

## Фактори впливу цифровізації на стратегічні напрями розвитку ритейлових мереж

Янковська Л. А.<sup>1</sup>, Сопільник Л. І.<sup>2</sup>, Візник Ю. Я.<sup>3</sup>, Семчук Ю. І.<sup>4</sup>, Базюк В.-М. В.<sup>5</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.04.2025	Економіка	339.37:004:005.21

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17992900>

**Анотація.** У статті здійснено науково-аналітичне дослідження факторів впливу цифровізації на стратегічні напрями розвитку ритейлових мереж у контексті трансформаційних процесів сучасної економіки України. Цифровізацію розглянуто як системоутворювальний процес інтеграції цифрових технологій, даних і алгоритмічних рішень у всі функціональні контури ритейлу, що зумовлює глибинні структурні зміни бізнес-моделей, організаційної архітектури та стратегічного управління. Теоретико-методологічні засади дослідження ґрунтуються на поєднанні системного, інституційного та економіко-організаційного підходів, що дало змогу розмежувати цифровізацію, цифрову трансформацію та суміжні категорії у сфері ритейлу.

Обґрунтовано, що ключовими групами факторів впливу цифровізації на стратегічні напрями розвитку ритейлових мереж виступають технологічні та даних-орієнтовані чинники, інституційно-регуляторне середовище цифровізації, організаційно-стратегічні зрушення, а також фактори стійкості та безпеки, актуалізовані умовами повномасштабної війни. Доведено, що цифрові технології змінюють логіку стратегічних рішень, зумовлюючи перехід від ієрархічних моделей управління до платформних і мережевих конфігурацій у межах цифрової екосистеми ритейлу.

Встановлено, що євроінтеграційні процеси та гармонізація регуляторного поля з нормами Європейського Союзу визначають зовнішні межі стратегічного вибору ритейлових мереж, впливаючи на моделі використання даних, партнерські відносини та інвестиційні пріоритети. Особливу увагу приділено ролі цифрової інфраструктури та державної підтримки цифровізації у забезпеченні стратегічної стійкості ритейлу в умовах високої невизначеності.

Зроблено висновок, що стратегічні напрями розвитку ритейлових мереж в Україні формуються під впливом кумулятивної дії факторів цифровізації та мають орієнтуватися на інтеграцію цифрової трансформації як наскрізного принципу довгострокової конкурентоспроможності.

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <http://orcid.org/0000-0003-1855-0169>

<sup>2</sup> доктор юридичних наук, доктор технічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <http://orcid.org/0000-0001-6581-7255>

<sup>3</sup> к.е.н., доцент, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0000-0003-3394-0448>

<sup>4</sup> кандидат юридичних наук, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0000-0002-2829-0834>

<sup>5</sup> ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-6443-0556>

**Ключові слова:** цифрова трансформація, фактори впливу цифровізації, цифрова екосистема рітейлу, стратегічні напрями розвитку, регуляторне середовище цифровізації, організація рітейлу, цифрові технології, цифрова інфраструктура, конкурентоспроможність.

### **Factors influencing digitalization on strategic directions of retail chain development**

**Abstract.** The article provides an in-depth scientific and analytical study of the factors influencing digitalisation and their impact on the strategic development directions of retail networks within the context of Ukraine's economic transformation. Digitalisation is conceptualised as a system-forming process of integrating digital technologies, data, and algorithmic solutions into all functional contours of retail activity, resulting in profound structural changes in business models, organisational architecture, and strategic management. The theoretical and methodological foundations of the study combine systemic, institutional, and economic-organisational approaches, enabling a clear distinction between digitalisation, digital transformation, and related concepts in the retail sector.

It is substantiated that the key groups of factors influencing the strategic directions of retail network development include technological and data-driven determinants, the regulatory environment of digitalisation, organisational and strategic transformations, as well as resilience and security factors intensified by the conditions of full-scale war. The study demonstrates that digital technologies reshape the logic of strategic decision-making, driving a shift from hierarchical management models towards platform-based and network configurations within the digital retail ecosystem.

The research establishes that European integration processes and the harmonisation of the regulatory framework with European Union standards define the external boundaries of strategic choices for retail networks, affecting data governance models, partnership configurations, and investment priorities. Particular attention is paid to the role of digital infrastructure and public support for digitalisation in strengthening the strategic resilience of retail networks under conditions of heightened uncertainty.

The article concludes that the strategic development directions of retail networks in Ukraine are shaped by the cumulative impact of digitalisation factors and should be based on the integration of digital transformation as a cross-cutting principle of long-term competitiveness.

**Keywords:** digital transformation; factors of digitalisation influence; digital retail ecosystem; strategic development directions; digitalisation regulatory environment; retail organisation; digital technologies; digital infrastructure; competitiveness.

### **Вступ**

Цифровізація рітейлу впродовж останнього десятиліття набула системного характеру та трансформувалася з інструментального напрямку оптимізації операцій у базовий чинник стратегічного розвитку торговельних мереж. У сучасних умовах цифрові технології визначають архітектуру ланцюгів створення вартості, конфігурацію взаємодії з постачальниками і споживачами, механізми управління даними, а також формують нові моделі конкурентної поведінки. Для України ці процеси ускладнюються впливом повномасштабної війни, територіальної фрагментації ринків, логістичних обмежень, демографічних зрушень і водночас прискорюються вимогами євроінтеграції, гармонізації регуляторного середовища та залученням міжнародної фінансової і технічної допомоги.

Метою дослідження є науково-аналітичне обґрунтування факторів впливу цифровізації на стратегічні напрями розвитку рітейлових мереж із позицій системного, інституційного та економіко-організаційного підходів. Об'єктом дослідження

виступають рітейлові мережі як складні соціально-економічні системи, інтегровані в цифрові екосистеми національного та транснаціонального рівнів. Предметом дослідження є фактори цифровізації, що визначають трансформацію стратегічних орієнтирів розвитку рітейлу.

### Результати

У межах дослідження цифровізація трактується як процес упровадження та системної інтеграції цифрових технологій, даних і алгоритмічних рішень у всі функціональні контури діяльності рітейлової мережі з метою підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічні напрями розвитку рітейлових мереж визначаються як сукупність цільових орієнтацій, що формують середньо- та довгострокові рішення щодо бізнес-моделі, організаційної структури, інвестиційних пріоритетів і ринкової поведінки.

У науковому дискурсі рітейлу цифровізація часто ототожнюється з автоматизацією, інформатизацією або впровадженням електронної комерції, що знижує аналітичну чіткість досліджень. Автоматизація відображає локальну оптимізацію операційних процесів через використання програмно-технічних засобів без зміни логіки бізнес-моделі. Інформатизація характеризує розширення інформаційних потоків і систем обліку, не охоплюючи трансформацію управлінських рішень. Електронна комерція є функціональним сегментом рітейлу, орієнтованим на дистанційні канали збуту, тоді як цифровізація охоплює весь цикл створення вартості [1].

Цифрова трансформація рітейлових мереж є ширшою категорією, що відображає якісні структурні зрушення у стратегії, організації та корпоративній культурі під впливом цифровізації. У цьому контексті цифровізація виступає фактором, а цифрова трансформація – результатом кумулятивної дії технологічних, інституційних і ринкових змін [2]. Таке розмежування дозволяє коректно ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між впровадженням цифрових рішень і зміною стратегічних орієнтирів розвитку рітейлових мереж.

Технологічні фактори цифровізації формують базову матеріально-алгоритмічну основу стратегічного розвитку рітейлових мереж, визначаючи можливості масштабування бізнес-моделей, рівень інтеграції ланцюгів постачання та глибину аналітичної підтримки управлінських рішень. Центральне місце серед них посідають технології обробки великих масивів даних, хмарні обчислення, інструменти штучного інтелекту та платформи управління взаємодією з клієнтами і партнерами [3].

Дані в сучасному рітейлі набувають статусу стратегічного ресурсу, співставного з капіталом і логістичною інфраструктурою. Формування єдиних дата-контурів, що інтегрують транзакційні, поведінкові, логістичні та зовнішні макроекономічні дані, зумовлює перехід від інтуїтивних управлінських рішень до алгоритмічно підтриманих стратегій. У цьому контексті цифровізація впливає на стратегічні напрями розвитку через зміну підходів до прогнозування попиту, управління асортиментом, ціноутворення та просторової організації торговельної мережі.

Штучний інтелект і машинне навчання виступають фактором структурної перебудови стратегічного планування рітейлу. Алгоритмічні моделі дозволяють здійснювати сценарне моделювання в умовах високої невизначеності, характерної для українського ринку в період війни, коли традиційні трендові екстраполяції втрачають аналітичну надійність [4]. Унаслідок цього стратегічні орієнтири рітейлових мереж зміщуються у бік підвищення гнучкості форматів, децентралізації складських потужностей і скорочення циклів ухвалення рішень.

Хмарні технології та платформні рішення знижують бар'єри масштабування і сприяють трансформації організаційної структури рітейлових мереж. Перехід від локальних ІТ-систем до модульних цифрових платформ забезпечує інтеграцію з фінтех-

сервісами, маркетплейсами та логістичними операторами, що безпосередньо впливає на вибір стратегічних партнерств і моделей зростання [5]. Для України цей фактор посилюється обмеженістю інвестиційних ресурсів і потребою швидкого відновлення інфраструктури, що робить цифрові платформи інструментом компенсації фізичних втрат через організаційно-технологічну адаптацію.

Інституційно-регуляторні фактори цифровізації відіграють визначальну роль у формуванні стратегічних напрямів розвитку ритейлових мереж, оскільки задають формальні межі використання цифрових технологій, структуру стимулів і обмежень, а також рівень передбачуваності довгострокових інвестиційних рішень. Для ритейлу цифровізація не є виключно технологічним процесом, оскільки її результати залежать від якості правового регулювання цифрових ринків, захисту даних, конкурентної політики та інституційної спроможності держави.

Ключовим регуляторним фактором виступає розвиток правових режимів обігу даних. Гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу у сфері захисту персональних даних, електронної ідентифікації та кібербезпеки визначає стратегічні підходи ритейлових мереж до побудови дата-архітектур і клієнтських платформ. Запровадження вимог, співставних із GDPR, обмежує екстенсивні моделі монетизації даних і стимулює перехід до стратегій, орієнтованих на якість аналітики, прозорість алгоритмів і довіру споживачів [6].

Регулювання цифрових ринків і конкуренції формує ще один критичний фактор стратегічного вибору. Політика ЄС щодо цифрових платформ, зокрема положення Digital Markets Act і Digital Services Act, змінює умови взаємодії ритейлових мереж із маркетплейсами, логістичними агрегаторами та фінтех-посередниками [7, 8]. У перспективі євроінтеграції це зумовлює переорієнтацію стратегій українських ритейлерів від залежності від глобальних платформ до розвитку власних екосистемних рішень і партнерських моделей на основі відкритих інтерфейсів.

Вагомим інституційним фактором цифровізації є державна політика підтримки цифрової інфраструктури та підприємництва. Умови війни трансформували роль держави з регулятора у співінвестора та координатора цифрових ініціатив, спрямованих на забезпечення стійкості ланцюгів постачання, платіжної інфраструктури та електронних сервісів. Міжнародні програми технічної допомоги, інструменти ЄС, OECD і міжнародних фінансових організацій впливають на стратегічні напрями розвитку ритейлових мереж через доступ до фінансування, стандартів і експертизи [9, 10].

У сукупності інституційно-регуляторні та євроінтеграційні фактори цифровізації формують зовнішній контур стратегічного розвитку ритейлових мереж, у межах якого технологічні рішення набувають економічної доцільності або, навпаки, стратегічних обмежень.

Організаційно-стратегічні фактори цифровізації визначають глибину та спрямованість структурних змін у ритейлових мережах, трансформуючи традиційні ієрархічні моделі управління, формати торговельної присутності та механізми координації ресурсів. Цифрові технології впливають на стратегію розвитку не через окремі інноваційні рішення, а через перебудову внутрішньої архітектури організації, у межах якої стратегічне планування, операційне управління і контроль результатів інтегруються в єдиний цифровий контур.

Зміна бізнес-моделей ритейлових мереж під впливом цифровізації проявляється у переході від лінійних моделей створення вартості до мережових і платформних конфігурацій. Ритейл дедалі частіше функціонує як координатор екосистеми, що об'єднує виробників, логістичних операторів, фінансові сервіси та споживачів на основі цифрових інтерфейсів [11]. Така трансформація визначає стратегічні напрями розвитку, орієнтовані на управління відносинами і потоками даних, а не виключно на фізичну експансію торговельної мережі.

Цифровізація істотно впливає на організаційну структуру рітейлових мереж, стимулюючи децентралізацію управлінських рішень і скорочення рівнів ієрархії. Використання аналітичних платформ і систем підтримки прийняття рішень змінює баланс між стратегічним центром і локальними підрозділами, що набуває особливого значення в умовах територіальної асиметрії та порушення логістичних зв'язків, характерних для України в період війни [12]. У результаті стратегічні напрями розвитку все частіше орієнтуються на модульність форматів, гнучке управління запасами і швидку реконфігурацію торговельної присутності.

Окремим фактором стратегічної трансформації виступає вплив цифровізації на людський капітал і управлінські компетенції. Потреба в аналітичних, IT- та міждисциплінарних навичках змінює кадрову політику рітейлових мереж і структуру інвестицій у розвиток персоналу. Для українського рітейлу цей фактор ускладнюється міграційними процесами та дефіцитом кваліфікованих кадрів, що підсилює стратегічну орієнтацію на автоматизацію управлінських функцій і використання зовнішніх цифрових сервісів [13].

Повномасштабна війна сформувала специфічний контур факторів цифровізації, у межах якого стратегічні напрями розвитку рітейлових мереж визначаються пріоритетами стійкості, безперервності діяльності та управління ризиками. Цифрові технології в цьому контексті виступають інструментом не зростання, а збереження функціональної спроможності мереж у ситуації системних шоків, порушення логістики, енергетичної нестабільності та фрагментації споживчого попиту.

Фактор операційної стійкості визначає стратегічну орієнтацію рітейлових мереж на цифрове резервування ключових процесів. Використання хмарних інфраструктур, віддалених центрів обробки даних і цифрових систем управління запасами забезпечує швидке відновлення операцій у разі фізичного знищення торговельних об'єктів або складів [14]. Унаслідок цього стратегічні напрями розвитку зміщуються від капіталомісткого розширення мережі до інвестицій у цифрову інфраструктуру та сценарне планування ризиків.

Кібербезпека та захист даних набувають статусу самостійного стратегічного фактора цифровізації. Зростання кібератак у період війни підвищує значущість систем управління доступом, резервного копіювання та моніторингу цифрових загроз. Для рітейлових мереж це означає інтеграцію безпекових компонентів у стратегічні плани розвитку поряд із фінансовими й операційними показниками. Відповідно цифровізація перестає розглядатися як нейтральний технологічний процес і набуває виміру стратегічного ризик-менеджменту.

Фактор соціальної адаптації споживчого попиту в умовах війни також впливає на стратегічні напрями розвитку рітейлу. Масові переміщення населення, зниження доходів і зміна споживчих пріоритетів посилюють роль цифрових каналів комунікації та аналітики поведінки клієнтів. Рітейлові мережі вимушені коригувати асортиментні стратегії, формати доставки та цінові політики на основі оперативних даних, що підвищує залежність стратегічних рішень від цифрових аналітичних інструментів.

### **Висновки**

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що цифровізація в сучасному рітейлі виконує роль системоутворювального чинника формування стратегічних напрямів розвитку торговельних мереж і водночас визначає підходи до підвищення їхньої ефективності. Сукупна дія технологічних, інституційно-регуляторних, організаційних та безпекових чинників зумовлює перехід рітейлу до нової логіки стратегічного управління, у межах якої ключовими стають адаптивність, стійкість і здатність до швидкої реконфігурації бізнес-моделей.

Визначено, що технологічні та даних-орієнтовані фактори цифровізації змінюють саму природу стратегічних рішень у ритейлових мережах, заміщуючи інтуїтивні та ієрархічні підходи алгоритмічно підтриманими моделями планування. Формування інтегрованих дата-контурів, використання штучного інтелекту та хмарних платформ зумовлюють стратегічну орієнтацію на гнучкі формати зростання, скорочення циклів ухвалення рішень і підвищення ролі аналітичної підтримки управління.

Інституційно-регуляторні та євроінтеграційні фактори визначають зовнішні межі стратегічного вибору ритейлових мереж, впливаючи на доцільність інвестицій у цифрові рішення та конфігурацію партнерських відносин. Гармонізація з нормами Європейського Союзу у сфері захисту даних, регулювання цифрових ринків і конкурентної політики формує довгострокові стимули для розвитку власних цифрових екосистем і зменшення залежності від глобальних платформ.

Обґрунтовано, що організаційно-стратегічні фактори цифровізації трансформують ритейлові мережі як економіко-організаційні системи, зміщуючи акцент із фізичної експансії на управління мережевими взаємодіями, потоками даних і компетенціями персоналу. В умовах України ці процеси ускладнюються дефіцитом людського капіталу та територіальною асиметрією, що посилює стратегічну значущість модульних організаційних структур і цифрових сервісів.

Доведено, що фактори стійкості, безпеки та воєнних шоків радикально переосмислюють роль цифровізації у стратегічному розвитку ритейлу. У період війни цифрові технології перетворюються на ключовий механізм забезпечення безперервності діяльності, управління ризиками та соціальної адаптації бізнесу до змін споживчого попиту. За цих умов стратегічні напрями розвитку ритейлових мереж орієнтуються на інвестиції в цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та сценарне планування замість традиційних моделей екстенсивного зростання.

Авторська позиція полягає в тому, що подальший розвиток ритейлових мереж в Україні визначатиметься здатністю інтегрувати цифровізацію як наскрізний стратегічний принцип, узгоджений із євроінтеграційними вимогами та безпековими викликами. Стратегічні напрями розвитку ритейлу мають формуватися на основі системного поєднання технологічних інновацій, інституційної сумісності та організаційної гнучкості, що створює підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності та післявоєнної трансформації економіки.

### Список використаних джерел

1. Франів, І. А., & Єременко, П. П. (2024). Переваги впровадження IoT для автоматизації процесів у продуктовому ритейлі. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, (80), 49–55. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1748/1646>
2. Цатурян, Р., & Коловоротний, С. (2024). Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління ритейлами. У Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та диджиталізації економіки (с. 120–129). <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/492d0ca9-f921-4efa-aa07-8d2ea769afb9/download>
3. Федулова, Л. (2018). Вплив світових технологічних трендів на формування розумного ритейлу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, (1), 5–21. [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/uazt\\_2018\\_1\\_3.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/uazt_2018_1_3.pdf)
4. OECD. (2023). Artificial intelligence in business and finance. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence-in-business-and-finance.htm>

5. McKinsey & Company. (2021). Cloud's trillion-dollar prize is up for grabs. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/clouds-trillion-dollar-prize-is-up-for-grabs>
6. Івкова, В., & Опірський, І. (2024). Дослідження проблематики забезпечення безпеки персональних даних та конфіденційної інформації в контексті протидії OSINT. *Cybersecurity Journal*, 26, Article 682. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.26.682>
7. Таптунова, І., & Казацька, М. (2021). На шляху до єдиного цифрового ринку ЄС: електронна комерція. ГО «Український центр європейської політики». URL: [https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ucerp\\_report\\_e-commerce\\_31.05.2021.pdf](https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ucerp_report_e-commerce_31.05.2021.pdf).
8. Дзюкевич, К. (2023). Дискурс розвитку цифрового ринку ЄС. *Економіка та суспільство*, (52). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2536/2455>
9. Гаруст, Ю. В., Мельник, В. І., Миргород-Карпова, В. В., Павленко, Б. О., Малетов, Д. В., & Кіяшко, Ю. М. (2021). Функціонування системи оцінювання ефективності міжнародної технічної допомоги: досвід Європейського Союзу та провідних країн світу. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/84545/1/Harust\\_Funktsionuvanni\\_a\\_systemy.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/84545/1/Harust_Funktsionuvanni_a_systemy.pdf)
10. Губанова, Н. Н., Яцина, В. В., & Коротун, В. С. (2024). Фінансова допомога Україні у кризових умовах: міжнародний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (86), 69-76. <http://btie.kart.edu.ua/article/view/309949/301321>
11. Сопільник, Л. І., Ключак, А. В., Сьомкін, О. В., Салек, А. Я., Петрик, С. В., & Ковтун, Б. Е. (2024). Інноваційні стратегії розвитку ритейлу в контексті соціально-економічних трансформацій цифрової економіки. *Академічні візії*, (37). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1791/1660>
12. Наумова, Т., Кирильєва, Л., & Лемешко, Я. (2023). Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, (56). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3077/3000>
13. Ковальчук, С. В. (2024). Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*, (1), 120-132. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42562/АНАЛІЗ%20СТАНУ.pdf>
14. Коломицева, О. В., & Ахтоян, А. Н. (2024). Оцінка готовності вітчизняного ритейлу до трансформації інструментів маркетингу в контексті імплементації нової парадигми розвитку економіки. *Академічні візії*, (29). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/939/855>