УДК 339.138:004:658.8:005.21
JEL: L81; M15; M31; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-420-428

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2026 ГОЛІВЕЦЬ С. М.

УДК 339.138:004:658.8:005.21
JEL: L81; M15; M31; O33

Голівець С. М. Цифровізація як чинник трансформації стратегічного управління конкурентоспроможністю малих і середніх торговельних підприємств

У статті досліджено цифровізацію як чинник трансформації стратегічного управління конкурентоспроможністю малих і середніх торговельних підприємств. Обґрунтовано, що за нинішніх умов цифрові технології змінюють не лише окремі операційні процеси, а й, власне, особливості формування конкурентної стратегії підприємства. Якщо раніше конкурентоспроможність торговельного бізнесу значною мірою визначалася ціною, асортиментом, місцем розташування, якістю обслуговування та масштабом діяльності, то в умовах цифрової економіки дедалі більше значення має здатність працювати з даними, використовувати онлайн-канали продажу, швидко комунікувати з клієнтами, автоматизувати облік товарів, аналізувати попит і своєчасно адаптувати бізнес-процеси до змін ринку. Значну увагу приділено малим і середнім торговельним підприємствам, оскільки саме цей сегмент найбільш гостро відчуває як можливості, так і обмеження цифрової трансформації. На відміну від великих торговельних мереж малі та середні підприємства зазвичай не мають значних фінансових ресурсів, власних IT-відділів, складних аналітичних систем або окремих команд цифрового розвитку. З описаних причин для них цифровізація має бути практичною, доступною та спрямованою на вирішення конкретних управлінських і ринкових проблем. До таких проблем належать: нестача клієнтських даних, залежність від фізичної точки продажу, помилки в обліку залишків, хаотична комунікація з покупцями, неефективне використання рекламного бюджету та недостатня швидкість реагування на зміну попиту. Визначено, що цифрові рішення можуть посилювати конкурентоспроможність через розширення каналів продажу, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, покращення управління товарними запасами, зменшення операційних помилок, підвищення ефективності реклами та формування більш персоналізованої взаємодії з покупцями. Окремо наголошено на тому, що за нинішніх умов цифровізація для малого та середнього торговельного бізнесу є, більшою мірою, інструментом збереження діяльності, адже онлайн-канали продажу, клієнтські бази, цифрові комунікації та автоматизований облік дають змогу підприємцям швидше реагувати на перебої в роботі фізичних магазинів, логістичні труднощі, зміну купівельної поведінки та інші зовнішні виклики. Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для обґрунтування напрямів цифрової трансформації малих і середніх торговельних підприємств, вибору доступних цифрових інструментів та формування більш реалістичних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: *цифровізація; цифрова трансформація; стратегічне управління; конкурентоспроможність; малі та середні підприємства; торговельні підприємства; цифрові інструменти; онлайн-канали продажу.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *19.*

Голівець Сергій Миколайович *– аспірант Національного університету «Чернігівська політехніка» (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035, Україна)*
E-mail: *serjkorol.26@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0006-5534-6545*

UDC 339.138:004:658.8:005.21
JEL: L81; M15; M31; O33

Golivets S. M. Digitalization as a Factor in the Transformation of Strategic Competitiveness Management in Small and Medium Retail Enterprises

This article examines digitalization as a factor in the transformation of strategic competitiveness management in small and medium-sized retail enterprises. It is substantiated that, under current conditions, digital technologies are changing not only individual operational processes but also, in fact, the very nature of how a company's competitive strategy is formulated. Whereas previously the competitiveness of a retail business was largely determined by price, product assortment, location, quality of service, and scale of operations, in the digital economy, the ability to work with data, utilize online sales channels, communicate quickly with customers, automate inventory management, analyze demand, and adapt business processes to market changes in a timely manner is becoming increasingly important. Significant attention is paid to small and medium-sized retail enterprises, as this segment is the one that most acutely feels both the opportunities and limitations of digital transformation. Unlike large retail chains, small and medium-sized enterprises typically lack significant financial resources, in-house IT departments, sophisticated analytical systems, or dedicated digital development teams. For these reasons, digitalization must be practical, accessible, and focused on solving specific management and market challenges. These challenges include a lack of customer data, dependence on physical retail locations, errors in inventory tracking, disorganized communication with customers, inefficient use of advertising budgets, and a slow response to changes in demand. It has been determined that digital solutions can enhance competitiveness by expanding sales channels, increasing the speed of customer service, improving inventory management, reducing operational errors, increasing the efficiency of advertising, and fostering more personalized interactions with customers. It was specifically emphasized that, under current conditions, digitalization for small and medium-sized retail businesses is, to a greater extent, a tool for business continuity, as online sales channels, customer databases, digital communications, and automated accounting enable entrepreneurs to respond more quickly to disruptions in brick-and-mortar stores, logistical challenges, changes in consumer behavior, and other external challenges. The practical value of this study lies in the opinion that its results can be used to substantiate the directions of digital transformation for small and medium-sized retail enterprises, select accessible digital tools, and formulate more realistic managerial decisions aimed at enhancing competitiveness in the digital economy.

Keywords: *digitization; digital transformation; strategic management; competitiveness; small and medium-sized enterprises; retail businesses; digital tools; online sales channels.*
Fig.: *2.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *19.*

Golivets Serhii M. *– Postgraduate Student of the National University "Chernihiv Polytechnic" (95 Shevchenka Str., Chernihiv, 14035, Ukraine)*
E-mail: *serjkorol.26@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0006-5534-6545*

Цифровізація наразі стала одним із найголовніших чинників, які змінюють умови роботи торговельних підприємств, адже вона впливає не лише на окремі операції, наприклад облік товарів, рекламу чи комунікацію з покупцями, а й на саму логіку стратегічного управління. У сучасній торгівлі конкурентоспроможність усе більше залежить від того, наскільки швидко підприємство може працювати з даними, використовувати онлайн-канали продажу, підтримувати зв'язок із клієнтами та адаптуватися до змін ринку. Особливо актуальним дане питання є для малих і середніх торговельних підприємств. На відміну від великих мереж вони часто мають обмежені фінансові, кадрові та технічні ресурси, тому їхні власники не можуть впроваджувати складні й дорогі цифрові системи. Водночас саме такі підприємства найбільше потребують гнучких рішень, що допомагають швидко реагувати на зміну попиту, підтримувати продажі через різні канали, зменшувати помилки в обліку та краще розуміти поведінку покупців.

Наукова проблема полягає в тому, що цифровізація часто розглядається лише як набір окремих інструментів, зокрема CRM-систем, соціальних мереж, онлайн-оплати, маркетплейсів, хмарного обліку чи рекламних сервісів. Проте необхідно розуміти, яким чином вони змінюють підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Для малого та середнього торговельного бізнесу це зумовлює перехід від ситуативних рішень до більш системного управління продажами, клієнтською базою, товарними запасами, комунікацією та розвитком підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначити те, як саме цифровізація впливає на трансформацію стратегічного управління конкурентоспроможністю малих і середніх торговельних підприємств, а також які цифрові рішення можуть бути для них технологічно доступними та практично корисними.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Зарубіжні дослідники А. Бхарадвадж, О. Ель Саві, П. Павлоу та Н. Венкатраман наголошують, що цифрова стратегія має бути частиною загальної бізнес-стратегії, а не окремим технічним напрямом [11]. Г. Віал також підкреслює, що цифрова трансформація змінює спосіб створення цінності для клієнта, бізнес-модель підприємства та його взаємодію з ринком [14]. Своєю чергою, вітчизняні вчені також пов'язують цифровізацію зі стратегічним розвитком підприємств. Зокрема, Т. Гриньо, Т. Гвініашвілі та М. Каліберда звертають увагу на те, що в цифровій економіці підприємство має швидше реагувати на зміни, працювати з даними та гнучко перебудовувати управлінські рішення [2]. О. Мельник і М. Руда розглядають цифрову трансформацію як частину довгострокового розвитку бізнесу, яка має відповідати цілям підприємства, його ресурсам і можливостям [5]. Т. Горохова, О. Юрченко, О. Решетняк, Н. Бєлікова та К. Калашнікова наголошують, що для МСП цифрові інструменти необхідні через обмежені ресурси, потребу швидко адаптуватися до змін і зберігати зв'язок із клієнтами [1; 7; 10]. О. Сірук, К. Чекотун, С. Макаров, О. Попов і С. Макаров пов'язують цифровізацію у сфері торгівлі із онлайн-продажами, цифровим маркетингом, автоматизацією обліку, аналітикою, роботою з клієнтами та стійкістю бізнесу в умовах зовнішніх ризиків [3; 4; 6; 8; 9].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифровізації як чинника трансформації стратегічного управління конкурентоспроможністю малих і середніх торговельних підприємств, а також визначення напрямів використання цифрових інструментів для посилення їхніх конкурентних позицій.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу – для розкриття змісту цифровізації та її впливу на стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств; метод узагальнення – для визначення основних напрямів цифрової трансформації малих і середніх підприємств; системний метод – для розгляду цифровізації як складової стратегічного розвитку підприємства тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

В епоху цифровізації процес формування конкурентної стратегії повинен включати в себе зміни в самій системі стратегічного розвитку підприємства незалежно від галузі, в якій воно веде свою діяльність. Під впливом цифрової трансформації змінюється технологічна основа бізнесу та

механізми, за допомогою яких створюється додана вартість. Із їхньою ж допомогою змінюються особливості взаємовідносин бізнесу зі споживачами, а також структура бізнес-моделей і підходи до забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Із описаних вище причин конкурентна стратегія в цифровому середовищі вже не може спиратися лише на традиційні чинники, зокрема ціну, асортимент товарів чи послуг, місце розташування, масштаб діяльності або операційну ефективність. Сьогодні при побудові конкурентної стратегії потрібно враховувати дані, цифрові канали продажу, платформні рішення, аналітику поведінки споживачів, швидкість адаптації бізнес-процесів і здатність підприємства впроваджувати цифрові технології у стратегічне управління [2; 8; 14].

Для формування стійкої конкурентної переваги потрібна цілісна стратегія. А. Бхарадвадж, О. Ель Саві, П. Павлоу та Н. Венкатраман зазначають, що в цифровій економіці IT-стратегія є невід'ємною частиною бізнес-стратегії [11]. Рішення щодо асортименту, ціноутворення, каналів продажу, логістики, комунікації з клієнтами та сервісу мають ухвалюватися з урахуванням цифрових даних і технологічних можливостей підприємства [9]. Розробка та реалізація стратегії цифровізації торговельного підприємства має спиратися на ключові концепти, які допомагають визначити напрями розвитку, встановити пріоритети та узгодити управлінські рішення. До таких концептів належать місія та бачення, аналіз зовнішнього середовища, цілі та завдання, стратегічні напрями й ініціативи, конкурентна стратегія, інновації, управління ресурсами, контроль за впровадженням, цифровізація та технології, ризики й управління змінами [1; 10].

Для розробки та реалізації стратегічного плану підприємства зазначені вище концепти є основоположними, адже на їхній основі визначаються напрями розвитку, встановлюються пріоритети й узгоджуються дії. Наведені концепти дозволяють структурувати процес стратегічного планування, зробити підхід до розвитку підприємства системним для досягнення його цілей. Можна умовно сформувати процес використання (запровадження) вказаних концептів і, відповідно, стратегії цифровізації (*рис. 1*).

Цифрові інструменти мають підбиратися відповідно до масштабу підприємства, його фінансових можливостей, кількості працівників, обсягу продажів і рівня готовності до цифрових змін (*табл. 1*). Так, наприклад, малому бізнесу необхідні прості та доступні рішення, які можна швидко впровадити без значних витрат, а середньому – впровадження окремих цифрових інструментів та їхня взаємна інтеграція, автоматизація процесів і системне використання даних для управління продажами, запасами, маркетингом і роботою з клієнтами.

Вважаємо за потрібне закцентувати увагу на малі та середні магазини, у яких продаються продовольчі товари, оскільки їхня конкурентоспроможність формується не тільки на основі широти асортименту чи рівня цін, а й завдяки здатності забезпечувати постійну наявність необхідних базових продуктів, швидко оновлювати запаси, працювати з продуктами, які мають обмежені терміни придатності. Покупець може відкласти придбання одягу, техніки чи побутових речей, але не може надовго відкласти купівлю хліба, молочних продуктів, овочів, м'яса, бакалії або готової кулінарії. І з цієї причини цифровізація продовольчого магазину має бути спрямована передусім на ті процеси, які безпосередньо впливають на доступність продуктів, свіжість, швидкість обслуговування та повторні покупки [16; 19].

Вітчизняні продовольчі роздрібні магазини достатньо стійкі попри воєнні ризики, зміну споживчої поведінки, міграцію населення й ускладнення логістики. Так, обсяг роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні у 2024 р. становив 54,2 млрд дол. США, а роздрібні продажі зросли приблизно на 13%. При цьому розвивається не тільки великий бізнес, але й малий і середній, у т. ч. локальні продуктові мережі та магазини із товарами першої необхідності.

Станом на кінець 2024 р. мережа «АТБ» мала 1257 магазинів, «Fozzy Group» – 826 торгових точок, а найшвидше серед великих продуктових операторів зростали регіональні мережі магазинів [16; 17]. Можемо констатувати, що для покупця, окрім ціни, важливим критерієм вибору магазину є близькість до дому, швидкість купівлі товарів і можливість отримати потрібні продукти без зайвих витрат часу.

Терміни придатності непродовольчих товарів дозволяють їм місяцями зберігатись на складі. Натомість свіже м'ясо, риба, молочна продукція, а також кулінарія, випічка та овочі з фруктами псуються за лічені дні, тому прораховувати обсяги їхнього продажу доводиться надзвичайно ретельно. І, відповідно, для невеликого продуктового магазину базовий цифровий облік залишків, контроль термінів придатності, відстеження ходових товарів та проста база клієнтів часто дають значно більше реальної користі, ніж запуск складних і дорогих аналітичних систем, а для середнього продовольчого підприємства важливіше узгодження залишків між фізичним магазином і онлайн-каналами,

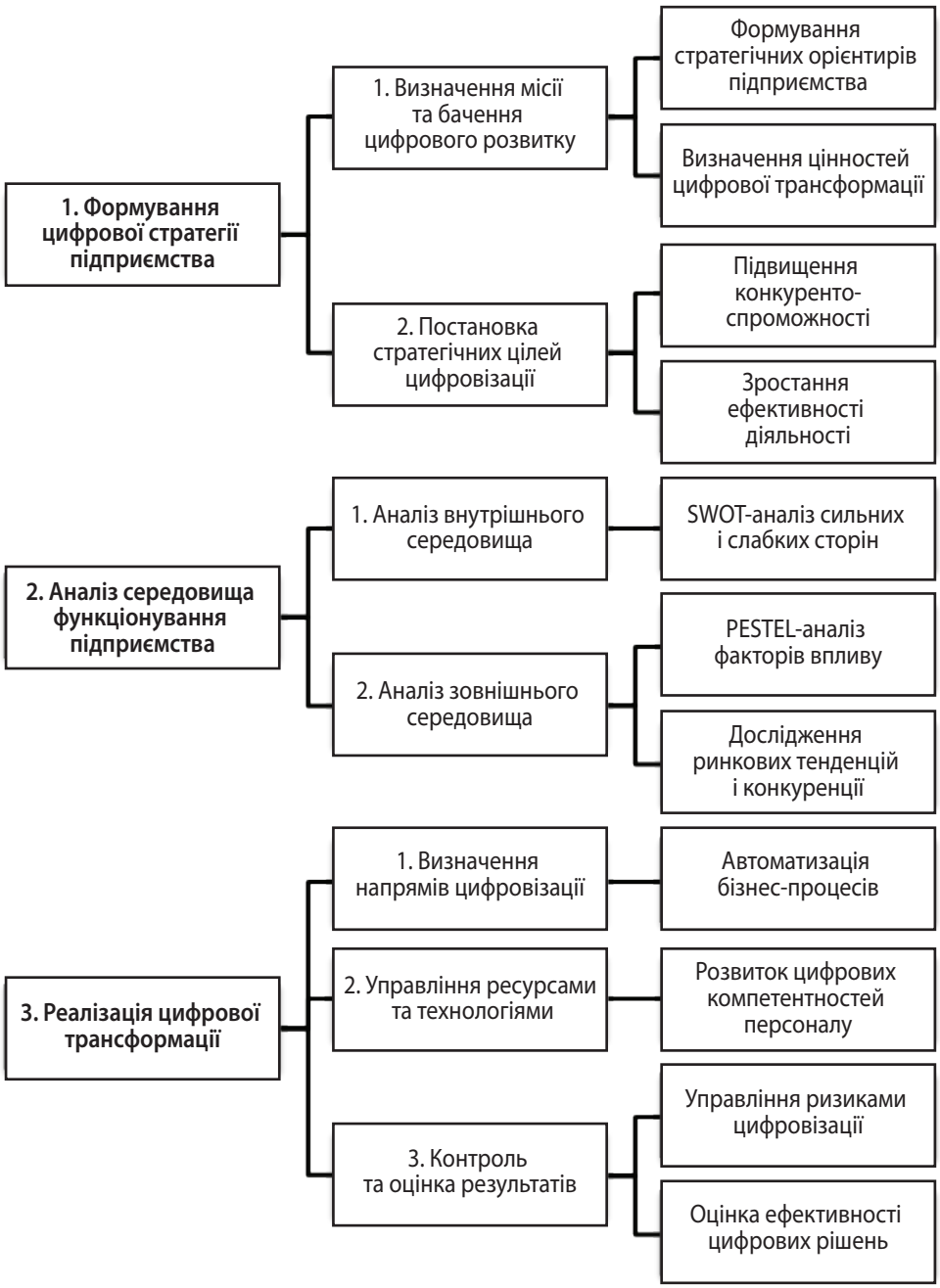


Рис. 1. Покроковий алгоритм побудови конкурентної стратегії торгового підприємства із застосуванням цифрових засобів

Джерело: побудовано автором.

прогнозування попиту за категоріями продуктів, аналіз сезонності, автоматизація замовлень у постачальників і контроль списань [16; 19].

Сьогодні продуктові ритейлери все частіше обирають гібридний формат, де звичайний супермаркет, онлайн-вітрина, додаток у смартфоні, сторонні маркетплейси, кур'єри та швидкий самовивіз працюють як єдина злагоджена екосистема. За останніми даними, частка українців, які щотижня замовляють продукти харчування онлайн, зросла з 6% у 2021 р. до 19,4% у 2023 р. До вирішальних чинників вибору онлайн-купівлі продуктів можемо віднести широкий асортимент, безкоштовну доставку, низькі ціни та швидкість доставки [18]. У даному випадку цифрові канали допомагають утримати покупця, швидко донести інформацію про наявність потрібних продуктів, надіслати акційні позиції, прийняти замовлення дистанційно та частково зменшити залежність від потоку покупців у фізичній точці продажу.

Варто наголосити на тому, чому саме було вирішено зосередити увагу саме на малих і середніх

Таблиця 1

Цифрові інструменти формування конкурентних переваг торговельного підприємства

Інструменти	Конкурентна перевага	Доцільність для малого бізнесу	Доцільність для середнього бізнесу
Робота з клієнтами	Підвищення лояльності клієнтів і якості обслуговування	Використання простих автоматизованих систем, клієнтської бази, таблиць з історією покупок, месенджерів для комунікації	Повноцінна автоматизована система із сегментацією клієнтів, автоматичними повідомленнями, програмами лояльності та інтеграцією з каналами продажу
Цифрові канали продажу	Більше охоплення ринку та вища стійкість продажів	Продажі через Instagram, Facebook, Telegram, Prom, Rozetka або простий сайт-вітрину	Інтернет-магазин із підключенням онлайн-оплати, маркетплейсів, служби доставки та системи обліку
Управління товарними запасами	Операційна ефективність і зниження втрат	Простий хмарний облік товарів, електронні таблиці, базові складські програми	Автоматизований складський облік, інтеграція залишків із сайтом, маркетплейсами та системою продажів
Цифровий маркетинг	Ефективніше просування та нижча вартість залучення клієнта	SMM, таргетована реклама з невеликим бюджетом, публікації в соціальних мережах, прості програми лояльності	Комплексний digital-маркетинг, email-розсилки, ретаргетинг, аналітика рекламних кампаній, персоналізовані пропозиції
Аналітика продажів	Швидша адаптація до змін попиту та краща якість управлінських рішень	Базовий аналіз продажів у таблицях або вбудованих звітах, маркетплейсів і соціальних мереж	Аналітичні панелі, системи звітності, аналіз попиту, оцінка рекламних витрат і прибутковості окремих каналів продажу
Захист даних і безперервність роботи	Вища стійкість підприємства до зовнішніх ризиків	Хмарне збереження даних, резервні копії, використання декількох каналів зв'язку з клієнтами	Хмарна інфраструктура, резервне копіювання, налаштування доступів для працівників, базові заходи кібербезпеки

Джерело: побудовано автором.

торговельних підприємствах, оскільки вони найгостріше відчувають вплив цифровізації [13]. На відміну від великих торговельних мереж, такі підприємства зазвичай не мають окремих ІТ-відділів, великих бюджетів на автоматизацію чи складних аналітичних систем. Тому для них цифровізація має бути не дорогою та складною, а практичною, зрозумілою та корисною в щоденній роботі. Так, для малого торговельного підприємства цифрові зміни часто починаються з простих інструментів, зокрема зі сторінки в Інстаграмі, наприклад онлайн-оплати, клієнтської бази або хмарного обліку товарів [3]. Скажімо, невеликий магазин одягу може через ці інструменти отримати додатковий канал продажу, швидше спілкуватися з покупцями, краще бачити залишки товарів і поступово зменшувати залежність від фізичної точки продажу. У середнього торговельного підприємства потреби вже більші. Якщо підприємець має кілька магазинів, ширший асортимент, працівників, продажі через соціальні мережі, сайт або маркетплейси, – ручного обліку вже недостатньо. У такому разі потрібен автоматизований облік товарів, синхронізація залишків, аналіз продажів, налаштована реклама та єдина система роботи з клієнтами [6].

На прикладі малих і середніх торговельних підприємств можна побачити те, що кожне прийняте рішення має давати конкретний результат (наприклад, більше замовлень, швидшу обробку покупок, менше помилок в обліку, кращу комунікацію з клієнтами, нижчі витрати на рекламу або меншу залежність від офлайн-продажів тощо), і якщо інструмент не вирішує реальну проблему, малий бізнес швидко від нього відмовляється.

Крім того, у нестабільному зовнішньому середовищі саме малі та середні підприємства мають бути особливо гнучкими. Коли фізичний магазин

тимчасово не може повноцінно працювати через перебої зі світлом, логістичні труднощі або зменшення потоку покупців, онлайн-канали можуть частково підтримати продажі. Якщо підприємець має клієнтську базу, він може швидко повідомити покупців про наявність товарів, акції, зміну графіка роботи або доставку. Так, для малого та середнього торговельного бізнесу цифровізація є не лише способом розвитку, а й інструментом збереження діяльності у складних умовах [4]. Великі торговельні мережі мають інший масштаб, іншу структуру управління та значно складнішу цифрову інфраструктуру. Їхня цифрова трансформація може включати ERP-системи, мобільні додатки, аналітику великих даних, автоматизовані логістичні центри та окремі команди цифрового розвитку. Описані вище рішення не завжди можна втілити, наприклад, у невеликому магазині або на середньому торговельному підприємстві.

Тепер спробуємо виявити, що саме має робити мале або середнє торговельне підприємство, щоб цифровізація справді посилила його конкурентоспроможність. Як зазначалося вище, для такого бізнесу цифрова трансформація не може починатися з великих і дорогих систем. Вона має починатися з тих процесів, де підприємство щодня втрачає гроші, клієнтів або час. Так, у тому разі, якщо покупець один раз зробив замовлення і більше не повернувся, проблема часто не в самому товарі, а в тому, що підприємець не працює з клієнтською базою системно, і йому необхідно почати зберігати історію покупок, контакти клієнтів, частоту замовлень, реакцію на акції та повторні звернення. Конкурентна перевага в даному випадку зумовлена тим, що підприємець краще розуміє свого покупця і може швидше повернути його до повторної покупки [12].

Для малого та середнього торговельного бізнесу залежність виключно від фізичної точки продажу є слабким місцем. Це особливо помітно під час війни, у періоди перебоїв зі світлом або зменшення потоку покупців внаслідок падіння купівельної спроможності й інших причин. Варто зазначити, що цифрові технології можуть підвищувати продуктивність підприємств та їхню стійкість під час війни [13]. Відповідно, онлайн-канали для торговельного підприємства – це спосіб зменшити ризик зупинки продажів. Для малого бізнесу це можуть бути Instagram, Facebook, Telegram-замовлення, Prom або Rozetka, а для середнього – інтернет-магазин, маркетплейси, онлайн-оплата, доставка та синхронізація залишків між каналами продажу.

Зручна оплата надзвичайно сильно впливає на продажі, адже покупець часто обирає не лише товар, а й «простоту» покупки. За даними Mastercard SME Index 2024, 9 із 10 українських малих і середніх підприємств уже приймають карткові платежі, а 75% підприємців використовують цифрові канали для продажів і комунікації з клієнтами [12; 15]. Якщо клієнт не може оплатити товар у зручний для нього спосіб, компанія може втратити потенційного клієнта. Також слід зазначити, що малому бізнесу небезпечно витрачати грошові кошти на рекламу без попередніх прорахунків та аналізу з тієї очевидної причини, що рекламний бюджет зазвичай обмежений. Необхідно аналізувати результати рекламних кампаній, зокрема кількість звернень, вартість заявки, кількість покупок після реклами, повторні замовлення, ефективність різних каналів.

Окремо потрібно враховувати цифрову готовність самого підприємства. Так, наприклад, українські МСП ще не повністю використовують потенціал цифровізації, а серед перешкод залишаються нестача цифрових навичок, фінансові обмеження та слабке розуміння того, які інструменти справді потрібні бізнесу [13]. Це важливо для малого та середнього торговельного бізнесу, тому що проблема часто полягає не у відсутності технологій, а в невмінні правильно їх обрати та використати.

З огляду на сказане вище, малому та середньому торговельному підприємству варто цифровізуватися поетапно. На першому етапі підприємець визначає слабке місце (наприклад, низькі повторні продажі, залежність від офлайн-точки, помилки в залишках, неефективну рекламу або нестачу даних для рішень). На другому етапі обирається цифровий інструмент, пов'язаний із даною проблемою. На третьому етапі формується очікуваний результат, який вимірюється на четвертому етапі. Якщо показники не змінилися, інструмент або впроваджено неправильно, або він не відповідає реальній потребі підприємства.

Послідовність прийняття рішень у галузі цифровізації власниками малого та середнього бізнесу наведемо на *рис. 2.*

Можемо констатувати, що під впливом цифровізації змінюється стратегічне управління конкурентоспроможністю малих і середніх торговельних підприємств шляхом переходу від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на даних, клієнтській поведінці та реальних показниках роботи.

Загалом, запропонована на рис. 2 послідовність здійснення цифровізації є авторським підходом до вибору тих рішень, які відповідають реальним проблемам малого або середнього торговельного підприємства. На наше переконання, цифровізація не повинна починатися із запуску реклами чи створення інтернет-магазину лише з тієї при-

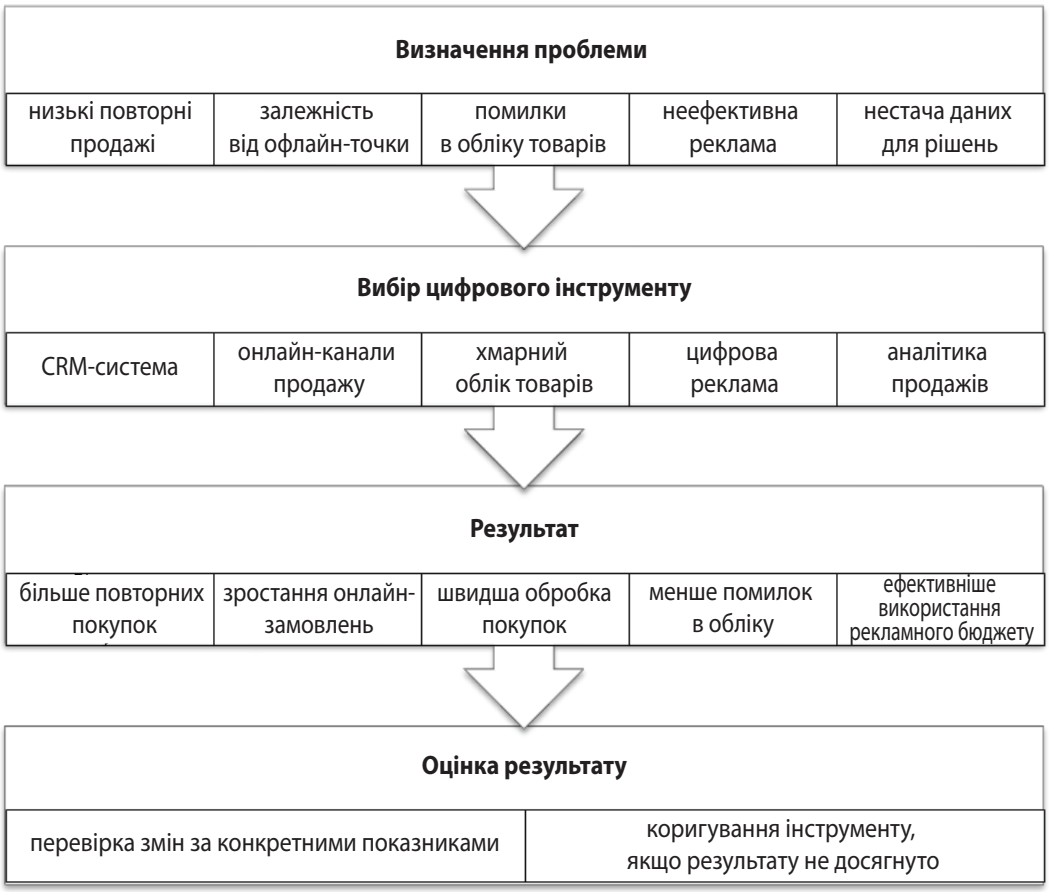


Рис. 2. Послідовність здійснення цифровізації малого та середнього торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором.

чини, що зазначені інструменти вважаються сучасними. На противагу цьому, вона має починатися з відповіді на конкретне управлінське питання, яке звучить таким чином: «Де саме підприємець втрачає клієнтів, час, гроші або контроль над процесами?». Можемо допустити, що так можна уникнути формальної цифровізації, коли на підприємстві впроваджуються технології без помітного результату. Так, якщо проблема полягає в низькому рівні повторних покупок, першочерговим рішенням має бути робота з клієнтською базою, а коли «слабким» місцем є залежність від фізичної точки продажу, доцільно розвивати онлайн-канали тощо.

Це надзвичайно важливо для магазинів, у яких продаються продовольчі товари, – з тієї причини, що саме в цій галузі помилки в обліку, затримки з оновленням запасів, неефективна комунікація з покупцями або відсутність онлайн-замовлення доволі швидко впливають на продажі, списання та, врешті-решт, лояльність клієнтів. Відповідно, практична цінність запропонованого нами підходу полягає в тому, що з його допомогою підприємець може обрати найбільш потрібний йому цифровий інструмент.

ВИСНОВКИ

Отже, наукова новизна дослідження полягає в уточненні ролі цифровізації у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю малих і середніх торговельних підприємств. На відміну від тих дослідників, які переконані, що цифровізація здебільшого визначається сукупністю окремих інструментів, ми пропонуємо розглядати її як послідовність управлінських рішень, зумовлених конкретними проблемами підприємства та вимірюваними результатами його діяльності. Тобто цифровий інструмент у цьому випадку виступає способом вирішення чітко визначеної проблеми. Наше бачення полягає в тому, що конкурентоспроможність малого або середнього торговельного підприємства в умовах цифрової економіки формується не стільки через сам факт використання цифрових технологій, скільки через здатність підприємця правильно визначити слабке місце бізнесу, підібрати відповідний інструмент і перевірити його результативність. Саме тому в дослідженні наголос було зроблено на зв'язку між управлінською проблемою, цифровим рішенням і практичним ефектом (наприклад, збільшенням обсягу

повторних покупок та онлайн-замовлень, прискоренням обробки покупок, зменшенням помилок в обліку та ефективнішим використанням рекламного бюджету).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонований нами метод може бути застосований власниками малих і середніх торговельних підприємств для поетапного вибору цифрових рішень. Він дає змогу не копіювати цифрові практики великих торговельних мереж, а адаптувати цифровізацію до власного масштабу, ресурсів, асортименту, кількості клієнтів і реальних управлінських потреб. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Горохова Т. В. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12
2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Калиберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71
3. Макаров С. А. Цифрові інновації в діяльності малих підприємств сфери торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 126–134. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-126-134
4. Макаров С. А. Цифровізація як інструмент мінімізації воєнних ризиків для малого бізнесу у сфері торгівлі. Бізнес Інформ. 2026. № 4. С. 112–122. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-112-122
5. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 2. С. 196–209. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196
6. Попов О. С., Макаров С. А. Сучасні особливості впровадження цифровізації у малому бізнесі у сфері торгівлі. *Проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 67–76. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-67-76
7. Решетняк О. І., Бєлікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 79–93. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93
8. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85
9. Чекотун К. Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зовнішніх викликів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 339–347. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347
10. Юрченко О. К. Детермінанти цифрової трансформації малих та середніх підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169
11. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37. Iss. 2. P. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
12. Mastercard. 40% українських підприємців планують виходити на закордонні ринки, а кожен п'ятий користується ШІ – дослідження Mastercard. 2024. URL: https://lnk.ua/Q5yZqsbOb
13. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en
14. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Iss. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
15. Visa. 75% of Ukrainian SMEs report revenue growth after adopting digital payments. 2025. URL: https://www.visa.com.ua/en_UA/about-visa/newsroom/press-releases/prl-10042025.html
16. Tarassevych O. Retail Foods: Ukraine. USDA Foreign Agricultural Service. 2026. 11 p. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods_Kyiv_Ukraine_UP2026-0010
17. Симоненко К., Єрмакова Я. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році. *Retail Association of Ukraine*. 2025. URL: https://rau.ua/news/top-10-merezh-magaziniv-2024/
18. Смирнова І. Покупців продуктів онлайн знов стає більше – які формати доставки їм пропонують. *The Page*. 2024. URL: https://thepage.ua/ua/news/trendi-fud-ritejl-e-commerce-v-ukrayini-u-2024-roci
19. Winkelmann D., Köhler C. Subscription-Based Inventory Planning for E-Grocery Retailing. *arXiv*. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2404.04097

REFERENCES

Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A. & Venkatraman N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Chekotun K. Yu. (2025). Osnovy zabezpechennia stratehichnoi konkurentospromozhnosti torhovelnoho

pidpryiemstva v umovakh zovnishnikh vyklykiv [Fundamentals of ensuring the strategic competitiveness of a commercial enterprise under external challenges]. *Biznes Inform, 4*, 339–347. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347

Horokhova T. V. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovykh instrumentiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies for using digital tools in small and medium-sized businesses during the economic crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo, 39*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12

Hrynko T. V., Hviniashvili T. Z. & Kaliberda M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo, 50*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71

Makarov S. A. (2024). Tsyfrovi innovatsii v diialnosti malykh pidpryiemstv sfery torhivli [Digital innovations in the activities of small trading enterprises]. *Biznes Inform, 6*, 126–134. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-126-134

Makarov S. A. (2026). Tsyfrovizatsiia yak instrument minimizatsii voiennykh ryzykiv dlia maloho biznesu u sferi torhivli [Digitalization as a tool for minimizing war risks for small businesses in trade]. *Biznes Inform, 4*, 112–122. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-112-122

Mastercard. (2024). *40% ukrainskykh pidpryiemtsiv planuiut vykhodyty na zakordonni rynky, a kozhen piatyi korystuietsia ShI – doslidzhennia Mastercard* [40% of Ukrainian entrepreneurs plan to enter foreign markets, and every fifth uses AI – Mastercard research]. https://lnk.ua/Q5yZqsbOb

Melnyk O. H. & Ruda M. V. (2024). Stratehichni aspekty tsyfrovoi transformatsii biznesu [Strategic aspects of digital business transformation]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, 6*(2), 196–209. https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196

OECD (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

Popov O. S. & Makarov S. A. (2025). Suchasni osoblyvosti vprovadzhennia tsyfrovizatsii u malomu biznesi u sferi torhivli [Modern features of digitalization implementation in small businesses in the field of trade]. *Problemy ekonomiky, 2*, 67–76. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-67-76

Reshetniak O. I., Bielikova N. V., Yurchenko O. K. & Kalashnikova K. Yu. (2024). Osoblyvosti protsesiv tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Features of digitalization processes of small and medium-sized business in Ukraine]. *Biznes Inform, 6*, 79–93. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93

Siruk O. M. (2024). Tsyfrovizatsiia biznesu ta yii vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia u sferi torhivli [Digitalization of business and its impact on the competitiveness of economic entities in the trade sector]. *Ekonomika ta suspilstvo, 66*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85

Smyrnova I. (2024). Pokuptsiv produktiv onlain znov staie bilshe – yaki formaty dostavky yim proponuiut [There are again more online grocery buyers – what delivery formats are offered to them]. *The Page*. https://thepage.ua/ua/news/trendi-fud-ritejl-e-commerce-v-ukrayini-u-2024-roci

Symonenko K. & Yermakova Ya. (2025). Top-10 ukrainskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u 2024 rotsi [Top 10 Ukrainian grocery chains by number of stores and opening rates in 2024]. *Retail Association of Ukraine*. https://rau.ua/news/top-10-merezh-magaziniv-2024/

Tarassevych O. (2026). Retail Foods: Ukraine. *USDA Foreign Agricultural Service*. https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail%20Foods_Kyiv_Ukraine_UP2026-0010

Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Visa. (2025). *75% of Ukrainian SMEs report revenue growth after adopting digital payments*. https://www.visa.com.ua/en_UA/about-visa/newsroom/press-releases/prl-10042025.html

Winkelmann D. & Köhler C. (2024). Subscription-Based Inventory Planning for E-Grocery Retailing. *arXiv*. https://arxiv.org/abs/2404.04097

Yurchenko O. K. (2025). Determinanty tsyfrovoi transformatsii malykh ta serednikh pidpryiemstv [Determinants of digital transformation of small and medium-sized enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo, 71*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-169

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 01.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 14.09.2026
Оприлюднено / Published: 22.10.2026