреслюють роль ІТ у зміцненні конкурентоспроможності МСП на ринках, що формуються [15]. Отримані результати мають обмежену застосовність у різних країнах і сегментах торгівлі, тому потребують додаткової інтерпретації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри відчутний прогрес у вивченні впливу цифровізації на розвиток торговельних підприємств, залишаються прогалини, які потребують додаткового дослідження. Насамперед відсутні чіткі підходи до вимірювання наскрізної інтеграції цифрових рішень, що охоплюють увесь ланцюг створення цінності – від омніканальних інструментів взаємодії з клієнтами до бекофісних процесів управління ресурсами й контролю зовнішньоекономічної діяльності. Невизначеними залишаються критерії ефективності цифрових бізнес-моделей, зокрема межа між короткостроковим приростом доходів і формуванням довгострокової конкурентної переваги. Відсутність уніфікованих метрик та причинних оцінок впливу цифрових технологій обмежує порівняння результатів між підприємствами та секторами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в теоретико-прикладному осмисленні ролі цифрових технологій у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання:



1. Дослідити основні підходи до визначення конкурентоспроможності торговельних підприємств та окреслити місце цифрових технологій у її забезпеченні.

2. Проаналізувати основні напрями застосування цифрових технологій у торгівлі та їхній вплив на ефективність бізнес-процесів, моделі взаємодії з клієнтами та ланцюги постачання.

3. Виокремити перспективні напрями розвитку та сформулювати рекомендації щодо оптимального застосування цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств у галузі торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність торговельних підприємств є комплексною характеристикою, що відображає їхню здатність утримувати й зміцнювати свої ринкові позиції в умовах суперництва. У загальному розумінні конкурентоспроможність трактують як здатність підприємства утримувати ринкову частку, пропонуючи товари й послуги належної якості за привабливою ціною та забезпечуючи достатню рентабельність. На це впливають цінові чинники (собівартість і цінова політика), гнучкість підприємства в реагуванні на зміни попиту та здатність до диференціації продуктів і послуг. Такі чинники, як швидка адаптація до споживчих потреб, ефективність бізнес-процесів, інноваційність асортименту, якість сервісу та надійність постачань, визначають рівень конкурентоспроможності торговельної компанії на практиці.

Сучасні глобалізаційні тенденції й цифрова трансформація бізнес-середовища докорінно змінюють умови конкуренції, змушуючи торговельні підприємства динамічно впроваджувати інноваційні технології й переглядати бізнес-моделі для утримання конкурентних переваг [1, с. 181–183]. Цифрові технології з інструмента підвищення ефективності поступово перетворилися на самостійний чинник конкурентної позиції підприємства, оскільки їхня інтеграція забезпечує масштабованість бізнесу та нові джерела цінності для клієнтів. Цифровізація нині розглядається як стратегічний напрям зміцнення



стійкості й довгострокового розвитку торговельних підприємств [5], а наявність «цифрового» складника в бізнес-моделі часто прямо впливає на здатність фірми створювати унікальні пропозиції та швидко реагувати на ринкові зміни.

Ефект цифрових рішень виявляється повністю лише за умови їхньої наскрізної інтеграції в усі основні процеси компанії. Як свідчать дослідження, ізольоване впровадження окремих ІТ-інструментів не забезпечує сталого конкурентного ефекту, натомість комплексна цифрова трансформація бізнес-процесів (від фронт-енду до бек-офісу) здатна генерувати тривалий приріст продуктивності та гнучкості підприємства [3, с. 131–132; 7]. Основні складники конкурентоспроможності торговельного підприємства та роль цифрових технологій у їхньому забезпеченні узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні чинники конкурентоспроможності торговельного підприємства та вплив цифрових технологій

Чинник конкурентоспроможності	Роль цифрових технологій у його підвищенні
Цінова ефективність (витрати, ціни)	Автоматизація операцій і цифровізація постачання знижують витрати, даючи змогу підтримувати конкурентні ціни без втрати рентабельності
Гнучкість та швидкість адаптації	Аналітичні CRM-системи та моніторинг даних про споживачів у реальному часі забезпечують швидку реакцію на зміну попиту, підвищуючи здатність фірми пристосовуватися до ринку
Диференціація та інноваційність	Цифрові технології відкривають можливості для унікальних пропозицій (наприклад, персоналізовані сервіси, доповнена реальність), що сприяє відокремленню від конкурентів
Якість клієнтського досвіду	Омніканальні платформи й цифрові сервіси підвищують зручність та персоналізацію обслуговування, формуючи лояльність споживачів через поліпшення їхнього досвіду
Ефективність ланцюга постачання	Інтернет речей (IoT) і штучний інтелект у логістиці підвищують прозорість і швидкість постачань, знижуючи ризики збоїв і покращуючи надійність виконання замовлень
Розширення ринкового доступу	Електронна комерція та цифрові платформи дають змогу підприємствам виходити на нові географічні ринки та сегменти, долаючи обмеження традиційної фізичної присутності

Джерело: узагальнено авторами на основі [1, с. 181–183; 5; 3, с. 131–132; 7; 16]



Активне застосування цифрових технологій у сфері торгівлі проявляється за кількома основними напрямками, які охоплюють фронт-офісні та бек-офісні аспекти діяльності. Перший та найпомітніший із них – розвиток електронної комерції та багатоканальних варіантів збуту. Провідні торговельні компанії світу впроваджують омніканальні бізнес-моделі, комбінуючи онлайн- і офлайн-продажі для максимального охоплення клієнтів та підвищення зручності обслуговування [1, с. 180]. Онлайн-платформи продажів і маркетплейси надають змогу навіть невеликим підприємствам вийти за межі локального ринку, отримавши доступ до ширшої бази споживачів та постачальників [12, р. 860–862].

Другим напрямом є цифровий маркетинг і аналітика даних про клієнтів. Застосування CRM-систем (Customer Relationship Management) і технологій Big Data дає змогу торговельним підприємствам глибше розуміти вподобання споживачів та прогнозувати їхню поведінку. Персоналізовані рекомендації, цільова реклама та програми лояльності, побудовані на основі аналітики великих даних, сприяють зміцненню взаємодії з клієнтами й зростанню повторних продажів [8; 9].

Третій важливий напрям застосування цифрових технологій – автоматизація внутрішніх бізнес-процесів та управління ресурсами. Упровадження інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning), електронного документообігу та роботизованих процесів (RPA) дає змогу прискорити операції, мінімізувати кількість помилок і знизити операційні витрати. Комплексне застосування хмарних ERP/BI-рішень спрощує контроль і облік, підвищуючи прозорість транзакцій та скорочуючи цикл «замовлення – оплата» [8]. У кризових умовах особливу цінність має автоматизація рутинних процесів та використання аналітики попиту для гнучкого планування – такі заходи рекомендовано як пріоритетні для підтримання конкурентоспроможності під час шоків (перебої постачання, різкі зміни попиту тощо) [2, с. 102–103].



Цифрова трансформація процесів управління дає змогу торговельним підприємствам швидше масштабувати операції, адаптувати асортимент і оптимально використовувати ресурси. У цьому контексті критичним є забезпечення наскрізного зв'язку між фронт-офісними та бек-офісними системами: наприклад, інтеграція онлайн-платформ замовлень із системами складського обліку й постачання гарантує своєчасне виконання замовлень та обмін даними без «розривів» у ланцюгу створення цінності [7]. Саме такий «end-to-end» підхід до цифровізації бізнесу може приносити стійкі позитивні результати, тоді як фрагментарне впровадження ІТ обмежує ефективність інновацій.

Наступним напрямом є цифровізація ланцюгів постачання та логістики. Сучасні логістичні операції дедалі більше спираються на технології IoT, штучного інтелекту та блокчейн для відстеження руху товарів, оптимізації маршрутів і забезпечення прозорості транзакцій. «Розумна» логістика, що поєднує сенсори для збору даних у реальному часі, алгоритми прогнозування попиту й автоматизовані складські системи, дає змогу істотно підвищити продуктивність постачань і знизити ризики втрат [16; 17]. Наприклад, упровадження технології блокчейн у міжнародні торговельні операції дасть змогу захистити та прискорити обмін документами. Водночас смартконтракти автоматично виконуватимуть умови угод, зменшуючи транзакційні витрати. Інтеграція платформ CRM та SCM у всьому ланцюгу постачання дасть змогу підвищити керованість каналів збуту та оперативність реагування на збої. Унаслідок упровадження цифрових інструментів у логістиці підприємства можуть досягти більшої точності прогнозування запасів, скорочення часу циклу доставлення та підвищення стійкості постачань до зовнішніх потрясінь.

Окремо варто виділити вплив цифрових технологій на якість клієнтського досвіду в торгівлі. Інноваційні рішення, такі як доповнена реальність та чат-боти з елементами штучного інтелекту, змінюють модель взаємодії зі споживачем. Так, застосування технології доповненої реальності в



електронній комерції дає змогу покупцям «приміряти» товар чи візуалізувати його у власному середовищі перед покупкою, що підвищує їхню впевненість та задоволеність вибором. За даними досліджень, такі рішення здатні підвищити конверсію продажів і знизити рівень повернень товару завдяки покращенню споживацького досвіду [10]. Упровадження цифрових платформ для взаємодії з клієнтами (мобільні застосунки, системи онлайн-замовлень, чат-боти для консультацій) розширює можливості сервісу та підвищує швидкість обслуговування, що позитивно позначається на конкурентних позиціях компанії.

Отже, цифрові технології охоплюють на всі складники діяльності торговельного підприємства – від маркетингу й продажів до операцій та логістики – й відкривають нові можливості для зростання ефективності, інноваційності та ринкового охоплення. Підвищення показників цифрової зрілості МСП статистично збільшує ймовірність їхньої участі в зовнішній торгівлі (як через прямий канал – розширення ринку збуту, так і опосередковано – через зростання продуктивності). На макrorівні також спостерігається синергійний ефект: розвиток цифрової економіки в регіонах прямо корелює з технологічним прогресом підприємств і зростанням експортної активності. Це свідчить, що впровадження цифрових технологій є визначальним чинником конкурентоспроможності сучасної торгівлі – від рівня окремої фірми до рівня національної економіки.

Основні напрями застосування цифрових технологій у торгівлі та їхній вплив на ефективність бізнесу систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Основні напрями застосування цифрових технологій у торгівлі

Напрямок цифровізації	Застосування та вплив на бізнес-процеси, клієнтів і ланцюги постачання
Оmnіканальна торгівля (e-commerce)	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів збуту (власні інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні застосунки) розширює охоплення ринку й забезпечує зручність для клієнтів (цілодобовий доступ, різні способи доставлення). Це підвищує обсяги продажів і лояльність споживачів, а також вимагає перебудови логістики під omніканальні постачання



Напрямок цифровізації	Застосування та вплив на бізнес-процеси, клієнтів і ланцюги постачання
Цифровий маркетинг і персоналізація	Застосування CRM-систем, великих даних та аналітичних платформ для сегментації клієнтів, таргетингу реклами й персоналізації пропозицій. Дає змогу підвищити ефективність маркетингових кампаній, покращити досвід клієнтів (через релевантні рекомендації) та збільшити частку постійних покупців
Автоматизація бізнес-процесів (ERP, RPA)	Запровадження ERP-систем, електронного документообігу, систем управління запасами та роботизованих процесів дає змогу прискорити операції (обробку замовлень, облік, звітність), знизити витрати на адміністрування й мінімізувати людський вплив. Це підвищує продуктивність праці та оперативність виконання внутрішніх завдань
Аналітика даних та штучний інтелект	Збір та опрацювання великих масивів даних про продажі, ринок та операції для підтримки рішень. Алгоритми штучного інтелекту прогнозують попит, оптимізують ціноутворення й асортимент. Унаслідок чого компанія краще управляє запасами, запобігає дефіциту чи надлишкам товарів, швидше адаптується до змін кон'юнктури
«Розумна» логістика та SCM	Цифрові платформи управління ланцюгом постачання (SCM), IoT-сенсори на складах і транспорті, GPS-трекери та блокчейн забезпечують відстежуваність товарів у реальному часі й прозорість для всіх учасників. Оптимізація маршрутів і автоматизація складів скорочують час доставлення й логістичні витрати, зміцнюючи надійність постачань
Технології клієнтського сервісу	Інновації для підвищення залученості клієнтів: чат-боти та віртуальні асистенти для 24/7 підтримки, системи доповненої реальності для інтерактивного вибору товарів, самобутні мобільні застосунки. Це збагачує досвід покупців, спрощує їхній шлях до покупки та формує конкурентну перевагу за допомогою унікального сервісу

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, с. 102–103; 7; 8; 10; 12, р. 860–862; 14; 16; 17]

Успішна цифровізація торговельного бізнесу передбачає не лише впровадження наявних технологій, а й постійне оновлення стратегій з огляду на нові рішення та зміни ринкового середовища. Зважаючи на це важливо окреслити перспективні напрями розвитку цифрових технологій у торгівлі й сформулювати рекомендації щодо їхнього оптимального застосування для зміцнення конкурентоспроможності.

По-перше, підприємствам варто дотримуватися комплексного підходу до цифрової трансформації. Йдеться про розробку цілісної цифрової стратегії та інтеграцію всіх елементів (від клієнтського інтерфейсу до систем управління ресурсами) в єдину інфраструктуру. Такий «end-to-end» підхід



забезпечує синергію між різними технологіями та максимізує ефект від інвестицій в ІТ.

По-друге, необхідно визначати пріоритетні цифрові проєкти з огляду на їхню віддачу. В умовах обмежених ресурсів (особливо в МСП) керівництво має зосередитися на впровадженні тих технологій, які забезпечують найбільший приріст ефективності та продуктивності бізнес-процесів. Для цього доцільно оцінювати рентабельність інвестицій в ІТ-рішення та їхній вплив на основні показники діяльності, щоб сконцентрувати зусилля на найперспективніших напрямках.

По-третє, цифрова трансформація має супроводжуватися розвитком необхідних компетенцій персоналу й організаційної культури. Подолання кадрових та інфраструктурних викликів – критичний чинник успіху впровадження новітніх технологій у торгівлі. Інвестування в навчання працівників цифровим навичкам, формування культури, відкритої до змін та інновацій, дасть змогу повніше використати потенціал технологій і забезпечить адаптивність до змін.

По-четверте, підприємствам необхідно звернути увагу на новітні цифрові інструменти, що визначатимуть конкурентні переваги в найближчому майбутньому. Серед них – штучний інтелект для автоматизації та персоналізації сервісів, аналітика великих даних нового покоління, яка дає змогу виявляти приховані тенденції та взаємозв'язки на ринку, а також імерсивні технології (доповнена й віртуальна реальність) для створення унікального клієнтського досвіду. Активне запозичення таких рішень допоможе компаніям випереджати конкурентів у залученні та утриманні клієнтів. Варто зазначити, що цифровізація бізнесу стимулює технологічні інновації на підприємствах. Наприклад, розвиток цифрової торгівлі послугами сприяє появі нових технологічних рішень і моделей заробітку. Сміливі експерименти з інноваціями можуть стати основою довгострокових переваг.



Основні напрями розвитку цифрових технологій у торгівлі та рекомендації щодо їхнього застосування для підвищення конкурентоспроможності узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

Перспективні напрями та рекомендації щодо цифровізації торгівлі для підвищення конкурентоспроможності

Напрями / рекомендації	Зміст і очікуваний ефект
Комплексна «end-to-end» цифрова інтеграція	Здійснювати повну інтеграцію цифрових рішень у всьому ланцюгу створення цінності – від взаємодії з клієнтом до управління внутрішніми операціями. Забезпечує синергію технологій та стійкий конкурентний ефект від цифровізації
Пріоритизація впроваджень за віддачею	Оцінювати доцільність та економічний ефект кожного цифрового проєкту; в першу чергу інвестувати в технології, що дають найбільший приріст ефективності (продуктивності, швидкості, якості) при найменших витратах. Такий підхід особливо важливий для МСП з обмеженими ресурсами
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Вкладати ресурси в навчання й перекваліфікацію працівників для роботи з новими технологіями; формувати культуру, відкриту до змін та інновацій. Це знижує опір змінам, долає кадрові проблеми та забезпечує максимальну віддачу від цифрових інструментів
Упровадження передових аналітичних рішень	Застосовувати сучасні засоби аналітики та штучного інтелекту для ухвалення рішень (попит, ціноутворення, управління запасами). Дає змогу прогнозувати тренди, швидко виявляти нові можливості на ринку та підвищувати оперативність стратегії
Інновації в клієнтському досвіді	Залучати нові технології для покращення взаємодії з клієнтами (AR/VR для демонстрації товарів, голосові асистенти, персоналізовані мобільні застосунки). Створення унікального досвіду зміцнює конкурентні позиції через підвищення задоволеності й залученості споживачів
Посилення інфраструктури та безпеки	Приділяти увагу розбудові IT-інфраструктури (швидкі мережі, хмарні сервіси) та кібербезпеці. Надійна інфраструктура мінімізує ризик збоїв і кіберзагроз, що особливо важливо під час масштабування цифрового бізнесу; без цього цифрові інновації можуть не принести очікуваного ефекту

Джерело: власна розробка авторів

Отже, цифрові технології відіграють визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств на сучасному етапі. Вони пронизують усі аспекти їхньої діяльності (від способів взаємодії з клієнтами до глибоких операційних процесів) і створюють нові можливості для зростання ефективності, інноваційності та ринкового охоплення. Логічне впровадження цифрових рішень у поєднанні зі змінами в управлінських



підходах дасть змогу торговельним компаніям не лише досягти короткострокового підвищення показників, але й закласти основу для стійкої довгострокової конкурентної переваги.

Висновки. Сучасна торгівля розвивається в умовах глобальної конкуренції та технологічних зрушень, що посилюють потребу в пошуку нових джерел стійкої переваги. У дослідженні з'ясовано, що конкурентоспроможність торговельних підприємств визначається комплексом чинників, серед яких важливе місце посідають цифрові технології. Вони є не допоміжним інструментом, а системним елементом, що посилює здатність бізнесу оптимізувати витрати, підвищувати гнучкість, забезпечувати якість сервісу та виходити на нові ринки.

Аналіз застосування цифровізації засвідчив: найбільший ефект дають омніканальні моделі збуту, персоналізований маркетинг на основі даних, автоматизація внутрішніх процесів, «розумна» логістика та інноваційні сервіси клієнтської взаємодії. Ці технології формують вимірювані переваги у вигляді зменшення операційних витрат, прискорення виконання замовлень та зростання лояльності споживачів. Водночас визначено перспективні напрями розвитку, що охоплюють комплексну інтеграцію цифрових рішень у всьому ланцюгу створення цінності, розвиток цифрових компетенцій персоналу, інвестиції в кіберзахист та активне впровадження штучного інтелекту, аналітики нового покоління й імерсивних технологій. Сформовані рекомендації підкреслюють: лише наскрізна стратегія цифрової трансформації дає змогу перетворити технології з тактичного інструмента на джерело стійкої конкурентної переваги у сфері торгівлі.

Наукова новизна дослідження полягає у встановленні прямого зв'язку між елементами цифрового середовища підприємства та конкретними параметрами його конкурентоспроможності. Це дає змогу перейти від декларативних тез до операціоналізованих висновків, які можна виміряти та перевірити. Практична цінність полягає в тому, що сформована логіка може



стати дорожньою картою для управлінців у плануванні цифрових інвестицій і модернізації бізнес-моделей.

Подальші дослідження варто спрямувати на створення універсальних метрик цифрової зрілості торговельних підприємств та визначення порогових інвестицій, необхідних для досягнення синергійного ефекту. Перспективними залишаються також порівняльні дослідження за форматами торгівлі, аналіз впливу кіберризиків і регуляторних обмежень, а також перевірка довготривалих ефектів цифровізації на інноваційність і експортну активність у національному контексті.

Список використаних джерел

1. Гавран В., Грибик І., Комар Ю. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2025. Вип. 9, № 1. С. 179–189. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.179>.
2. Душенко О. Інструменти зміцнення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 81. С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-14>.
3. Ковбатьок Г. Роль інформаційних технологій та інновацій в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 128–146. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-9>.
4. Сохацька О., Завгородня О. Інновації та технологічний розвиток у секторі торгівлі в Україні: потенціал та перешкоди. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13297130>.
5. Блакита Г., Вавдійчик І. Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України.



Молодий вчений. 2025. № 4(135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>.

6. Ольшанська О., Бондаренко Б. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>.

7. Жуковська В., Климанський В. Трансформація бізнес-процесів на підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>.

8. Кінзерська Н. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-56>.

9. Сатир Л., Кепко В., Шевченко А. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15181073>.

10. Кримська А., Голодюк Г., Чередниченко В. Інноваційні підходи до використання технології доповненої реальності в електронній торгівлі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14750192>.

11. Харенко В., Скрипник Н. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті посилення глобальної конкуренції. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т. 93, № 2. С. 172–182. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.172.

12. Higón D. A., Bonvin D. Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*. 2024. Vol. 62. P. 857–877. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00799-7>.



13. Wen H., Chen W., Zhou F. Does digital service trade boost technological innovation?: International evidence. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2023. Vol. 88. 101647. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101647>.
14. Zhang L., Pan A., Feng S., Qin Y. Digital economy, technological progress, and city export trade. *PloS one*. 2022. Vol. 17, № 6. e0269314. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269314>.
15. Hasanah A., Shino Y., Kosasih S. The role of information technology in improving the competitiveness of small and SME enterprises. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*. 2022. Vol. 3, № 2. P. 168–174. DOI: <https://doi.org/10.34306/itsdi.v3i2.561>.
16. Команда YC.Market. Цифрові технології у логістиці. *Блог YC.Market*. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/> (дата звернення: 10.07.2025).
17. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.