

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ОДИН ІЗ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ
ВІТЧИЗНЯНОГО МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУDIGITAL PLATFORMS AS ONE OF THE TOOLS
FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC NETWORK RETAIL

У статті досліджено потенціал цифрових платформ як інструменту розвитку вітчизняного мережевого ритейлу. Узагальнено підходи до трактування терміну «цифрова платформа». Сформульовано авторське бачення цього поняття. Проаналізовано функціонал цифрових платформ. Запропоновано класифікацію платформ цифрової взаємодії, які представляють інтерес для мережевого ритейлу. Визначено варіанти моделей впровадження платформних рішень з врахуванням специфіки роздрібної торгівлі та архітектури бізнесу. Проаналізовано виклики та ризики поширення таких новацій. Визначено стратегічні пріоритети для підприємств галузі, пов'язані з інтеграцією цифрових платформ в їх діяльність. Підкреслено, що цифрові платформи виступають для мережевого ритейлу ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів, дозволяють підприємствам підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Ключові слова: мережеві бізнес-структури, стратегічний розвиток підприємств, цифрові технології, платформи цифрової взаємодії, конкурентоспроможність, мережевий ритейл, роздрібна торгівля.

УДК 339.9:339.128

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.23-45>

Чуприна О.О.¹

д.е.н., доцент, професор кафедри
маркетингу та туризму,
Маріупольський державний університет

Тарасенко Д.Л.²

д.е.н., професор,
директор навчально-наукового
інституту управління,
Маріупольський державний університет

Аракелова І.О.³

к.е.н., доцент, доцент кафедри
маркетингу та туризму,
Маріупольський державний університет

Chupryna Olena

Mariupol State University

Tarasenko Denys

Mariupol State University

Arakelova Inna

Mariupol State University

The article examines the potential of digital platforms as a tool for the development of domestic network retail. It is proved that in the modern world, digital platforms are a powerful tool for optimizing business processes and forming competitive advantages of retail in creating a value proposition. Based on the generalization of theoretical concepts, the existence of various approaches to the interpretation of the term «digital platform» is established. Attention is focused on technological, process and system approaches. Based on the existing conceptual framework in the scientific space, the author's vision of this concept is formulated. The main functionality of digital platforms that is of interest for network retail development is identified, with an emphasis on the platform model or integration of such innovations into an existing business. It is noted that the functional features and efficiency of using digital platforms depend on their type, which affects the specifics of organizational and managerial decisions of enterprises, forms the logic and management strategy. Attention is focused on the lack of common approaches to platform typing. Based on the generalization of various author's points of view, a classification of digital interaction platforms that are of practical interest to the industry is proposed. Variants of models for implementing digital platforms are determined, taking into account the specifics of the functioning of retail trade and business architecture. Among them: process integration; large-scale transformation and combined. Their features are highlighted. Attention is focused on the effectiveness of process integration. The challenges and risks associated with the spread of such innovations are analyzed. Strategic priorities for network retail enterprises related to the integration of digital platforms into their activities are identified. It is emphasized that digital platforms allow participants to quickly interact online, reduce the cost of transactions; automate business processes; increase the efficiency of partnerships, act as an effective tool for optimizing business processes, and allow retail enterprises to increase their competitiveness in the market.

Key words: network business structures, strategic development of enterprises, digital technologies, digital interaction platforms, competitiveness, network retail, retail trade.

Постановка проблеми. Сьогодні розвиток суб'єктів господарювання, зокрема й мережевого ритейлу, здійснюється в умовах стрімкого поширення цифрових досягнень, які мають системний характер та відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Але такі трансформації потребують комплексних організаційних змін бізнес – процесів в ланцюгах постачань, форматах відносин з їх учасниками та споживачами.

Сучасні світові практики доводять, що архітектуру для таких процесів в умовах цифрової епохи створюють цифрові платформи, які «...об'єднують користувачів і полегшують обмін продуктами або соціальною валютою між ними, сприяючи створенню цінності для всіх учасників» [1].

Зазначимо, що такі новації потребують від господарюючих суб'єктів впровадження нових підходів до стратегічного управління бізнесом та інструментів, здатних забезпечити його ефективність і стійкість, адаптивність в умовах стрімких змін.

Слід вказати, що формуючи об'єднаний інформаційний простір, цифрові платформи виступають каталізатором розвитку вітчизняного мережевого ритейлу, особливо в умовах сучасних викликів. Вони трансформують погляди на традиційний менеджмент, переорієнтовуючи його на цифрові засади; дозволяють учасникам оперативно взаємодіяти в режимі онлайн; знижують вартість транзакцій; демонструють гнучкість та адаптацію до змін (навіть в умовах невизначеності) через можливості аналізу значних обсягів даних для

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9252-8114>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6250-3442>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9582-793X>

прийняття обґрунтованих рішень; автоматизують бізнес-процеси; підвищують ефективність партнерських відносин в логістичних ланцюгах; покращують взаємодію з постачальниками та споживачами, підвищуючи взаємну лояльність; створюють для ритейлу додаткові можливості збільшення кількості потенційних споживачів, забезпечення безперебійного сервісу та інформаційного потоку тощо. Це обумовлює актуальність та своєчасність тематики даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку вітчизняного ритейлу в умовах цифрових трансформацій досліджено в роботах таких авторів, як: І. Височин [2], В. Лісіца [3], Т. Олійник [4], О. Орисенко [5], Д. Смотров [6]. Так, Т. Олійник звертає увагу на цифрові інструменти [4]; В. Лісіца акцентує увагу на впровадженні нових підходів та стратегій розвитку, орієнтованих на цифрові технології, які дозволяють ритейлерам ефективно реагувати на зміни споживчих вподобань та поведінки, формувати довготривалі відносини та підвищувати конкурентоспроможність на ринку [3]. В свою чергу, О. Орисенко фокусується на цифровому інструментарії маркетингу в роздрібній торгівлі, як на шляху до ефективності та інновацій [5].

В сучасних наукових дискурсах активно досліджуються світові практики формування бізнес-моделі мережевого ритейлу в умовах цифрової економіки та формуються стратегічні напрями імплементації найкращих з них на вітчизняних теренах [7–10].

Основні передумови розвитку бізнес-структур на основі платформізації, сучасні тенденції в цій сфері та питання, пов'язані з їх впровадженням знаходяться в полі зору таких науковців, як: О. Вишневський [11; 12], В. Ковальчук [13], В. Ляшенко [12], О. Мельник [14], Т. Пушкар [15], К. Січкаренко [16], Д. Еванс [17]. Так, О. Вишневський та В. Ляшенко досліджують цей феномен з точки зору стратегічного управління економікою країни, фокусуючи увагу на його потенціалі для розвитку [11; 12]. На значущості платформізації в розвитку українських підприємств робить відповідний акцент в своєму дослідженні і К. Ковальчук [13]. Підкреслюючи значущість цифрових платформ як інструменту оптимізації стратегічних рішень підприємств, Т. Пушкар розглядає їх в контексті розвитку бізнесу, аналізуючи механізми інтеграції в систему менеджменту [15].

Слід констатувати, що питання цифрових трансформацій та розвитку платформної економіки знаходяться в полі зору відповідних міжнародних організацій та активно досліджуються ними. Так, в матеріалах та звітах Організації економічного співробітництва і розвитку (*Organisation for Economic Cooperation and Development*), Конференції ООН з торгівлі та розвитку (*United*

Nations Conference on Trade and Development) та ін., робляться акценти на моделях розвитку, які базуються на цифровій оптимізації процесів; фокусується увага на проблемах технологічного та інфраструктурного забезпечення таких трансформацій [1; 18].

На значущості платформізації у розвитку різних галузей національної економіки фокусується увага і на національному рівні, визначаючи доцільність впровадження захищених інформаційно-комунікаційних систем, інфраструктурного забезпечення таких процесів [19; 20].

Водночас, відзначаючи значний пласт наукових досліджень, присвячених питанням цифровізації, зауважимо, що багатогранність та динамічність трансформаційних процесів, специфіка інтеграції платформ в різні галузі економіки та сфери бізнесу, зумовлюють необхідність подальших комплексних досліджень в цьому напрямі для своєчасного вирішення питань, пов'язаних з використанням їх потенціалу для розвитку ритейлу.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження потенціалу цифрових платформ як інструменту розвитку вітчизняного мережевого ритейлу та визначення відповідних стратегічних пріоритетів, пов'язаних з їх інтеграцією в діяльність цих суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що на сучасному етапі в науковому просторі застосовуються різні підходи до трактування поняття «цифрова платформа».

Дослідження окремих дефініцій дозволило констатувати, що, наприклад, ряд дослідників розглядають це поняття у вузькому сенсі, акцентуючись переважно на технологічній складовій, визначаючи їх як:

– «...інтегровані програмні рішення, що створюють єдине віртуальне середовище для взаємодії між різними учасниками ринку...» [20];

– «...хаби, що автоматизують та спрощують бізнес-процеси» [16], підкреслюючи їх спрямованість та використання «...для роботи організацій зовнішніх майданчиків і пов'язаних із ними екосистем, що не перебувають у власності організації і не контролювані нею» [15];

– інформаційно-комунікаційні майданчики (хаби) для спілкування, обміну ідеями тощо [12].

Демонструючи дещо інші погляди, ряд авторів звертає увагу на цифрові платформи під більш широким кутом.

Так, фокусуючись на процесному підході дослідники визначають їх як:

– ті, що «здатні забезпечити взаємодію перемінних і детермінують моделі ведення бізнесу, засновані на цифрових новаціях» [13];

– «бізнес, заснований на створенні цінностей шляхом взаємодії між зовнішніми виробниками і споживачами», має доступну відкриту

інфраструктуру для учасників процесу, пропонуючи зрозумілі правила взаємодії та «регуляторні режими» [10].

Застосовуючи системний підхід, автори розуміють цифрові платформи у вигляді:

- «концепції, орієнтованої на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості персоналу та зменшення витрат» [16];

- системи, «...основне завдання якої – бути технологічною базою для комунікації великої кількості користувачів та розроблення і застосування програмних продуктів» [9];

- системи взаємовідносин, яка існує як «... всередині бізнес-структури так і зі стейкхолдерами в єдиному інформаційному цифровому середовищі, що призводить до зниження як виробничих, так і трансакційних витрат за рахунок використання новітніх цифрових технологій роботи з даними, змін системи розподілу праці та генерації мережових ефектів при задоволенні взаємних потреб контрагентів» [19].

Разом з цим, констатуємо, що незважаючи на різні підходи до трактування, їх об'єднує інноваційний характер забезпечення комунікативної взаємодії значної кількості учасників задля зниження їх трансакційних, операційних і інших витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Спираючись на існуючий в науковому просторі понятійний апарат вважаємо, що цифрові платформи являють собою цифровий хаб (комунікативний майданчик), який побудований з використанням сучасної цифрової інфраструктури, технологій та програмного забезпечення із застосуванням принципів алгоритмізації та модульності архітектури для поєднання значної кількості учасників та розбудови системи взаємовідносин, створюючи відповідні «мережові ефекти», здатний орієнтуватися на широкий спектр послуг для сприяння ініціативам, задоволення потреб різних категорій користувачів на фоні зниження витрат учасників (виробничих, трансакційних тощо).

Підкреслимо, що стрімка цифровізація суспільства, поширення різних цифрових пристроїв (смартфонів, роботів тощо) та технологій (штучного інтелекту, хмарних обчислень, інтернету речей та ін.) спричинили активне поширення платформізації.

Розглядаючи функціонал таких платформ через призму специфіки функціонування вітчизняного ритейлу зазначимо, що він є достатньо широким, дозволяючи підприємствам роздрібною торгівлю оптимізувати роботу та підвищити власну конкурентоспроможність на ринку. Серед основних функцій, які представляють інтерес для розвитку мережевого ритейлу з акцентом на платформну модель або інтеграцію таких новацій в існуючі бізнес-моделі, слід звернути увагу на такі [4; 8; 11; 15]:

- забезпечення комплексної взаємодії великої чисельності користувачів, що дозволяє реалізувати різні бізнес-моделі для відповідних цільових груп, в тому числі і в дискретному режимі (без одночасного доступу різних користувачів);

- реалізація широкого асортименту товарів та послуг, гнучко адаптуючись до інтересів, потреб та вподобань учасників, з одночасним збором необхідної інформації для подальших маркетингових досліджень та аналітики;

- представлення цифрових маркетингових інструментів для взаємодії великої чисельності користувачів в єдиному інформаційному середовищі (онлайн), яке утворюється відповідною інфраструктурою, що спричиняє відповідні «мережові ефекти»;

- надання доступу користувачам до різноманітної інформації (текстової, фото-, відео-, аудіо тощо) та ресурсів (баз даних, застосунків та ін.), підтримка різних форм комунікацій як зі споживачами, так і з бізнес-партнерами (чати, боти, форуми, соціальні мережі);

- наявність мультимедійних сервісів та інтеграторів, які, поєднуючи різні елементи медіа, дозволяють створювати унікальний контент (презентації, історії);

- стандартизація інтерфейсів та алгоритмів взаємодії на фоні архітектурної модульності що не лише спрощує користування, дозволяє інтегрувати їх з різними системами та застосунками, обираючи модель та форму бізнесу, а й уможливорює розвиток самих платформ незалежно від стратегії поведінки окремих користувачів;

- обробка значних масивів даних, наявність аналітичних інструментів (аналітики великих даних (*Big Data*)), інструментів штучного інтелекту (*AI*) та машинного навчання, що дозволяє підприємствам не лише збирати великі масиви інформації, а й оптимізувати процеси аналізу, застосовуючи адаптивні алгоритми, виявляти складні закономірності у змінних ринкових структурах та здійснювати планування та прогнозування, розглядаючи реальні сценарії, побудовані за допомогою інтелектуальних моделей;

- автоматизація бізнес-процесів (управління персоналом, замовленнями тощо);

- убезпечення даних користувачів шляхом представлення різноманітних механізмів захисту (шифрування, аутентифікація тощо).

Результати дослідження світових практик поширення платформ цифрової взаємодії дозволяють констатувати, що потенційні можливості та ефективність їх використання у ритейлі цілком залежить від їх типу, який і обумовлює функціональні особливості та впливає на специфіку організаційно-управлінських рішень суб'єктів господарювання, формує логіку та стратегію управління.

Зауважимо, що ні у вітчизняному, ні і зарубіжному наукових дискурсах сьогодні не сформовано єдиних підходів до типізації платформ. Узагальнення різних авторських точок зору

дозволило виокремити найважливіші класифікаційні ознаки та типи платформних рішень, які представляють практичний інтерес для галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація цифрових платформ

Класифікаційна ознака	Тип	Характерні особливості	Приклад для ритейлу
За функціональними особливостями (запропонована Center for Global Enterprise)	Транзакційна (операційна)	Он-лайн канал (посередник) між користувачами, який забезпечує процеси обміну і транзакції між ними	Alibaba, Amazon Web Services, Aliexpress
	Інноваційна	Уможливорює розробку користувачами інноваційних продуктів, технологій (додатки, програмне забезпечення)	Windows, Android
	Інтегрована	Інтегрують функції операційних та інноваційних платформ	Apple
	Інвестиційні	Акумулюють прямі інвестиції у виробництво, діючий бізнес тощо	IndieGoGo, Kickstarter
За функціональними особливостями (підхід Deloitte University)	Агреговані	Поєднують в інформаційному просторі послуги значного спектра постачальників	Alibaba, Amazon
	Соціальні	Спілкування, підтримка контакту зі споживачами, формування іміджу	Facebook, Instagram,
	Мобілізаційні	Підтримка взаємовідносин з учасниками; інтеграція інформації про клієнтів, співробітників, бізнес-процеси та задачі	CRM-системи
	Освітні	Впровадження цифрових технологій в освітній процес (підвищення кваліфікації)	Coursera, Moodle Prometheus
В залежності від участі стратегічному управлінні підприємствами	Управління внутрішніми процесами	Автоматизація фінансового та кадрового управління, планування ресурсів, аналітика витрат	SAP ERP, Oracle Cloud, Microsoft Dynamics
	Взаємодії із зовнішнім середовищем	Управління клієнтськими даними, маркетингова аналітика, прогнозування попиту	HubSpot, Amazon, CRM-системи
	Інтегровані	Комплексне управління підприємством, оптимізація всіх бізнес-процесів	Google Cloud, Alibaba Cloud
За ступенем централізації	Централізовані	База даних та функціонал зберігаються та контролюються одним (центральним) учасником на одному сервері	Amazon, eBay; Google, Visa, Google Drive
	Децентралізовані	Поєднання учасників та здійснення транзакцій на комісійних умовах. Дані та функціонал розподілені між учасниками, відсутність єдиного органу контролю	блокчейн-платформа EEOS, сховища даних IPFS, Storj
За призначенням та ступенем залучення до бізнес-процесів	Маркет-плейси	Забезпечує інтеграцію процесів: в рамках однієї екосистеми, контроль та відповідальність за їх організацію	Rozetka, Prom.ua
	Агрегатори	Збирає та публікує пропозиції від компаній, та перенаправляє користувача для транзакції на ресурс продавця	Price.ua
	Класифайд	Дошка оголошень, яка сприяє зустрічі споживачів та продавців, Обмежено приймає/ не приймає участь в продажі	OLX
	Шерінгові	Сумісне споживання товарів та послуг	Uber, Booking
	Довідкові	Доступ до необхідної інформації	LIGA360
	Розважальні ресурси	Доступ до розважального контенту	Netflix, Sweet.tv
	Фінанси та краудфандинг	Управління фінансовими ресурсами	DoWithUA
	Соціальні мережі	Взаємодія користувачів, обмін думками, відгуками та контентом	Facebook, Instagram
	Платформи ринку праці	Виступає посередником між роботодавцями та шукачами	robota.ua, Work.ua

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 16] та доповнено

Цілком слушною є думка дослідників [9], які звертають увагу на той факт, що використання в діяльності підприємства платформи (застосунок або інтернет-магазину) не призводить до відмови від традиційної бізнес-моделі на користь платформної та утворення відповідних мережових ефектів.

Перехід від традиційної бізнес-моделі до платформної уможлиблюється при розбудові відносин та максимізації зв'язків між учасниками процесу (партнерами) і полегшенні транзакцій в ланцюзі, що, безумовно, призводить до суттєвих змін в бізнес-процесах, зміщуючи акценти на розбудову мережі між виробниками та споживачами як єдиної екосистеми, ефективного управління нею, просуваючи не лише окремі продукти, а розвиваючи взаємодії, підвищуючи цінність та масштабність всієї системи.

Узагальнення досвіду впровадження цифрових платформ підприємствами різних галузей економіки через призму специфіки функціонування роздрібної торгівлі, дозволило сфокусувати увагу на декількох загальних моделях. Серед них: процесна інтеграція; масштабна трансформація та комбінована, кожна з яких має власну специфіку (табл. 2).

Зауважимо, що, аналізуючи означені моделі, враховуючи специфіку галузі та омніканальну поведінку сучасних споживачів, саме процесна інтеграція платформ дозволить мережевому ритейлу поєднати цифрові трансформації, оптимізуючи власні бізнес-процеси, та відповідати споживачьким очікуванням, застосовуючи гнучкий підхід для взаємодії з клієнтами, який охоплює

всі онлайн- та офлайн-канали (як цифрові платформи, так і фізичні магазини).

Звертаючи увагу на платформізацію як потужний інструмент оптимізації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг мережевого ритейлу в створенні ціннісної пропозиції, слід вказати і на відповідні виклики та ризики, пов'язані з поширенням таких новацій. Серед основних з них в наукових дискурсах справедливо звертається увага на такі, як: абсолютний відхід від звичних моделей ведення бізнесу там, де платформи продемонстрували значний ефект; кібербезпека та захист масивів особистої та ділової інформації, які інтегруються та обробляються платформами та можуть стати об'єктами для кіберзагроз; формування та актуалізація нормативно-правового підґрунтя; проблеми інфраструктурного розвитку; формування цифрової культури населення тощо [5; 11].

Але, успішна інтеграція платформ цифрової взаємодії в діяльність вітчизняного мережевого ритейлу потребує відповідної адаптації їх бізнес-стратегій. А серед основних стратегічних пріоритетів, пов'язаних з впровадженням платформних рішень слід виокремити наступні: дослідження потенціалу цифрових платформ як інструменту розвитку та вибір дієвої моделі їх інтеграції в діяльність суб'єкту господарювання; підвищення цифрових компетентностей персоналу; участь у профільних (галузевих) проєктах та програмах розвитку електронного бізнесу; увага до питань захисту особистих даних і прав споживачів;

Таблиця 2

Варіативність моделей впровадження цифрових платформ в сфері мережевого ритейлу

Варіант	Характеристики	Переваги	Недоліки
Процесна інтеграція	Використання платформ для підтримки окремих бізнес-процесів (продаж товарів; логістика; управління фінансами, комунікації зі споживачами)	оптимізація та автоматизація окремих процесів без різких змін архітектури бізнесу; передача на аутсорсинг окремих видів діяльності; можливість поступового підвищення цифрових компетентностей персоналу; запровадження невеликими суб'єктами торгівлі; врахування омніканальної споживачької поведінки	неможливість розбудови єдиної екосистеми та повноцінного отримання «мережових» ефектів
Масштабна трансформація	Розбудова на базі платформ єдиної екосистеми – мережі між виробниками та споживачами	оновлення бізнес моделі підприємства; оптимізація та автоматизація прийняття управлінських рішень, їх адаптивність, прозорість, обґрунтованість; зниження витрат; підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та іншими учасниками ланцюга	оновлення технічної інфраструктури; навчання персоналу; зміни в управлінських процесах та організаційній структурі; значні інвестиції
Комбінована	Поєднання моделей шляхом поетапного переходу від процесної інтеграції до трансформацій	планований адаптивний перехід до запровадження платформ в діяльність підприємств, враховуючи фінансові можливості, задачі розвитку та специфіку ритейлу	оновлення технічної інфраструктури; навчання персоналу; значні інвестиції

Джерело: сформовано авторами

впровадження в діяльність підприємств нового програмного забезпечення тощо.

Висновки. В сучасних умовах цифрові платформи виступають одним з ефективних інструментів оптимізації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг роздрібною торгівлі. А різноманітний функціонал дозволяє активно використовувати їх потенціал для розвитку мережових бізнес-структур шляхом вибору відповідних типів платформ цифрової взаємодії та моделі інтеграції таких новацій в існуючу архітектуру бізнесу, формуючи адаптивну логіку та стратегію управління, сприяючи оперативній онлайн-взаємодії учасників, зниженню вартості транзакцій; автоматизації бізнес-процесів; підвищенню ефективності партнерських відносин, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Але слід зауважити, що разом з тим, поширення таких новацій пов'язано з відповідними викликами та ризиками, які потребують не лише відповідної адаптації бізнес-стратегій господарюючих суб'єктів та прийняття стратегічних рішень, а й формування комплексної державної політики підтримки цифрових трансформацій, серед основних пріоритетів якої: активізація співробітництва з країнами Європейського Союзу в частині інтеграції до європейського цифрового ринку, гармонізація стандартів та правил захисту даних; регуляторні впливи щодо дотримання стандартів власниками платформ на всіх етапах діяльності; стимулювання інноваційної активності в секторі цифрового розвитку; підтримка на державному рівні проєктів, спрямованих на використання сучасних інформаційних технологій, кіберзахист та інфраструктурний розвиток тощо. Формування основних механізмів її реалізації складатиме перспективи подальших авторських досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Digital for SMEs Global Initiative: concept note. OECD, 2019. URL: <https://www.oecd.org/goingdigital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf> (дата звернення 12.03.2026).
2. Височин І. Адаптивний розвиток мережового ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (дата звернення 15.03.2026).
3. Лісіца В. Тенденції розвитку мережового ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка й управління підприємством*. 2020. №2(98). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3>. (дата звернення 12.03.2026).
4. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. №1(125). С. 126–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>. (дата звернення 18.03.2026).
5. Орісенко О. Є. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>
6. Смотров Д. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібною торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165>.
7. Чуприна О., Трегубов О., Холодна Ю. Підвищення конкурентоспроможності мережового ритейлу: світовий досвід та висновки для українського сегменту. *Наукові перспективи. Серія: Економіка*. 2025. №11(65). С.1002–1014. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-1002-1014](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-1002-1014).
8. Har L. L., Rashid U. K., Chuan L. T., Seah C. S., Loh, Y. X. Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 200. Pp. 1615–1625. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>. (дата звернення 18.03.2026).
9. Pillai R., Sivathanu B., Dwivedi Y. K. Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2020. Vol. 57. Pp. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>. (дата звернення 18.03.2026).
10. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 146. Pp. 134–145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>. (дата звернення 18.03.2026).
11. Вишневський О. С. Цифрова платформізація стратегічного управління економікою України. *Економіка промисловості*. 2021. №3(95). С. 5–24. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry.2021.03.005>.
12. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія*. Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.
13. Ковальчук В. М. Цифрові платформи та їх роль у розвитку експортного потенціалу українських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. №38. С. 128–133.
14. Мельник О.Г., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №2(12). С. 196–209. URL: [menedzhmentnadoi-196-209.pdf](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48) (дата звернення 18.03.2026).
15. Пушкар Т.А. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2(53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
16. Січкаренко К.О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 28–32. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/7.pdf (дата звернення 18.03.2026).
17. Evans D.S. *Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses*. Chicago, Competition Policy International (CPI). 2011. 449 p.

18. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2022. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2022>. (дата звернення 18.03.2026).

19. Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: Постанова КМУ від 08.07.2020 р. № 595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-p#Text>. (дата звернення 18.03.2026).

20. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 25.03.2026).

REFERENCES:

1. OECD (2019). Digital for SMEs Global Initiative: concept note. Available at: <https://www.oecd.org/going-digital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf> (accessed 12.03.2026).

2. Vysochyn, I. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of network retail in the context of Ukraine's European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (accessed 15.03.2026). [in Ukrainian].

3. Lisitsa, V. (2020). Tendentsii rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini v period pandemii COVID-19 [Trends in the development of network retail in Ukraine during the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ekonomika y upravlinnia pidpriemstvom*, vol. 2(98). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3>. (accessed 12.03.2026). [in Ukrainian].

4. Oliinyk, T. & Ivanova, M. (2024). Rozvytok ryteilu v Ukraini [Development of retail in Ukraine]. *Molody vchenyi*, no 1(125), pp. 126–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>. (accessed 18.03.2026). [in Ukrainian].

5. Orysenko, O. Ye. (2025). Tsyfrovi instrumenty marketynhu v rozdribni torhivli: shliakh do efektyvnosti ta innovatsii [Digital marketing tools in retail trade: the path to efficiency and innovation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>. [in Ukrainian].

6. Smotrova, D. V. (2024). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannya efektyvnosti orhanizatsiynoho zabezpechennia omnikanalnoho marketynhu na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli [Methodical approach to evaluating the effectiveness of organizational support for omni-channel marketing at retail enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165>. [in Ukrainian].

7. Chupryna, O., Trehubov, O. & Kholodna, Yu. (2025). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti merezhevoho ryteilu: svitovy dosvid ta vysnovky dlia ukrainskoho sehmentu. *Naukovi perspektyvy, Seriya "Ekonomika"*, vol. 11(65), pp. 1002–1014. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-1002-1014](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-1002-1014). [in Ukrainian].

8. Har, L. L., Rashid, U. K., Chuan, L. T., Seah, C. S. & Loh, Y. X. (2022). Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer*

Science, vol. 200, pp. 1615–1625. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>. (accessed 18.03.2026).

9. Pillai, R., Sivathanu, B. & Dwivedi, Y. K. (2020). Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 57, pp. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>. (accessed 18.03.2026).

10. Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V. & Sohrabpour, V. (2020). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, vol. 146, pp. 134–145. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>. (accessed 18.03.2026).

11. Vyshnevskiy, O. S. (2021). Tsyfrova platformizatsiia stratehichnoho upravlinnia ekonomikoiu Ukrainy [Digital platformization of strategic management of the Ukrainian economy]. *Ekonomika promyslovosti*, vol. 3(95), pp. 5–24. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.03.005>. [in Ukrainian].

12. Liashenko, V.I. & Vyshnevskiy, O.S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of breakthrough development: monograph]. Kyiv: In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy, 252 p. [in Ukrainian].

13. Kovalchuk, V. M. (2022). Tsyfrovi platformy ta yikh rol u rozvytku eksportnoho potentsialu ukrainskykh pidpriemstv [digital platforms and their role in the development of export potential of Ukrainian enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no 38, pp. 128–133. [in Ukrainian].

14. Melnyk, O.H. & Ruda, M.V. (2024). Stratehichni aspekty tsyfrovoy transformatsii biznesu [Strategic aspects of digital business transformation]. *Menedzhment ta pid-priemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku* no 2(12), pp. 196–209. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/ menedzhmentnadoi-196-209.pdf> (accessed 18.03.2026). [in Ukrainian].

15. Pushkar, T.A. (2025). Tsyfrovi platformy yak instrument optymizatsii stratehichnykh rishen pidpriemstv u konteksti rozvytku biznesu [Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions of enterprises in the context of business development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no 2(53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29> [in Ukrainian].

16. Sichkarenko, K.O. (2018). Tsyfrovi platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku [Digital platforms: approaches to classification and determination of the role in economic development]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 35, pp. 28–32. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/7.pdf (accessed 18.03.2026). [in Ukrainian].

17. Evans, D.S. (2011). *Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses*. Chicago, Competition Policy International (CPI), 449 p.

18. UNCTAD. (2022). Digital Economy Report 2022. Available at: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2022>. (accessed 18.03.2026).

19. Pro utvorennia Mizhhaluzevoi rady z pytan tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i

tsyvrovizatsii: Postanova KМУ vid 08.07.2020 r. №595 [On the formation of the intersectoral Council for digital development, digital transformation and digitalization: resolution No. 595]. (2020). Available at: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-p#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-p#Text). (accessed 18.03.2026). [in Ukrainian].

20. Ukraina 2030e – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu [Ukraine in the 2030s is a country with a developed digital economy]. (2021). Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 25.03.2026). [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 07.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026