

Концептуальні підходи до дослідження цифрової трансформації ритейлу

Пуна Остап Олегович¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2024	Економіка	658.8:004(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17949687>

Анотація. У статті досліджено концептуальні підходи до аналізу цифрової трансформації ритейлу як багатовимірного економічного процесу, що передбачає фундаментальну перебудову бізнес-моделей торговельних підприємств. Розкрито сутнісні відмінності між автоматизацією, діджиталізацією та цифровою трансформацією, обґрунтовано їхню роль у сучасному розвитку роздрібної торгівлі. Систематизовано теоретичні концепції, що формують наукове підґрунтя цифрової трансформації ритейлу: теорію цифрової економіки, концепцію платформенної економіки, підхід омніканальності та теорію штучного інтелекту і великих даних. Охарактеризовано основні моделі цифрової трансформації ритейлу – платформізацію, омніканальність, автоматизовані системи управління та використання штучного інтелекту з великими даними. Ідентифіковано детермінанти цифрової трансформації ритейлу в Україні, які включають економічні, технологічні, соціальні, інституційні та безпекові чинники. Доведено, що в умовах воєнного стану цифровізація набуває особливого значення, оскільки дозволяє мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури та забезпечувати економічну стійкість. Запропоновано авторську дефініцію цифрової трансформації ритейлу, що інтегрує технологічний, економічний та безпековий виміри. Обґрунтовано необхідність гармонізації українських цифрових стандартів з європейськими практиками для забезпечення інтеграції національного ритейлу у глобальні цифрові ланцюги вартості. Результати дослідження створюють теоретичну базу для розробки механізмів державної підтримки цифровізації ритейлу та формування практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у торговельній галузі України.

Ключові слова: цифрова трансформація, ритейл, діджиталізація, платформенна економіка, омніканальність, штучний інтелект, великі дані, економічна безпека.

Conceptual approaches to researching digital retail transformation

Annotation. The article examines conceptual approaches to analyzing digital transformation of retail as a multidimensional economic process involving fundamental restructuring of business models of trading enterprises. The essential differences between automation, digitalization and digital transformation are revealed, and their role in modern retail development is substantiated. Theoretical concepts forming the scientific foundation of retail digital transformation are systematized: digital economy theory, platform economy concept, omnichannel approach and artificial intelligence and big data theory. The main models of retail digital transformation are characterized – platformization, omnichannel, automated

¹ ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0008-7952-5542>

management systems and use of artificial intelligence with big data. Determinants of retail digital transformation in Ukraine are identified, including economic, technological, social, institutional and security factors. It is proven that under martial law conditions, digitalization gains special significance as it allows minimizing dependence on physical infrastructure and ensuring economic resilience. An author's definition of retail digital transformation is proposed, integrating technological, economic and security dimensions. The necessity of harmonizing Ukrainian digital standards with European practices to ensure integration of national retail into global digital value chains is substantiated. Research results create a theoretical basis for developing mechanisms of state support for retail digitalization and forming practical recommendations for implementing digital technologies in Ukraine's trade sector.

Keywords: digital transformation, retail, digitalization, platform economy, omnichannel, artificial intelligence, big data, economic security.

Вступ

Цифрова трансформація ритейлу є закономірним етапом еволюції економічних процесів, зумовленим стрімким розвитком інформаційних технологій, змінами у споживчих пріоритетах та потребою підвищення ефективності бізнес-моделей. У сучасних умовах, коли Україна змушена протистояти збройній агресії РФ, цифровізація набуває особливого значення, оскільки забезпечує адаптацію торговельної діяльності до нових викликів, мінімізує логістичні ризики та сприяє захисту внутрішнього ринку. Вона змінює характер взаємодії між суб'єктами господарювання та формує нові правила конкуренції, де перевагу отримують компанії, здатні оперативно впроваджувати інноваційні рішення.

Проблематика цифрової трансформації ритейлу залишається предметом наукових дискусій, оскільки цей процес виходить за межі традиційної автоматизації операцій та включає глибокі структурні зміни, що зачіпають усі рівні функціонування торговельних підприємств. У сучасному світі цифрова трансформація розглядається як технологічний процес і водночас як економічне явище, що впливає на організацію ринків, конкурентні стратегії та поведінку споживачів [1]. Саме тому її дослідження потребує комплексного підходу, що враховує взаємодію технологічних інновацій із макроекономічними, соціальними та регуляторними факторами.

Метою статті є охарактеризувати концептуальні підходи до дослідження цифрової трансформації ритейлу.

Результати

З огляду на актуальність проблеми, важливим завданням стає з'ясування економічної сутності цифрової трансформації ритейлу та визначення концептуальних підходів до її аналізу. Теоретичне окреслення природи зазначеного явища створює підґрунтя для формування наукових засад подальшого обґрунтування механізмів цифровізації ритейлу в Україні в умовах сучасних викликів.

Цифрова трансформація ритейлу є складним і багаторівневим процесом, що передбачає фундаментальну зміну їхніх економічних моделей, стратегій управління, способів взаємодії з ринковим середовищем та споживачами; цей процес виходить за межі автоматизації операцій та діджиталізації окремих бізнес-процесів, адже його кінцевою метою є створення цілісної цифрової екосистеми, що забезпечує адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність підприємств у змінних умовах глобальної та національної економіки [2].

У контексті економічної науки цифрова трансформація ритейлу розглядається як ендогенний фактор розвитку сучасних торговельних систем, що змінює традиційні ринкові механізми через вплив цифрових технологій на конкурентну боротьбу,

формування вартості товарів і послуг, поведінку споживачів та інституційне середовище, сутність якої полягає у радикальній зміні структури бізнесу, що ґрунтується на інтеграції великих масивів даних, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, інтернету речей, доповненої реальності та інших цифрових інструментів [3].

В умовах протидії збройній агресії РФ цифрова трансформація оскільки дозволяє мінімізувати фізичну залежність бізнесу від традиційної логістики та торговельної інфраструктури, посилює роль електронної комерції, сприяє розвитку гнучких форматів взаємодії між продавцем і споживачем, дозволяє інтегрувати національну торговельну систему у глобальні цифрові ланцюги вартості, створюючи умови для експансії вітчизняного бізнесу на міжнародні ринки.

Розмежування понять автоматизації, діджиталізації та цифрової трансформації є необхідним для розуміння глибини змін, що відбуваються у сфері ритейлу під впливом новітніх технологій. Хоча ці терміни нерідко використовуються як взаємозамінні, вони позначають різні етапи еволюції бізнес-процесів. Автоматизація передбачає застосування технологій для підвищення продуктивності окремих операцій, діджиталізація зосереджується на переведенні бізнес-процесів у цифровий формат без суттєвої зміни їхньої структури, тоді як цифрова трансформація передбачає фундаментальне переосмислення всієї бізнес-моделі на основі цифрових технологій. Для кращого розуміння цих відмінностей доцільно розглянути їх у порівняльній таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінність цифрової трансформації від автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів

Критерій порівняння	Автоматизація бізнес-процесів	Діджиталізація бізнес-процесів	Цифрова трансформація ритейлу
Сутність	Використання технологій для підвищення ефективності окремих операцій та процесів.	Оцифрування існуючих процесів без їхньої принципової зміни.	Стратегічна зміна всієї бізнес-моделі на основі цифрових технологій.
Масштаб змін	Локальний (окремі процеси та функції).	Обмежений (зміни в операціях без змін у структурі бізнесу).	Глобальний (комплексні зміни у структурі, стратегії та ринковій взаємодії).
Технологічна основа	Програмне забезпечення для оптимізації операцій (ERP-системи, CRM, POS-термінали).	Використання цифрових платформ для управління даними, продажами та комунікацією.	Інтеграція передових технологій (AI, Big Data, IoT, блокчейн, хмарні сервіси).
Основний результат	Зниження витрат, підвищення продуктивності.	Поліпшення клієнтського досвіду та оптимізація бізнес-процесів.	Формування нової бізнес-моделі та стійкої конкурентної переваги.
Вплив на організацію	Мінімальний, оскільки змінюються лише окремі аспекти діяльності.	Помірний, оскільки використовуються нові цифрові канали, але основні принципи роботи залишаються незмінними.	Кардинальний, адже змінюється підхід до роботи з ринком, клієнтами та внутрішніми процесами.

Роль у ритейлі	Автоматизація касових операцій, складу, логістики.	Запровадження онлайн-продажів, мобільних додатків, цифрового маркетингу.	Побудова омніканальної системи продажів, персоналізовані пропозиції на основі AI, створення цифрових екосистем.
----------------	--	--	---

Узагальнено автором за [2, 4, 5, 6, 7, 8]

Цифрова трансформація ритейлу є частиною масштабного економічного процесу, що відображає зміни у глобальних ринках, технологічних трендах і споживчих уподобаннях під впливом макроекономічних тенденцій, серед яких поширення інноваційних технологій, становлення цифрової економіки, трансформація моделей конкуренції та поява нових бізнес-підходів. Зокрема, цифровізація сприяє інтеграції національних ритейлерів у міжнародні платформи, змінює традиційні ланцюги поставок та вимагає від підприємств гнучкості у реагуванні на нові ринкові виклики.

Один із ключових аспектів впливу цифрової трансформації на економіку полягає у зміні ролі традиційного ритейлу. Фізичні торговельні мережі поступово поступаються місцем омніканальним бізнес-моделям, які поєднують онлайн- та офлайн-продажі, персоналізовані маркетингові стратегії та аналітику великих даних [9]. Унаслідок цього трансформується структура ринків праці, посилюється конкуренція за споживача та підвищуються вимоги до якості обслуговування.

Окрім економічного аспекту, цифрова трансформація суттєво змінює споживчу поведінку. Сучасні покупці очікують від ритейлерів не просто якісного товару, а персоналізованого досвіду, швидкої доставки, інтегрованого сервісу через мобільні додатки, чат-боти, платформи електронної комерції. Споживачі стають більш вимогливими до прозорості бізнесу, етичності його діяльності, екологічності товарів і сервісів. Водночас цифрові платформи надають їм безпрецедентні можливості для порівняння пропозицій, оцінки товарів за відгуками, взаємодії з брендами у режимі реального часу.

Особливого значення ці процеси набувають для України, яка в умовах воєнного стану змушена швидко адаптувати економічні механізми до викликів глобальної нестабільності, адже цифрова трансформація дозволяє підприємствам залишатися функціональними навіть в умовах фізичних обмежень, мінімізувати ризики залежності від імпортних поставок, розвивати експорт через цифрові платформи та підтримувати економічну стійкість країни [1]. Цей процес виступає реакцією на технологічний прогрес і водночас важливим елементом загальнонаціональної економічної безпеки та інтеграції України у світові економічні системи.

Розуміння економічної сутності цифрової трансформації ритейлу дозволяє усвідомити її фундаментальну відмінність від традиційних процесів автоматизації та діджиталізації. Проте для комплексного аналізу цього явища необхідно розглянути концептуальні підходи до його дослідження, що склалися у світовій економічній науці.

Цифрова трансформація є технологічним процесом і водночас багатовимірним економічним явищем, яке впливає на конкурентні стратегії, організаційні моделі та структуру ринків, а її наукове осмислення ґрунтується на низці наукових концепцій, які пропонують різні підходи до визначення сутності та особливостей цього процесу. Серед них можна виокремити теорію цифрової економіки, концепцію омніканальності, платформену модель бізнесу, а також підходи, що базуються на аналізі впливу штучного інтелекту, великих даних та автоматизованих систем управління.

Вивчення цих концепцій дозволить не лише систематизувати існуючі теоретичні засади цифрової трансформації ритейлу, а й визначити ключові напрямки її розвитку в Україні з урахуванням глобальних тенденцій та національної економічної специфіки.

Наукове підґрунтя цифрової трансформації ритейлу закладене у концепціях цифрової економіки, інформаційного суспільства та технологічних інновацій. Одним із ключових підходів до її аналізу є теорія цифрової економіки, яка розглядає процеси оцифрування бізнес-процесів як структурні зрушення у господарських системах, що змінюють способи створення, розподілу та споживання цінностей. В межах теорії, цифрова трансформація ритейлу може розглядатись як механізм адаптації торговельних підприємств до нових економічних реалій, що передбачають мобільність, інтеграцію технологій штучного інтелекту та аналітику великих даних [10].

З позиції концепції платформенної економіки, розвиток ритейлу може бути ідентифікований крізь призму створення цифрових платформ та екосистем, які поєднують виробників, постачальників і кінцевих споживачів. У часовій перспективі роздрібна торгівля трансформується у взаємопов'язану систему, де провідну роль відіграють маркетплейси, онлайн-платформи, хмарні сервіси та інтегровані CRM-системи. Класичні моделі конкуренції зазнають змін, адже конкурентні переваги переходять від окремих підприємств до екосистем, які об'єднують значну кількість учасників на єдиному цифровому майданчику. [11].

Концепція омніканальності, яка базується на інтеграції різних каналів взаємодії із клієнтом – фізичних магазинів, мобільних застосунків, веб-платформ, соціальних мереж, чат-ботів та інших цифрових середовищ, трансформує традиційні підходи до управління споживчим досвідом, дозволяючи компаніям створювати персоналізовані стратегії продажів та підтримувати високий рівень лояльності клієнтів [9, 12].

Окрім зазначених концепцій, цифрова трансформація ритейлу останніх років тісно пов'язана з теорією штучного інтелекту, автоматизації та великих даних, що пояснюють зміну механізмів ухвалення управлінських рішень у торговельних підприємствах. Завдяки використанню AI-технологій та алгоритмів машинного навчання у ритейлі забезпечуються можливості прогнозування попиту, управління запасами, формування індивідуальних комерційних пропозицій на основі аналізу поведінкових даних клієнтів.

Простежена еволюція концепцій цифрової трансформації ритейлу демонструє, що цей процес є як технологічним, так і соціально-економічним явищем, що змінює структуру ринку, конкурентні стратегії підприємств і моделі взаємодії зі споживачами. В Україні цифровізація набуває стратегічного значення в умовах повномасштабного вторгнення, а відтак, інтеграція цих підходів дозволяє створювати адаптивні та стійкі моделі розвитку ритейлу, орієнтовані на підтримку національного виробника, посилення внутрішньої економіки та формування глобальної конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація ритейлу відбувається за різними моделями, кожна з яких має власну економічну логіку, технологічну базу та стратегічні наслідки для бізнесу. Впровадження цифрових технологій передбачає поетапну зміну підходів до управління, маркетингу, логістики та взаємодії зі споживачами.

Серед основних моделей цифрової трансформації ритейлу виокремлюють платформізацію, що передбачає створення масштабних цифрових екосистем, омніканальність, яка забезпечує інтеграцію різних каналів продажу, автоматизовані системи управління, що підвищують ефективність операційних процесів, та штучний інтелект із великими даними, які змінюють методи аналізу ринку та персоналізації споживчого досвіду. Узагальнені характеристики цих моделей подано в Таблиці 2.

Основні моделі цифрової трансформації ритейлу

Модель цифрової трансформації	Зміст та особливості	Вплив на ритейл
Платформізація	Створення цифрових платформ та маркетплейсів, які об'єднують різних учасників ринку (виробників, постачальників, покупців) на єдиній технологічній основі.	Зміна традиційних механізмів конкуренції, зменшення ролі фізичних магазинів, розвиток екосистемних бізнес-моделей.
Оmnіканальність	Інтеграція фізичних та цифрових каналів продажу для забезпечення безшовного користувацького досвіду. Взаємодія між онлайн- і офлайн-середовищем.	Підвищення лояльності споживачів, персоналізація комунікації, оптимізація логістичних процесів та підвищення конверсії продажів.
Автоматизовані системи управління	Використання програмних рішень для автоматизації ключових бізнес-процесів: управління запасами, логістики, цінової політики, персоналу.	Оптимізація операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження впливу людського фактора.
Штучний інтелект та великі дані	Інтеграція AI та Big Data для аналізу споживчої поведінки, прогнозування попиту, автоматизації маркетингових стратегій та персоналізації пропозицій.	Прискорення ухвалення рішень, підвищення точності прогнозування продажів, створення індивідуального підходу до кожного споживача.

Узагальнено автором

Визначення ключових факторів, що зумовлюють цифрову трансформацію ритейлу в Україні, є важливим завданням для розуміння перспектив розвитку галузі, оцінки потенційних ризиків та обґрунтування механізмів державної політики, спрямованої на стимулювання цифрової економіки. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення ці детермінанти набувають особливої ваги, оскільки визначають стратегії адаптації бізнесу, напрямки технологічного розвитку та механізми державної підтримки.

З метою систематизації ключових факторів цифрової трансформації ритейлу у воєнний та післявоєнний період їх доцільно подати у вигляді графічної схеми Рис. 1. Цифрова трансформація ритейлу в Україні визначається комплексом взаємопов'язаних детермінант, які можна поділити на економічні, технологічні, соціальні, інституційні та безпекові чинники.

Україна, рухаючись у напрямку європейської інтеграції, активно запроваджує політику гармонізації цифрових стандартів, що сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей у ритейлі. Європейський досвід демонструє ефективність державної підтримки цифрової економіки через створення відповідної нормативно-правової бази, стимулювання розвитку електронної комерції, запровадження системи електронного документообігу та забезпечення кібербезпеки [18]. Впровадження подібних практик в Україні є важливим кроком для посилення стійкості національного ринку та його інтеграції у глобальну цифрову екосистему.

Економічні детермінанти

- Потреба в адаптації бізнес-моделей до умов воєнної економіки
- Деформація ланцюгів постачання та необхідність їхньої цифрової оптимізації
- Розвиток електронної комерції як альтернативи фізичному рітейлу
- Підтримка національного виробника через цифрові платформи

Технологічні детермінанти

- Впровадження штучного інтелекту та великих даних для прогнозування попиту
- Актуалізація хмарних технологій та автоматизованих систем управління
- Цифрова логістика та блокчейн-рішення для прозорості ланцюгів постачання
- Розвиток безконтактних технологій та мобільних платіжних систем

Соціальні детермінанти

- Зміна споживчих уподобань у бік онлайн-шопінгу
- Підвищення попиту на персоналізований сервіс та швидку доставку
- Зростання цифрової грамотності населення
- Зміна трудових відносин у рітейлі через автоматизацію процесів

Інституційні детермінанти

- Державна політика підтримки цифрової економіки
- Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами цифрового ринку
- Державні ініціативи щодо розвитку електронного документообігу та кібербезпеки
- Підтримка малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації

Безпекові детермінанти

- Необхідність мінімізації ризиків фізичної деструкції бізнесу
- Розвиток цифрових платформ як засіб захисту економічної діяльності
- Посилення уваги до кібербезпеки та захисту даних споживачів
- Забезпечення стійкості фінансових транзакцій в умовах воєнного стану

Рис 1. Детермінанти цифрової трансформації рітейлу у воєнний та післявоєнний період

Узагальнено автором за [1, 13, 14, 15, 16, 17]

У науково-аналітичному вимірі це означає, що цифрова трансформація рітейлу набуває ознак інституційно зумовленого процесу: темпи, напрями та результати цифровізації визначаються доступністю технологій і якістю правил, стандартів і процедур, які регулюють оборот даних, цифрову ідентифікацію, електронні транзакції та захист прав споживачів. Відповідно, економічна сутність цифрової трансформації виявляється через зміну механізмів координації та зниження транзакційних витрат у ланцюгах створення вартості, а також через перерозподіл ролей між учасниками ринку на користь платформних посередників і цифрових інфраструктур. Гармонізація з європейськими підходами уможливіє стандартизацію цих механізмів, підвищує інтероперабельність систем і зменшує бар'єри для транскордонної електронної комерції, що прямо впливає на конкурентні позиції українських рітейлерів у єдиному цифровому просторі.

За результатами дослідження пропонуємо авторську дефініцію цифрової трансформації рітейлу:

Цифрова трансформація рітейлу – це стратегічний багатовимірний процес фундаментальної перебудови бізнес-моделі торговельних підприємств на основі інтеграції передових цифрових технологій (штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейн, хмарних сервісів), що передбачає формування омніканальної екосистеми взаємодії з споживачами, трансформацію організаційних структур від ієрархічних до мережево-платформених, зниження транзакційних витрат через цифрові механізми координації та забезпечення адаптивності до динамічних змін ринкового середовища; в умовах України цей процес набуває додаткового безпекового виміру,

оскільки дозволяє мінімізувати залежність від фізичної торговельної інфраструктури, підтримувати економічну стійкість у кризових умовах та забезпечувати інтеграцію національного ритейлу у глобальні цифрові ланцюги вартості з дотриманням європейських стандартів регулювання даних та електронної комерції.

Висновки

Цифрова трансформація ритейлу являє собою складний багатовимірний процес, що виходить за межі простої автоматизації операцій та передбачає фундаментальну перебудову бізнес-моделей торговельних підприємств. Дослідження концептуальних підходів до вивчення цього явища дозволяє зробити кілька важливих висновків.

По-перше, встановлено сутнісну відмінність між автоматизацією, діджиталізацією та цифровою трансформацією ритейлу. Якщо автоматизація зосереджується на підвищенні ефективності окремих операцій, а діджиталізація передбачає оцифрування існуючих процесів, то цифрова трансформація означає стратегічну зміну всієї бізнес-моделі на основі інтеграції передових технологій – штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей, блокчейн та хмарних сервісів.

По-друге, виявлено, що теоретичне осмислення цифрової трансформації ритейлу ґрунтується на взаємодоповнюючих концепціях: теорії цифрової економіки, концепції платформенної економіки, підході омніканальності та теорії штучного інтелекту і великих даних. Кожна з цих концепцій розкриває окремі аспекти трансформаційних процесів – від зміни структури ринків до персоналізації споживчого досвіду.

По-третє, систематизовано основні моделі цифрової трансформації ритейлу: платформізація, омніканальність, автоматизовані системи управління та використання штучного інтелекту з великими даними. Кожна модель має власну економічну логіку та специфічний вплив на організацію торговельної діяльності.

По-четверте, ідентифіковано комплекс детермінант цифрової трансформації ритейлу в Україні, які включають економічні, технологічні, соціальні, інституційні та безпекові чинники. В умовах воєнного стану цифровізація набуває особливого значення, оскільки дозволяє мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури, підтримувати економічну стійкість та забезпечувати функціонування торговельних підприємств у кризових умовах.

По-п'яте, доведено, що для України цифрова трансформація ритейлу має подвійне значення: з одного боку, вона є інструментом адаптації до глобальних технологічних трендів та європейської інтеграції, з іншого – механізмом забезпечення економічної безпеки та стійкості національної економіки в умовах протидії збройній агресії.

Запропонована авторська дефініція цифрової трансформації ритейлу інтегрує технологічний, економічний та безпековий виміри цього процесу, підкреслюючи його стратегічний характер та особливу роль у контексті українських реалій. Результати дослідження створюють теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування механізмів державної підтримки цифровізації ритейлу в Україні та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у торговельній галузі.

Список використаних джерел

1. Прокопенко, С. М., & Суслора, Т. О. (2023). Цифрова трансформація ритейлу: сучасний стан та повоєнні перспективи. <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/626e36e2-57c4-4e7d-9fdc-3ef9a1dca997/download>
2. Gouveia, F. D., & São Mamede, H. (2022). Digital transformation for SMES in the retail industry. *Procedia Computer Science*, 204, 671-681. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922008195/pdf?md5>

- [=474b0ba3a4ae9335518fb6de7913cca3&pid=1-s2.0-S1877050922008195-main.pdf](#)
3. Ружинскас, О. В. (2023). Трансформація зовнішньоторговельної політики країн в умовах нерівномірності глобального економічного розвитку. Автореферати та анотації дисертацій. <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/download/14728/14637>
 4. Гарафонова, О., & Жосан, Г. (2023). Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8944>
 5. Череп, А., Дашко, І., & Огренич, Ю. (2024). Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. Економіка та суспільство, (64). <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4235/4161>
 6. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Mechanism of an economic regulation, (2 (104)), 54-60. <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/download/604/556>
 7. Kondarevych, V., Andriushchenko, K., Pokotylska, N., Ortina, G., Zborovska, O., & Budnyak, L. (2020). Digital transformation of business processes of an enterprise. TEM Journal, 9(4), 1800. https://www.temjournal.com/content/94/TEMJournalNovember2020_1800_1808.pdf
 8. Томчук, В. (2023). Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство, (52). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2533/2452>
 9. Проскурніна, Н. В. (2020). Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24947/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%97.pdf
 10. Melnyk, L. H., Kovalov, B. L., Mykhailov, S. O., Mykhailov, O. O., & Starodub, I. A. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy—in the light of synergetic theory of development. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/90520/3/Melnyk_mer_3_4_2022.pdf
 11. Міщенко, А. О. (2021). МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА. EDITORIAL BOARD, 127. https://www.researchgate.net/profile/Nazim-Nikiforov/publication/352295808_XXIX-Conference-June-08-11-2021-Tokyo-Japan/links/60c250db4585157774c7b7f4/XXIX-Conference-June-08-11-2021-Tokyo-Japan.pdf#page=128

12. Стендер, С. В., Лисак, О. І., & Лук'яненко, Н. Е. (2023). Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*, (24). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/619/570>
13. Дrajниця, С., & Калінський, Є. (2024). Перспективи та тенденції розвитку вітчизняного ритейлу в період повоєнного часу. <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/019a69a5-20d6-42d8-aa19-fb24bbb6464a/download>
14. Бабанін, Є. О. (2023). Управління лояльністю клієнтів національними роздрібними мережами в умовах воєнного стану. https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/18485/%D0%91%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%BD%20%D0%84.%20%D0%9E._2023.pdf?sequence=3&isAllowed=y
15. Дубель, М. В., & Барвінченко, О. О. (2023). Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*, (27), 16-22. <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/573/557>
16. Лемешко, Я. І. (2023). Український ритейл під час війни: загрози та виклики. <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/a33fbd31-8197-47fb-86af-e105eadc9624/download>
17. Шаров, В., Гарафонова, О., & Дворник, І. (2024). Economic challenges and financial opportunities of online retail in Ukraine during the war: alignment with global trends and innovative perspectives. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 5(58), 331-344. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4495/4209>
18. Орел, А., Шавирін, В., & Шулик, П. (2024). Дослідження впливу міжнародних ритейлерів на роздрібні мережі та змін споживчих вподобань. *Економіка та суспільство*, (68). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4921/4864>