

*Вавдійчик І.М.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,  
Державний торговельно-економічний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОФОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГІВЛІ**

Для України проблема цифрової трансформації торгівлі набуває особливого значення з огляду на необхідність відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного простору та підвищення рівня економічної безпеки. Ризики викликані умовами повномасштабного вторгнення, порушенням логістичних ланцюгів, змінами у структурі попиту та міграційними процесами обумовлюють потребу в гнучких та адаптивних моделях функціонування підприємств торгівлі. Цифрові технології дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів, розширити канали збуту, оптимізувати управління запасами та знизити трансакційні витрати.

Завдяки впровадженню цифрових технологій можна автоматизувати бізнес-процеси, знизити витрати і підвищити ефективність управління ресурсами. Зокрема, розвиток електронної комерції формує нові канали продажів, розширює географію продажів і надає торговельним компаніям доступ до глобальних ринків. Аналітика великих даних дає можливість краще зрозуміти потреби споживачів шляхом оптимізації маркетингових стратегій та персоналізації пропозицій. Крім того, цифрові платформи спрощують взаємодію з клієнтами та діловими партнерами, підвищуючи рівень обслуговування та швидкість виконання замовлень. Технології штучного інтелекту та машинного навчання також допомагають підвищити точність прогнозування попиту та управління торговельними запасами [1].

Крім того, цифровізація торгівлі сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, детінізації економіки, розвитку фінансових технологій. Вона формує нову культуру споживання, орієнтовану на швидкість, персоналізацію та інтерактивність.

Цифрова трансформація торгівлі ґрунтується на концепції цифрової економіки, що передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, великих масивів даних та інтелектуальних систем у процесі створення, розподілу та споживання товарів і послуг.

На відміну від автоматизації, що передбачає вдосконалення окремих операцій, цифрова трансформація має системний характер і спрямована на формування нових механізмів створення цінності. У сфері торгівлі це проявляється у переході від лінійних ланцюгів постачання до мережових

платформених моделей, у яких ключову роль відіграють цифрові платформи та інформаційні потоки.

Аналіз технологій за допомогою яких функціонують торговельні підприємства показав, що їх діяльність забезпечують п'ять основних технологій: мережеві технології, корпоративні технології, інтернет-технології, виробничі ІТ і штучний інтелект, система підтримки ухвалення рішень [2].

У практичній площині цифрова трансформація торгівлі реалізується через впровадження таких технологічних рішень:

- систем управління ресурсами підприємства (ERP);
- систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- технологій Big Data та аналітики даних;
- штучного інтелекту та машинного навчання;
- технологій інтернету речей (IoT) для управління складськими процесами;
- електронних платіжних інструментів.

Важливою складовою цифрової трансформації є формування цифрової культури та розвиток людського капіталу. Персонал підприємства повинен володіти цифровими компетенціями, здатністю до адаптації та інноваційного мислення. Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічним, а й соціально-економічним процесом.

Критичні фактори успіху впровадження включають залучення вищого керівництва у стратегічні рішення, інвестиції у навчання персоналу (10–15% бюджету цифровізації), крокову реалізацію через пілотні проекти перед масштабуванням, фокус на якість даних через очищення та стандартизацію перед впровадженням штучного інтелекту, встановлення ключових показників ефективності та моніторинг прогресу [3].

Крім того, цифровізація торгівлі змінює характер взаємодії між суб'єктами ринку. Вона сприяє інтеграції виробників, посередників і споживачів у єдині цифрові екосистеми, де інформація стає ключовим ресурсом. Формується нова модель створення вартості, у якій дані, швидкість обробки інформації та аналітичні інструменти відіграють визначальну роль.

З урахуванням сучасного рівня інформатизації та наявності власних цифрових каналів комунікації-продажу у продавців товарів (сайт, сторінка в соціальній мережі) майже всі вони можуть вдосконалювати бізнес-процеси з метою формування споживчої цінності та поліпшення показників підприємницької діяльності. В системі взаємодії учасників торгового процесу в умовах цифровізації суспільства доцільно поєднати наступні елементи: суб'єкти торгівлі; об'єкти торгівлі та супутнього сервісу; процеси торгівлі (індивідуальні для кожного учасника; спільні); явища, події та стани, які визначають загальний

контекст (цифрова комунікація, персоналізація пропозицій, поширення онлайн-торгівлі) [4].

Цифрова трансформація торгівлі має системний характер, стратегічну значущість та багатовекторний вплив на розвиток не тільки підприємств торгівлі, а й суспільства в цілому. Імплементация цифрових технологій є не тимчасовим трендом, а довгостроковою передумовою сталого функціонування торговельних структур у сучасному економічному середовищі.

Разом з тим в якості ключових бар'єрів імплементации цифрових технологій можна відмітити наступні: недостатність фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, кіберзагрози, а також нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури. Подолання зазначених перешкод потребує комплексного підходу, що передбачає інвестиції у цифрові активи, розвиток людського капіталу, удосконалення нормативно-правового регулювання та державну підтримку процесів цифрової трансформації.

Для українських підприємств торгівлі цифровізація набуває особливої актуальності в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень та нестабільності попиту. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів, дистанційні формати взаємодії з клієнтами та партнерами, а також гнучке управління запасами й каналами постачання. Таким чином, цифрова трансформація виступає чинником адаптивного розвитку та підвищення стійкості підприємств.

Імплементация цифрових технологій у сфері торгівлі є не лише інструментом модернізації бізнес-процесів, а й стратегічною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств у середовищі високої турбулентності. Цифрова трансформація торговельної діяльності формує нову парадигму функціонування галузі, що базується на інтеграції електронної комерції, омніканальних моделей збуту, аналітики великих даних, автоматизації операційних процесів та застосуванні інтелектуальних інформаційних систем.

Отже, імплементация цифрових технологій у сфері торгівлі є багатовимірним процесом, який поєднує технологічні, організаційні та економічні аспекти розвитку. Її результативність визначається системністю впровадження, узгодженістю цифрової стратегії з загальною стратегією підприємства та здатністю до постійної адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, 1(111), 44–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)

2. Гусева, О. Ю., Плевако, Н. О., & Василевська, В. О. (2023). Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3), 36–41. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.033641>

3. Баскаков, Д. В., & Андрющенко, О. Б. (2025). Цифровізація торговельного підприємництва: виклики та можливості для України. *Сталий розвиток економіки*, 6 (57). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-42>

4. Андрійшина, О. О., & Шаповал, В. А. (2022). Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Economics Bulletin*, (2), 92–103.

**Воєводін О.М., Глущевський А.В.,**  
здобувачі вищої освіти,  
**Глущевський В.В.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,  
Запорізький національний університет

## **ЦИФРОВА ПІДТРИМКА ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах розвитку економіки, бізнесу та менеджменту процес прийняття рішень дедалі більше ускладнюється під впливом зростаючої динамічності зовнішнього середовища, невизначеності, а також стрімкого збільшення обсягів доступної інформації. Управлінські рішення сьогодні формуються в умовах багатофакторності, часових обмежень і високої відповідальності за наслідки, що обумовлює необхідність використання інструментів, здатних підсилювати аналітичні можливості особи, яка приймає рішення. Саме в цьому контексті формується концепція комп'ютерної підтримки прийняття рішень, яка стала теоретичною і практичною основою розвитку систем підтримки прийняття рішень (далі – СППР, англ. DSS –Decision Support Systems).

Об'єктом комп'ютерної підтримки виступає безпосередньо процес прийняття управлінського рішення менеджером, тоді як предметом – методи, моделі, підходи та інструменти, що забезпечують інтелектуальну підтримку цього процесу. На відміну від повної автоматизації управління, СППР не замінюють людину, а доповнюють її когнітивні можливості, надаючи структуровану інформацію, аналітичні результати та альтернативні сценарії розвитку подій.

Історично концепція підтримки прийняття рішень формувалася у тісному зв'язку з розвитком комп'ютерних технологій. Це пояснюється тим, що сам