

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-53>

УДК 658.8:004.9

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

TRANSFORMATION OF VALUE ORIENTATIONS AND THE POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Зибарева Оксана Василівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

Бивших Іван Вікторович

аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1732-1003>

Zybareva Oksana, Byvshykh Ivan

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті досліджено сутність категорії ціннісних орієнтирів та потенціалу торговельних підприємств у процесі цифровізації економіки. Обґрунтовано, що цифровізація виступає ключовим чинником трансформації діяльності підприємств, зумовлюючи зміну їх стратегічних пріоритетів у напрямі клієнтоцентричності, формування цифрового досвіду та підвищення рівня довіри до бренду. Визначено, що розвиток омніканальних моделей забезпечує інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачами та сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Доведено, що трансформація ціннісних орієнтирів супроводжується зміною структури потенціалу підприємств, у якій зростає роль цифрових, аналітичних та інноваційних складових. Особливу увагу приділено зростанню значення ESG-підходів як елементу сучасної системи цінностей бізнесу. Узагальнено взаємозв'язок між цифровізацією, змінами ціннісних орієнтирів та розвитком потенціалу торговельних підприємств.

Ключові слова: клієнтоцентричність, омніканальність, ESG, довіра, цифровий досвід, цифровізація, потенціал підприємства.

The article examines the essence of the category of value orientations and the potential of trade enterprises in the context of economic digitalization. It is substantiated that digitalization acts as a key driver of systemic transformation of business activities, leading to a shift in strategic priorities towards customer-centricity, the formation of a high-quality digital experience, and the strengthening of trust in brands. The study reveals that the development of omnichannel models ensures the integration of online and offline interaction channels, which enhances the efficiency of communication with consumers and improves the overall performance of enterprises. Particular attention is paid to the transformation of the enterprise potential structure. It is determined that along with traditional resources, such as material and financial assets, digital, analytical, and innovative components are becoming increasingly important. These elements provide flexibility, adaptability, and the ability to respond quickly to changes in the external environment. The research also highlights the growing importance of ESG principles as an integral part of modern business value systems, influencing both internal management processes and external stakeholder relations. The article analyzes current trends in e-commerce development and identifies the dominance of hybrid business models that combine trade, service, and logistics functions. It is proved that large trade enterprises actively implement digital technologies and omnichannel strategies, while small businesses tend to operate within more specialized models. The relationship between digitalization, transformation of value orientations, and the development of enterprise potential is established and substantiated. The results of the study allow identifying key directions for the adaptation of trade enterprises to digital transformations and can be used in the development of effective management strategies in a dynamic digital environment.

Keywords: customer-centricity, omnichannel, ESG, trust, digital experience, digitalization, enterprise potential.



Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки цифрова трансформація виступає визначальним чинником стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, зокрема підприємств сфери торгівлі. Активне впровадження цифрових технологій спричиняє не лише модернізацію бізнес-процесів, але й глибоку трансформацію підходів до взаємодії з клієнтами, каналів збуту, логістики та систем управління.

Особливо інтенсивні зміни відбуваються у сфері роздрібною торгівлі, яка є чутливою до технологічних інновацій та динаміки споживчої поведінки. Зростання ролі електронної комерції, поширення омніканальних моделей взаємодії та розвиток цифрових платформ зумовлюють формування нового типу споживацького досвіду, орієнтованого на швидкість, зручність і персоналізацію. У цих умовах ключового значення набуває клієнтоцентричність як базовий принцип функціонування торговельних підприємств, що визначає їхню конкурентоспроможність.

Цифровізація економіки сприяє зміщенню акцентів у діяльності підприємств від традиційних показників ефективності до формування цінності для клієнта, побудови довгострокових відносин і підвищення рівня довіри. Водночас зростає роль ESG-орієнтованих підходів, що інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти у систему ціннісних орієнтирів бізнесу. Такі зміни зумовлюють трансформацію внутрішнього потенціалу підприємств, зокрема їх цифрових, інноваційних, організаційних і кадрових складових, необхідних для реалізації омніканальних стратегій та забезпечення якісного цифрового досвіду споживачів.

Разом із тим, незважаючи на активізацію наукових досліджень у сфері цифровізації торгівлі, недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу взаємозв'язку між цифровими трансформаціями, змінами ціннісних орієнтирів та розвитком потенціалу торговельних підприємств. Це зумовлює актуальність дослідження та необхідність поглиблення теоретико-методичних підходів до осмислення зазначених процесів у контексті сучасних викликів цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації економіки та її впливу на діяльність підприємств, зокрема у сфері торгівлі, широко висвітлена у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, аналітики McKinsey Digital підкреслюють роль цифрової реінтеграції бізнесу як ключового

чинника його конкурентоспроможності [1]. Вітчизняні науковці, зокрема К. В. Багацька та І. М. Кречкевич, розглядають цифровізацію як індикатор модернізації бізнес-моделей торговельних підприємств [2], тоді як І. Височин та С. Лях акцентують увагу на необхідності адаптивності бізнес-моделей у цифровій економіці [3]. Дослідження О. Ю. Клепанчук та Д. Баскакова і О. Андрющенка доповнюють ці підходи, висвітлюючи трансформацію роздрібною торгівлі та виклики цифровізації для підприємництва [5; 6].

У більшості досліджень основна увага зосереджена на розвитку e-commerce, цифрових каналів комунікації, аналітики даних та омніканальності, а також формуванні клієнтоцентричних стратегій і цифрового досвіду. Водночас зростає увага до довіри як нематеріального активу та впровадження ESG-підходів у діяльність підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, дослідження мають фрагментарний характер, зокрема недостатньо розкрито питання трансформації ціннісних орієнтирів підприємств, взаємозв'язку цифрової зрілості та їх потенціалу, а також адаптації цифрових моделей до українських умов.

Отже, існує потреба у комплексному дослідженні впливу цифровізації на зміну ціннісних орієнтирів і потенціалу торговельних підприємств з урахуванням розвитку клієнтоцентричності, омніканальності, цифрового досвіду, довіри та ESG.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні теоретичних та прикладних аспектів трансформації ціннісних орієнтирів і потенціалу торговельних підприємств у процесі цифровізації економіки. Для досягнення поставленої мети передбачено обґрунтування впливу цифровізації на зміну пріоритетів діяльності підприємств у напрямі клієнтоцентричності, розвитку омніканальних моделей та формування цифрового досвіду споживачів; аналіз трансформації структури потенціалу підприємств із посиленням ролі цифрових, інноваційних і організаційних складових; а також визначення взаємозв'язку між цифровізацією, рівнем довіри, впровадженням ESG-підходів і розвитком підприємств у сучасному економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація економіки та її вплив на діяльність підприємств залишаються одними з ключових напрямів сучасних науко-

вих досліджень. Вона розглядається як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності, що супроводжується переходом від традиційних моделей взаємодії до інтегрованих цифрових і кіберфізичних систем.

На відміну від попередніх етапів технологічного розвитку, сучасна цифровізація передбачає не лише оновлення інструментів, а глибоку трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів і механізмів створення цінності. У результаті формується нова логіка функціонування підприємств, орієнтована на клієнтоцентричність, використання даних, формування цифрового досвіду та побудову довгострокових відносин на основі довіри.

Цифрова трансформація визначена одним із пріоритетів розвитку Європейського Союзу в межах стратегії «Цифрового десятиліття» та ініціативи «Цифровий компас до 2030 року», що передбачає створення людиноцентричної цифрової екосистеми. Ключовими напрямками є розвиток цифрових компетентностей, модернізація інфраструктури, цифровізація бізнесу та інтеграція ESG-підходів у систему управління [7].

Для України цифровізація також має стратегічне значення, особливо в контексті євроінтеграції. Водночас, попри позитивні зрушення, рівень цифрової трансформації підприємств, зокрема у сфері торгівлі, залишається нерівномірним і потребує системного аналізу. Наукові дослідження переважно зосереджені на загальних аспектах цифровізації, тоді як питання зміни ціннісних орієнтирів і трансформації потенціалу підприємств залишаються недостатньо розкритими.

У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження трансформації ціннісних орієнтирів торговельних підприємств як основи їх адаптації до цифрового середовища. Під ціннісними орієнтирами доцільно розуміти сукупність стратегічних пріоритетів і принципів, що визначають спрямованість діяльності підприємства та підходи до створення цінності для клієнта.

У науковій літературі ціннісні орієнтири також трактуються як система управлінських установок, що формує поведінку підприємства на ринку та визначає характер його взаємодії зі споживачами (К. В. Багацька, І. М. Кречкевич). Водночас І. Височин та С. Лях розглядають їх як основу адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема під впливом цифрових технологій.

З огляду на це, у традиційній моделі розвитку ключовими орієнтирами виступали максимізація обсягів продажу та оптимізація витрат. Натомість у процесі цифровізації відбувається їх зміщення у бік клієнтоцентричності, формування якісного цифрового досвіду, підвищення рівня довіри, впровадження ESG-підходів, а також забезпечення швидкості та персоналізації обслуговування.

Ці зміни зумовлені трансформацією споживчої поведінки, яка характеризується зростанням вимог до інтеграції каналів взаємодії, доступності інформації та індивідуалізації пропозицій. У відповідь підприємства переходять від продуктово-орієнтованих моделей до підходів, заснованих на створенні цінності та управлінні клієнтським досвідом, що у теоретичному вимірі відповідає розвитку концепцій омніканальності, customer experience management та data-driven management, які забезпечують узгодженість взаємодії зі споживачем і підвищують ефективність управлінських рішень [3].

Таким чином, цифровізація економіки виступає не лише технологічним, але й ціннісно-орієнтованим процесом, що визначає трансформацію потенціалу торговельних підприємств і формує нові підходи до їх розвитку в умовах цифрового середовища. Цифровізація економіки змінює не лише зовнішні умови функціонування підприємств, але й внутрішню структуру їх потенціалу, оскільки якщо раніше ключову роль відігравали матеріальні та фінансові ресурси, то в умовах цифрового середовища визначальними стають цифрові, інтелектуальні та аналітичні складові, які забезпечують гнучкість, швидкість реагування та здатність до інновацій, табл. 1.

Цифровізація трансформує потенціал торговельних підприємств із ресурсно-орієнтованого у динамічний, де ключову роль відіграють дані, технології та здатність до швидкої адаптації. При цьому рівень реалізації такого потенціалу безпосередньо залежить від цифрової зрілості підприємства та його спроможності інтегрувати інноваційні рішення у бізнес-процеси. Це зумовлює необхідність більш детального аналізу механізмів формування та оцінювання потенціалу торговельних підприємств у цифровому середовищі.

Подальший аналіз підтверджує, що цифровізація суттєво трансформує торговельний бізнес, формуючи нову парадигму його розвитку, у якій гнучкість і здатність до інновацій виступають ключовими чинниками конкурентоспроможності. Водночас, незважаючи

Таблиця 1

Трансформація потенціалу торговельних підприємств в умовах цифровізації

Компонент потенціалу	Традиційна модель	Цифрова модель
Організаційний	Ієрархічна структура	Гнучкі, платформенні, data-driven моделі
Маркетинговий	Масовий маркетинг	Персоналізація, Big Data, клієнтоцентричність
Логістичний	Лінійні ланцюги постачання	e-logistics, автоматизація, real-time управління
Кадровий	Базові професійні навички	Digital skills, аналітичні компетенції
Інноваційний	Повільне впровадження змін	Agile-підходи, швидка адаптація
Комунікаційний	Одностороння взаємодія	Оmnіканальність, інтерактивна комунікація

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 7]

на активний розвиток цифрових технологій, українські підприємства все ще поступаються європейським за рівнем цифровізації бізнес-процесів.

Зокрема, частка e-commerce в Україні у сфері торгівлі становила близько 12 % у 2023 р., тоді як у країнах ЄС цей показник перевищував 40 % для великого бізнесу та досягав понад 50 % для малого і середнього підприємництва [4].

Разом із тим, характерною особливістю українського ринку є вищий рівень локальної електронної торгівлі: частка підприємств, що здійснюють онлайн-продажі за місцем розташування клієнта, становила 9,5 % проти 0,3 % у ЄС. Це свідчить про специфіку споживчої поведінки, за якої цифрові канали активно використовуються навіть у межах локального доступу до торговельних об'єктів.

Подальший розвиток цифровізації зумовлює трансформацію бізнес-моделей торговельних підприємств під впливом таких ключових трендів, як розвиток e-commerce, використання Big Data, впровадження технологій штучного інтелекту, мобільних платформ та поширення omnіканальності [8]. Саме ці чинники сприяють переходу від традиційних моделей торгівлі до цифровізованих і платформних форм організації бізнесу

У сфері роздрібної торгівлі можна виокремити три основні типи бізнес-моделей. По-перше, традиційний ритейл, представлений як спеціалізованими, так і неспеціалізованими мережами (АТБ, Сільпо, Varus, NOVUS, Фокстрот, Watsons), який поступово трансформується під впливом цифрових технологій. По-друге, електронна комерція на основі платформних рішень (Rozetka, Kasta, OLX),

що є повністю цифровою моделлю і формує нову архітектуру ринку. По-третє, гібридні (omніканальні) моделі, які поєднують онлайн-та офлайн-канали (Епіцентр, Comfy, Алло, Цитрус, EVA), і саме вони наразі домінують серед великих торговельних мереж [2].

У сфері оптової торгівлі цифровізація також сприяє ускладненню бізнес-моделей. Окрім класичної та контрактної дистрибуції (ERC, Баядера Груп, IDS Україна), активно розвиваються логістично-орієнтовані моделі (БадМ, Оптіма-Фарм), а також цифрові B2B-платформи (Prom.ua, Zakupki.prom), що забезпечують інтеграцію учасників ринку. Окрему роль відіграють сервісно-інтегровані моделі, де цінність формується не лише через продаж, а й через додаткові послуги (ASBIS Україна) [5].

Загалом, сучасні бізнес-моделі торгівлі дедалі більше набувають гібридного характеру, поєднуючи торговельні, логістичні та сервісні функції [8]. При цьому для великих підприємств типовою є інтегрована багаторівнева структура створення цінності, тоді як для малого бізнесу більш характерними залишаються спрощені або спеціалізовані моделі.

Подальшим підтвердженням трансформації бізнес-моделей під впливом цифровізації є активізація інвестицій у сферу електронної комерції з боку традиційних ритейлерів. Окрім класичних онлайн-платформ, упродовж останніх років цифрові канали продажу активно розвивають такі компанії, як EVA, Varus, АТБ, Comfy та інші, що свідчить про зміщення акцентів у бік omnіканальних стратегій [7]. Зокрема, група компаній Fozzy Group розширила свою присутність у цифровому середовищі, запустивши маркетплейс

MauDau як черговий e-commerce проєкт у межах власної екосистеми [6].

Динаміка розвитку електронної торгівлі в Україні також демонструє її зростаюче значення для економіки. За даними аналітики ринку, найбільш стрімке зростання було зафіксовано у 2020 році, коли обсяги e-commerce збільшилися приблизно на 38 %, досягнувши близько 4 млрд дол. США. У наступному році темпи зростання сповільнилися до 17,5 %, тоді як у період повномасштабної війни електронна торгівля продовжила демонструвати позитивну динаміку, зокрема зростання обсягів у валютному вимірі становило понад 6 % [2; 7].

Дані дослідження інвестиційного порталу InVenture – «Топ-15 підприємств сектору e-commerce в Україні за показниками доходу» [7] – демонструють високий рівень концентрації українського сегмента e-commerce навколо кількох провідних гравців. Абсолютним лідером за обсягом обороту є ROZETKA, яка суттєво випереджає інших ритейлерів із показником 45 млрд. грн. та найбільшим трафіком – 398,5 млн. відвідувань. Це свідчить про її домінуючу позицію на ринку та поєднання функцій класичного інтернет-магазину і маркетплейсу.

Друга група компаній – COMFY, AliExpress, ЕПІЦЕНТР, АЛЛО – формує сегмент великих онлайн-ритейлерів, однак їхні показники значно поступаються лідеру. Водночас показовим є те, що ЕПІЦЕНТР при обороті 7,9 млрд. грн. має дуже високий трафік – 206,1 млн. відвідувань, що можна пояснити ефективним поєднанням офлайн- та онлайн-каналів у межах омніканальної моделі [7].

Окрему увагу привертає AliExpress, який, попри іноземне походження платформи, посідає одне з провідних місць за відвідуваністю (96,7 млн.) і оборотом (7,5–11 млрд. грн.). Це підтверджує значну роль міжнародних маркетплейсів у споживчій поведінці українських споживачів.

Важливою тенденцією є те, що більшість компаній у рейтингу функціонують не лише як інтернет-магазини, а і як маркетплейси. Такий формат дає змогу розширювати асортимент, залучати сторонніх продавців і збільшувати охоплення аудиторії. Саме тому гібридні моделі типу «інтернет-магазин + маркетплейс» виявляються найбільш конкурентоспроможними та перспективними в сучасному цифровому середовищі.

Наведений рейтинг також засвідчує, що високий трафік не завжди прямо відповідає

найбільшому обороту. Наприклад, MAKEUP має 115,5 млн відвідувань, що більше, ніж у частини компаній із вищими оборотами. Це свідчить про вплив спеціалізації, структури асортименту, середнього чека та особливостей цільової аудиторії на фінансові результати.

У цілому наведені показники підтверджують, що український ринок електронної торгівлі є динамічним, конкурентним і структурно неоднорідним: у ньому одночасно домінують універсальні платформи, омніканальні мережі та вузькоспеціалізовані онлайн-магазини [9]. Основними чинниками лідерства виступають масштаб платформи, багатофункціональність бізнес-моделі, рівень трафіку та здатність адаптуватися до змін споживчого попиту [11].

Узагальнення отриманих результатів свідчить, що цифровізація виступає системним чинником трансформації торговельних підприємств, охоплюючи їхні ціннісні орієнтири, внутрішній потенціал і бізнес-моделі функціонування. Зокрема, відбувається переорієнтація діяльності підприємств від традиційних економічних показників до формування клієнтської цінності, зміцнення довіри та інтеграції принципів сталого розвитку (ESG).

Таким чином, встановлено наявність прямого взаємозв'язку між рівнем цифровізації підприємства, трансформацією його ціннісних орієнтирів і розвитком потенціалу. Поглиблення цифрових трансформацій не лише визначає конкурентоспроможність торговельних підприємств, а й формує нову парадигму їхнього функціонування, орієнтовану на клієнтоцентричність, довіру та ефективне використання даних.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що цифровізація суттєво змінює логіку функціонування торговельних підприємств, зумовлюючи перехід від ресурсно- та продуктово-орієнтованих підходів до клієнтоцентричних моделей. Зокрема, серед ключових ціннісних орієнтирів сучасних підприємств домінують клієнтоцентричність, формування якісного цифрового досвіду, підвищення рівня довіри до бренду, а також інтеграція ESG-принципів у діяльність.

Аналіз структури ринку e-commerce в Україні показав, що лідируючі позиції займають підприємства, які поєднали традиційний ритейл із цифровими каналами продажу (Епіцентр, Алло, Сільпо, EVA, Фокстрот, Intertop). Це підтверджує, що гібридні омніканальні моделі є найбільш ефективними в сучасних умовах, оскільки дозволяють інтегрувати онлайн- та

офлайн-взаємодію і формувати цілісний клієнтський досвід. Встановлено, що трансформація ціннісних орієнтирів супроводжується зміною структури потенціалу підприємств. Якщо раніше ключову роль відігравали матеріальні та фінансові ресурси, то нині визначальними є цифрові інструменти, аналітика даних, IT-інфраструктура та компетентності персоналу. Саме ці складові забезпечують швидкість прийняття рішень, персоналізацію пропозицій і здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища.

Розвиток електронної комерції в Україні має специфічні особливості: з одного боку, її

частка поступається європейським показникам, з іншого – спостерігається висока активність локальної онлайн-торгівлі, що свідчить про зміну споживчої поведінки та зростання ролі цифрових каналів навіть у межах фізичної доступності магазинів. Цифровізація, зміна ціннісних орієнтирів і розвиток потенціалу торговельних підприємств є взаємопов'язаними процесами, які визначають їх конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Перспективи подальших досліджень буде спрямовано на розроблення практичних індикаторів оцінки цифрової зрілості торговельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. McKinsey Digital. The Case for Digital Reinvention. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Багацька К.В., Кречкевич І.М. Цифровізація як індикатор модернізації бізнес-моделей підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2026. № 1. С. 327–335. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-327-335>.
3. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
5. Клепанчук О.Ю. Трансформація роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.5> (дата звернення: 25.03.2026).
6. Баскаков Д., Андрущенко О. Цифровізація торговельного підприємництва: виклики та можливості для України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 321–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-42>.
7. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini> (дата звернення: 25.03.2026).
8. Черняєва А.О., Радченко І.О. Управління змінами та масштабування цифрових інновацій у трансформації торговельного бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 233–239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-37>.
9. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.
10. Блакита Г., Вавдійчик І. Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>.
11. Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Сисюк В.І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82>.
12. Бужимська К.О., Царук І.М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/eta-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/eta-2025-1(111)-44-50).

REFERENCES:

1. McKinsey Digital. The Case for Digital Reinvention. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention> (accessed March 25, 2026)
2. Bahatska K.V., Krechkevych I.M. (2026) Tsyfrovizatsiia yak indyikator modernizatsii biznes-modelei pidpriemstv torhivli [Digitalization as an indicator of modernization of business models of trade enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 327–335. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-327-335> (accessed March 22, 2026)

3. Vysochyn I., Liakh S. (2025) Adaptyvnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptability of business models of trade enterprises in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (accessed April 21, 2026)
4. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed March 25, 2026)
5. Klepanchuk O.Yu. (2025) Transformatsiia rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of retail trade in the digital economy]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, no. 2. Available at: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.5> (accessed March 21, 2026)
6. Baskakov D., Andriushchenko O. (2025) Tsyfrovizatsiia torhovelnoho pidpriemnytstva: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [Digitalization of trade entrepreneurship: challenges and opportunities for Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 6 (57), pp. 321–328. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-42> (accessed March 20, 2026)
7. InVenture. Reitynh TOP-15 naibilshykh ryteileriv e-commerce v Ukraini [Top-15 largest e-commerce retailers in Ukraine]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini> (accessed March 25, 2026)
8. Cherniaieva A.O., Radchenko I.O. (2025) Upravlinnia zminamy ta mashtabuvannia tsyfrovoykh innovatsii u transformatsii torhovelnoho biznesu [Change management and scaling of digital innovations in the transformation of trade business]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, no. 4 (13), pp. 233–239. Available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-37> (accessed February 20, 2026)
9. Bashlai S., Yaremko I. (2023) Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Digitalization of Ukraine's economy in the context of European integration processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 48. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (accessed February 21, 2026)
10. Blakyyta H., Vavdiichyk I. (2025) Tsyfrovizatsiia yak stratehichniy napriam zabezpechennia adaptyvnoho ta staloho rozvytku pidpriemstv torhivli Ukrainy [Digitalization as a strategic direction for ensuring adaptive and sustainable development of trade enterprises in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 4 (135). Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4> (accessed March 22, 2026)
11. Kyshakevych B.Yu., Demediuk B.T., Sysiuk V.I. (2024) Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho biznesu: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of small and medium-sized businesses: challenges and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 2, pp. 82–87. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.82> (accessed March 12, 2026)
12. Buzhym'ska K.O., Tsaruk I.M. (2025) Upravlinnia biznes-protsesamy torhovelnoho pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Business process management of a trade enterprise in the context of digitalization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 1 (111), pp. 44–50. Available at: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (accessed March 20, 2026)

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 20.05.2026