

УДК 658.87:004.738.5:005.21

**А. В. Балабаниць,
А. М. Солодковський**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У СФЕРІ РИТЕЙЛУ

У статті досліджено цифрову трансформацію як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств FMCG-ритейлу. Проведено аналіз наукових підходів до визначення поняття «цифрова трансформація» та визначено її роль у зміні бізнес-моделей і стратегій розвитку торговельних мереж.

Оцінено рівень цифрової зрілості підприємств продуктової роздрібної торгівлі, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони їх цифрового розвитку. Запропоновано основні напрями диджиталізації бізнес-процесів ритейлу в контексті забезпечення стійкої конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Ключові слова: ритейл, диджиталізація, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, цифрова зрілість.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-29-72-84

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Всеохоплююче впровадження цифрових технологій стало ключовим рушієм посткризового відновлення й динамічного розвитку сфери ритейлу, сприяючи оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності операцій та створенню нових можливостей для взаємодії з клієнтами. Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику, і саме пандемічна криза стала тригером активного впровадження інформаційних технологій у сферу ритейлу. Сучасні умови, в яких опинився вітчизняний торговельний бізнес, ще більше актуалізували необхідність активної цифровізації бізнес-процесів у сфері ритейлу, роблячи її ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості до кризових викликів.

Попри наявність численних технологічних рішень, значна частина компаній стикається з викликами на шляху цифрових змін: фрагментарність впровадження інновацій, відсутність цілісної стратегії цифровізації, обмежені цифрові компетентності персоналу, а також низька адаптивність бізнес-моделей до сучасного цифрового середовища. Тому виникає необхідність у науковому узагальненні механізмів цифрової трансформації в ритейлі, зокрема — виявленні її ключових драйверів, бар'єрів, а також практичних ефектів у контексті підвищення ефективності, клієнтоорієнтованості й ринкової стійкості.

Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній шляхом цифрової трансформації є складним міждисциплінарним завданням, яке поєднує управлінські, економічні, інформаційні та соціальні аспекти. Її вирішення потребує як оновлення теоретичних підходів до аналізу конкурентоспроможності в цифрову епоху, так і формування практичних рекомендацій щодо цифрової стратегії розвитку підприємств у сфері роздрібної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематиці цифрової трансформації компаній присвячено численні праці як зарубіжних, так і українських дослідників. Зокрема, значний внесок у формування теоретико-методологічної бази зробили такі вчені, як М. Варламова, М. Джеттер, Ю. Дем'янова, І. Височин, І. Кравчук, С. Лавриненко та М. Зелінська, які досліджують вплив цифрових інновацій на бізнес-

процеси, стратегічне управління та адаптивність підприємств до змін середовища. В їхніх роботах аналізуються як окремі інструменти цифровізації (Big Data, CRM, хмарні технології, IoT), так і комплексний вплив цифрової трансформації на організаційну структуру, культуру управління та ефективність прийняття рішень.

Окрему нішу у науковому дискурсі займає дослідження інформаційно-комунікативних технологій як чинника конкурентоспроможності ритейл-компаній. У цьому напрямі активно працюють такі науковці, як В. Вудвуд, Н. Голошубова, Н. Кашена, І. Миколайчук, Б. Семак, О. Шнипко, які розглядають впровадження цифрових платформ, електронної комерції, омніканальних стратегій, мобільних додатків, цифрової аналітики та персоналізованої взаємодії зі споживачами як засоби не лише підвищення ефективності ритейл-операцій, але й формування довгострокової конкурентної переваги.

Таким чином, наукова думка одностайно визнає цифрову трансформацію не лише технологічним процесом, а стратегічним вектором розвитку бізнесу, що набуває особливого значення у висококонкурентному та динамічному середовищі роздрібної торгівлі.

Метою статті є пошук нових, теоретично обґрунтованих підходів до формування механізмів впровадження цифрових технологій для підприємств сфери ритейлу, а також виокремлення організаційних напрямків цифрової трансформації, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розвиток цифрових технологій призводить до значних змін у секторі роздрібної торгівлі. Широкий спектр інноваційних технологій, в тому числі й у сфері цифровізації, дозволяє компаніям обирати власну стратегію розвитку. Різноманітність підходів до запровадження цифрових технологій забезпечує посилення позиції ритейл-мереж на ринку та дозволяє масштабувати бізнес. Тому диджиталізацію операційних процесів роздрібних мереж доречно розглядати як фактор підвищення їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно конкурувати на ринку завдяки наявності порівняльних переваг у своїх продуктах чи послугах, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів, зокрема через вищу якість чи привабливішу ціну. Багатограність цієї категорії можна визначити за ключовими аспектами:

- Порівняльні переваги. Підприємства, які мають унікальні якості або можливості, суттєво відрізняються від конкурентів.

- Задоволення потреб споживачів. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від того, наскільки добре підприємство розуміє та задовольняє потреби своїх споживачів.

- Якісні та цінові характеристики. Перевага може бути досягнута як за рахунок покращення якості продукції, так і за рахунок формування конкурентоспроможної ціни.

- Успіх на ринку. Здатність пропонувати товари та послуги, які мають перевагу над аналогами на ринку, є показником успішності підприємства. Результатом конкурентоспроможності підприємства є його успіх на ринку.

Сильна конкурентна позиція на ринку вимагає від підприємств не лише перевершення інших гравців за показниками якості чи ціни, але й впровадження більш ефективних способів організації бізнесу, зокрема через запровадження цифрових технологій у свою діяльність. Тому для підвищення своєї конкурентоспроможності ритейл-мережам доцільно впроваджувати в свої бізнес-практики цифрові інновації для поліпшення обслуговування клієнтів, створення привабливих та зручних торгових просторів, а також для формування баз даних, моніторингу потреб споживачів та ринкову адаптацію.

Під конкурентоспроможністю ритейлу розуміємо здатність торговельної мережі або окремого підприємства забезпечувати стійкі позиції на ринку шляхом задоволення попиту споживачів краще, ніж конкуренти, використовуючи ефективні бізнес-моделі, сучасні технології та гнучкі стратегії розвитку. Рівень конкурентоспроможності відображається через систему кількісних і якісних показників, що визначають місце підприємства на ринку та дозволяють максимально реалізовувати наявні переваги у порівнянні з конкурентами.

В епоху глобальної цифровізації підприємствам необхідно здійснювати цифрову трансформацію, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Різні дослідники по-різному трактують поняття цифрової трансформації, акцентуючи увагу на тих чи інших аспектах – від технологічної модернізації до стратегічного оновлення бізнесу. У представлених у табл. 1 підходах простежується широка сфера впливу цифрових змін, що охоплює як внутрішні операційні процеси, так і взаємодію з клієнтами, організаційну культуру, ринки й бізнес-моделі.

Таблиця 1

Підходи до трактування сутності цифрової трансформації

Автори	Визначення цифрової трансформації	Акценти
Bloomberg J. (2018)	Стратегічна зміна бізнесу, яка керується потребами споживачів та вимагає впровадження цифрових технологій разом із глибинними організаційними змінами.	Стратегічні зміни; інтеграція цифрових технологій та організаційних змін.
Korchevskaya L. (2019)	Перехід підприємства до нових бізнес-моделей, підвищення ефективності виробництва та зміна його організаційного профілю, що впливає на конкурентоспроможність.	Нові бізнес-моделі; зростання ефективності та вплив на конкурентоспроможність.
Коломоець Є. (2024).	Стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління	Стратегічний орієнтир, інновації та переосмислення ціннісної пропозиції та корпоративної культури.
Ekman P., Thilenius P, Thompson S. M., Whitaker J. W. (2020)	Процес змін у бізнес-процесах ТНК, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, комунікації та прибутковості.	Трансформація бізнес-процесів, вплив на прибутковість та комунікації
Васильців Н., Заставний В. (2024)	Безперервний та комплексний процес змін у продуктах, структурі, управлінні та корпоративній культурі фірми для відповідності сучасним вимогам бізнесу.	Безперервність і комплексність змін у продуктах, структурі, управлінні та культурі підприємства
Lozić J., Ćiković K. F. (2024)	Процес фундаментальних змін через інноваційне використання цифрових технологій для радикального покращення функціонування та переосмислення ціннісної пропозиції організації.	Забезпечення змін через інноваційне використання цифрових технологій; переосмислення цінностей організації

Розроблено автором за (Bloomberg, 2018; Korchevskaya, Cherevko and Sergeev, 2019; Коломоець, 2024; Ekman, Thilenius, Thompson and Whitaker, 2020; Васильців та Заставний, 2024; Lozić & Ćiković, 2024)

Попри відмінності у формулюваннях, усі визначення об'єднують низку спільних рис. Насамперед, йдеться про глибокі системні перетворення, що спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Визначальною умовою трансформації виступає інтеграція цифрових технологій — таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні сервіси, цифрові платформи тощо. Ці інструменти не лише модернізують існуючі процеси, а й створюють передумови для появи нових продуктів, форматів взаємодії та стратегій управління.

Виходячи з проаналізованих трактувань, цифрову трансформацію доцільно визначити як: комплексний процес стратегічних, організаційних і технологічних змін, що передбачає впровадження цифрових технологій з метою створення нової цінності для клієнтів, підвищення ефективності внутрішніх процесів та посилення конкурентних позицій організації в динамічному цифровому середовищі.

Цифрова трансформація – це стратегічний процес фундамен тальних змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності, водночас переосмислюючи ціннісну пропозицію, корпоративну культуру та методи управління

Запровадження цифрових техноллогій у бізнес-процеси нині охоплюється загальним терміном «диджиталізація», під яким розуміють будь-які зміни у веденні бізнесу, що відбуваються завдяки залученню цифрових інструментів — таких як цифрові платформи, мобільні застосунки, хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика даних тощо – до процесів управління, взаємодії з клієнтами, внутрішніх операцій або трансформації бізнес-моделей.

Це включає трансформацію взаємодії в ланцюгах постачання, каналів збуту, персоналізованого сервісу, систем лояльності, цифрового маркетингу, а також інструментів для залучення та утримання нових клієнтів.

Першочергова мета диджиталізації полягає в покращенні фінансових результатів підприємства. Водночас, відставання у реалізації стратегій цифрової трансформації може призвести до втрати конкурентної переваги. Сучасна ринкова кон'юнктура та активність конкурентів роблять цифровізацію бізнес-процесів невід'ємною складовою успішної діяльності підприємств у сфері ритейлу. Швидкість впровадження цифрових технологій та їх відповідність сучасним вимогам безпосередньо впливають на рівень задоволення споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема збільшення прибутковості.

Постійний розвиток цифрових технологій змушує компанії формувати власні стратегії для використання поточних і майбутніх можливостей для зміцнення своїх конкурентних позицій і розширення бізнесу. Як наслідок, бізнес постійно перебуває під тиском необхідності йти в ногу з останніми досягненнями в галузі інформаційних технологій та цифрової трансформації (Jetter, Satzger & Neus, 2008). Крім того, деякі науковці відмічають, що за практично однакових технологій та цифрових рішень найбільш конкурентоспроможним стає ритейл, який краще та ефективніше використовує процеси диджиталізації у своїй діяльності, що в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності споживачів до певного бренду (Носач, 2017).

Е-commerce, тобто продаж товарів за допомогою онлайн каналів, є саме тим стратегічним напрямком, який широко застосовується ритейл-компаніями та який потребує залучення широкого спектру ІКТ. Офлайн продажі починають поступатися цифровій комерції по всьому світу. Загальний обсяг онлайн-продажів В2С дорівнює 5875 млрд Євро та сягне рівня 7457 млрд Євро в 2026 році (Chevalier, 2024). Такі цифри свідчать про динамічне зростання е-commerce як глобальної тенденції розвитку роздрібної торгівлі. Тим не менш, наявність фізичних магазинів досі відіграє важливу

роль для ринку ритейлу як фактор забезпечення широкого кола споживачів та найкращого ознайомлення їх з товарами.

Стратегічне запровадження інноваційних цифрових технологій здійснюється з метою масштабування бізнесу та/або зменшення операційних витрат. Інвестиції в цей напрямок дозволяють збільшити прибутки у довготривалій перспективі. Крім того, диверсифікація засобів ведення продажів збільшує стійкість підприємства на тлі можливих ризиків. Тому важливо дослідити елементи диджиталізації для компаній, присутніх на ритейл ринку України.

Виявлені нами тренди із запровадження цифрових технологій реалізуються за трьома окремими напрямками, що показано на рис. 2: трансформація відносин зі споживачами, інновації в сфері збуту, модернізація логістики та інфраструктури. Вплив цифровізації на ці три ключові елементи призводить до реорганізації усталених бізнес-процесів, що стає поштовхом для вдосконалення внутрішніх та зовнішніх операцій підприємств і сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

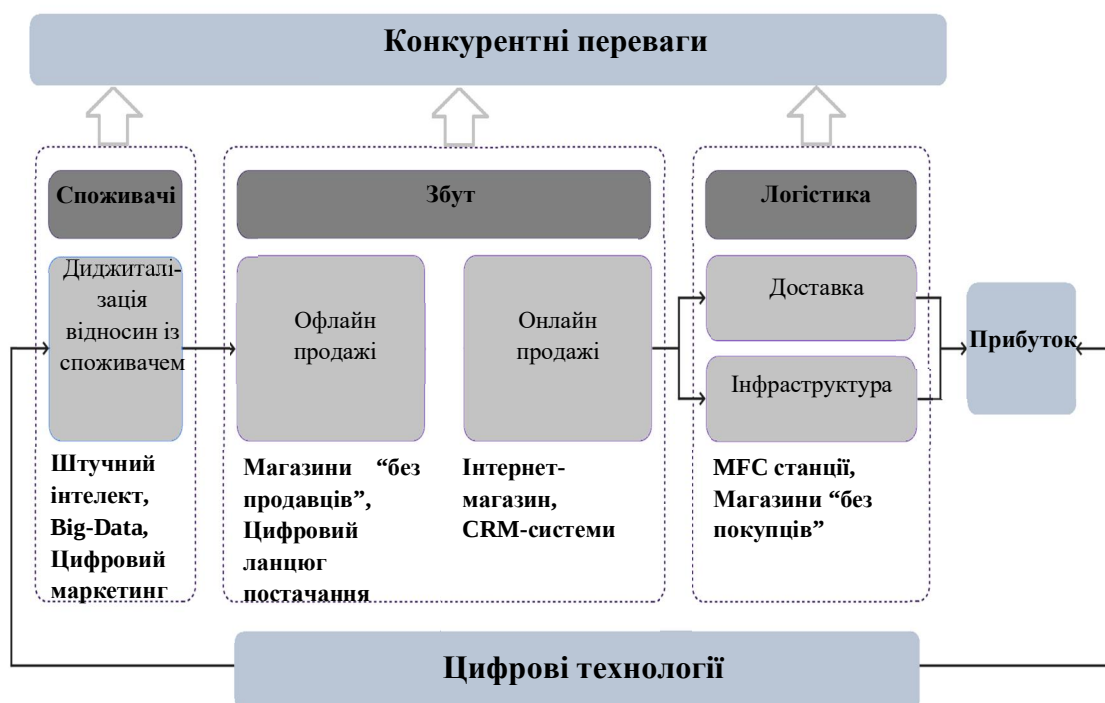


Рисунок 1. Напрямки диджиталізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності ритейл-компаній в Україні

Залучення цифрових технологій є одним з можливих шляхів для покращення забезпечення споживчої задоволеності сервісом. Ритейл-мережі застосовують штучний інтелект, мають великий можливості для аналізу великих даних (Big-Data), створюють цифрового кошика споживача, за допомогою чого можна адаптувати пропозицію відносно кожного покупця. Ці інструменти дозволяють в режимі поточного часу відслідковувати зміну кон'юнктури ринку та персоналізовано задовольняти потреби споживачів. Увага до споживчої поведінки стає ключовою для формування позитивної оцінки до бренду, оскільки покупці у конкурентному середовищі постійно підвищують рівень своїх очікувань від брендів, яким вони надають перевагу.

З огляду на трансформації, розвиток цифрових каналів збуту та електронної комерції обумовлює необхідність розвитку омніканальних стратегій, які забезпечують

синергію між традиційними та онлайн-форматами торгівлі, формуючи цілісний клієнтський простір. Такий підхід підвищує рівень клієнтоорієнтованості, що, у свою чергу, підсилює конкурентну боротьбу між ритейлерами (Миколайчук та Силкіна, 2019, с. 44). Завдяки цифровим технологіям ритейл-мережі можуть будувати комплексні стратегії взаємодії зі споживачами через різні канали: фізичні магазини, інтернет, мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові платформи.

Оmnіканальний підхід дозволяє споживачам здійснювати покупки зручно в будь-який час і за допомогою різних систем, що підвищує лояльність і збільшує ефективність продажів. У зв'язку з цим для компаній стає критичним розвивати присутність мережі як фізично, так і віртуально через активне використання соціальних мереж, створення та просування корпоративних сайтів, чат-ботів тощо.

Серед інших можливостей, доступних для ритейл-компаній – це нові способи комунікацій компанії зі споживачами. Ритейлери стають ближче до споживача, оскільки для того щоб повідомити про себе, свою діяльність та ініціативи достатньо лише поширити це через інтернет. У зв'язку з цим, зростає значення цифрового маркетингу для реалізації стратегічних та поточних цілей компаній. Компанії приділяють все більше уваги SEO-оптимізації, SMM (Social media marketing), просуванню та рекламі товарів за допомогою цифрових засобів.

Оmnіканальність, збільшення обсягу онлайн-продажів створюють додаткове навантаження на операційні процеси компаній. Важливим елементом у цьому процесі є логістика та інфраструктура, які мають задовольняти потреби компанії на помірні часові рамки та низькі витрати на доставку. Інтеграція цифрових рішень у логістику, зокрема використання автоматизованих систем управління транспортом, оптимізація доставки, сприяє підвищенню ефективності та скороченню витрат. Такі мережі, як Сільпо, запроваджують сервіси дальньої доставки, що дозволяє конкурувати з локальними мережами на заході країни, де мережа фізичних магазинів зосереджена переважно в великих містах.

Мережі, які реалізують e-commerce напрямок, створюють інтернет-магазини та покладаються на сучасне програмне забезпечення, таке як CRM (Customer relationship management) системи, за допомогою яких автоматизуються взаємодія з покупцями та управління замовленнями. Разом з цим, імплементація цифрових технологій широко застосовується для вдосконалення операційних процесів в сфері збуту та постачання. Інновації на основі технологій інтернету речей (Internet of things), тобто технологій безконтактної взаємодії між товарами, гаджетами та комп'ютерами, дозволяє здійснювати контроль за поповненням та звільненням складів, що відбувається автоматично із постачанням та відбуттям товарів.

Крім того, цифрові інструменти дозволяють змінити організацію торгівлі, що призводить до появи магазинів нових форматів. З'являються крамниці “без продавців”, розраховані на самообслуговування та завдяки яким для споживача стає звичною можливість самостійного здійснення покупок. Мережа Сільпо, наприклад, пропонує сервіс Вільнокаса, пропонуючи споживачам самостійно сканувати товар у залі та сплачувати коштик на касі по QR-коду. Послугою безконтактного сканування та оплати товарів можна скористатись також в Метро Україна. Іншим новим форматом є Darkstore, магазини “без покупців”. Вони являють собою спеціальний вид складу для формування онлайн-заказів персоналом та передачі їх кур'єрам для доставки. Так, сервіс доставки Glovo розвиває в Україні власні мережі продовольчих darkstore. Перший з'явився влітку 2021 року в Києві, а 2023 року працювало вже 12 крамниць «без покупців» цієї мережі. (RAU, 2023).

Таким чином, диджиталізація дозволяє вдосконалити належну мережі інфраструктуру, а також покращити взаємодію між її складовими. Технічна реалізація цих завдань включає впровадження цифрових рішень для автоматизації управління запасами та логістичними операціями, а також побудову мережі MFC (micro-fulfillment

centers), автоматизованих локальних складів, які можуть створюватися на базі фізичних магазинів (Наумова, Кирильєва та Лемешко, 2023).

Одним із найважливіших і динамічних секторів національної економіки України виступає ринок FMCG-ритейла, який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного доступу населення до широкого асортименту якісних товарів щоденного вжитку, задовольняючи базові потреби населення, формуючи споживчий попит і сприяючи розвитку внутрішнього ринку.

Вітчизняні торговельні мережі досить активно впроваджують цифрові технології у свої моделі обслуговування.

Проведене дослідження процесів цифрової трансформації в діяльності ритейл-компаній на ринку товарів повсякденного попиту (FMCG) дозволило виявити ключові тренди розвитку:

- зростання ролі омніканальності, що передбачає інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів продажу з метою формування безшовного клієнтського досвіду.
- посилення персоналізації маркетингових комунікацій на основі алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання;
- цифровізацію клієнтського сервісу шляхом використання чат-ботів, мобільних додатків, електронних програм лояльності;
- трансформацію операційних процесів завдяки автоматизованим системам управління, технологіям self-checkout, роботизації складської логістики;
- посилення ролі кібербезпеки, зумовленої зростанням обсягів обробки персональних даних і онлайн-транзакцій;
- зміну бізнес-моделей, орієнтованих на створення цінності для клієнта через сталий розвиток, прозорість і цифрову відкритість компанії.

Провідні торговельні мережі демонструють успішну інтеграцію технологічних практик у локальні моделі обслуговування. Їхні комунікаційні й сервісні стратегії включають платформи е-комерції, сервіси онлайн-замовлень, мобільні застосунки нового покоління (інтегровані з партнерською інфраструктурою), які поєднують функції інформування, лояльності, фінансових операцій. Так, онлайн-торгівлю та сервіси «click&collect» та «click&drive» реалізовано в «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Metro». Власну платформу для онлайн-замовлень інтегрувала мережа «VARUS» у 2020 р., що дозволило клієнтам купувати товари з доставкою додому або забирати покупки у найближчих торговельних точках. Мобільний застосунок надає можливість переглядати історію покупок, відстежувати баланс бонусів та отримувати персоналізовані рекомендації, який підвищує зручність користування сервісом і взаємодії зі споживачем (AllRetail, 2023). З 2023 р. доступний для завантаження осучаснений мобільний застосунок мережі «АТБ», який, крім виконання ролі цифрового довідника для споживача (базові можливості), інтегрує зовнішні сервіси партнерів, що дозволяє придбати різноманітні товари і послуги — від медикаментів до електроніки (ІТС.ua, 2023). На цьому тлі варто відзначити інший підхід до цифрової трансформації, на якому акцентує увагу міжнародна мережа «Auchan», зосередившись на власних сервісах із доданою цінністю. У 2023 р. компанія запустила власну експрес-доставку «ДОДОму», інтегровану з програмою лояльності, що стимулює повторні покупки та посилює клієнтоорієнтованість в умовах війни та високої конкуренції (RAU, 2024).

Ще однією ілюстрацією цифрової трансформації у ритейлі є активна присутність торговельних мереж на спеціалізованих платформах - агрегаторах цін та товарів (серед яких GoToShop.ua, Supermarkets.com.ua, price.ua та ін.). Такі онлайн ресурси підвищують інформаційну відкритість ринку у режимі реального часу, стимулюють гнучкість цінової політики та сприяють осучасненню управлінських практик відповідно до цифрового середовища.

Слід зазначити, що сам факт впровадження цифрових технологій не завжди відображає ефективність та глибину їх використання. Тому виникає необхідність у застосуванні інтегральної категорії – «рівень цифрової зрілості», яка дозволяє комплексно оцінити наскільки підприємство має сформовану цифрову стратегію, володіє сучасною цифровою інфраструктурою і здатне впроваджувати інновації системно, а не точково, забезпечуючи безперебійну роботу всіх бізнес-процесів.

Рівень цифрової зрілості підприємства – це інтегральна характеристика, яка відображає ступінь готовності та здатності компанії системно впроваджувати й використовувати цифрові технології у стратегічному, операційному та клієнтському вимірах. Він визначається на основі узгодженості цифрової стратегії, розвиненості інфраструктури, рівня аналітики даних, цифрових компетентностей персоналу, безпеки інформаційних процесів та інноваційної активності.

Цей показник дає змогу:

- оцінити відповідність підприємства сучасним вимогам цифрової економіки;
- порівнювати цифрову динаміку різних форматів бізнесу;
- виявляти сильні та слабкі сторони цифрової трансформації;
- формувати дорожню карту розвитку, спрямовану на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Тобто, «рівень цифрової зрілості» є не лише оціночним показником, а й стратегічним індикатором, що демонструє готовність компанії працювати в умовах цифрової економіки.

Результати усередненої оцінки рівня цифрової зрілості торгових операторів FMCG-ритейла представлено у таблиці 2.

Як показало дослідження, лідерами у цифровізації є дискаунтери та оптові формати, які суттєво інвестують у аналітику, e-commerce та інновації.

Найвищий рівень цифрової зрілості демонструють дискаунтери (АТБ-Market, ТАЙСТРА, Thrash!) із середньозваженим показником 4,07 балів. Це свідчить про системну стратегію диджиталізації, розвинену аналітику даних і ефективну роботу з клієнтським досвідом.

В результаті дослідження було виявлено, що найвищий рівень цифрової зрілості показали дискаунтери (4,07 балів). Це свідчить про їхню активну цифрову стратегію, інвестиції в інновації та фокус на клієнтоорієнтованості. В цьому форматі варто відзначити підприємство АТБ Market, яке реалізує комплексну цифрову трансформацію, поєднуючи автоматизацію бізнес-процесів, розвиток аналітики та омніканальних сервісів, модернізацію логістики, впровадження енергоефективних технологій і цифрових платформ для клієнтів та постачальників, що забезпечує високу ефективність, стійкість і лідерські позиції мережі на ринку українського ритейлу. На підприємстві впроваджено ERP-систему на базі Oracle Retail, що об'єднала всі бізнес-процеси – від планування до автоматизації й аналізу залучення даних. З 2021 року компанія працює з електронним порталом постачальника, де партнери подають комерційні пропозиції, підписують договори, відстежують статуси, мають доступ до архіву документів із ЕЦП. Серед ефективних цифрових рішень – впровадження мобільного додатку АТБ 2.0, що підтримує функції «АТБ-Гаманець», e-check, накопичення кешбеків; розвиток формату «АТБ-Express» як магазинів біля дому з онлайн-замовленнями і доставкою (Корпорація АТБ, 2025).

Оптово-роздрібний формат (Metro, Auchan) також показує високий результат – 3,84, що зумовлено сильними онлайн-каналами та впровадженням інновацій. Підприємства цього формату активно використовують сучасні цифрові технології, володіють добре інтегрованою диджитал-екосистемою, мають власні платформи продажів і сервіси. Варто відзначити досвід цифровізації мережі «Auchan», яка впроваджує e-commerce, програми для B2B-клієнтів; робить акцент на доставку.

Таблиця 2

**Результати усередненої оцінки рівня цифрової зрілості досліджуваних
підприємств FMCG-ринку**

Індикатори	Коефі- цієнт вагом- ості показн- ика	Формати							
		Дискаунтери		Супермаркети та гіпермаркети		Магазини біля дому		Оптовो- роздрібний формат	
		усеред- нена бальна оцінка	зва- жена оцін- ка	усеред- нена бальна оцінка	зва- жена оцінка	усеред- нена бальна оцінка	зважена оцінка	усеред- нена бальна оцінка	зва- жена оцінка
1. Наявність стратегії цифрової трансформації	0,13	4,6	0,6	3,2	0,41	1,67	0,22	4,2	0,54
2. Цифрова інфраструктура	0,11	4,4	0,48	2,7	0,3	1,35	0,15	4,1	0,45
3. Взаємодія з клієнтами	0,13	4,9	0,65	2,7	0,35	1,5	0,2	4,4	0,57
4. Онлайн-канали та e-commerce	0,11	3,3	0,37	3,1	0,34	3,2	0,35	4,7	0,51
5. Аналітика та робота з даними	0,12	4,7	0,56	3,3	0,4	2,3	0,29	3,14	0,37
6. Культура та навички	0,10	3,3	0,33	2,6	0,26	2,2	0,22	2,8	0,28
7. Цифровий досвід клієнтів	0,11	3,6	0,37	3,4	0,37	1,5	0,17	3,6	0,39
8. Безпека та ризики	0,07	3,2	0,22	3,0	0,2	2,3	0,16	3,2	0,22
9. Інновації	0,12	4,2	0,50	4,0	0,48	2,5	0,3	4,3	0,51
Рівень цифрової зрілості підприємств фуд-ритейлу	1,0	-	4,07	-	3,11	-	2,04	-	3,84

Слабкими сторонами підприємств цього формату є прогалини в культурі цифрових навичок та кібербезпеці. Отже, основними зонами для подальшого розвитку формату є: кібербезпека, глибша AI-аналітика та підвищення цифрової грамотності персоналу.

Супермаркети та гіпермаркети (Сільпо, Varus, Novus тощо) демонструють середній рівень зрілості (3,11 бали). Підприємства цієї групи характеризуються добре налагодженою цифровою інфраструктурою й схильністю до інновацій, однак бракує комплексної стратегії трансформації, яка б охоплювала бізнес-моделі і клієнтську взаємодію.

Одним з інноваційних гравців в цій групі є компанія Сільпо, серед цифрових ініціатив якої: мобільний застосунок «Сільпо» зінтегрований з програмою «Власний рахунок», сервіс доставки продуктів через партнерів (Glovo, Zakaz.ua, Rocket); автоматичні каси самообслуговування Self-Checkout та мобільні сканери товарів; цифрові інсталяції та «сценарні магазини» (наприклад, у форматі тематичних концептів), цифрові сервіси для сортування та утилізації відходів у рамках концепції сталого розвитку та ін. (Сільпо, 2025).

Магазини біля дому демонструють найнижчий рівень (2,04 бали) цифрової зрілості через фрагментарні та несистемні цифрові практики. Так, такі підприємства, як «ГРОШ», «Фора», «КОЛО» застосовують мінімально цифрові інструменти (базові POS-системи, касове обладнання), орієнтуючись, в основному, на доступність і зручність і потребують комплексної цифрової стратегії.

При цьому слфд відзначити, що в усіх форматах спостерігаються відносно низькі показники з культури та цифрових навичок персоналу (2,2–3,3 бали), що свідчить про потребу у розвитку людського капіталу.

В цілому, український фуд-ритейл демонструє помірну цифрову зрілість, з чітким потенціалом до зростання. Лідери ринку впроваджують омніканальні стратегії, автоматизацію й інноваційні цифрові продукти, тоді як регіональні гравці або малі мережі ще перебувають на початковому етапі цифрової трансформації.

Висновки. Поява та розвиток цифрових технологій сприяє перетворенню всіх сфер діяльності суспільства. Диджиталізація запроваджується підприємствами усіх сфер, має варіативні форми, постійно модернізується та адаптує бізнес-процеси підприємств до актуальних реалій. Трансформаційні процеси на основі цифровізації створюють нові можливості для розвитку бізнесу.

Оскільки конкурентоспроможність підприємств залежить від таких ключових чинників, як задоволення потреб клієнтів та інноваційність операційних процесів, диджиталізацію слід розглядати як самостійний і вагомий фактор впливу на конкурентні позиції. Впровадження цифрових технологій не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності на ринку та забезпечення сталого росту ритейл-компаній.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що цифрова трансформація стала необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній FMCG-сектора, оскільки саме технологічні інновації дозволяють забезпечити гнучкість, клієнтоорієнтованість та ефективність у мінливих ринкових умовах. Цифрова трансформація українського фуд-ритейлу є не лише технологічним оновленням, а відповіддю на багатовекторний тиск — з боку ринку, споживачів, глобальних тенденцій та локального контексту. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов і побудувати ефективну цифрову екосистему, матимуть стійкі конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількох напрямках. По-перше, це розробка більш комплексних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості ритейл-компаній, які враховуватимуть галузеву специфіку та інноваційний потенціал. По-друге, важливим є аналіз впливу цифрових технологій на зміну споживчих практик і формування клієнтської лояльності. По-третє, актуальним напрямом стане дослідження можливостей створення цифрових екосистем та платформних бізнес-моделей у фуд-ритейлі.

Таким чином, перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням як теоретичних основ цифрової трансформації, так і практичних інструментів її реалізації, що сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг українських ритейл-компаній у глобальному середовищі.

Бібліографічний список:

- AllRetail, 2023. Компанія VARUS впровадила інноваційну програму лояльності за підтримки Creatio. [онлайн] Доступно: <<https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>>
- ITC.ua, 2023. Огляд застосунку АТБ: «народний» супермаркет тепер у кишені та онлайн. [онлайн] Доступно: <<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>>
- RAU, 2023. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. Доступно: <<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>>(<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>)>

- RAU, 2024. Оздоровлення бізнесу та оптимізація: підсумки роботи Auchan Україна в 2024 році. [онлайн] Доступно: <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>>
- Васильців, Н.М. та Заставний, В.С., 2024. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, 59.
- Коломоєць, Є., 2024. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, 4(51), сс.72–80. Доступно: <<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1037>>
- Корпорація АТБ, 2025. Офіційний сайт. [онлайн] Доступно: <<https://www.atb.ua/>>
- Миколайчук, І.П. та Силкіна, Ю.О., 2019. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 57, сс. 39–46.
- Наумова, Т., Кирильєва, Л. та Лемешко, Я., 2023. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, 56. DOI: <<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>>
- Носач, Н. М., 2017. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі та шляхи її підвищення в умовах глобалізації. *Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації світової економіки: всеукр. екон. форум з міжнар. частю.* (м. Житомир, 27 квітня 2017 р.). Житомир: ЖДТУ, с. 346–349. [онлайн] Доступно: <<http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/28217>>
- Сільпо, 2025. Інформаційний сайт мережі «Сільпо». *Новини*. [онлайн] Доступно: <<https://silpo.ua/press-center>>
- AllRetail, 2023. Компанія VARUS впровадила інноваційну програму лояльності за підтримки Creatio. [онлайн] Доступно: <<https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>>
- ІТС.ua, 2023. Огляд застосунку АТБ: «народний» супермаркет тепер у кишені та онлайн. [онлайн] Доступно: <<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>>
- RAU, 2023. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. Доступно: <<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>>(<<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>>)
- RAU, 2024. Оздоровлення бізнесу та оптимізація: підсумки роботи Auchan Україна в 2024 році. [онлайн] Доступно: <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>>
- Bloomberg, J., 2018. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*, 29 April. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c9>>
- Chevalier, S., 2024. Global retail e-commerce sales 2014-2027. *Statista*. Available at: <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>>
- Ekman, P., Thilenius, P, Thompson, S. M. and Whitaker, J. W., 2020. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*, 26(2), p. 570–592.
- Jetter, M., Satzger, G. & Neus, A., 2008. Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture – IBM's Transformation into a Globally Integrated, Service-Oriented Enterprise. *Business & Information Systems Engineering*. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-008-0002-7>>

- Korchevskaya, L. A., Cherevko, I. N. and Sergeev, Ya. S., 2019. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 11, p. 129–142.
- Lozić, J. & Čiković, K. F., 2024. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development. *Economic and Social Survival in Global Changes*, Zagreb. p. 326–337. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_ON_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES>

References

- AllRetail, 2023. Kompaniia VARUS vprovadyla innovatsiinu prohramu loialnosti za pidtrymky Creatio [VARUS has implemented an innovative loyalty program with the support of Creatio]. [online] Available at: <<https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>> (in Ukrainian)
- Bloomberg, J., 2018. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*, 29 April. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c9>>
- Chevalier, S., 2024. Global retail e-commerce sales 2014-2027. *Statista*. Available at: <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>>
- Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S.M. & Whitaker, J.W., 2020. Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal*, 26(2), pp. 570–592.
- ITC.ua, 2023. Ohliad zastosunku ATB: «narodnyi» supermarket teper u kysheni ta onlain [ATB app review: the "people's" supermarket is now in your pocket and online] [online] Available at: <<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>> (in Ukrainian)
- Jetter, M., Satzger, G. & Neus, A., 2008. Technological Innovation and Its Impact on Business Model, Organization and Corporate Culture – IBM's Transformation into a Globally Integrated, Service-Oriented Enterprise. *Business & Information Systems Engineering*. Available at: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-008-0002-7>>
- Kolomoiets, Ye., 2024. Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), pp.72–80. Available at: <<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1037>> (in Ukrainian)
- Korchevskaya, L. A., Cherevko, I. N. and Sergeev, Ya. S., 2019. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 11, p. 129–142.
- Korporatsiia ATB, 2025. Ofitsiyni sait [Official website]. [online] Available at: <<https://www.atb.ua/>> (in Ukrainian)
- Lozić, J. & Čiković, K. F., 2024. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development. *Economic and Social Survival in Global Changes*, Zagreb. p. 326–337. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_ON_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES>

ON_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES>

- Mykolaichuk, I.P. & Sylkina, Yu.O., 2019. Suchasni trendy rozvytku merezhevoho riteilu v Ukraini [Modern trends in the development of chain retail in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 57, pp.39–46. (in Ukrainian)
- Naumova, T., Kyrylieva, L. & Lemeshko, Ya., 2023. Transformatsiia rynku merezhevoho riteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the Ukrainian network retail market in the context of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). DOI: <<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>> (in Ukrainian)
- Nosach, N. M., 2017. Konkurentospromozhnist pidpriemstv torhivli ta shliakhy yii pidvyshchennia v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of trade enterprises and ways to increase it in the context of globalization]. *Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky: vseukr. ekon. forum z mizhnar. chastiu*. (m. Zhytomyr, 27 kvitnia 2017 r.). Zhytomir: ZhDTU, s. 346–349. [online] Available at: <<http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/28217>> (in Ukrainian)
- RAU, 2023. *Pidsumky 2023 roku u FMCG: vidnovlennia merezh, mihratsiia v rehiony, chas mahazyniv bilia domu, novi formaty ta avtomatyzatsiia* [Results of 2023 in FMCG: network restoration, migration to the regions, store hours near home, new formats and automation]. Available at: <<https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg>> (in Ukrainian)
- RAU, 2024. *Ozdrovlennia biznesu ta optymizatsiia: pidsumky roboty Auchan Ukraina v 2024 rotsi* [Business recovery and optimization: results of Auchan Ukraine's work in 2024] [online] Available at: <<https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-auchan-ukraina-2024/>> (in Ukrainian)
- Silpo, 2025. *Informatsiinyi sait merezhi «Silpo»*. *Novyny Information website of the “Silpo” chain. News* [Information site of the Silpo network. News.]. [online] Available at: <<https://silpo.ua/press-center>> (in Ukrainian)
- Vasylytsiv, N.M. & Zastavnyi, V.S., 2024. Osoblyvosti tsyfrovoho produktu v umovakh tsyfrovoi transformatsii biznesu [Features of a digital product in the context of digital business transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025

**Balabanits A.V.,
Solodkovskyi A.M.**

**DIGITAL TRANSFORMATION AS THE BASIS FOR ENHANCING
COMPETITIVENESS IN THE RETAIL SECTOR**

The article explores digital transformation as a key factor in strengthening the competitiveness of FMCG retail enterprises. A review of scholarly approaches to defining the concept of "digital transformation" is conducted, highlighting its role in reshaping business models and development strategies of retail chains. The level of digital maturity of food retail enterprises is assessed, which made it possible to identify the strengths and weaknesses of their digital development. The main directions of retail business process digitalization are proposed in the context of ensuring sustainable competitiveness in the modern market.

Keywords: retail, digitalization, digital transformation, competitiveness, digital maturity.