

Антон С. Несенюк*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті висвітлено сутність цифрової трансформації як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки. Досліджено основні напрями впровадження цифрових технологій у торговельній діяльності, зокрема електронну комерцію, використання великих даних, автоматизацію бізнес-процесів і розвиток цифрових платформ. Обгрунтовано механізми впливу цифрової трансформації на формування конкурентних переваг підприємств, підвищення ефективності їх діяльності та адаптацію до динамічних змін ринкового середовища. Визначено ключові проблеми та бар'єри цифровізації торговельного сектору, а також запропоновано напрями їх подолання.

Ключові слова: цифрова трансформація, конкурентоспроможність, торговельні підприємства, електронна комерція, цифрові платформи, автоматизація, великі дані, інновації.

Формл 4. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-356-362

** <https://orcid.org/0000-0002-6905-9663>*

Anton Nesenjuk

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES

The article highlights the essence of digital transformation as a key factor in increasing the competitiveness of retail enterprises in the digital economy. The main directions of implementing digital technologies in retail activities are investigated, in particular, e-commerce, the use of big data, automation of business processes and the development of digital platforms. The mechanisms of the influence of digital transformation on the formation of competitive advantages of enterprises, increasing the efficiency of their activities and adapting to dynamic changes in the market environment are substantiated. The key problems and barriers to digitalization of the retail sector are identified, and directions for overcoming them are proposed.

Keywords: digital transformation, competitiveness, retail enterprises, e-commerce, digital platforms, automation, big data, innovations.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.04.2026

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску торговельні підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення бізнес-моделей і механізмів взаємодії зі споживачами. Цифрова трансформація, що охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних, електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів і цифрових платформ, перетворюється на ключовий чинник підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

* Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

Для суб'єктів торговельної діяльності цифрова трансформація виступає не лише інструментом оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності, а й засобом формування нової ціннісної пропозиції для споживачів, персоналізації сервісу та зміцнення ринкових позицій. Водночас недостатня системність впровадження цифрових рішень, обмежені інвестиційні ресурси та низький рівень цифрових компетенцій персоналу стримують реалізацію потенціалу цифрової трансформації у торговельному секторі.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровізації бізнесу, потребують подальшого опрацювання питання визначення механізмів впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність саме торговельних підприємств, а також ідентифікації ключових цифрових інструментів, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової трансформації бізнесу та її впливу на конкурентоспроможність підприємств є предметом активних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних основ цифровізації зробили такі дослідники, як Е. Брін'юльфссон та А. Макафі, які обґрунтували роль цифрових технологій у підвищенні продуктивності та трансформації бізнес-моделей [6; 7].

Питання впливу цифрових інновацій на конкурентоспроможність підприємств досліджували М. Портер, який визначив цифрові технології як джерело формування нових конкурентних стратегій [8], а також Г. Вестерман, який акцентував увагу на інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси як факторі довгострокового розвитку [9].

Серед українських науковців варто відзначити праці О. Вишневського, В. Ляшенка [4], І Кайди [2] та інших [1; 3; 6], у яких розглядаються питання цифровізації економіки, розвитку електронної комерції, інноваційної діяльності підприємств та трансформації бізнес-моделей у сучасних умовах. Водночас питання комплексного впливу цифрової трансформації саме на торговельні підприємства залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу механізмів формування конкурентних переваг у сфері торгівлі на основі цифрових технологій.

Метою статті є дослідження впливу цифрової трансформації на підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та обґрунтування ключових напрямів її реалізації в сучасних умовах.

Основні результати дослідження. Цифрова трансформація торговельних підприємств є складним багаторівневим процесом, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти їх діяльності. Вона охоплює не лише автоматизацію окремих операцій, а й фундаментальну зміну бізнес-моделей, організаційної структури та підходів до взаємодії зі споживачами.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є розвиток електронної комерції, яка забезпечує розширення ринків збуту та підвищення доступності товарів і послуг. Використання цифрових каналів продажу дозволяє підприємствам знижувати транзакційні витрати, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати безперервну взаємодію з клієнтами.

Важливим елементом цифровізації є застосування технологій аналізу великих даних (Big Data), що дає змогу торговельним підприємствам глибше розуміти поведінку споживачів, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої лояльності.

Автоматизація бізнес-процесів, включаючи управління запасами, фінансовий облік і логістику, дозволяє значно підвищити операційну ефективність підприємств. Використання ERP- та CRM-систем сприяє оптимізації управлінських рішень і забезпечує прозорість діяльності.

Окрему роль у цифровій трансформації відіграють цифрові платформи, які формують нові екосистеми взаємодії між виробниками, продавцями та споживачами. Такі платформи дозволяють інтегрувати різні канали продажу, забезпечувати омніканальний підхід і підвищувати гнучкість бізнесу.

Узагальнюючи, можна виділити основні механізми впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність торговельних підприємств:

- підвищення ефективності операційної діяльності;
- формування інноваційних бізнес-моделей;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- розширення ринкових можливостей;
- підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Водночас реалізація цифрової трансформації супроводжується рядом викликів, серед яких варто виділити обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, кіберризиків та складність інтеграції нових технологій у вже існуючі бізнес-процеси.

Для кількісної оцінки впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність торговельного підприємства доцільно застосувати інтегральну економіко-математичну модель, яка відображає взаємозв'язок між рівнем цифровізації бізнес-процесів та результативними показниками діяльності підприємства.

Формування економіко-математичної моделі впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність торговельних підприємств ґрунтується на поєднанні положень теорії конкурентних переваг [8], ресурсної теорії фірми (RBV-підходу) [10] та концепції цифрової економіки [6-7]. Відповідно до цих підходів, конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно трансформувати наявні ресурси та компетенції у стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У контексті цифровізації ключовим ресурсом стають цифрові активи (дані, цифрові платформи, програмні рішення), а також організаційні здібності щодо їх інтеграції в бізнес-процеси. Це обумовлює доцільність включення показника рівня цифровізації як системоутворюючого елементу моделі конкурентоспроможності.

Запропонована модель базується на інтегральному підході, який передбачає агрегування часткових показників у єдиний узагальнюючий індекс. Такий підхід є виправданим з огляду на багатовимірність категорії «конкурентоспроможність» та необхідність одночасного врахування як

внутрішніх (ефективність, інноваційність), так і зовнішніх (ринкова позиція, клієнтська орієнтація) характеристик діяльності підприємства. Відповідно, інтегральний показник конкурентоспроможності торговельного підприємства можна подати у вигляді:

$$K_c = \sum_{i=1}^n w_i X_i \quad (1)$$

де K_c — інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства; X_i — нормалізовані показники, що характеризують окремі складові конкурентоспроможності; w_i — вагові коефіцієнти значущості відповідних показників; n — кількість показників.

З урахуванням цифрової трансформації модель може бути деталізована таким чином:

$$K_c = w_1 D_e + w_2 O_e + w_3 C_s + w_4 M_a + w_5 I_a \quad (2)$$

де D_e — рівень цифровізації підприємства; O_e — операційна ефективність; C_s — якість клієнтського сервісу; M_a — ринкова адаптивність; I_a — інноваційна активність підприємства.

Рівень цифровізації підприємства пропонується визначати за формулою:

$$D_e = a_1 E_c + a_2 B_d + a_3 A_p + a_4 C_r + a_5 P_d \quad (3)$$

де E_c — рівень розвитку електронної комерції; B_d — використання великих даних та аналітики; A_p — рівень автоматизації бізнес-процесів; C_r — рівень впровадження CRM-систем і цифрових каналів взаємодії з клієнтами; P_d — участь підприємства у цифрових платформах; a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 — вагові коефіцієнти впливу цифрових інструментів.

Для приведення показників до порівняльного вигляду доцільно використовувати нормалізацію:

$$X_i = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (4)$$

де x_i — фактичне значення показника; x_{min} , x_{max} — мінімальне та максимальне значення показника у вибірці підприємств або за період дослідження.

Економічний зміст запропонованої моделі полягає в тому, що цифровізація розглядається як комплексний фактор, який прямо або

опосередковано впливає на ключові параметри конкурентоспроможності торговельного підприємства. Зростання рівня електронної комерції, автоматизації, використання аналітики даних, CRM-систем і цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, покращенню клієнтського досвіду, розширенню ринкових можливостей і формуванню стійких конкурентних переваг.

Включення до моделі показника рівня цифровізації (D_e) обумовлено тим, що цифрові технології виступають мультиплікативним фактором впливу, який одночасно:

- підвищує продуктивність операційних процесів;
- забезпечує зростання якості клієнтського досвіду через персоналізацію;
- розширює можливості аналітики та прогнозування;
- сприяє формуванню нових бізнес-моделей і каналів збуту.

Методично важливим є використання нормалізації показників, що дозволяє привести різномірні за масштабом та економічним змістом змінні до єдиної безрозмірної шкали. Це забезпечує коректність порівняння та можливість подальшої агрегації показників у межах інтегрального індексу.

Вагові коефіцієнти моделі можуть визначатися різними способами залежно від цілей дослідження, а саме експертним методом (на основі анкетування фахівців галузі); методом аналізу ієрархій (АНП); статистичними методами (зокрема, факторним або регресійним аналізом).

З економічної точки зору модель відображає функціональну залежність між рівнем цифрової зрілості підприємства та його конкурентними позиціями на ринку. При цьому цифровізація розглядається не як ізольований фактор, а як інтегрований елемент системи управління підприємством, що впливає на всі ключові бізнес-процеси.

Таким чином, запропонована економіко-математична модель дозволяє здійснювати кількісну оцінку впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність; ідентифікувати критичні фактори цифрового розвитку підприємства; обґрунтовувати стратегічні напрями цифрової трансформації; формувати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що практична апробація моделі передбачає її адаптацію до галузевих особливостей торговельних підприємств, а також врахування специфіки їх ресурсного забезпечення та рівня цифрової зрілості.

Практичне застосування моделі дає змогу оцінити поточний рівень цифрової зрілості торговельного підприємства, визначити слабкі місця цифрової трансформації та обґрунтувати пріоритетні напрями інвестування у цифрові технології.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах глобалізації та посилення динамічності ринкового середовища. Вона забезпечує не лише оптимізацію операційної діяльності, а й формує передумови для якісної трансформації бізнес-моделей, орієнтованих на потреби споживача та цифрову взаємодію.

Доведено, що впровадження цифрових технологій, зокрема електронної комерції, аналітики великих даних, автоматизації бізнес-процесів та цифрових платформ, сприяє підвищенню ефективності управління, зростанню продуктивності, покращенню клієнтського досвіду та розширенню ринкових можливостей підприємств. У сукупності це формує стійкі конкурентні переваги та підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано економіко-математичну модель оцінювання впливу цифровізації на конкурентоспроможність торговельних підприємств, яка базується на інтегральному підході та враховує ключові складові діяльності підприємства. Запропонована модель дозволяє кількісно оцінити рівень цифрової зрілості підприємства та визначити її вплив на результати господарської діяльності.

Встановлено, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій персоналу, обсягів інвестицій у цифрові технології, а також здатності підприємства інтегрувати інноваційні рішення у наявні бізнес-процеси. Водночас визначено основні бар'єри цифровізації, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень технологічної інфраструктури та високі кіберризики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для діагностики рівня цифрового розвитку торговельних підприємств, виявлення слабких місць у процесі цифрової трансформації та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення їх конкурентоспроможності.

Перспективами подальших досліджень є розроблення економетричних моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації на основі емпіричних даних, а також поглиблення методичних підходів до управління цифровими активами підприємств у контексті формування їх довгострокових конкурентних переваг.

1. Вербівська Л. В. Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>

2. Кайда, І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.

3. Кіндзерський Ю. В. Генеза і особливості цифрової економіки у контексті перспектив її становлення в Україні // *Економічна наука*. 2020. № 8. С. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.10>.

4. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ, 2018. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf

5. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>

6. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company, 2017.

7. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 10.1080/14697688.2014.946440

8. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

9. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

10. Wernerfelt, Birger. "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After." *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 3, 1995, pp. 171–74. JSTOR, <https://www.jstor.org/stable/2486738>.

1. Verbitska L. V. Burynska O. I. Vykorystannia tsyfrovoykh tekhnolohii u pidpriemnytskii diialnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>

2. Kaida, I. Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukraïnskoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2025, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.

3. Kindzerskyi Yu. V. Heneza i osoblyvosti tsyfrovoy ekonomiky u konteksti perspektyv yii stanovlennia v Ukraïni // *Ekonomichna nauka*. 2020. № 8. S. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.10>.

4. Liashenko V.I., Vyshnevskiy O.S. *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukraïny yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku : monohrafiia*. Kyiv, 2018. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografii/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf

5. Petko S. M. Teoretychni osnovy tsyfrovoy transformatsii subiektiv hospodariuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>

6. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company, 2017.

7. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2014. 10.1080/14697688.2014.946440

8. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

9. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

10. Wernerfelt, Birger. "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After." *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 3, 1995, pp. 171–74. JSTOR, <https://www.jstor.org/stable/2486738>.