

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.89>

УДК 330.341.1:339.17

Г. Ю. Ткачук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-3028>

А. А. Сотник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

Т. О. Біляк,

старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3868-9259>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

H. Tkachuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies,

Zhytomyr Polytechnic State University

A. Sotnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Marketing Technologies,

Zhytomyr Polytechnic State University

T. Biliak,

Senior Lecturer of the Department of Management, Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University,

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES IN THE RETAIL SECTOR

У статті розглянуто актуальні питання цифрової трансформації бізнес-моделей у сфері роздрібної торгівлі, які набули особливої значущості в умовах стрімкої цифровізації глобальної економіки. Автором відмічено, що впровадження цифрових технологій змінює традиційні бізнес-процеси, відкриваючи нові можливості для оптимізації, підвищення ефективності та створення конкурентних переваг. Особливу увагу приділено аналізу чинників, що впливають на цифрову трансформацію, які поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники охоплюють оптимізацію процесів, зниження витрат, впровадження інноваційних продуктів та адаптацію організаційних структур, а зовнішні – зростання конкуренції, зміни в очікуваннях споживачів та поява нових технологій.

Визначено, що цифрова трансформація бізнес-моделі передбачає три етапи: адаптацію до зовнішніх умов, внутрішню оптимізацію та глибинну перебудову. У роздрібній торгівлі цей процес спрямований на покращення клієнтського досвіду, оптимізацію процесів і впровадження інновацій, а успішний розвиток бізнес-моделей в сфері роздрібної торгівлі можливий лише за умови стратегічного оновлення та адаптації до зростаючої ролі онлайн-продажів і мобільних рішень.

Обґрунтовано переваги впровадження цифрових бізнес-моделей, серед яких автоматизація процесів, підвищення продуктивності, економія ресурсів, доступ до глобальних ринків, а також створення персоналізованих пропозицій для споживачів. Автором відзначено, що застосування цифрових інструментів, таких як аналітика великих даних, багатоканальна інтеграція та хмарні технології, дозволяє бізнесу гнучко реагувати на виклики ринку, підвищувати лояльність споживачів і стимулювати інновації.

Особливу увагу приділено платформним бізнес-моделям, підписковим сервісам, хмарним рішенням, а також інноваціям на основі доповненої та віртуальної реальності, які забезпечують розвиток торговельного бізнесу в умовах цифрової трансформації. Автором зазначено, що платформи створюють нові екосистеми через взаємодію різних учасників, підпискові

моделі стабілізують дохід і зміцнюють довготривалі відносини зі споживачами, а хмарні технології забезпечують гнучкість і економічну ефективність підприємств роздрібної торгівлі.

The article considers the current issues of digital transformation of business models in the retail sector, which have become particularly important in the context of the rapid digitalization of the global economy. The author notes that the introduction of digital technologies changes traditional business processes, opening up new opportunities for optimization, increasing efficiency and creating competitive advantages. Particular attention is paid to the analysis of factors influencing digital transformation, which are divided into internal and external. Internal factors include process optimization, cost reduction, introduction of innovative products and adaptation of organizational structures, and external factors include increased competition, changes in consumer expectations and the emergence of new technologies.

It is determined that the digital transformation of a business model involves three stages: adaptation to external conditions, internal optimization and deep restructuring. In retail, this process is aimed at improving the customer experience, optimizing processes and introducing innovations, and the successful development of business models in the retail sector is possible only if they are strategically updated and adapted to the growing role of online sales and mobile solutions.

The advantages of implementing digital business models are substantiated, including process automation, increased productivity, resource savings, access to global markets, and the creation of personalized offers for consumers. The author notes that the use of digital tools, such as big data analytics, multi-channel integration, and cloud technologies, allows businesses to flexibly respond to market challenges, increase consumer loyalty, and stimulate innovation.

Particular attention is paid to platform business models, subscription services, cloud solutions, and innovations based on augmented and virtual reality,

which ensure the development of retail business in the context of digital transformation. The author states that platforms create new ecosystems through the interaction of different participants, subscription models stabilize revenue and strengthen long-term relationships with consumers, and cloud technologies provide flexibility and cost-effectiveness for retail enterprises.

Ключові слова: *цифрові бізнес-моделі, роздрібна торгівля, цифрова трансформація, автоматизація бізнес-процесів, платформні моделі, хмарні технології, персоналізація, цінова пропозиція.*

Keywords: *digital business models, retail, digital transformation, business process automation, platform models, cloud technologies, personalization, pricing.*

Постановка проблеми. Застосування цифрових технологій трансформує традиційні бізнес-процеси підприємств роздрібною торгівлі, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, розширення ринків і покращення взаємодії з клієнтами. За сучасних умов господарювання цифровізація стає ключовим інструментом для створення конкурентних переваг та адаптації бізнесу до швидкозмінного середовища глобального ринку, адже цифрові бізнес-моделі, з одного боку, дозволяють оптимізувати процеси торгівлі, забезпечуючи зручність для споживачів через впровадження інновацій, таких як мобільні застосунки, електронна комерція, автоматизація складів та персоналізовані пропозиції, а з іншого – зростаюча популярність онлайн-торгівлі та багатоканальних стратегій стимулює підприємства до розробки нових підходів для інтеграції цифрових рішень.

Пандемія COVID-19 значно прискорила впровадження цифрових технологій у торгівлі, що стало каталізатором розвитку нових бізнес-моделей. У цих умовах дослідження механізмів адаптації до цифрової економіки, розробки інструментів персоналізації та інтеграції каналів взаємодії зі споживачами набувають особливого значення. Таким чином, дослідження розвитку цифрових бізнес-моделей у сфері торгівлі є не лише

актуальним, але й необхідним для розробки ефективних стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації активно досліджуються такими вченими, як: Лієр-Нетелер К., Пакмор С., Фогельсанг К. [2], Давиденко І., Коломицева О., Колеснікова Є., Григор'єва В., Резнікова Є. [3], Уорнер К. та Вагер М. [4], Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. [10] та іншими. Огляд наукових публікацій показав, що особливу увагу приділено можливостям окремих цифрових бізнес-моделей в сфері роздрібної торгівлі, тут варто виділити роботи: Таліна В. [5], Шмук Р. [7], Денис А. [9], Гліненко Л. та Ю. Дайновський [11], Жегус О. [12] та інших. Незважаючи на достатню кількість наукових праць в сфері цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі, швидкий розвиток цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних засобів вимагає проведення більш глибокого дослідження обраної тематики з метою оперативного вдосконалення бізнес-моделей таких підприємств для створення нових можливостей для їх розвитку.

Метою дослідження стало обґрунтування процесів розвитку та цифрової трансформації традиційних бізнес-моделей у сфері роздрібної торгівлі, що є ключовою умовою адаптації бізнесу до сучасних викликів глобального ринку.

Виклад основного матеріалу. З метою масштабування традиційних бізнес-моделей та забезпечення їх інноваційності та прибутковості в сучасному економічному бізнес-просторі господарюючим суб'єктам сфери роздрібної торгівлі варто звернути увагу та імплементувати у свою діяльність цифрові бізнес-моделі.

Цифрова бізнес-модель – це стратегія створення цінності, що базується на використанні цифрових технологій та платформ для трансформації або вдосконалення продуктів, послуг чи бізнес-процесів господарюючих

суб'єктів. В її основі лежить ідея, що дані, Інтернет і сучасні технології можуть стати ключовими інструментами для підвищення цінності як для клієнтів, так і для самих підприємств. Що в свою чергу, дає можливість підприємствам пропонувати, продавати та вдосконалювати свої продукти чи послуги за допомогою цифрових рішень [1].

Впровадження цифрових бізнес-моделей забезпечує підприємствам роздрібної торгівлі ряд наступних переваг:

- автоматизація та цифровізація бізнес-процесів дозволяють підприємствам оптимізувати свою діяльність, скоротити витрати, економити час та ресурси, та підвищувати продуктивність;

- доступ до глобального середовища може розширювати аудиторію та охоплювати нові сегменти споживачів, які раніше були поза межею досяжності;

- завдяки використанню цифрових рішень, зокрема персоналізованих пропозицій, покращених послуг чи інноваційних продуктів, підприємства можуть пропонувати споживачам додаткову цінність;

- взаємодія через цифрові канали дозволяє побудувати більш тісний зв'язок із споживачами, що допомагає краще задовольняти їхні потреби та зміцнювати лояльність до бренду;

- цифрові моделі підтримуючи постійні інновації, забезпечують швидке пристосування до змін на ринку та створюють нові можливості для розвитку.

На сьогоднішній день у світі вже існують цифрові бізнес-моделі, ефективність яких підтверджена на практиці. Серед них варто виділити: платформні моделі, системи підписки та мультипідписки, бізнес-екосистеми, онлайн-стратегії та хмарні бізнес-моделі. Перелічені бізнес-моделі є ключовими для адаптації господарюючих суб'єктів до сучасних умов ринку.

Платформні бізнес-моделі стали ключовим елементом цифрової економіки, створюючи цінність шляхом взаємодії між різними групами, які потребують одна одну або сприяють одна одній. Вони виступають посередниками, що з'єднують сторони, забезпечуючи взаємодію та

транзакції, які формують нову цінність. На відміну від традиційних бізнес-моделей, які базуються на контролі ланцюга поставок, платформи використовують мережеві ефекти для швидкого масштабування. Завдяки цьому вони створюють цифрові екосистеми, де розвиваються додаткові послуги та інновації. Всесвітньо відомі компанії, такі як: Amazon, Apple, Google та Facebook, завдяки платформним бізнес-моделям досягли величезного масштабу та прибутковості, змінюючи цілі галузі – від транспорту до медицини. Загалом, ці моделі пропонують новий підхід до організації та монетизації бізнесу.

Платформні бізнес-моделі суттєво відрізняються від традиційних. Для розуміння відмінностей між традиційними бізнес-моделями та платформними, варто звернути увагу на ключові характеристики платформ. Платформи одночасно обслуговують кілька різних груп клієнтів, які мають взаємну потребу. Наприклад, Uber об'єднує водіїв і пасажирів, створюючи простір для їхньої взаємодії. Збільшення кількості користувачів платформи підвищує її цінність для кожного учасника. Наприклад, Amazon стає привабливішим для покупців і продавців, коли на платформі з'являється більше пропозицій і користувачів. Цифрові платформи здатні швидко розширюватися з мінімальними додатковими витратами на обслуговування нових користувачів чи проведення транзакцій. Наприклад, сервер може одночасно обслуговувати величезну кількість клієнтів при невеликій величині витрат на додатково залученого клієнта, що робить обслуговування кожного окремого користувача майже безкоштовним. Платформи, виступаючи посередниками між попитом і пропозицією, збирають великі обсяги інформації про транзакції та поведінку користувачів. Ці дані дозволяють удосконалювати послуги, розвивати екосистему та забезпечувати кращий клієнтський досвід [5].

Бізнес-модель системи підписки та мультипідписки передбачає регулярну оплату клієнтами доступу до товарів, послуг чи контенту протягом певного періоду часу. У системі підписки користувач платить за один

конкретний сервіс або продукт, тоді як мультипідписка дає можливість доступу до кількох сервісів чи продуктів в рамках єдиного пакета. Така модель забезпечує підприємствам стабільний потік доходів, сприяє довгостроковій лояльності клієнтів та дозволяє гнучко адаптувати пропозиції відповідно до їхніх потреб. Застосування бізнес-моделей на основі підписки та мультипідписки може дати підприємствам інструмент для розширення та розвитку.

Модель підписки забезпечує підприємствам регулярний і передбачуваний потік доходу, що спрощує бюджетування, інвестування в розвиток та розподіл ресурсів. Вона сприяє утриманню клієнтів через довгострокові відносини, знижуючи маркетингові витрати та стабілізуючи базу користувачів. Часті взаємодії зі споживачами дають можливість збирати дані про їхню поведінку та вподобання, що дозволяє покращувати продукти, персоналізувати маркетинг і забезпечувати зростання продажів. Завдяки високій масштабованості моделі, підприємства можуть підтримувати зростання абонентської бази з мінімальними капіталовкладеннями. Крім того, довгострокові підписки підвищують довічну цінність клієнта, а гнучкість у пропозиціях дозволяє швидко адаптуватися до змін. Перехресні продажі та створення спільнот навколо бренду збільшують дохід і сприяють лояльності клієнтів. Модель також зменшує невизначеність у плануванні, що покращує управління ресурсами та операційними процесами [6].

Цифрова екосистема — це сучасна бізнес-модель, яка об'єднує декілька платформних організацій в єдину інтегровану систему. Ця модель базується на інтеграції різних програм через відкриту технологічну архітектуру (API). Використання таких платформ демонструє високий рівень цифрової зрілості підприємства, підвищуючи її конкурентоспроможність і масштаб. Поєднання екосистеми та платформної системи формує бізнес-модель, яка природно залучає клієнтів до використання широкого спектра продуктів та послуг як самої компанії, так і її партнерів, сприяючи лояльності та збільшенню їхньої взаємодії.

Онлайн-бізнес-моделі передбачають створення маркетплейсів, фінансових сервісів, вебсайтів, які забезпечують обмін даними, надання послуг або продаж товарів через спеціально розроблені вебплатформи та мобільні додатки. Ця модель подібна до платформної, але відрізняється більшою відкритістю та меншою унікальністю у розробці. Її зазвичай використовують підприємства які тільки починають освоювати онлайн-продажі. У багатьох випадках цей етап слугує проміжним кроком до впровадження платформної бізнес-моделі [7].

Хмарні бізнес-моделі базуються на використанні технологій хмарних обчислень для надання послуг і продуктів через Інтернет. Вони дозволяють підприємствам масштабувати свої ресурси відповідно до потреб, сплачуючи лише за використане, що робить їх економічно вигідними. Завдяки централізації даних і віддаленому доступу хмарні моделі забезпечують оперативність, інноваційність і зручність для користувачів. Їхнє застосування в різних формах, як-от SaaS, PaaS та IaaS, сприяє адаптивності до ринкових змін і підтримує швидке впровадження нових рішень, залишаючи бізнес конкурентоспроможним [8].

Цілком розуміючи переваги, які отримує господарюючий суб'єкт від застосування цифрових бізнес-моделей варто виділити чинники які створюють основу для адаптації та оновлення бізнесу в умовах сучасного ринку.

В цілому, чинники трансформації бізнес-моделей можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх, в першу чергу відносять чинники, що виникають у внутрішньому середовищі підприємств, вони пов'язані з появою інноваційних технологій, нових підходів до взаємодії з клієнтами й співробітниками, а також зміною організаційних структур і моделей (збільшення доходів, зменшення витрат, вихід на нові ринки, оптимізація бізнес-процесів тощо). До зовнішніх чинників варто віднести: конкуренцію, очікування клієнтів, встановлення нових стандартів та виникнення інноваційних бізнес-моделей. Розглянуті чинники створюють

основу для адаптації та оновлення бізнесу в умовах сучасного ринку. Взаємозв'язок чинників трансформації та елементів трансформації бізнес-моделей представлено (Рис. 1).

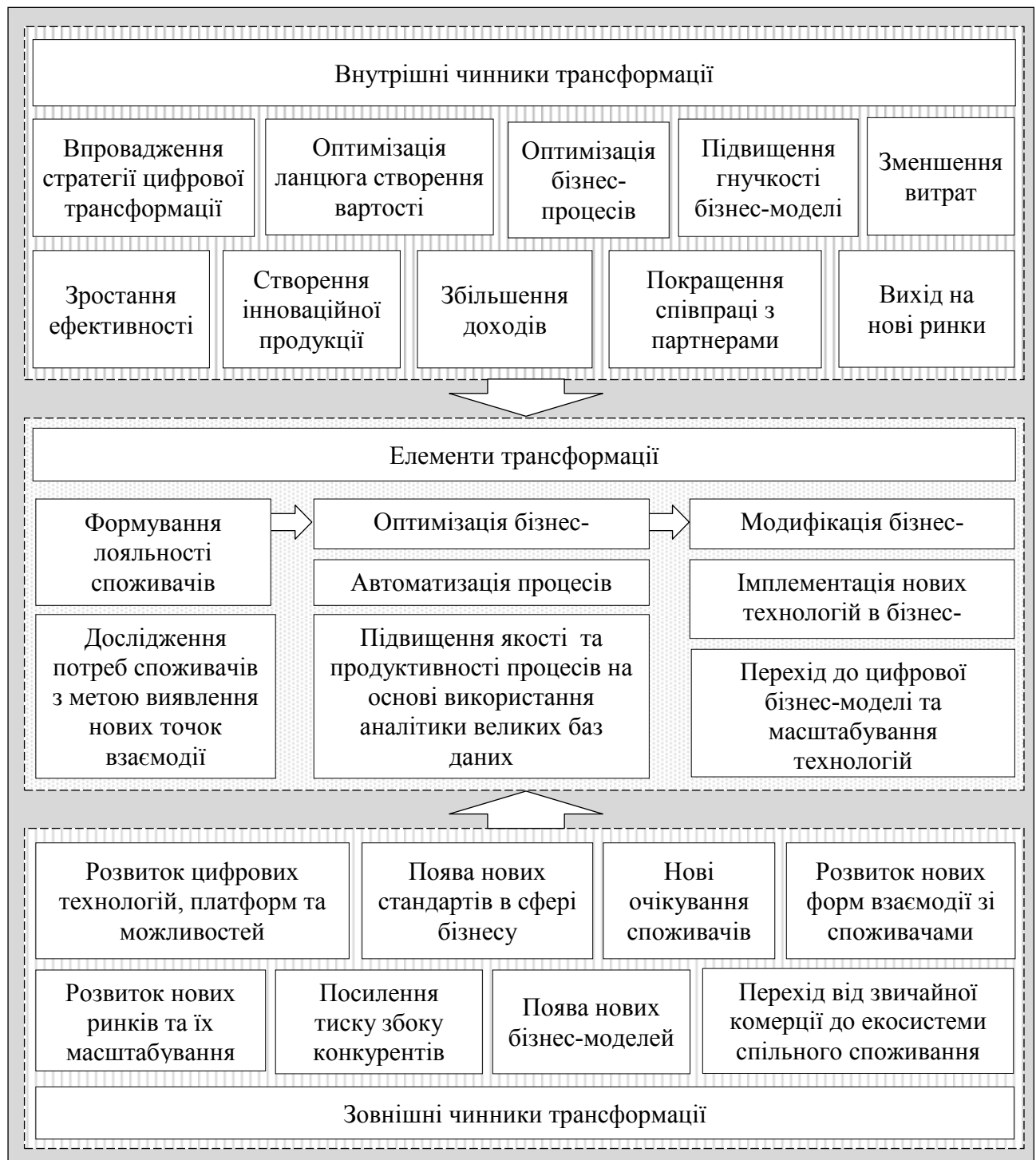


Рис. 1. Взаємозв'язок чинників трансформації та елементів трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: узагальнено авторами [2; 3;4]

Під цифровою трансформацією бізнес-моделі мається на увазі значно більше, ніж просто зміна самої моделі. На першому етапі цей процес спрямований на адаптацію бізнес-моделі до зовнішніх умов, на другому – відбувається зосередження на внутрішніх аспектах функціонування бізнес-моделі, і лише після цього, на третьому етапі відбувається глибинна та докорінна її перебудова. Даний процес передбачає трансформацію елементів кожної окремої групи: формування лояльності споживачів, оптимізація бізнес-процесів та модифікація самої бізнес-моделі. Такий послідовний підхід забезпечує структурованість і ефективність трансформаційного процесу.

Трансформація бізнес-моделі зазвичай супроводжується стратегічним оновленням всієї діяльності господарюючого суб'єкта. У цьому контексті нова стратегія повинна бути спрямована на розробку або вдосконалення ціннісної пропозиції для споживача, створюючи нову цінність або значно покращуючи існуючу. Це допомагає мінімізувати ризики та загрози, пов'язані з конкуренцією з боку появи нових гравців як на ринку діяльності підприємства, так і на суміжних ринках [4].

Говорячи про цифрову трансформацію бізнес-моделей в роздрібній торгівлі, варто відмітити те, що вона полягає у впровадженні сучасних технологій для покращення клієнтського досвіду, оптимізації бізнес-процесів, підтримки працівників і створення більш адаптивних бізнес-моделей, спрямованих на розвиток. Згідно з прогнозами Gartner, до кінця 2024 р. понад половини всіх споживчих витрат відбуватиметься онлайн, а 60% - через мобільні пристрої. Успіх зможуть забезпечити лише ті підприємства роздрібної торгівлі, які адаптуються до цифрової революції та приділяють особливу увагу мобільним рішенням [9].

Проте, як вже стає зрозумілим, із вище описаних основних видів електронних бізнес-моделей, цифрова трансформація в роздрібній торгівлі не обмежується електронною комерцією чи мобільними покупками. Вона включає інтеграцію таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, аналіз великих даних, доповнена та віртуальна реальність, модернізацію операцій і бізнес-моделей, підтримку конкурентоспроможності, покращення

клієнтського обслуговування та стимулювання постійних інновацій. Переваги цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі узагальнимо (Табл. 1).

Таблиця 1. Переваги цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі

Перевага	Сутність
Утримання споживачів	Цифрові інструменти дозволяють підприємствам аналізувати поведінку споживачів, сегментувати аудиторію та створювати персоналізовані рекламні кампанії. Наприклад, компанія Target використовує штучний інтелект і прогнозу аналітику для адаптації пропозицій, що підвищує лояльність споживачів
Інсайти про ринок	Аналіз споживчих даних допомагає отримувати корисну інформацію про ринок, краще розуміти потреби споживачів і розробляти стратегії, які сприяють зростанню прибутків.
Ефективний маркетинг	Технології CRM, аналітика даних і автоматизація дозволяють створювати цільові маркетингові кампанії, знизити витрати на рекламу і краще реагувати на зміни в поведінці споживачів.
Оптимізація управління запасами	Цифрові технології сприяють автоматизації процесів управління запасами, що підвищує ефективність, запобігає дефіциту товарів і скорочує час виконання замовлень.
Краще обслуговування споживачів	Інтеграція багатоканальної підтримки та чат-ботів дозволяє споживачам отримувати допомогу в режимі реального часу, мінімізуючи взаємодію і підвищуючи зручність, створюючи економічно вигідний сервіс для роздрібних продавців.

Джерело: узагальнено авторами [9]

Узагальнивши переваги, які отримують підприємства роздрібної торгівлі від цифрової трансформації традиційних бізнес-моделей розглянемо на прикладах, як цифрові технології наразі вже змінили галузь роздрібної торгівлі, (Табл. 2).

Відмітимо, що сучасні споживачі в процесі здійснення покупок все більше схильються до онлайн-середовища, саме тому цифрова трансформація стає ключовою умовою для роздрібного бізнесу, який прагне залишатися конкурентним. Підприємства, що не адаптують власні бізнес-моделі до нових технологій, ризикують втратити позиції на ринку на користь інноваційних і технологічно розвинених суб'єктів бізнесу. Саме тому, з метою забезпечення зростання та успіху, роздрібним торговцям в сучасних умовах важливо слідкувати за новими тенденціями та впроваджувати сучасні технології, адже використання платформ цифрового впровадження, допомагають швидко адаптувати корпоративне програмне забезпечення та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Таблиця 2. Приклади цифровізації галузі роздрібної торгівлі

Назва	Механізм дії	Практична реалізація
POS системи	POS-системи інтегрують штучний інтелект і хмарні обчислення для управління запасами, аналізу клієнтів і мобільного обслуговування. Вони підвищують продажі завдяки персоналізованому сервісу, спрощують покупки та покращують операції через CRM і ERP, забезпечують надійні транзакції.	Target використовує POS для аналізу покупок і персоналізації пропозицій. Starbucks інтегрує мобільні POS для швидких транзакцій. Walmart використовує дані POS для управління запасами та прогнозування попиту.
Персоналізований досвід покупок	Аналітика й машинне навчання персоналізують пропозиції, підвищуючи лояльність і ймовірність покупки. Включає цільову рекламу, рекомендації та інтерактивний досвід онлайн і офлайн. Штучний інтелект збільшує конверсію, середній чек і оптимізує маркетинг і запаси.	Amazon використовує алгоритми для персоналізованих рекомендацій товарів. Netflix адаптує рекомендації відповідно до переглядів клієнтів. H&M інтегрує AI у свої додатки для створення персоналізованих добірок.
Системи самообслуговування	Дає можливість долати колишні перешкоди, такі як складність користування, помилки та незручність у пакуванні. Сучасні автомати самообслуговування забезпечують швидкість, зручність, що сприяє їх масовому прийняттю.	Walmart та IKEA використовують каси/термінали для самостійного оформлення покупок. McDonald's інтегрував кіоски самообслуговування для швидкого оформлення замовлень.
Оптимізація витрат	Використання великих даних для аналізу купівельних звичок, прогнозування в ланцюжку поставок сприяє максимізації доходів і зниженню витрат. Це стає критично важливим у сучасному середовищі роздрібної торгівлі зі стрімким розвитком технологій і зростаючою конкуренцією.	Amazon застосовує аналітику для оптимізації логістики та управління запасами. Zara використовує прогнозування попиту, щоб мінімізувати надлишки продукції та уникати дефіциту. Costco впроваджує аналіз витрат для зниження цін на товари та утримання клієнтів.
Виставкові зали AR/VR	Завдяки AR/VR і пов'язаній технології роздрібні торговці тепер надають клієнтам цифрові прогнози, щоб побачити приклади того, як потенційні покупки можуть виглядати в їхньому домі чи на них самих.	IKEA використовує AR для розміщення меблів у домі. Warby Parker, щоб допомогти онлайн-покупцям приміряти окуляри. BMW для того, щоб клієнти проходили віртуальні тест-драйви. ASOS - для віртуальних примірочних.

Продовження таблиці 2

Назва	Механізм дії	Практична реалізація
Фірмові мобільні додатки	Фірмові мобільні додатки надають клієнтам ексклюзивні пропозиції та винагороди, а роздрібним торговцям – канал для прямого спілкування, маркетингу та продажів.	Target, Walmart, Urban Outfitters, Best Buy тощо – використовують додатки та мобільні застосунки.
Геозонування	Дає змогу брендам надавати персоналізовані пропозиції клієнтам, які перебувають у певних локаціях. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній і покращує досвід клієнтів.	Meijer використовує геозонування в магазинах для надання віртуальних купонів і спеціальних пропозицій. GAP застосовує геозонування біля магазинів і рекламних щитів, щоб пропонувати віртуальні знижки, пов'язані з фізичною рекламою.
Оmnіканальна інтеграція	Забезпечує уніфікований досвід покупок як онлайн, так і в фізичних магазинах, дозволяючи клієнтам взаємодіяти з брендом через різні канали.	Walmart поєднує онлайн- і офлайн-продажі, пропонуючи функцію замовлення онлайн із можливістю забрати товар у магазині. Sephora використовує дану стратегію для інтеграції покупок у додатку, на сайті та в магазинах, дозволяючи клієнтам переглядати історію покупок і користуватися рекомендаціями.

Джерело: узагальнено авторами [9]

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що цифровізація спричиняє значний вплив на традиційні бізнес-процеси підприємств роздрібної торгівлі, відкриваючи нові можливості. Використання інноваційних рішень, таких як мобільні додатки, електронна комерція, автоматизація складів та персоналізація продажів, сприяє оптимізації операційної діяльності суб'єктів господарювання, що дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечуючи зручність для клієнтів та підвищуючи його ефективність.

Цифрова трансформація бізнес-моделей зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Внутрішні включають оптимізацію процесів, зниження витрат, створення інноваційних продуктів, а також адаптацію організаційної структури. Зовнішні чинники охоплюють зростаючу конкуренцію, вимоги клієнтів і появу нових технологій. Гармонійне

врахування цих факторів дозволяє підприємствам успішно впроваджувати цифрові інновації.

Цифрова трансформація бізнес-моделі охоплює три етапи: адаптацію до зовнішніх умов, зосередження на внутрішніх аспектах функціонування та глибинну перебудову. Цей процес передбачає оптимізацію бізнес-процесів, формування лояльності споживачів і вдосконалення самої бізнес-моделі, що забезпечує структурований і ефективний розвиток підприємства. У роздрібній торгівлі цифровізація спрямована на покращення клієнтського досвіду, підтримку працівників і створення адаптивних моделей, що враховують сучасні тенденції, зокрема зростання онлайн-витрат і використання мобільних пристроїв. Успіх можливий лише за умов стратегічного оновлення та впровадження сучасних технологій.

Висновки. В процесі проведеного дослідження у відповідності до поставленої мети було доведено переваги впровадження цифрових бізнес-моделей в діяльність підприємств сфери роздрібної торгівлі, серед яких: утримання споживачів, інсайти про ринок, ефективний маркетинг, оптимізація управління запасами та покращене обслуговування клієнтів.

Автоматизація та інтеграція цифрових технологій дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність, економити ресурси та збільшувати прибутковість. Завдяки глобальному охопленню ринків бізнес має можливість розширювати аудиторію та пропонувати споживачам персоналізовані продукти і послуги. Використання CRM-систем, аналітики великих даних і багатоканальної взаємодії зміцнює лояльність клієнтів і сприяє довготривалим відносинам.

З метою уявлення ролі та значення цифрових технологій галузі роздрібної торгівлі в статті наведено приклади ефективного впровадження інноваційних бізнес-моделей, таких як: платформні екосистеми, підписки та мультипідписки, хмарних технологій, а також цифрових екосистем. Платформні моделі забезпечують масштабування через мережеві ефекти, а підпискові сервіси стабілізують дохід і сприяють утриманню клієнтів.

Віртуальна реальність і мобільні додатки покращують клієнтський досвід, пропонуючи інтерактивність і зручність утворюючи єдину цифрову екосистему.

Таким чином, автором доведено, необхідність стратегічного підходу до цифрової трансформації традиційних бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі, яка вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише впровадження технологій, але й адаптацію бізнес-стратегії, організаційних структур і ціннісних пропозицій. Лише підприємства, які постійно слідкують за новими тенденціями та вчасно реагують на зміни ринку, здатні забезпечити довготривале зростання і конкурентоспроможність.

Література

1. 11 Steps from idea to implementation: digital business models & process digitalisation. URL. https://pcg.io/insights/digital-business-models-and-process-digitalisation/?utm_source=chatgpt.com
2. Liere-Netheler K., Packmohr S., Vogelsang K. Drivers of digital transformation in manufacturing. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. 2018. pp. 3926-3935. URL: surl.li/wiuqqh
3. Davydenko I., Kolomytseva O., Kolesnikova E., Grigorieva V., Reznikova E. Innovative potential: The main drivers of digital transformation. Advances in Economics, Business and Management Research, 2020. V. 131, pp. 594-597. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/nsrbcped-19/125937885>
4. Warner K. S.R. and Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 2019. 52(3), pp. 326-349. URL: <http://eprints.gla.ac.uk/210967/7/210967.pdf>
5. Talin B. Platform Business Model explained. URL: https://morethandigital.info/en/platform-business-model-explained/?utm_source=chatgpt.com
6. Subscription business models – the basics: Types of model, how they work and how to choose one. URL: https://stripe.com/en-ro/resources/more/subscription-business-models-101-types-of-models-how-they-work-and-how-to-choose-one?utm_source=chatgpt.com

7. Schmuck R. The use of online business models. *Procedia Manufacturing*. 10th CIRP Sponsored Conference on Digital Enterprise Technologies (DET 2020) – Digital Technologies as Enablers of Industrial Competitiveness and Sustainability. 2021. pp. 45-51. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978921001414?via%3Dihub>
8. Хмарні технології та їх вплив на бізнес. URL: https://nit-services.com/oblachnye-tehnologii-i-ih-vliyanie-na-biznes?utm_source=chatgpt.com
9. Dennis A. Digital Transformation in the Retail Industry in 2025. URL: https://whatfix.com/blog/retail-digital-transformation/?utm_source=chatgpt.com
10. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1. Т. 2. С. 291–296
11. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 83–102. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>
12. Жегус О. В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 62–72. DOI: [10.21272/mmi.2017.1-06](http://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-06)

References

1. Ofer, B. (2024), “11 Steps from idea to implementation: digital business models & process digitalisation”, available at: https://pcg.io/insights/digital-business-models-and-process-digitalisation/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Jan 2025).
2. Liere-Netheler K., Packmohr, S. and Vogelsang, K. (2018), “ Drivers of digital transformation in manufacturing ”, *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 3926-3935, available at: [surl.li/wiuqqh](https://www.scribd.com/document/451111111/51st-Hawaii-International-Conference-on-System-Sciences-2018-Volume-51-Part-2) (Accessed 25 Jan 2025).
3. Davydenko, I., Kolomytseva, O., Kolesnikova, E., Grigorieva, V. and Reznikova, E. (2020), “ Innovative potential: The main drivers of digital transformation ”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 131, pp. 594-597, available at: <https://www.atlantispress.com/proceedings/nsrbcped-19/125937885> (Accessed 25 Jan 2025).

4. Warner, K. S.R. and Wäger, M. (2019), “ Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal ”, Long Range Planning, vol. 52(3), pp. 326-349, available at: <http://eprints.gla.ac.uk/210967/7/210967.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

5. Talin, B. (2023), “Platform Business Model explained”, available at: https://morethandigital.info/en/platform-business-model-explained/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Jan 2025).

6. Voidonicolas, R. (2024), “Subscription business models – the basics: Types of model, how they work and how to choose one”, available at: https://stripe.com/en-ro/resources/more/subscription-business-models-101-types-of-models-how-they-work-and-how-to-choose-one?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Jan 2025).

7. Schmuck, R. (2021), “The use of online business models. Procedia Manufacturing”, 10th CIRP Sponsored Conference on Digital Enterprise Technologies (DET 2020) – Digital Technologies as Enablers of Industrial Competitiveness and Sustainability, pp. 45-51, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978921001414?via%3Dihub> (Accessed 25 Jan 2025).

8. Nit-services (2024), “ Cloud technologies and their impact on business ”, available at: https://nit-services.com/oblachnye-tehnologii-i-ih-vliyanie-na-biznes?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Jan 2025).

9. Dennis, A. (2024), “Digital Transformation in the Retail Industry in 2025”, available at: https://whatfix.com/blog/retail-digital-transformation/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Jan 2025).

10. Tkach, O. V., Balaniuk, I. F., Kopchak, Yu. S. and Balaniuk, S. I. (2016), “Marketing Management in the Activities of Enterprises”, Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu, vol. 2, no. 1, pp. 291-296.

11. Hlinenko L. K., Dainovskyi Yu. A. (2018), “State and Prospects of Development of Ukrainian Electronic Commerce”, Marketynh i menedzhment innovatsii, vol. 1, pp. 83-102. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-06>

12. Zhehus O. V. (2017), “Integrated Approach to Organization of Sales in Retail”, Marketynh i menedzhment innovatsii, vol. 1, pp. 62-72. DOI: [10.21272/mmi.2017.1-06](http://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-06)