

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83>

УДК 339.1:004.9

## ТОРГОВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗРУШЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

## TRADE ACTIVITY IN THE DIGITAL ECONOMY ERA: TRANSFORMATIONAL SHIFTS AND STRATEGIC PRIORITIES

Кіндратенко Олександр Петрович

аспірант,

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7874-1458>

**Kindratenko Oleksandr**

State University of Information and Communication Technologies

У статті здійснено теоретичне узагальнення сутності цифрової трансформації торговельної діяльності та визначено її ключові змістові характеристики в умовах розвитку цифрової економіки. Цифрову трансформацію розглянуто як системний багаторівневий процес модернізації торговельної діяльності, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у стратегічні, організаційні та операційні аспекти функціонування підприємств. Запропоновано авторську п'ятирівневу архітектурну модель цифрової трансформації торгівлі, яка охоплює стратегічний, технологічний, операційний, інтерфейсний та аналітичний рівні. Обґрунтовано функціональне призначення кожного рівня та визначено їх взаємозв'язок у формуванні цілісної системи цифрової трансформації торговельної діяльності. Узагальнено практичний досвід впровадження цифрових рішень у діяльності провідних українських компаній сфери торгівлі та логістики. На основі проведеного аналізу визначено стратегічні напрями подальшого розвитку торговельної галузі в умовах цифровізації економічних процесів.

**Ключові слова:** цифрова трансформація; архітектурна модель цифрової трансформації торгівлі; торговельна галузь; цифровізація; бізнес-моделі.

The article provides a theoretical generalization of the essence of digital transformation of trade activities and defines its key characteristics in the context of the development of the digital economy. The digital transformation of retail involves integrating technologies to automate processes, enhance the customer experience, and boost competitiveness. In Ukraine, this process has accelerated due to the war, the pandemic, and economic challenges, with a particular focus on e-commerce and information systems. The purpose of the article is to develop a conceptual multilevel model of digital transformation of trade activities and to identify strategic priorities for trade development in the digital economy. Digital transformation is considered as a systematic multi-level process of modernization of trade activities, which involves the integration of digital technologies into the strategic, organizational, and operational aspects of enterprise functioning. The author proposes a five-level architectural model of digital transformation of trade, which covers the strategic, technological, operational, interface, and analytical levels. The functional purpose of each level is substantiated, and their interconnection in the formation of a holistic system of digital transformation of trade activities is determined. The practical experience of implementing digital solutions in the activities of leading Ukrainian companies in the field of trade and logistics is summarized. The practice of domestic trade operators – Rozetka.UA LLC, Silpo-Food LLC, ATB-Market LLC, Nova Poshta LLC, Universal Bank JSC – confirms the practical value of the proposed model: each enterprise shows signs of transformational shifts at different levels, and the most successful operators are characterized by coordinated changes at all five levels simultaneously. Based on the analysis, strategic directions for the further development of the trade industry in the context of the digitalization of economic processes have been identified. The strategic priorities formulated – a decision-making culture based on data analysis, omnichannel architecture, personalization, platformization, and the development of digital competencies – form an interconnected strategic agenda for the management of retail enterprises seeking to maintain and strengthen their competitiveness in the digital economy.

**Keywords:** digital transformation; architectural model of digital transformation of trade; trade industry; digitalization; business models.



**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація торгівельної діяльності передбачає інтеграцію технологій для автоматизації процесів, покращення клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності. В Україні цей процес прискорився через війну, пандемію та економічні виклики, з акцентом на електронну комерцію та інформаційні системи [1].

Масштаб та інтенсивність змін, що відбуваються під впливом технологічного прогресу, кардинально переосмислюють усталені підходи до організації торгівлі, побудови відносин із споживачами та формування конкурентних переваг підприємств. Ця трансформація виходить за межі простого впровадження цифрових технологій та набуває характеру стратегічного переоформлення всієї бізнес-архітектури торговельних суб'єктів.

Актуальність дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, прискорення темпів цифровізації споживчої поведінки – особливо після глобальних пандемічних обмежень 202–2021 років – суттєво змінило структуру попиту та очікування покупців. По-друге, розвиток технологій штучного інтелекту, великих даних та хмарних обчислень відкрив принципово нові можливості для персоналізації торговельних пропозицій та оптимізації операційних процесів. По-третє, загострення конкурентного середовища та вихід на ринок цифрових платформ-агрегаторів формують нові умови виживання для традиційних торговельних операторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження еволюції торговельних бізнес-моделей поєднує положення теорії торгівлі, стратегічного менеджменту та концепції цифрової економіки. У межах цього напрямку аналізується трансформація організаційних і функціональних моделей торговельної діяльності – від традиційних форматів роздрібно торгівлі до цифрових екосистем на основі платформних рішень.

Теоретичні засади дослідження закладено у працях класиків теорії роздрібно торгівлі. Малкольм П. Макнейр сформулював концепцію «колеса ритейлу», розвинуту Ху Юй та Тан Фан: нові підприємства виходять на ринок як низьковитратні структури, поступово ускладнюються та стають вразливими до нових конкурентів [13]. С. Голландер обґрунтував вплив соціально-економічного середовища на трансформацію торговельних форматів [8]. К. Крістенсен у теорії підривних інновацій показав, що технологічні новації витісняють

традиційні компанії за рахунок більш доступних та масштабованих рішень [6].

Д. Рігбі обґрунтовує концепцію омніканальної торгівлі як єдиного інтегрованого середовища взаємодії зі споживачем [11], а Й. Хагберг розглядає цифровізацію як глибоку трансформацію товарної пропозиції, ціноутворення та розподілу [7]. А. Остервальдер та І. Піньє запропонували універсальний шаблон бізнес-моделі для аналізу створення цінності [9]; Дж. Паркер, М. Ван Альстін та С. Чаударі обґрунтували механізми платформних ринків [10]; Д. Тіс у концепції динамічних спроможностей підкреслив важливість організаційної адаптації до технологічних змін [12].

У вітчизняній науці А. Мазаракі аналізує стратегічні напрями розвитку торгівлі в умовах глобалізації [16]; Н. Краус і К. Краус – вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси [3]; Н. Скоробогатова та Ю. Кравчук – роль технологій Індустрії 4.0 у розвитку конкурентоспроможності [5].

Попри значний масив досліджень, залишаються недостатньо розробленими: архітектура цифрової трансформації торговельної діяльності як цілісна система; інтеграція технологічних, клієнтських та аналітичних компонентів в єдину модель управління; практичний досвід цифровізації підприємств у країнах з трансформаційною економікою, зокрема в Україні. Це зумовлює потребу у концептуальному осмисленні структурних рівнів та механізмів трансформаційного процесу в умовах цифрової економіки.

**Метою статті** є розроблення концептуальної багаторівневої моделі цифрової трансформації торговельної діяльності та визначення стратегічних пріоритетів розвитку торгівлі в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розуміння цифрової трансформації торговельної діяльності потребує передусім чіткого концептуального розмежування суміжних понять. Цифровізація в найбільш вузькому сенсі означає переведення аналогової інформації у цифровий формат. Ширше поняття «цифровий розвиток» охоплює використання цифрових технологій для вдосконалення наявних бізнес-процесів. Цифрова трансформація, на відміну від окремих процесів цифровізації, передбачає глибинну трансформацію бізнес-моделі підприємства, його ціннісних пропозицій та організаційної культури під впливом сучасних цифрових технологій [4; 5]. Саме ці трансформаційні зміни становлять предмет даного дослідження.

Торговельна діяльність у своїй класичній інтерпретації являє собою сукупність відносин з обміну товарами між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами [1]. В умовах цифрової економіки ці відносини набувають принципово нових форм: від омніканальної взаємодії з покупцями до формування повноцінних цифрових екосистем, де торговельний оператор виступає не лише продавцем, а й платформою, агрегатором послуг та генератором персоналізованого клієнтського досвіду.

Аналіз наукової літератури [1-10] дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до розуміння цифрової трансформації торгівлі. Технологічний підхід акцентує увагу на впровадженні конкретних цифрових інструментів – штучного інтелекту, блокчейну, роботизації – як ключових драйверів трансформації. Клієнтоцентричний підхід розглядає цифрову трансформацію передусім через призму зміни споживчого досвіду та клієнтського шляху. Екосистемний підхід, що набуває дедалі більшої популярності у сучасній науці, концентрується на переформатуванні ринкових відносин та побудові мережевих платформних структур.

У межах даного дослідження пропонується інтегративний підхід, що поєднує елементи всіх трьох концепцій. Цифрова трансформація торговельної діяльності розглядається як багаторівневий, нелінійний процес структурної перебудови торговельного підприємства, що охоплює стратегічне переосмислення бізнес-моделі, технологічне переоснащення операційного базису, реінжиніринг клієнтського досвіду та формування аналітичних компетенцій для адаптивного управління змінами.

Ключовими теоретичними передумовами цифрової трансформації торгівлі є: демо-

кратизація доступу до цифрових технологій та зниження вартості їх впровадження; зростання технологічної грамотності споживачів і зміна поведінкових патернів купівлі; виникнення нових ринкових посередників – цифрових платформ та маркетплейсів; тиск на маржинальність традиційних форматів торгівлі та необхідність пошуку нових джерел цінності. Сукупна дія цих чинників формує зовнішній і внутрішній стимул до трансформаційних змін [4].

На основі проведеного теоретичного аналізу пропонується авторська п'ятирівнева архітектурна модель цифрової трансформації торговельної діяльності. Ця модель відображає ієрархічну логіку трансформаційного процесу: від визначення стратегічного вектора через технологічну інфраструктуру до операційних процесів, інтерфейсних рішень та аналітичного зворотного зв'язку. У таблиці 1 систематизовано рівні моделі, їх ключові компоненти та функціональні ролі.

Стратегічний рівень є вершиною архітектурної моделі і визначає загальний вектор трансформації. Він охоплює реінжиніринг ціннісних пропозицій, перехід до екосистемного мислення та переосмислення місії підприємства в умовах цифрової конкуренції. Стратегічний рівень відповідає на питання «навіщо» трансформуватися і «куди рухатися», формуючи цільову архітектуру майбутнього стану торговельного оператора. Без чіткого стратегічного рівня всі подальші трансформаційні ініціативи ризикують перетворитися на хаотичну модернізацію без системного ефекту.

Технологічний рівень забезпечує інфраструктурний фундамент для здійснення трансформації. Штучний інтелект та машинне навчання є рушійними силами персоналізації та предиктивного управління асортиментом

Таблиця 1

**Багаторівнева архітектурна модель цифрової трансформації торговельної діяльності**

| Рівень        | Ключові компоненти   | Функціональна роль                              |
|---------------|--|---|
| Стратегічний  | Реінжиніринг цінностей, екосистемний підхід                        | Визначення вектору розвитку                     |
| Технологічний | AI, Big Data, Cloud Computing, IoT                                 | Створення фундаменту для обробки даних          |
| Операційний   | Автоматизація логістики, цифрові робочі місця                      | Підвищення ефективності процесів                |
| Інтерфейсний  | Фізично-цифрова взаємодія, омніканальна модель взаємодії           | Формування клієнтського досвіду                 |
| Аналітичний   | Механізм петлі зворотного зв'язку, системи прогнозування аналітики | Забезпечення адаптивності та зворотного зв'язку |

*Джерело: сформовано за результатами власних досліджень з використанням даних [1-10]*

[1]. Big Data формує основу для прийняття рішень на основі даних замість інтуїції. Хмарні обчислення забезпечують масштабованість та гнучкість IT-інфраструктури, а Інтернет речей (IoT) дозволяє автоматизувати моніторинг торговельних процесів у реальному часі – від управління запасами до контролю мікроклімату в торговельних залах.

Операційний рівень відповідає за підвищення ефективності внутрішніх процесів підприємства. Автоматизація логістики – включаючи використання роботизованих складів, систем автоматичного поповнення запасів та цифрових двійників ланцюжків постачання – суттєво скорочує операційні витрати та мінімізує людський чинник помилок. Цифрові робочі місця трансформують не лише інструментарій персоналу, а й організаційну культуру підприємства, формуючи нові вимоги до компетенцій і нові моделі управління знаннями.

Інтерфейсний рівень є найбільш видимою для споживача частиною трансформації. Концепція фізично-цифрової взаємодії поєднує переваги офлайн-торгівлі – тактильний досвід, миттєве задоволення потреби, соціальний контекст – з цифровими можливостями персоналізації, зручності та інформаційної насиченості. Омніканальні моделі взаємодії забезпечують безшовний перехід клієнта між каналами взаємодії (сайт, мобільний додаток, магазин, колл-центр, соціальні мережі), зберігаючи цілісність клієнтського досвіду на кожному етапі купівельного шляху.

Аналітичний рівень замикає архітектурну модель, забезпечуючи її адаптивність та здатність до самовдосконалення. Петля зворотного зв'язку передбачає систематичне збирання даних про поведінку споживачів, результати маркетингових кампаній та операційні показники з подальшою їх інтеграцією до процесів прийняття рішень. Система прогнозної аналітики дозволяє не лише реагувати на зміни попиту, а й передбачати їх, перетворюючи торговельне підприємство з реактивного суб'єкта на проактивного учасника ринку.

Принципово важливою характеристикою запропонованої моделі є її нелінійна взаємодія між рівнями. Стратегічний рівень задає цільові параметри для всіх нижніх рівнів, тоді як аналітичний рівень надає зворотний зв'язок для коригування стратегії. Технологічний рівень є необхідною, але недостатньою умовою трансформації: без операційного впровадження та інтерфейсного переосмислення навіть найпередовіші технологічні рішення не генерують споживчої цінності.

Практичний вимір цифрової трансформації торгівлі в Україні є показовим прикладом того, як теоретична архітектура реалізується в умовах конкурентного ринку, що розвивається [1]. Аналіз діяльності провідних вітчизняних торговельних операторів дозволяє простежити, яким чином трансформаційні зрушення проявляються на кожному з п'яти рівнів запропонованої моделі.

На стратегічному рівні показовим прикладом є діяльність ТОВ «Розетка.УА» – одного з провідних маркетплейсів України, який здійснив суттєву трансформацію від монобрендової моделі електронної комерції до екосистемного формату функціонування. Компанія переглянула власну ціннісну пропозицію, розширивши її від реалізації електронної техніки до формування комплексної цифрової платформи, що об'єднує значну кількість продавців, надає фінансові сервіси, забезпечує логістичну інфраструктуру та створює персоналізований клієнтський досвід для мільйонів користувачів. Такий стратегічний реінжиніринг став можливим не стільки завдяки впровадженню окремих технологічних рішень, скільки внаслідок фундаментальної трансформації бізнес-ідентичності компанії.

На технологічному рівні значний прогрес демонструє мережа супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд», яка активно впроваджує технології штучного інтелекту для оптимізації управління асортиментом та прогнозування споживчого попиту. Алгоритми машинного навчання обробляють значні масиви даних щодо купівельної поведінки споживачів, що дає змогу адаптувати асортиментну матрицю кожної торговельної точки з урахуванням локальних характеристик попиту. Додатково впровадження IoT-рішень у логістичних ланцюгах забезпечує безперервний температурний моніторинг харчових продуктів, що сприяє підвищенню якості товарів та зменшенню втрат, пов'язаних із їх псуванням [2].

Операційний рівень трансформації особливо чітко простежується у діяльності ТОВ «Нова пошта». Попри позиціонування як логістичного оператора, компанія фактично функціонує як цифрова торговельно-логістична платформа. Запровадження автоматизованих поштомотів, інтегрованих із мобільним застосунком і системами відстеження відправлень у режимі реального часу, демонструє, яким чином цифровізація операційних процесів формує нові стандарти клієнтського сервісу. Крім того, цифровізація робочих місць кур'єрів і працівників відділень сприяла

формуванню технологічного лідерства компанії у галузі.

Інтерфейсний рівень трансформації яскраво представлений реалізацією фізично-цифрових концепцій у торговельних формах мереж ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «АТВ-Маркет» [14; 15]. Зокрема, мережа Сільпо впроваджує концепцію «розумних» магазинів, у яких традиційний торговельний простір доповнюється цифровими екранами з персоналізованими пропозиціями, QR-кодами для отримання розширеної інформації про товари, а також інтеграцією з мобільним застосунком програми лояльності. Така омніканальна архітектура взаємодії забезпечує безперервність клієнтського досвіду незалежно від обраного каналу взаємодії зі споживачем.

Аналітичний рівень трансформації найбільш повно реалізується у фінансово-торговельному сегменті. Показовим є приклад АТ «Універсал банк», який, попри належність до фінансового сектору, демонструє можливості використання предиктивної аналітики та механізмів зворотного зв'язку як інструментів конкурентної диференціації. Аналіз транзакційної поведінки клієнтів використовується для формування персоналізованих пропозицій із поверненням частини витрачених коштів, кредитних продуктів і партнерських торговельних знижок. Такий підхід ілюструє, як аналітичний рівень інтегрує торговельні та фінансові сервіси у єдину систему створення цінності, що свідчить про формування нової категорії економічних суб'єктів – фінансово-торговельних екосистем.

Узагальнення практичного досвіду вітчизняних операторів дозволяє зробити важливий висновок: найбільший трансформаційний ефект досягається тими підприємствами, які здійснюють скоординовані зміни на всіх п'яти рівнях одночасно, а не обмежуються локальними вдосконаленнями в межах одного або двох рівнів. Фрагментарна цифровізація, як правило, не забезпечує стійких конкурентних переваг і не призводить до якісної трансформації бізнес-моделі.

Ідентифікація стратегічних пріоритетів цифрової трансформації є ключовим управлінським завданням для керівництва торговельних підприємств. На основі аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду вітчизняних і зарубіжних операторів можна сформулювати п'ять ключових стратегічних пріоритетів, що відповідають логіці запропонованої архітектурної моделі.

Першим і найбільш фундаментальним пріоритетом є побудова культури прийняття рішень, побудованої на основі аналізу даних. Перехід від інтуїтивного менеджменту до управління, заснованого на даних, є необхідною умовою ефективного функціонування аналітичного рівня трансформаційної моделі. Це передбачає не лише технологічне оснащення (системи збирання та обробки даних), а й зміну організаційної культури: формування у менеджерів усіх рівнів звички спиратися на дані, а не лише на досвід і інтуїцію. Без цього навіть найдосконаліші аналітичні системи залишатимуться невикористаним інструментом.

Другим пріоритетом є розвиток омніканальної архітектури як основи сучасного клієнтського досвіду. Споживач XXI століття здійснює купівельний шлях через множини точок дотику – від соціальних мереж та пошукових систем до фізичних магазинів та поштоматів. Торговельне підприємство, яке не забезпечує безшовного та узгодженого досвіду в усіх каналах, втрачає конкурентоспроможність. Стратегічне завдання полягає не у простому «залученні» якомога більшої кількості каналів, а у їх глибокій інтеграції на рівні даних про клієнта, асортименту, ціноутворення та логістики.

Третій пріоритет стосується персоналізації як нового стандарту ціннісної пропозиції. Масове виробництво поступилося масовою кастомізацією: споживачі очікують індивідуально налаштованих пропозицій, які відповідають їхнім конкретним потребам, уподобанням та поведінковим патернам. Реалізація цього пріоритету спирається на технологічний рівень моделі (AI та Big Data) та аналітичний рівень (зворотній зв'язок), водночас знаходячи вираження у конкретних інтерфейсних рішеннях – від персоналізованих рекомендаційних алгоритмів до індивідуалізованих програм лояльності.

Четвертим пріоритетом є платформізація торговельної діяльності як стратегічна відповідь на екосистемні виклики. Торговельні підприємства, що обмежуються роллю виключно «продавця», дедалі більше витісняються з ринку цифровими платформами-агрегаторами. Стратегічна альтернатива полягає у самостійній побудові платформних структур: об'єднанні навколо власного бренду мережі партнерів, постачальників та споживачів спільнот. Такий підхід дозволяє збільшити ціннісну пропозицію для клієнта, не нарощуючи влас-

них матеріальних активів, та створює ефект мережевого зростання.

П'ятим пріоритетом є інвестиції у цифрові компетенції персоналу як умова сталості трансформації. Технологічні рішення можуть бути куплені або орендовані, проте здатність організації їх ефективно використовувати та постійно розвивати залежить від людського капіталу. Цифрова трансформація, що не супроводжується систематичним розвитком компетенцій персоналу, приречена на поверховий ефект. Стратегічні інвестиції в навчання, цифровий онбординг та побудову внутрішніх спільнот практики є необхідною умовою довгострокового трансформаційного успіху.

Окремою площиною стратегічних пріоритетів є управління ризиками цифрової трансформації. Серед ключових бар'єрів трансформації слід виокремити: опір організаційних змін з боку середнього менеджменту; ризики кібербезпеки та захисту персональних даних споживачів; технологічну заборгованість підприємств, що тривалий час ігнорували цифровізацію; та нерівномірність цифрової готовності різних сегментів споживчої аудиторії. Врахування цих ризиків у стратегічному плануванні є необхідною умовою сталої та ефективної трансформації.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків щодо природи, архітектури та стратегічних вимірів цифрової трансформації торговельної діяльності.

По-перше, цифрова трансформація торгівлі є принципово відмінним від простої цифровізації процесом, що передбачає докорінну зміну бізнес-моделі, ціннісних пропозицій та організаційної культури торговельного підприємства. Ефективна трансформація вимагає системного підходу, а не фрагментарного впровадження окремих технологій.

По-друге, запропонована п'ятирівнева архітектурна модель (стратегічний; технологічний; операційний; інтерфейсний; аналітичний рівні) дозволяє структурувати трансформаційний процес та визначити функціональну роль кожного елемента у системній цілісності змін. Нелінійна взаємодія між рівнями, зокрема зворотний зв'язок від аналітичного рівня до стратегічного, є ключовою умовою адаптивності трансформаційної системи.

По-третє, аналіз практики вітчизняних торговельних операторів – ТОВ «Розетка. UA», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «АТВ-Маркет», ТОВ «Нова пошта», АТ «Універсал банк» – підтверджує практичну цінність запропонованої моделі: кожне підприємство демонструє ознаки трансформаційних зрушень на різних рівнях, а найбільш успішні оператори характеризуються скоординованими змінами на всіх п'яти рівнях одночасно.

По-четверте, сформульовані стратегічні пріоритети – культура прийняття рішень, яка побудована на основі аналізу даних, омніканальна архітектура, персоналізація, платформізація та розвиток цифрових компетенцій – утворюють взаємопов'язаний стратегічний порядок денний для менеджменту торговельних підприємств, який прагне зберегти та посилити конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним вимірюванням ефективності трансформаційних зрушень на кожному рівні запропонованої моделі, розробленням методичного інструментарію оцінювання рівня цифрової зрілості торговельних підприємств, а також дослідженням галузевих особливостей трансформації в окремих сегментах торгівлі (продовольча роздрібно торгівля, електронна комерція, оптова торгівля).

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бреус С., Іваненко А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Ковтун О. А., Башнянин Г. І. Трансформація бізнес-моделей українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Kraus N., Kraus K. Digital transformation of business processes of enterprises on the way to becoming Industry 5.0 in the gig economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифрова трансформація підприємств роздрібно торгівлі в Україні: аналіз тенденцій та перспектив розвитку в контексті сучасних викликів. *Journal of management, economics and*

*technology* – Журнал з менеджменту, економіки та технологій. № 1. Харків : ДБТУ, 2025. С. 285-297. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/67763>

5. Skorobogatova N., Kravchuk Y. Influence of Industry 4.0 on the competitiveness of the national economy. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216395> (дата звернення: 12.03.2026).

6. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 252 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46> (дата звернення: 12.03.2026).

7. Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2016. Vol. 44, № 7. P. 694–712. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140> (дата звернення: 12.03.2026).

8. Hollander S. C. The wheel of retailing. *Journal of Marketing*. 1960. Vol. 25, № 1. P. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224296002500105> (дата звернення: 12.03.2026).

9. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

10. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. *Platform revolution: how networked markets are transforming the economy*. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.

11. Rigby D. The future of shopping. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, 65-76.

12. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 172–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (дата звернення: 12.03.2026).

13. Wu X. and Tan H. (2019) Research on the Construction of Consumption Experience Dimensions for the E-Commerce Offline Store. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 408-417. doi: 10.4236/jss.2019.73034. (дата звернення: 12.03.2026).

14. Мережа супермаркетів АТБ: відповідальний бізнес у часи війни та драйвер розвитку громад. URL: <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/merezha-supermarketiv-atb-vidpovidalnij-biznes-u-chasi-vijni-ta-drajver-rozvitku-gromad/> (дата звернення: 13.03.2026).

15. Корпорація «АТБ» в умовах війни. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov> (дата звернення: 13.03.2026).

16. Звіт про стан розвитку внутрішньої торгівлі України в 2022 році / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 128 с.

#### REFERENCES:

1. Breus S., Ivanenko A. (2025) Informatsiini systemy u torhivli v umovakh tsyvrovoi transformatsii: vyklyky, ryzyky ta potentsial zrostantia [Information systems in trade in the conditions of digital transformation: challenges, risks and growth potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> (in Ukrainian)

2. Kovtun O.A., Bashnianyn H.I. (2023) Transformatsiia biznes-modelei ukrainskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of business models of Ukrainian enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15> (in Ukrainian)

3. Kraus N., Kraus K. (2023) Digital transformation of business processes of enterprises on the way to becoming Industry 5.0 in the gig economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 20. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93> (in English)

4. Kashchena N.B., Nesterenko I.V. (2025) Tsyfrova transformatsiia pidpriemstv rozdribnoi torhivli v Ukraini: analiz tendentsii ta perspektyv rozvytku v konteksti suchasnykh vyklykiv [Digital transformation of retail enterprises in Ukraine: analysis of trends and development prospects in the context of modern challenges]. *Journal of management, economics and technology*, no. 1, pp. 285-297. Available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/67763> (in Ukrainian)

5. Skorobogatova N., Kravchuk Y. (2020) Influence of Industry 4.0 on the competitiveness of the national economy. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216395> (in English)

6. Christensen C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press. 252 p. (in English)

7. Hagberg J., Sundström M., Egels-Zandén N. (2016) The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 44, no. 7, pp. 694–712. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140> (in English)

8. Hollander S.C. (1960) The wheel of retailing. *Journal of Marketing*, vol. 25, no. 1, pp. 37–42. <https://doi.org/10.1177/002224296002500105> (in English)
9. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons. 288 p. (in English)
10. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York: W. W. Norton & Company. 352 p. (in English)
11. Rigby D. (2011) The future of shopping. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 12. (in English)
12. Teece D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (in English)
13. Merezha supermarketiv ATB: vidpovidalniy biznes u chasy viiny ta draiver rozvytku hromad [ATB supermarket chain: responsible business in wartime and a driver of community development]. Available at: <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/merezha-supermarketiv-atb-vidpovidalniy-biznes-u-chasy-vijni-ta-drajver-rozvitku-gromad/> (accessed 13 March 2026). (in Ukrainian)
14. Korporatsiia «ATB» v umovakh viiny [ATB Corporation in wartime conditions]. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov> (accessed 13 March 2026). (in Ukrainian)
15. Mazaraki A.A. (ed.) (2023) *Zvit pro stan rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy v 2022 rotsi* [Report on the state of development of internal trade of Ukraine in 2022]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. 128 p. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 02.04.2026

Дата публікації статті: 07.04.2026