

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему «ТРАНСФОРМАЦІЯ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ ПІД
ВПЛИВОМ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ»**

Виконав: студент групи УМБ-61
спеціальності 292 Міжнародні
економічні відносини,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»

Ботик Максим Ігорович

Керівник: д.е.н., проф.

І.В.Шкодiна

Рецензент:

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного
бізнесу»

Кафедра міжнародного бізнесу та консалтингу
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри
міжнародного бізнесу та консалтингу

Шкодін І.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

«12» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ботика Максима Ігоровича

1. Тема роботи «Трансформація рітейл-моделей під впливом електронної комерції»

керівник роботи д.е.н., проф. Шкодін І.В.

Затверджено наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/356 зі змінами від 16.09.2025 року № 4001-5/3289

2. Строк подання студентом роботи 20.11.2025 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити :

- проаналізувати еволюцію рітейл-моделей в умовах глобалізації;
- визначити роль електронної комерції як ключовий фактор трансформації глобального рітейлу;
- визначити сутність та класифікацію рітейл-моделей у міжнародному бізнесі
- дослідити ключові тенденції розвитку глобального ринку електронної комерції;
- дослідити інноваційну трансформацію рітейл-моделі Amazon
- розглянути омніканальну трансформацію Walmart: синергія традиційного рітейлу та цифрових сервісів
- розглянути використання цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн, AR/VR) у рітейлі
- дослідити управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в електронній комерції

- розробити рекомендації щодо адаптації бізнес-моделей українських компаній до глобальних трендів

4. План роботи

	Назва етапу
1	Аналітичний перегляд наукових джерел, уточнення базових категорій та формування теоретичної основи дослідження
2	Побудова логіки дослідження відповідно до теми та структурування змісту роботи; укладання детального плану
3	Написання першого розділу роботи, присвяченого теоретичним засадам дослідження.
4	Написання другого розділу роботи
5	Написання третього розділу роботи, що містить практичні рекомендації
6	Проходження попереднього захисту роботи, опрацювання отриманих зауважень та внесення необхідних коректив.
7	Подання роботи на перевірку рівня академічної доброчесності (антиплагіат).
8	Написання анотації, отримання рецензій та відгуку
9	Підготовка доповіді та презентації для захисту

5. Дата видачі завдання 12 лютого 2025 року

Студент _____



підпис

М.І.Ботик

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____



підпис

І.В.Шкодiна

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Еволюція ритейлу в умовах глобалізації світової економіки.....	8
1.2 Електронна комерція як ключовий фактор трансформації глобального ритейлу.....	12
1.3 Сутність та класифікація ритейл-моделей у міжнародному бізнесі...	20
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ.....	32
2.1 Основні тенденції розвитку глобального ринку електронної комерції..	32
2.2 Інноваційна трансформація ритейл-моделі Amazon.....	47
2.3 Омніканальна трансформація Walmart: синергія традиційного ритейлу та цифрових сервісів	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ ДО УМОВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	68
3.1 Використання цифрових технологій у ритейлі.....	68
3.2 Управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в електронній комерції.....	76
3.3 Рекомендації щодо адаптації бізнес-моделей українських компаній до глобальних трендів.....	80
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується швидкою цифровізацією бізнес-процесів, посиленням глобалізаційних процесів та зміною поведінки споживачів. Традиційні ритейл бізнес-моделі зазнають масштабної трансформації під впливом електронної комерції, яка перестала бути лише додатковим каналом продажів і перетворилася на стратегічну основу розвитку міжнародних компаній. Зростання обсягів онлайн-продажів, розвиток омніканальних форматів, використання Big Data, штучного інтелекту, блокчейну та AR/VR у торгівлі формують нову парадигму глобального ритейлу. Для України, яка інтегрується у міжнародний бізнес-простір, питання адаптації національних компаній до цих тенденцій набуває особливої актуальності.

Теоретичні та практичні аспекти трансформації ритейл-моделей досліджуються у працях зарубіжних та українських науковців. Серед зарубіжних авторів слід відзначити праці Ф. Котлера, К. Келлера, А. Джердана. В Україні значний внесок у дослідження цифрової трансформації торгівлі зробили В. Г. Медвецька, І. М. Пашенко, О. Ковальчук, Ю.Радзіховська та інші. Проте, попри наявність наукових праць, питання комплексного аналізу впливу електронної комерції на трансформацію ритейл-моделей у контексті міжнародного бізнесу, а також вироблення стратегічних рекомендацій для українських компаній залишаються недостатньо вивченими.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є комплексний аналіз впливу електронної комерції на трансформацію ритейл-моделей та розробка стратегічних рекомендацій адаптації бізнес-моделей українських компаній до умов глобальної цифрової економіки.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- проаналізувати еволюцію ритейл-моделей в умовах глобалізації;
- визначити роль електронної комерції як ключовий фактор трансформації глобального ритейлу;

- визначити сутність та класифікацію ритейл-моделей у міжнародному бізнесі
- дослідити ключові тенденції розвитку глобального ринку електронної комерції;
- дослідити інноваційну трансформацію ритейл-моделі Amazon
- розглянути омніканальну трансформацію Walmart: синергія традиційного ритейлу та цифрових сервісів
- розглянути використання цифрових технологій (Big Data, AI, блокчейн, AR/VR) у ритейлі
- дослідити управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в електронній комерції
- розробити рекомендації щодо адаптації бізнес-моделей українських компаній до глобальних трендів

Об'єктом дослідження є процес трансформації ритейл-моделей у міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є вплив електронної комерції на бізнес-моделі провідних міжнародних ритейлерів та можливості адаптації українських компаній до цих змін.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи використано комплекс наукових методів: порівняльний аналіз для зіставлення стратегій трансформації міжнародних ритейлерів; економіко-статистичний метод для аналізу фінансової звітності компаній та динаміки глобального ринку електронної комерції; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз трансформаційних процесів; системний підхід - для узагальнення результатів дослідження та формування стратегічних рекомендацій.

Основні результати дослідження полягають в такому:

- у роботі обґрунтовано теоретичні засади трансформації ритейл-моделей та визначено ключові тенденції розвитку електронної комерції;

- проведено аналіз стратегій провідних міжнародних ритейлерів (Amazon та Walmart), а також здійснено SWOT-аналіз їхньої діяльності;

- на основі узагальнення сформовано стратегічні рекомендації для адаптації бізнес-моделей українських компаній.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів українськими ритейл-компаніями для підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Запропоновані стратегічні рекомендації можуть бути використані у розробці корпоративних стратегій розвитку, а також у процесі формування державної політики підтримки цифрової економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «ІТ-простір сьогодення: тенденції, інновації та перспективи розвитку», (Харків, 15 жовтня 2025 року) [46].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. Роботу викладено на 97 сторінках (враховуючі список використаних джерел). У дослідженні 23 рисунка, 7 таблиць. Список використаних джерел містить 80 найменувань на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1 Еволюція ритейлу в умовах глобалізації світової економіки

Еволюція роздрібної торгівлі є складним і багатогранним процесом, що відображає не лише зміни в економічних моделях, а й соціально-культурні трансформації.

Ритейл як форма організації торгівлі бере свій початок ще в античні часи, однак його сучасне розуміння сформувалося в період індустріальної революції XVIII–XIX ст., коли виробництво масових товарів зумовило потребу у створенні спеціалізованих торгових закладів. Поява перших універмагів у Франції та Великій Британії (Bon Marché у Парижі, Harrods у Лондоні) стала важливою віхою у становленні класичного офлайн-ритейлу [53].

У другій половині XX ст. ритейл почав виходити за рамки локальних ринків, що стало можливим завдяки процесам глобалізації. Цей процес був зумовлений такими факторами:

- розвитком транспортної інфраструктури (автомобільні магістралі, контейнерні перевезення);
- появою масового виробництва споживчих товарів;
- зростанням міжнародної конкуренції;
- стандартизацією форматів торгівлі (супермаркети, гіпермаркети, торгові центри).

Цей етап характеризувався появою та стрімким розвитком великих міжнародних мереж, таких як Walmart, Carrefour та ІКЕА. Їхня експансія базувалася на масштабуванні, оптимізації логістики та використанні стандартизованих бізнес-моделей. Ключовим фактором, що зумовив цю еволюцію, стало впровадження стандартизованих операційних процедур, ефективних систем управління ланцюгами постачання та глобальних маркетингових стратегій. Цей період можна назвати епохою «традиційного

міжнародного ритейлу», де фізична присутність та відкриття нових магазинів у різних країнах були основними індикаторами успіху.

Глобалізація відкрила для ритейлерів нові можливості розширення бізнесу на міжнародних ринках. Відповідно до дослідження UNCTAD, саме ритейл-сектор став одним із найдинамічніших у глобальній торгівлі, демонструючи високі темпи міжнародної експансії. Наприклад, мережі Walmart, Carrefour, Metro змогли розгорнути діяльність у десятках країн завдяки уніфікації бізнес-процесів і стандартизації асортименту.

Умовно можна виокремити кілька етапів еволюції ритейлу під впливом глобалізаційних процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції ритейлу в міжнародному бізнесі

Етап	Період	Характерні риси	Приклади
Індустріальний	XIX - перша половина XX ст.	Формування універмагів, стандартизованих магазинів, каталогів замовлень	Harrods, Sears
Мережевий	1950-1980-ті рр.	Масове поширення супермаркетів і гіпермаркетів, формування франчайзингових мереж	Walmart, Carrefour, McDonald's
Глобалізаційний	1980-2000-ті рр.	Вихід великих мереж на міжнародні ринки, стандартизація форматів, вертикальна інтеграція	Metro, Tesco, Auchan
Цифровий	2000-2010-ті рр.	Поява перших електронних магазинів, формування маркетплейсів	Amazon, eBay, Alibaba
Оmnіканальний	2010-ті - сьогодні	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, розвиток mobile commerce, social commerce	Zara, H&M, Rozetka

Джерело: складено автором на основі [25, 30, 40].

Справжня революція почалася із цифровою трансформацією. Інновації у сфері інформаційних технологій, а саме поява та масове поширення Інтернету наприкінці 20-го століття, кардинально змінили правила гри. Глобальна мережа, яка спочатку використовувалася для комунікації, швидко перетворилася на потужну торговельну платформу. Вона створила умови для появи абсолютно нової бізнес-моделі - електронної комерції.

Поява електронної комерції стала можливою завдяки комплексній дії економічних, технологічних і соціокультурних чинників.

- технологічні інновації - стрімкий розвиток Інтернету у 1990-х рр., поширення персональних комп'ютерів і смартфонів, розвиток систем онлайн-платежів (PayPal, Visa, MasterCard);

- економічні передумови, серед яких зростання конкуренції серед ритейлерів і пошук нових каналів збуту, можливість зниження транзакційних витрат, масовий вихід виробників без посередників (Direct-to-Consumer, D2C);

- соціокультурні зміни - зростання довіри до онлайн-транзакцій, формування покоління «цифрових споживачів» (digital natives) та зміна поведінки покупців у бік зручності та персоналізації [13].

- глобалізаційні фактори, серед яких міжнародна інтеграція торговельних систем (WTO, розвиток регіональних блоків), уніфікація стандартів електронної торгівлі та цифрових платежів та можливість виходу на глобальні ринки через маркетплейси (Amazon, Alibaba).

В Україні процеси цифровізації ритейлу активізувалися після 2014 р., коли у відповідь на кризові явища компанії почали масово переходити в онлайн. Найбільш яскравими прикладами є:

- Rozetka - трансформація від інтернет-магазину до багатофункціонального маркетплейсу;

- Нова пошта - розвиток інфраструктури швидкої доставки як основи для масштабування e-commerce;

- Foxtrot, Comfy, EVA - впровадження омніканальних стратегій;

- Epicentr - поєднання великих офлайн-просторів із цифровими каналами збуту.

В умовах війни в Україні (2022 - 2025 рр.) цифровізація стала не лише інструментом розвитку, але й способом виживання для бізнесу, що дозволило підтримувати ланцюги постачання та доступ до міжнародних ринків.

Еволюція ритейлу під впливом глобалізації пройшла кілька ключових етапів - від індустріальних форматів до сучасних омніканальних стратегій. Глобалізація створила умови для стандартизації форматів, міжнародної експансії та посилення конкуренції. Водночас саме технологічні інновації, економічні передумови й соціокультурні зміни спричинили появу електронної комерції як принципово нової бізнес-моделі.

Таким чином, еволюція ритейлу від традиційних форм до омніканальних моделей не є лінійним процесом, а скоріше низкою взаємопов'язаних трансформацій, де кожен етап формується під впливом глобалізації та технологічного прогресу. Поява електронної комерції стала кульмінацією цього процесу, заклавши основу для наступного етапу, де цифрові технології стають не просто інструментом, а центральним елементом нової парадигми торгівлі, що буде детальніше розглянуто в наступному підрозділі.

Дослідження показало, що глобалізація стала ключовим чинником трансформації роздрібною торгівлі. Вона зумовила уніфікацію форматів ритейлу, поширення транснаціональних мереж та формування нових бізнес-моделей, що інтегрують виробництво, логістику та збут у глобальні ланцюги створення вартості. Ритейл перетворився з локальної діяльності на стратегічний сегмент міжнародного бізнесу, де конкурентоспроможність визначається ефективністю управління глобальними процесами та здатністю швидко реагувати на зміни у світовій економіці.

1.2 Електронна комерція як ключовий фактор трансформації глобального ритейлу

Розвиток електронної комерції (e-commerce) є одним із найбільш визначальних явищ у глобальній економіці останніх десятиліть. Вона не просто стала ще одним каналом продажу, а перетворилася на ключовий драйвер системних змін, що трансформують сутність роздрібної торгівлі та міжнародного бізнесу в цілому. Цей підрозділ присвячений дослідженню того, як електронна комерція формує нову парадигму ритейлу та руйнує традиційні бізнес-моделі.

Електронної комерції не лише перерозподіляє потоки попиту між онлайн-та офлайн-форматами, а й змінює архітектуру створення цінності: структуру витрат, моделі взаємодії з клієнтом, ланцюги постачання, дизайн продуктів і сервісів, стандарти персоналізації та безпеки даних. Для провідних міжнародних мереж e-commerce стала платформою швидкого масштабування, для локальних - «мостом» до крос-бордерних ринків, а для виробників - каналом прямого доступу до споживача (D2C). Ця трансформація важко пояснюється лише технологічним прогресом - йдеться про зсув бізнес-моделей у бік платформенності, даноцентричності та омніканальності [18].

Традиційна модель роздрібної торгівлі була орієнтована на продукт - її успіх залежав від ефективності управління товарами, логістикою та ціноутворенням у фізичних магазинах. Ця модель фокусувалася на масовому продажу та стандартизації. Основна мета полягала в тому, щоб доставити якомога більше товару в магазин і продати його за максимально короткий термін. Споживач розглядався як пасивний учасник процесу, який купує те, що йому пропонують.

Натомість, електронна комерція поставила в центр бізнес-моделі споживача. Цей зсув від продуктоцентричної до клієнтоцентричної моделі став можливим завдяки цифровим технологіям, які дозволяють збирати та

аналізувати великі дані (Big Data). Кожен клік, кожне відвідування сторінки, кожна транзакція залишає цифровий слід, який компанії можуть використати для отримання безпрецедентно глибокого розуміння поведінки споживачів. Замість того, щоб пропонувати універсальний асортимент, онлайн-ритейлери можуть застосовувати персоналізований маркетинг, формувати індивідуальні пропозиції, і навіть передбачати майбутні потреби клієнтів [30].

Використання Big Data дозволяє створювати унікальний досвід покупки, що значно підвищує лояльність. Згідно з дослідженнями Дж. Моді, використання персоналізованих рекомендацій може збільшити конверсію онлайн-магазину на 15-30% [30]. Наприклад, Netflix аналізує історію переглядів, щоб пропонувати фільми та серіали, а Amazon використовує аналітику, щоб пропонувати супутні товари на основі попередніх покупок. Ця можливість «читати» думки клієнта перетворила конкуренцію з цінової війни на боротьбу за створення найкращого клієнтського досвіду. У традиційному ритейлі таке персоналізоване обслуговування було можливим лише в невеликих бутиках, де продавець особисто знав кожного клієнта. Електронна комерція дозволила масштабувати цей підхід до глобальних розмірів.

Розглянемо механізми впливу e-commerce на бізнес-моделі ритейлу. Маркетплейси (Amazon, Alibaba, eBay, Rozetka тощо) перетворили ритейл із мережі торгових точок на цифрові платформи, де попит і пропозиція взаємодіють за правилами алгоритмів, а мережеві ефекти прискорюють зростання. Комісійна модель, плата за логістику/фулфілмент, рекламні послуги (retail media) та підписки формують нові джерела доходу, диверсифікують прибуток порівняно з класичним торговельним маржином. UNCTAD фіксує стаке зростання бізнес-продажів у сфері е-комерції та зростання ролі платформ у глобальних ланцюгах створення вартості [12]. Платформи знижують транзакційні витрати виходу на зовнішні ринки для МСП, сприяють крос-бордерній торгівлі. Для України це ключовий канал інтеграції до глобальних ланцюгів збуту, зокрема через маркетплейси та власні D2C-сайти. Дані eCommerceDB і галузевих оглядів фіксують провідні позиції Rozetka та Prom на

локальному ринку, що корелює з динамікою повоєнного відновлення онлайн-попиту.

E-commerce радикально здешевила збір поведінкових даних і дала змогу масово впроваджувати персоналізовані пропозиції (A/B-тестування, динамічне ціноутворення). У звітах McKinsey для європейського ритейлу підкреслено, що дані, автоматизація та ретейл-медіа є ключовими для зростання протягом 2023-2025 рр. [37].

Оmnіканальність як «нова норма». Для споживача кордони між каналами стерлися: дослідження Harvard Business Review показало, що 73 % покупців користуються кількома каналами в межах одного шляху до покупки. Це змушує ритейлерів інтегрувати дані, логістику та сервіс, запроваджувати click-and-collect, ship-from-store, безшовні повернення, а також інвестувати в CRM/CDP-платформи [1].

Логістика «останньої милі» та фулфілмент. Масштабування е-комерції неможливе без швидкої та надійної доставки. Електронна комерція вимагає абсолютно нових підходів до логістики, що докорінно відрізняються від традиційних. Якщо традиційний ритейл орієнтований на доставку великих партій товару до торгових точок, то електронна комерція сфокусована на доставці «останньої милі» - від складу безпосередньо до кінцевого споживача. Ця частина ланцюга постачання є найскладнішою та найвитратнішою.

Для вирішення цих викликів компанії інвестують у розробку гнучких, швидких та автоматизованих систем. Лідер галузі, Amazon, став прикладом такої трансформації. Компанія інвестує мільярди доларів у логістичну інфраструктуру, яка включає роботизовані склади, власні авіапарки, та інноваційні методи доставки, такі як дрон-доставка [6]. Ці інвестиції дозволяють досягти надзвичайно високої швидкості доставки, що є критично важливим для клієнтів. Згідно з опитуваннями, швидкість та зручність доставки є одним із головних факторів, що впливає на вибір онлайн-продавця.

В Україні також спостерігається інтенсивний розвиток логістичних операторів, які адаптуються до зростаючих потреб електронної комерції. За

даними аналітичних звітів, ринок логістики «останньої милі» в Україні демонструє стабільне зростання, зумовлене популярністю маркетплейсів та інтернет-магазинів [70]. Компанії, такі як «Нова пошта» та «Укрпошта», інвестують у розвиток мереж поштоматів та кур'єрських служб, що відповідають сучасним вимогам споживача. Аналітика Deloitte серед викликів і можливостей ритейлу виокремлює тиск на ланцюги постачання та необхідність операційної стійкості [32].

Монетизація трафіку через retail media та соціальна комерція. Маркетплейси й великі мережі конвертують відвідуваність у рекламний дохід, пропонуючи брендам таргетовані формати на основі 1st-party даних. Паралельно «соціальна комерція» (торгівля в екосистемах соцмереж) створює окремий канал росту. Торгівля в Instagram, TikTok, Facebook перетворює контент на торговельну мережу, де ріпости, стріми та UGC формують довіру й конверсію. За даними Accenture, її глобальний обсяг може сягнути близько 1,2 трлн дол. США до 2025 р., що істотно впливає на продуктові та медійні стратегії ритейлерів і виробників (рис. 1.1) [35].

The social commerce opportunity will nearly triple by 2025

Globally, sales made through social commerce in 2021 are expected to reach

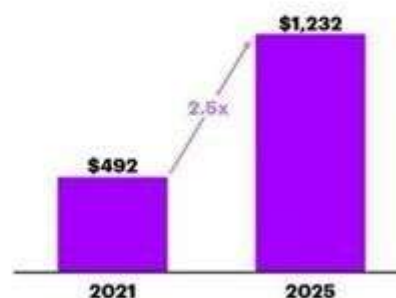
\$492 billion

Growing at a CAGR of 26%, the social commerce opportunity will nearly triple by 2025, reaching

\$1.2 trillion

Today, **10%** of all ecommerce spend is done via social commerce. By 2025, this number will reach **17%**

Social Commerce Market Size (GMV, Billion USD)



Source: Accenture Social Commerce Economic Model, based on data from the Accenture Social Commerce Shopper Survey and triangulated third-party spend. Note: 2022 market size estimated based on market momentum and optimization of consumers' preferences. Includes products or services ordered via social networks, regardless of the method of payment or fulfillment. Excludes B2C and C2C transactions. Copyright © 2022 Accenture. All rights reserved.

Рисунок 1.1 - Стан глобальної соціальної комерції, 2025

Джерело: [35]

«Соціальна комерція - це вирівнююча сила, яка керується креативністю, винахідливістю та силою людей. Вона надає можливості невеликим брендам та окремим особам і змушує великі бренди переоцінити свою актуальність для ринку з мільйонами людей», - сказав Олівер Райт, глобальний керівник відділу споживчих товарів та послуг Accenture. [35].

Переважаюча частка трафіку та транзакцій у більшості категорій змістилася на смартфони; мобільні гаманці та «один клік». Це сприяє експансії в країнах, де десктопна інфраструктура відносно слабша, але мобільне проникнення високе (Азія, країни, що розвиваються). Поєднання стримінгу та продажів - синтетичний формат, який швидко масштабувався в Азії й поступово поширюється в Європі. Для ритейлерів це новий інструмент залучення аудиторій і монетизації контенту.

Масштаб е-платформ породив нові регуляторні рамки. В ЄС Digital Services Act (DSA) і Digital Markets Act (DMA) спрямовані на безпечніше та конкурентніше цифрове середовище: для маркетплейсів - це прозорість алгоритмів, відповідальність за продукцію третіх сторін, механізми скарг, захист користувачів, обмеження маніпулятивної реклами. Правозастосування до «дуже великих онлайн-платформ» (VLOP) вже формує стандарти комплаєнсу для всіх гравців ринку.

Зі зростанням масштабів е-комерції посилюються вимоги до прозорості, боротьби з підробками, захисту персональних даних, модерації ризикового контенту й реклами. Європейський DSA/DMA-пакет встановлює єдині правила гри для посередників, маркетплейсів і «дуже великих онлайн-платформ», формуючи бенчмарк для інших юрисдикцій. Для ритейлерів це означає інвестиції в системи виявлення нелегального контенту/товарів, аудит алгоритмів рекомендацій, чіткі механізми скарг, прозорість реклами й захист прав споживачів [17].

Ключовими напрямками трансформації під впливом e-commerce є:

- форматна трансформація офлайн-мереж. Фізичні магазини стають елементами логістики й досвіду: шоуруми, dark stores, точки видачі та

повернень. Роль площі зменшується, натомість зростає роль локації та інтеграції з цифровими сценаріями. Для продуктового ритейлу - прискорене впровадження самосканування, «безкасових» технологій, експрес-доставки. McKinsey підкреслює, що європейські гравці інвестують у автоматизацію, власні торгові марки та retail media як «третю виручку» [37];

- переосмислення асортименту та мерчандайзингу. Онлайн-вітрина знімає обмеження полиці: «безкінечний асортимент», швидке тестування SKU, гнучке прайсування, застосування ML-алгоритмів для управління категоріями. Це веде до конфігурації асортименту «онлайн-плюс-локальна глибина» замість уніфікованих планогам;

- медіалізація ритейлу та перетікання маркетингових бюджетів. Завдяки 1st-party даним ритейлери конкурують із Big Tech за рекламні бюджети брендів. Комбінування on-site, off-site та in-store інвентарю підсилює ефективність кампаній і створює для мереж нове джерело маржинального доходу [37];

- D2C та розмиття меж між виробником і ритейлером. E-commerce знижує бар'єри входу, дозволяючи виробникам будувати прямі взаємини зі споживачем, тестувати ціни, збирати дані та запускати підпискові моделі. Це підвищує конкуренцію за увагу клієнта на платформних ринках і стимулює інновації в сервісі;

- стійкість і ESG як критерії конкурентоспроможності. Глобальні ритейл-мережі зіштовхнулися з вимогами декарбонізації ланцюгів постачання, прозорості та відповідального маркетингу. Споживачі стають більш свідомими щодо екологічних і соціальних наслідків своїх покупок. Компанії, які пропонують екологічно чисті товари та послуги, мають конкурентну перевагу на ринку. Deloitte відносить «зелену трансформацію» до системних викликів і водночас можливостей для галузі, що впливають на дизайн упаковки, логістику та зворотні потоки (reverse logistics) [18].

До появи електронної комерції вихід на міжнародні ринки був складним і вимагав величезних капіталовкладень. Компаніям доводилося інвестувати у

фізичну інфраструктуру: будувати або орендувати магазини, склади, налагоджувати дистрибуційні мережі та формувати місцеві команди. Ці бар'єри ефективно обмежували міжнародну торгівлю переважно великими корпораціями, які могли собі дозволити такі витрати. Електронна комерція кардинально змінила цей ландшафт.

Завдяки глобальним маркетплейсам, таким як Amazon, Alibaba та Etsy, невеликі підприємства та навіть індивідуальні підприємці можуть продавати свої товари клієнтам у будь-якій точці світу. Ці платформи надають готову інфраструктуру, включаючи платіжні системи, логістичні рішення та інструменти для маркетингу. Це значно знизило витрати та ризики, пов'язані з міжнародною експансією, дозволивши малому та середньому бізнесу виходити на глобальний рівень.

Цей процес сприяє розвитку нової, революційної бізнес-моделі - директ-до-споживача (D2C). У цій моделі виробники продають свої товари безпосередньо кінцевому споживачеві, обходячи традиційних посередників, таких як ритейлери та дистриб'ютори. Це дає компаніям повний контроль над ланцюгом створення вартості: від виробництва та маркетингу до ціноутворення та взаємодії з клієнтами. Успіх таких брендів, як Allbirds та Warby Parker, які побудували свій бізнес виключно на D2C-моделі, доводить її ефективність у сучасних умовах.

Крім того, електронна комерція сприяла розвитку моделі соціальної комерції (social commerce), де продажі здійснюються через соціальні мережі. Платформи, як-от Instagram, TikTok та Facebook, інтегрували функції магазинів, що дозволяє брендам перетворити свій контент на прямі продажі. Це ще більше зменшило бар'єри входу на ринок, оскільки компаніям не потрібно створювати окремий веб-сайт: вони можуть досягти мільйонів потенційних клієнтів там, де ті проводять свій час [45].

Електронна комерція стала потужним поштовхом для впровадження інноваційних технологій, які не лише оптимізують процеси, але й повністю

змінюють клієнтський досвід. Ці технології стирають межі між онлайн та офлайн-торгівлею, створюючи нові можливості для ритейлерів.

Сьогодні ШІ використовується для персоналізації пропозицій, прогнозування попиту, оптимізації цін і навіть для автоматизації обслуговування клієнтів через чат-ботів. Алгоритми ШІ аналізують величезні масиви даних про поведінку користувачів, щоб пропонувати товари, які найімовірніше зацікавлять покупця, що, за оцінками, значно збільшує конверсію [33].

Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR) дають змогу подолати один із головних недоліків онлайн-шопінгу - відсутність фізичного контакту з товаром. AR-додатки дозволяють «приміряти» одяг або «розставити» меблі у власній кімнаті, що покращує клієнтський досвід і зменшує кількість повернень. Наприклад, IKEA Place дозволяє користувачам «розміщувати» віртуальні 3D-моделі меблів у реальному інтер'єрі за допомогою камери смартфона.

Блокчейн забезпечує прозорість та безпеку в ланцюгах постачання. Завдяки блокчейну можна відстежити походження товару від виробника до кінцевого споживача. Це є критично важливим для міжнародної торгівлі, оскільки підвищує довіру до бренду, особливо для продуктів, де автентичність має вирішальне значення, таких як предмети розкоші або органічна продукція [31]. Використання IoT у ритейлі дозволяє відстежувати товари в реальному часі, автоматизувати управління запасами, а також персоналізувати взаємодію з клієнтами у фізичних магазинах, наприклад, через «розумні» полиці або віртуальних помічників.

Аналіз підтвердив, що електронна комерція стала не лише додатковим каналом збуту, а принципово новою бізнес-моделлю, яка докорінно змінила взаємодію компаній зі споживачами. Вона сформувала умови для персоналізації обслуговування, використання цифрових технологій у маркетингу та логістиці, а також пришвидшила інтеграцію омніканальних стратегій. Сьогодні електронна комерція виступає драйвером інновацій та

конкурентної переваги у глобальному рітейлі, сприяючи зростанню прозорості, ефективності та клієнтоорієнтованості бізнесу.

1.3 Сутність та класифікація рітейл-моделей у міжнародному бізнесі

Рітейл є однією з ключових складових глобальної економіки, оскільки саме цей сектор забезпечує кінцеву ланку взаємодії між виробником і споживачем. За даними Deloitte, частка роздрібною торгівлі у світовому ВВП становить близько 20 %, що свідчить про її стратегічне значення у міжнародному бізнесі [18].

У звіті ЕУ та Всесвітнього конгресу роздрібною торгівлі (WRC) «Адаптація моделі роздрібною торгівлі для нового плану зростання» підкреслюється незмінна сила сектору роздрібною торгівлі, який протягом останніх десятиліть пережив численні потрясіння, включаючи бум онлайн-шопінгу, смартфони, соціальні мережі, фінансові кризи, глобальну пандемію, збої в ланцюжках поставок, геополітичну нестабільність та інфляцію. Незважаючи на ці виклики, ринкова капіталізація 20 провідних роздрібних торговців світу зросла втричі, що демонструє здатність сектору адаптуватися та процвітати [33].

Отже, у контексті глобалізації та цифровізації рітейл перетворюється на динамічну систему бізнес-моделей, які постійно адаптуються до змін попиту, технологічних інновацій та трансформації логістичних процесів.

Рітейл-моделі є ключовим поняттям у сучасному міжнародному бізнесі, що визначає стратегію, організаційну структуру та механізми взаємодії торговельного підприємства зі споживачем. Сутність рітейл-моделей у міжнародному бізнесі полягає у способах організації комерційної діяльності роздрібних компаній, що забезпечують ефективний обмін товарами і послугами на внутрішніх та зовнішніх ринках. Дослідження сутності бізнес-моделей зросли експоненціально за останні два десятиліття, але єдиної думки щодо

сутності бізнес-моделі немає, що часто викликає плутанину як серед науковців, так і серед менеджерів.

В основі моделі лежить поєднання ціннісної пропозиції для клієнта, каналів збуту, логістичної інфраструктури, маркетингових інструментів і фінансових механізмів. Як зазначає Котлер, ритейл-модель визначає «архітектуру створення, доставки та отримання цінності» у взаємодії зі споживачем [25].

Бізнес-моделі еволюціонують, відображаючи зміни в технологіях, економічних умовах та споживчій поведінці. Їхня сутність полягає у створенні доданої вартості на етапі кінцевого продажу, що включає не лише реалізацію товару, а й надання комплексу послуг, що формують клієнтський досвід. Тому визначаємо модель роздрібного бізнесу як відображення основної логіки та стратегічного вибору фірми щодо цільового клієнта (покупця), цінності для покупця (ціннісної пропозиції) та структури ланцюжка створення вартості роздрібною торгівлі для створення та надання цінності самій фірмі та її клієнтам.

У розвитку роздрібною торгівлі існує кілька ключових теорій, які пояснюють, як і чому ритейлери змінюються з часом. Вони допомагають зрозуміти не просто еволюцію форматів, а й рушійні сили, що стоять за цими змінами [40].

Теорія «колеса» роздрібною торгівлі. Ця теорія є однією з найвідоміших. Її автор, Малколм Макнейр, порівняв розвиток ритейлу з обертанням колеса. Вона стверджує, що нові формати магазинів з'являються на ринку як низькобюджетні, низькомаржинальні оператори. Вони пропонують обмежений асортимент, мінімум послуг і зосереджуються на низьких цінах. Поступово, щоб залучити більше клієнтів і збільшити прибуток, ці магазини починають вдосконалювати свій сервіс, розширювати асортимент, покращувати інтер'єри. Це призводить до зростання витрат, цін і, відповідно, маржі. У міру того, як вони стають «традиційними» ритейлерами, на ринку з'являються нові, ще більш дешеві конкуренти, і цикл починається знову. Ця теорія пояснила появу

дискаунтерів, супермаркетів і складів-магазинів, які починали як низькобюджетні, але з часом «піднімалися» по рівню сервісу.

Теорія «акордеона» роздрібної торгівлі. Ця теорія, запропонована Стенлі Холландером, фокусується не на цінах, а на асортименті товарів. Вона стверджує, що розвиток ритейлу відбувається за принципом «розширення-звуження-розширення». На початку торговельні підприємства пропонують широкий, але неглибокий асортимент. Згодом вони звужують його, спеціалізуючись на певній категорії товарів (наприклад, спеціалізовані магазини одягу чи електроніки). Через деякий час цикл повторюється, і нові формати знову пропонують широкий асортимент, щоб задовольнити різні потреби клієнтів.

Теорія життєвого циклу роздрібного бізнесу. Ця теорія, схожа на концепцію життєвого циклу продукту, розглядає роздрібний бізнес як живий організм, що проходить чотири стадії:

1. впровадження - новий формат з'являється на ринку, має низькі продажі, високі ризики та інноваційний характер;
2. зростання - продажі стрімко зростають, ринок починає визнавати новий формат, з'являються конкуренти, але прибутки ще не стабільні;
3. зрілість - темпи зростання сповільнюються, ринок насичений, конкуренція стає жорсткою. У цей період магазини часто вдосконалюють свій сервіс, щоб виділитися;
4. спад - продажі та прибутки падають, формат стає менш актуальним, і він або зникає, або трансформується в щось інше, щоб вижити.

Теорія діалектичного процесу. Ця теорія, запозичена з філософії, стверджує, що розвиток роздрібної торгівлі є результатом конкуренції та злиття протилежностей:

- теза - існуючий формат (наприклад, традиційний універмаг із широким асортиментом і високими цінами);
- антитеза - з'являється протилежний формат (наприклад, дискаунтер з обмеженим асортиментом і низькими цінами);

- синтез - обидва формати змушені адаптуватися та запозичувати елементи один в одного. Універмаг впроваджує елементи дискаунтера, а дискаунтер покращує сервіс. У результаті з'являється новий, «синтезований» формат, який стає новою тезою. Це, наприклад, пояснює появу гіпермаркетів, які поєднали риси універмагів та дискаунтерів, або омніканальних ритейлерів, які об'єднують онлайн та офлайн-канали.

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине визначення ритейл-моделі. Їх визначення та класифікація ритейл-моделей є багатоаспектною та залежить від обраного критерію

Одні автори трактують її як бізнес-модель роздрібною компанії, орієнтовану на кінцевого споживача [58]. Інші - як систему управлінських і комунікаційних рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг у глобальному середовищі [49]. Таким чином, сутність ритейл-моделі можна узагальнити як багаторівневу конструкцію, що інтегрує організаційні, технологічні, маркетингові та фінансові аспекти функціонування ритейлера.

Класифікація ритейл-моделей у міжнародному бізнесі має багатовимірний характер і здійснюється за різними критеріями.

Найбільш поширені підходи поділяють моделі:

1. За каналами збуту (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 - Класифікація ритейл-моделей за каналами збуту

Джерело: розроблено автором

традиційні офлайн-моделі. Характеризується наявністю фізичних торговельних точок. Це включає спеціалізовані магазини, універмаги, супермаркети, гіпермаркети та дискаунтери. Особливістю є прямий контакт з товаром та персональне обслуговування. Як зазначає В. Ф. Кислий, традиційний рітейл досі домінує на багатьох ринках, але змушений інтегрувати цифрові елементи для збереження конкурентоспроможності [56].

- немагазинний рітейл - включає прямий продаж (door-to-door), продаж через каталоги, телемагазини тощо. Ця модель була кроком до віддаленої торгівлі, проте її частка зменшується на користь електронної комерції;

- багатоканальні моделі. Поява Інтернету та мобільних технологій дозволила рітейлерам одночасно використовувати кілька каналів продажу: фізичні магазини, веб-сайти, мобільні додатки. Кожен канал функціонує відносно незалежно, але під єдиним брендом. Багатоканальність дозволяє охопити ширшу аудиторію та надати клієнтам більше опцій для покупки [55]. Однак, відсутність інтеграції між каналами може створювати певні незручності для споживача;

- омніканальна модель. Омніканальність є еволюцією багатоканальності, де всі канали продажу та комунікації (фізичні магазини, онлайн-платформи, соціальні мережі, мобільні додатки) повністю інтегровані. Метою є створення безшовного, єдиного клієнтського досвіду, незалежно від того, який канал використовується. Прикладом є можливість замовити товар онлайн та забрати його в магазині (BOPIS - Buy Online, Pick-up in Store). За даними McKinsey, саме омніканальні рітейлери демонструють найвищі темпи зростання продажів у Європі та США [28];

- модель D2C (Direct-to-Consumer) передбачає, що виробник продає свій товар безпосередньо кінцевому споживачу, оминаючи традиційних рітейлерів. Це дає змогу контролювати брендинг, ціноутворення та отримувати прямий зворотний зв'язок від клієнтів. Такі бренди, як Allbirds та Warby Parker, стали успішними, використовуючи D2C-модель.

2. За формою власності та контролю (рис. 1.3):
 - корпоративні ритейлери (Walmart, Carrefour, Metro);
 - франчайзингові моделі (McDonald's, Spar, KFC);
 - кооперативні мережі (E.Leclerc у Франції).
3. За стратегічною орієнтацією:
 - масовий ритейл (low-cost стратегії, наприклад, Lidl, Aldi);
 - преміальний сегмент (Louis Vuitton, Apple Store);
 - нішевий ритейл (екологічні магазини, zero-waste концепції).
4. За рівнем міжнародної інтеграції:
 - локальні ритейлери, що обслуговують національний ринок;
 - транснаціональні ритейлери, які мають мережу магазинів у кількох країнах (IKEA, H&M, Zara);
 - глобальні гравці, що застосовують уніфіковані бізнес-моделі у масштабах світу (Amazon, Alibaba).



Рисунок 1.3 - Класифікація ритейлерів

Джерело: розроблено автором

Українські дослідники Липчук В., Герасименко О. акцентують на тому, що в умовах інтеграції до європейського ринку для України найбільш перспективними є гібридні та омніканальні моделі, які поєднують традиційну

торгівлю з онлайн-компонентами [6]. Для міжнародного бізнесу омніканальні моделі стають стратегічною необхідністю, оскільки вони забезпечують:

- підвищення рівня лояльності клієнтів;
- зростання обсягів продажів за рахунок додаткових точок контакту;
- оптимізацію управління запасами та логістикою.

В українських умовах розвиток омніканальних стратегій демонструють компанії Rozetka, Comfy, Foxtrot, які активно поєднують онлайн-продажі з мережею фізичних магазинів.

Класифікація рітейл-моделей дозволяє виявити їхні ключові відмінності та визначити напрями подальшої трансформації в умовах електронної комерції. Зокрема, сучасні тренди свідчать про поступове злиття онлайн та офлайн-середовища, що вимагає від компаній нових стратегій управління клієнтським досвідом.

Історичний розвиток роздрібної торгівлі демонструє поступову трансформацію рітейл-моделей від простих локальних форматів до складних багаторівневих систем. Перші класифікації ґрунтувалися переважно на фізичних параметрах торгівлі - розмірі торговельних площ, асортименті та типі власності [21]. З часом, у зв'язку з глобалізаційними процесами, критеріями класифікації стали також стратегічна орієнтація, рівень інноваційності та інтегрованість у міжнародні ланцюги постачання.

Розвиток електронної комерції призвів до виникнення низки нових рітейл-моделей, що стали важливим об'єктом дослідження міжнародного бізнесу.

1. D2C (Direct-to-Consumer) - модель, за якої виробники реалізують товари безпосередньо кінцевим споживачам, оминаючи посередників. За даними Statista (2023), частка D2C у загальних онлайн-продажах у США перевищила 16 % [38]. Прикладами є Nike, який розвиває власну цифрову екосистему, та український бренд Sleeper, що активно продає через власний сайт у міжнародному масштабі.

2. Підпискові моделі (subscription-based retail). Вони передбачають регулярне постачання товарів або доступ до послуг за абонентською платою. Відомими прикладами є Netflix у сфері розваг або Birchbox у сегменті косметики. Український ринок також поступово адаптує цей формат - наприклад, сервіси регулярної доставки продуктів Zakaz.ua чи Liki24.

3. Social commerce - продаж товарів через соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook). За оцінками Accenture обсяг світового ринку соціальної комерції у 2025 р. сягне 1,2 трлн дол. США [2]. Це зумовлює нові підходи до побудови рітейл-моделей, у яких комунікація, контент і торгівля інтегруються в єдину екосистему.

4. Маркетплейс-моделі. Вони стали найбільш поширеним форматом міжнародного рітейлу. Amazon, Alibaba, eBay, Rakuten, Joom формують глобальні цифрові ринки з мільйонами продавців. В Україні такими є Rozetka та Prom.ua. Згідно з дослідженням UNCTAD, маркетплейси забезпечують понад 60 % світових онлайн-продажів [41].

5. Zero-waste retail та sustainable retail. Під впливом трендів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) з'явилися моделі, орієнтовані на мінімізацію відходів, повторне використання та локальні поставки. У ЄС активно розвиваються мережі безпакетної торгівлі (Original Unverpackt у Німеччині), в Україні - проекти Silpro «Зелена країна».

Вибір конкретної рітейл-моделі залежить від комплексу факторів, серед яких визначальними є:

- культурні фактори. У країнах Азії та Близького Сходу споживачі віддають перевагу традиційним форматам рітейлу, які поєднують торгівлю з елементами соціальної взаємодії (базари, торгові центри). У США та ЄС більш поширені онлайн- та омніканальні моделі, орієнтовані на ефективність і швидкість обслуговування [20].

- технологічні фактори. Рівень цифрової інфраструктури (поширеність смартфонів, доступ до Інтернету, розвиток платіжних систем) прямо впливає на можливості розвитку онлайн- та омніканальних моделей. Наприклад, у Китаї

завдяки масовому використанню WeChat та Alipay сформувалася унікальна екосистема mobile-first retail;

- регуляторні фактори. Законодавство у сфері захисту персональних даних (GDPR в ЄС), вимоги до якості продукції, податкове навантаження - все це формує умови функціонування ритейл-моделей у міжнародному середовищі;

- економічні фактори. Рівень доходів населення, структура споживчих витрат і доступність фінансування визначають, яка модель буде ефективною. У країнах із низьким рівнем доходів поширені дискаунтери та формати низьких цін, тоді як у розвинених країнах зростає сегмент преміального та нішевого ритейлу;

- логістичні фактори. Розвинена транспортна й складська інфраструктура дозволяє компаніям ефективно застосовувати моделі швидкої доставки (Amazon Prime, Glovo). В Україні через війну логістика зазнала суттєвих викликів, однак адаптивність «Нової пошти» та Meest показала потенціал ритейлу навіть у кризових умовах.

На основі проведеного аналізу можна узагальнити основні підходи до класифікації ритейл-моделей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні класифікаційні підходи до ритейл-моделей у міжнародному бізнесі

Критерій	Типи ритейл-моделей	Приклади
1	2	3
Канали збуту	Офлайн, онлайн, омніканальні	Walmart, Amazon, Zara
Форма власності	Корпоративні, франчайзингові, кооперативні	McDonald's, Spar, E.Leclerc
Стратегічна орієнтація	Масовий, преміальний, нішевий	Aldi, Apple Store, Bio c' Bon

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
Рівень інтеграції	Локальні, транснаціональні, глобальні	АТБ, ІКЕА, Alibaba
Модель продажів	D2C, subscription, social commerce, маркетплейс	Nike, Netflix, Instagram Shops, Rozetka
Орієнтація на сталий розвиток	Zero-waste retail, sustainable retail	Original Unverpackt, Silpo Green

Джерело: складено автором на основі [25, 41, 61].

Таким чином, ритейл-моделі у міжнародному бізнесі представляє собою багаторівневі конструкції, що інтегрують економічні, культурні, технологічні та логістичні чинники. Їх класифікація еволюціонувала від простих офлайн-форматів до складних омніканальних та цифрових екосистем. Особливу роль відіграють інноваційні формати - D2C, маркетплейси, social commerce, які змінюють правила конкуренції на світових ринках. Для України актуальним завданням є адаптація бізнес-моделей до глобальних трендів і використання можливостей цифрової трансформації для інтеграції у міжнародні ланцюги вартості.

Уточнення сутності ритейл-моделей засвідчило, що вони є складними організаційно-економічними конструкціями, які поєднують офлайн-, онлайн- та гібридні формати. Класифікація за критеріями масштабу діяльності, рівня цифровізації, організації каналу збуту та ступеня інтеграції дозволяє виявити відмінності між традиційними, електронними та омніканальними моделями. У міжнародному бізнесі саме гнучкі та інноваційні ритейл-моделі забезпечують конкурентоспроможність компаній, дозволяючи адаптуватися до викликів глобалізації та цифрової економіки.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретичних засад та еволюційних змін у сфері ритейлу було встановлено, що розвиток торговельних моделей безпосередньо залежить від глобальних економічних процесів, технологічних інновацій та трансформації споживчої поведінки. Аналіз показав, що ритейл як сфера міжнародного бізнесу пройшов кілька етапів розвитку: від традиційних локальних форматів до масштабних мульти- та омніканальних систем, інтегрованих у глобальні ланцюги створення вартості.

По-перше, глобалізація стала визначальним фактором трансформації ритейлу. Вона сприяла поширенню уніфікованих бізнес-моделей, стандартизації форматів торговельних мереж, появі міжнародних корпорацій у сфері роздрібної торгівлі. Це зумовило зростання конкуренції, посилення впливу транснаціональних ритейлерів на локальні ринки та зміщення акцентів на ефективність управління глобальними ланцюгами постачання.

По-друге, електронна комерція виявилася ключовим драйвером сучасних змін у глобальному ритейлі. Вона не лише створила новий канал взаємодії з клієнтами, але й докорінно змінила бізнес-моделі компаній, стимулюючи перехід до цифровізації всіх процесів - від управління запасами до персоналізованого маркетингу. E-commerce посилила тенденції до омніканальності, інтеграції Big Data, AI, блокчейну, а також створила умови для формування гнучких моделей, орієнтованих на клієнта.

По-третє, визначення сутності та класифікація ритейл-моделей у міжнародному бізнесі засвідчили, що сучасний ритейл уже неможливо розглядати лише крізь призму традиційної торгівлі. Ритейл-моделі нині включають офлайн-, онлайн- та гібридні формати, які взаємодіють між собою, утворюючи комплексні структури. Класифікація ритейл-моделей за критеріями формату, каналу збуту, рівня цифровізації та масштабу діяльності дозволяє

глибше зрозуміти їх специфіку та адаптивність у міжнародному бізнес-середовищі.

Отже, узагальнення проведеного дослідження свідчить, що еволюція ритейлу під впливом глобалізації та поширення електронної комерції привела до якісних змін у бізнес-моделях компаній. Сучасний ритейл функціонує як складна система, що поєднує глобальні тенденції та локальні особливості, орієнтується на цифрову взаємодію з клієнтами та потребує постійної адаптації до викликів світового ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ

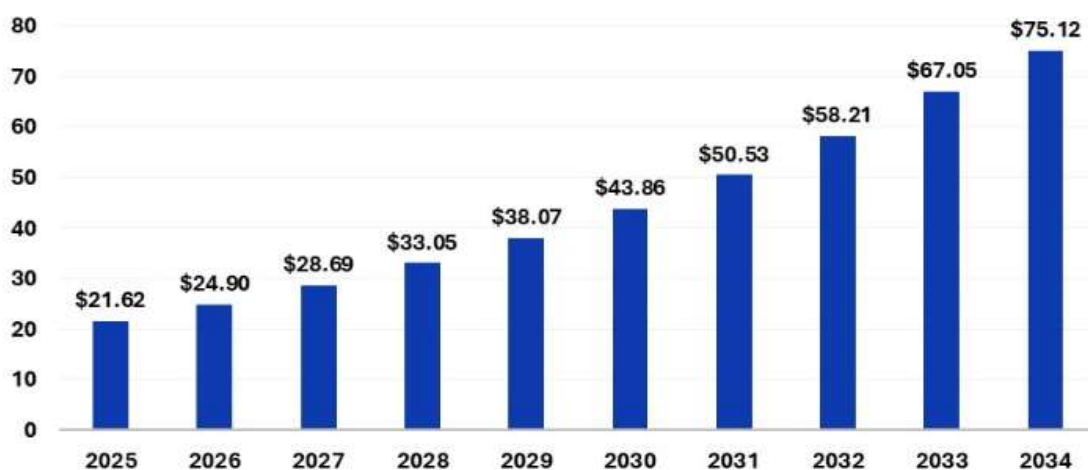
2.1 Основні тенденції розвитку глобального ринку електронної комерції

Електронна комерція (e-commerce) у XXI столітті набула статусу одного з ключових драйверів розвитку глобальної економіки, формуючи нову архітектуру міжнародного бізнесу. Вона не лише трансформує моделі споживчої поведінки, але й створює нові канали розподілу, змінює підходи до логістики, маркетингу та взаємодії між компаніями та клієнтами.

Глобальний ринок електронної комерції визначається комплексом взаємопов'язаних тенденцій, які впливають як на споживчу поведінку, так і на бізнес-стратегії ритейлерів. E-commerce виявляє різноспрямовані тенденції: з одного боку, вона стимулює зростання міжнародної торгівлі, інтегруючи локальні компанії у глобальні ланцюги постачання, а з іншого - підвищує рівень конкуренції та актуалізує проблеми кібербезпеки, регуляції та адаптації бізнес-моделей ритейлу до швидких змін ринкового середовища. Цей підрозділ присвячений аналізу ключових макроекономічних та технологічних тенденцій, що формують сучасний ландшафт e-commerce.

Протягом останнього десятиліття обсяги глобального ринку електронної комерції зросли в рази, що підтверджується численними аналітичними звітами. Оскільки глобальний доступ до Інтернету та його впровадження швидко зростають, і в усьому світі налічується понад п'ять мільярдів користувачів Інтернету, кількість людей, які здійснюють покупки онлайн, постійно зростає. Цей стрімкий ріст був спричинений багатьма факторами, включаючи розширення доступу до Інтернету, збільшення кількості мобільних пристроїв та глобальні події, такі як пандемія COVID-19, яка прискорила цифрову трансформацію бізнесу та поведінки споживачів.

Обсяг світового ринку електронної комерції у 2024 році становив 18,77 трильйона доларів США, а до 2034 року очікується, що він становитиме близько 75,12 трильйона доларів США зі середньорічним темпом зростання 14,88% з 2025 по 2034 рік (рис. 2.1) [14].



Source: <https://www.precedenceresearch.com/e-commerce-market>

Рисунок 2.1 - Обсяг глобального ринку електронної комерції

Джерело: [14].

Прогнозується, що до 2029 року світовий дохід від електронної комерції перевищить 6,4 трильйона доларів США, а річний темп зростання (CAGR) становитиме 9,49% з 2024 по 2029 рік. Це зростання відповідає постійному зростанню онлайн-шопінгу в усьому світі. Очікується, що до 2029 року середній дохід на користувача (ARPU) на ринку електронної комерції досягне 1620 доларів США, що свідчить про зростання купівельної спроможності онлайн-покупців [18].

У 2025 році електронна комерція становила 21% світових роздрібних продажів. Прогнози показують, що до 2027 року онлайн-продажі становитимуть майже чверть світових роздрібних продажів (рис. 2.2).

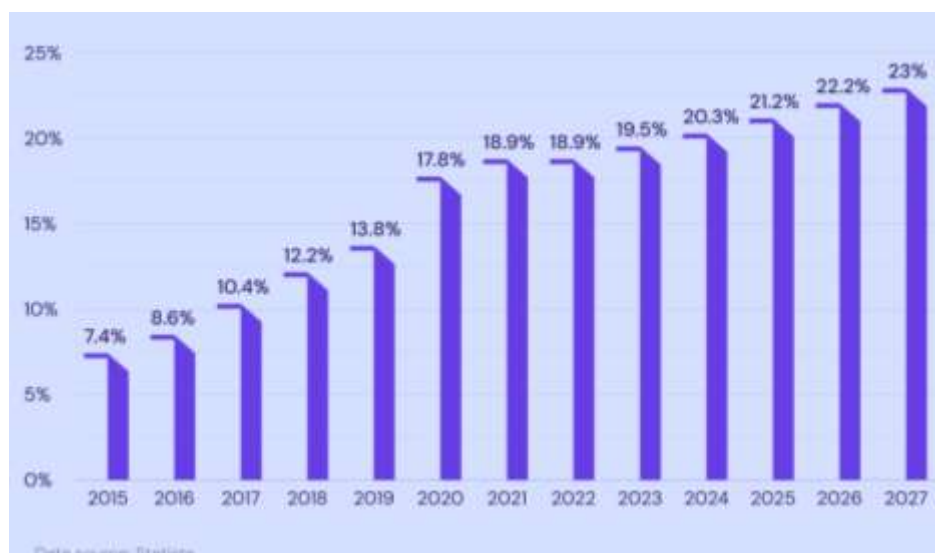


Рисунок 2.2 - Частка електронної комерції у глобальному ритейлі

Джерело: [24]

Згідно з аналізом Statista, кількість людей, які здійснюють покупки споживчих товарів онлайн, перевищує 2,5 мільярда, причому за останні 12 місяців ця цифра зросла на 200 мільйонів (+8,5 відсотка). Для порівняння, GWI повідомляє, що близько 56 відсотків дорослих, які користуються Інтернетом, здійснюють онлайн-покупки щотижня, що вказує на те, що глобальний онлайн-шопінг становить приблизно 1,7 мільярда осіб за будь-який семиденний період [11].

За даними Emarketer, покоління Z лідирує у зростанні продажів в електронній комерції (рис. 2.3). У той час, як очікується, інші покоління матимуть переважно стагнацію зростання, кількість представників покоління Z, як очікується, зросте з 46 мільйонів минулого року до понад 61 мільйона у 2027 році лише в США.

Крім того, зі збільшенням кількості представників покоління Z на ринку праці в найближчі роки, їх купівельна спроможність лише зростатиме [16].

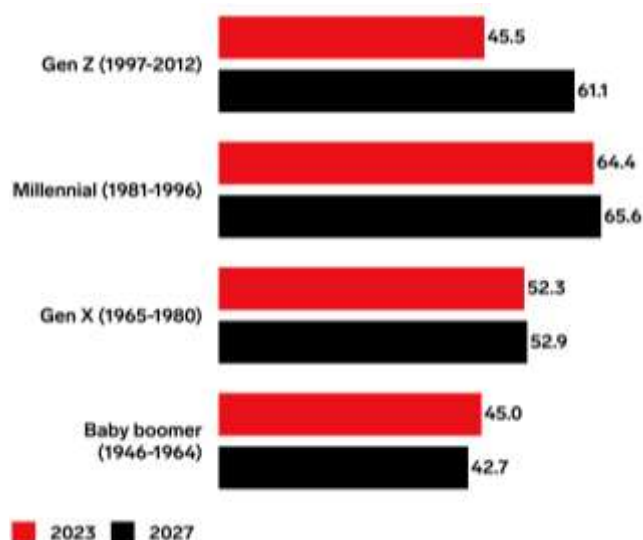


Рисунок 2.3 - Розподіл цифрових споживачів за поколіннями

Джерело: [16]

Одна з найбільш очевидних тенденцій електронної комерції полягає в тому, що майже всі часто роблять покупки онлайн. Близько 85,6% людей здійснили онлайн-покупку протягом останнього місяця, тоді як 8,8% зробили це протягом останніх 1-3 місяців. Лише 5,6% здійснили покупку протягом останніх 3-6 місяців.

Багато покупців також готові витратити чималі суми щомісяця. За місяць 36,4% споживачі витрати чають менше 200 доларів на онлайн-покупки, тоді як 36% витрачають від 200 до 400 доларів.

Близько 23% клієнтів витратили від 401 до 800 доларів, тоді як витрати лише 4,8% перевищили 800 доларів (рис. 2.4) [24].



Рисунок 2.4- Середній час та витрати на онлайн-шоппінг за місяць

Джерело: [24]

48,8% клієнтів роблять покупки на веб-сайтах або в додатках загальних роздрібних продавців, таких як Walmart або Amazon. 86% сказали, що найчастіше здійснюють онлайн-покупки через ці платформи. Пошукові системи, такі як Google або Bing, були другою за популярністю відправною точкою, якою користувалися 23,2% клієнтів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Початок онлайн шопінгу

Джерело: [24]

Близько 18% клієнтів безпосередньо перейшли на веб-сайт або додаток бренду, тоді як 4,8% почали на платформах соціальних мереж, таких як Instagram або Facebook. Інші 5,2% прийшли через сайти з оглядами продуктів, інструменти порівняння цін, онлайн-рекламу або інші канали.

Ці результати свідчать про те, що продавці мають більше шансів отримати продажі на роздрібних платформах. Конкуренція на цих платформах може бути жорсткою, але їхня велика клієнтська база пропонує величезну перевагу для малого онлайн-бізнесу, який все ще будує свою присутність в Інтернеті.

Однією з найбільш вагомих тенденцій є перехід до мобільної комерції як основного каналу онлайн-продажів. Зростання частки продажів через смартфони та планшети зумовлене не лише широким поширенням мобільних пристроїв, а й покращенням користувацького досвіду, спрощеними платіжними системами та інтеграцією з соціальними мережами. Китай має найбільшу кількість користувачів смартфонів - 975 мільйонів, тоді як США зафіксували найвищий рівень проникнення смартфонів - 81,6%. За даними eMarketer, мобільні пристрої генерують понад половину всіх онлайн-продажів у світі. У деяких країнах, наприклад, у Китаї, ця частка сягає понад 70% [16].

За даними Hostinger, 69,6% покупців надають перевагу використанню своїх смартфонів для онлайн-покупок, тоді як лише 22,8% використовують настільний комп'ютер або ноутбук. Інші 7,6% здійснюють покупки за допомогою інших пристроїв, таких як планшети, смарт-телевізори, ігрові консолі або пристрої з голосовим керуванням, такі як Amazon Echo або Google Home (рис. 2.6).

Цей тренд вимагає від ритейлерів кардинальної зміни підходів: розробки мобільних додатків, оптимізації веб-сайтів для мобільних пристроїв та створення мобільно-орієнтованих маркетингових стратегій. Компанії, які ігнорують цю тенденцію, втрачають значну частину потенційних клієнтів. Найпопулярнішими для покупок є післяобідній та вечірній час. Близько 40,8% клієнтів здійснюють онлайн-покупки вдень (з 12:00 до 18:00), тоді як 35,6%

віддають перевагу покупкам увечері (з 18:00 до 00:00). Вранці (з 6:00 до 12:00) спостерігається 20% активності онлайн-покупок, і лише 3,6% роблять покупки вночі (з 12:00 до 6:00). Отже, щоб покращити продажі та взаємодію з клієнтами, обов'язково слід оптимізувати свій інтернет-магазин для мобільних користувачів та спробуйте запускати нові продукти вдень або ввечері.

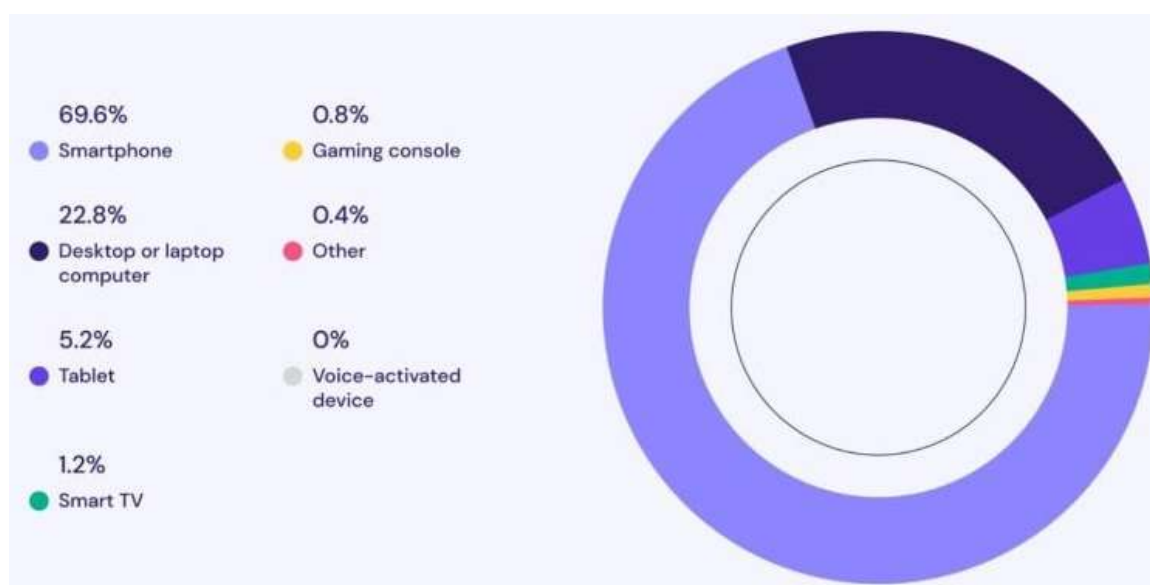


Рисунок 2.6 – Пристрій, з якого покупці замовляють товари

Джерело: [24]

Доступність мобільних пристроїв сприяла розвитку голосової комерції у світі. Люди дедалі більше покладаються на голосові асистенти, які дозволяють їм керувати мобільними пристроями без друку. У 2023 році обсяг транзакцій у голосовій комерції зріс на 19,4 мільярда доларів, що на 400% більше, ніж за два роки. Прогнози свідчать про те, що у 2025 році галузь зросте на 54,63%, перевищивши 30 мільярдів доларів. Оскільки 71% споживачів надають перевагу голосовому пошуку над текстовим, компаніям електронної комерції слід оптимізувати свої магазини для голосового шопінгу.

Догляд за шкірою, макіяж та засоби для волосся, очолюють список найпопулярніших покупок. Продукти харчування та одяг йдуть одразу за ними з 65,2% та 63,6% відповідно. 59,2% покупців здійснили покупки товарів для

здоров'я, таких як вітаміни та добавки. 54,8% витратили кошти на аксесуари, такі як взуття та сумочки, тоді як 40,4% купили товари для дому (рис. 2.7).

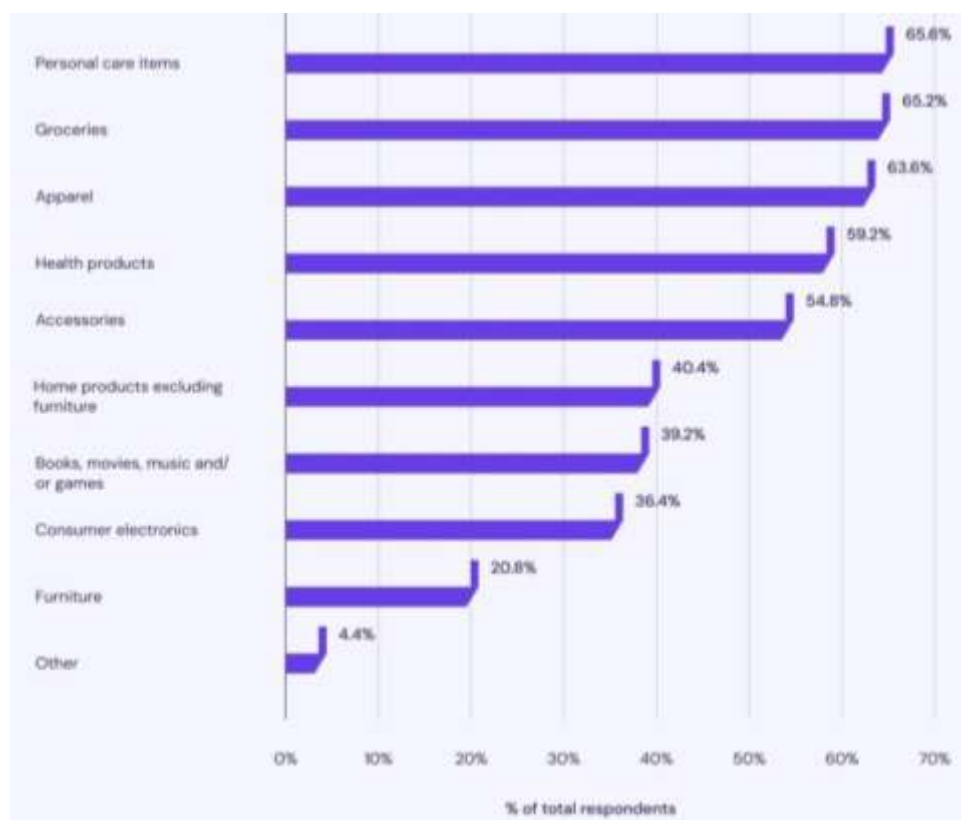


Рисунок 2.7 – Найпопулярніші товари онлайн

Джерело: [24]

Споживча електроніка, така як телевізори та комп'ютери, становила 36,4% покупок, тоді як книги, фільми, музика та ігри - 39,2%. Меблі мали менший попит, лише 20,8% купували ці товари онлайн. Нарешті, близько 4,4% респондентів повідомили про купівлю інших товарів, таких як товари для домашніх тварин, товари для догляду за газоном та автозапчастини.

В той же час, дослідження McKinsey & Company свідчить, що електронна комерція забезпечує найбільший приріст у категоріях електроніки, моди та побутових товарів, тоді як у сегменті продуктів харчування та FMCG її розвиток відбувається повільніше через логістичні обмеження та особливості споживчого попиту [27].

Одночасно з цим стрімко розвивається соціальна комерція (social commerce) - продаж товарів та послуг безпосередньо через платформи

соціальних мереж. Дослідження Statista щодо онлайн-покупок у всьому світі показало, що 16,6% покупок в електронній комерції у 2024 році було здійснено через соціальні мережі, і очікується, що цей показник зросте до 17,1% у 2025 році. Глобальний ринок соціальної комерції досяг 2,2 трильйона доларів у 2025 році (рис. 2.8).

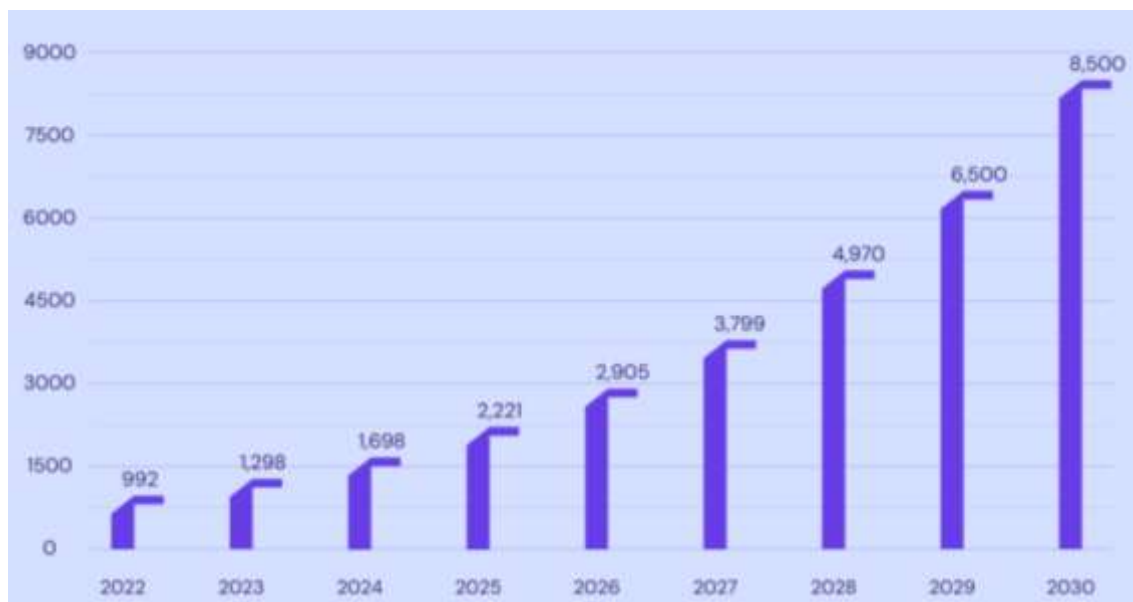


Рисунок 2.8 – Глобальний ринок соціальної комерції, млрд. дол. США

Джерело: [16].

Крім того, 43% споживачів використовують соціальні мережі для перегляду товарів і послуг перед покупкою. Бізнесу електронної комерції потрібно буде надавати пріоритет соціальним мережам як інструменту підвищення обізнаності, так і каналу продажів [13].

Платформи Instagram Shopping, TikTok Shop, Facebook Marketplace формують новий тип взаємодії зі споживачами, де процес купівлі інтегрується у повсякденне споживання контенту. За прогнозами Accenture (2022), обсяг світового ринку s-commerce до 2026 року перевищить 1,2 трлн дол. США, а ключову роль відіграватимуть молодіжні аудиторії та ринки, що розвиваються [2]. Цей тренд особливо актуальний для молодіжної аудиторії, що робить його ключовим напрямком для інвестицій.

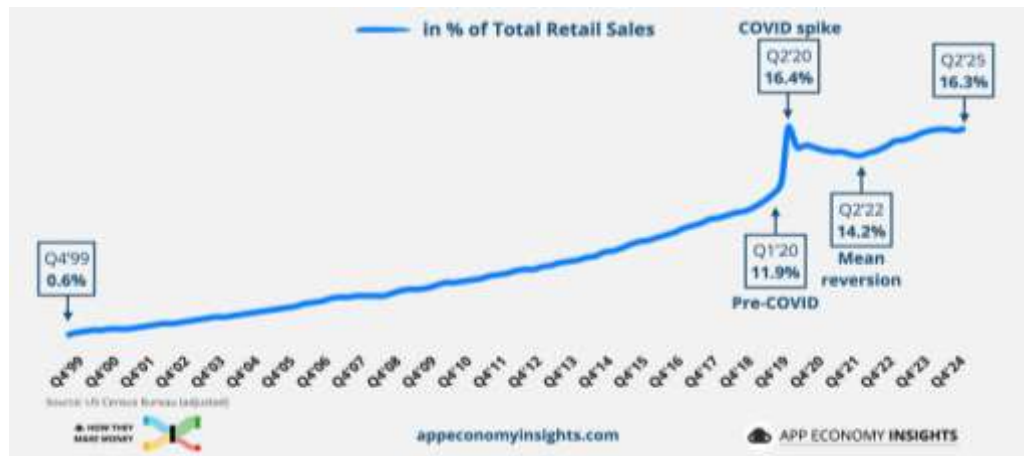


Рисунок 2.10 - Динаміка електронної торгівлі в США

Джерело: [21]

Проте, останнім часом основним драйвером зростання став Азійсько-Тихоокеанський регіон, насамперед Китай. Розмір ринку електронної комерції в Азійсько-Тихоокеанському регіоні оцінювався в 10,70 трильйона доларів США у 2024 році, а до 2034 року прогнозується його вартість близько 42,82 трильйона доларів США зі середньорічним темпом зростання 14,95% з 2025 по 2034 рік (рис. 2.11).

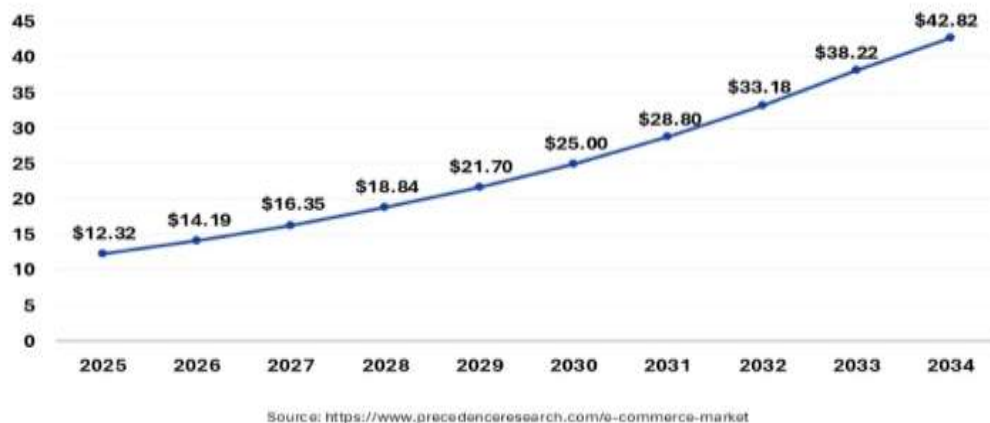


Рисунок 2.11 - Розмір та зростання ринку електронної комерції Азійсько-Тихоокеанського регіону з 2024 по 2034 рік

Джерело: [14].

Зростання ринку в регіоні пояснюється зростанням урбанізації та збільшенням інвестицій у мережеву інфраструктуру, особливо в таких країнах,

як Індія, Китай та Японія. Наприклад, згідно з Програмою Організації Об'єднаних Націй з питань населених пунктів, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні урбанізація все ще є визначальною мегатенденцією. В Азії проживає понад 2,2 мільярда людей, або 54% світового населення мегаполісів. Завдяки високій проникності мобільного Інтернету, розвитку потужних локальних маркетплейсів та інноваційним підходам, таким як соціальна комерція та livestream-продажі, Китай випередив США за обсягами онлайн-продажів. За даними Statista, Китай забезпечує понад 45 % глобального ринку e-commerce, що зумовлено як розвитком гігантів (Alibaba, JD.com), так і активною підтримкою держави цифрової інфраструктури [39].

У Європі та США темпи зростання є стабільними, проте більш помірними, тоді як ринки Африки та Латинської Америки демонструють потенціал швидкого розвитку завдяки мобільній комерції та дешевим цифровим рішенням [41]. Ця тенденція свідчить про зміщення економічних центрів впливу та вказує на необхідність для міжнародних компаній адаптувати свої стратегії до унікальних особливостей азійських ринків [16].

Водночас в Україні та країнах Східної Європи електронна комерція розвивається динамічно, однак потребує вдосконалення правового поля та логістичних рішень (дослідження Української асоціації ритейлерів, 2022).

На сучасному етапі розвитку e-commerce відбувається відхід від традиційної моделі, де посередники відігравали ключову роль. Дедалі більше виробників обирають модель Direct-to-Consumer (D2C), продаючи товари безпосередньо кінцевому споживачеві через власні онлайн-платформи. Це дозволяє компаніям краще контролювати свій бренд, отримувати прямий зворотний зв'язок від клієнтів та підвищувати маржу, уникаючи комісій ритейлерів. Такі бренди, як Allbirds та Warby Parker, що побудували свій бізнес виключно на D2C-моделі, доводять її ефективність в умовах сучасного ринку.

Залежно від типу моделі, світовий ринок електронної комерції сегментується на сегмент «Бізнес для бізнесу» (B2B) та «Бізнес для споживача»

(B2C). Очікується, що сегмент «Бізнес для бізнесу» (B2B) займатиме найбільшу частку ринку (рис. 2.12).

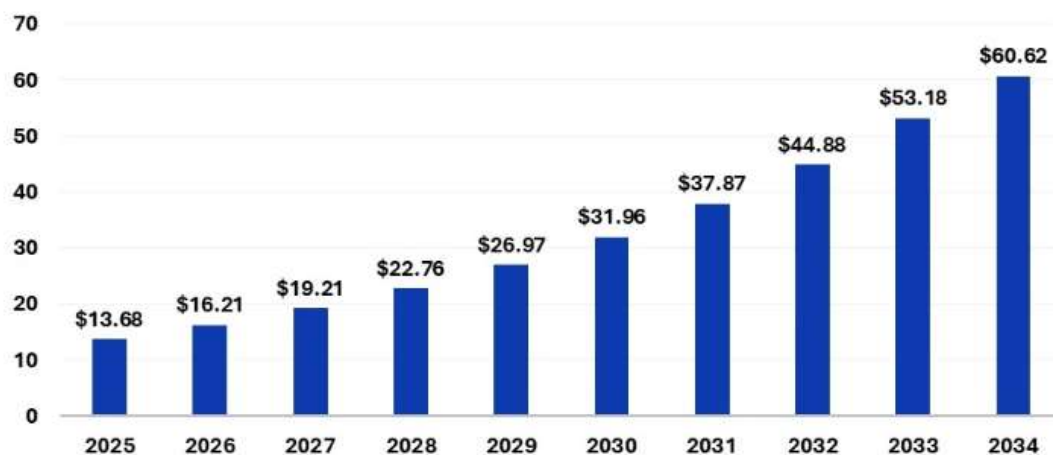


Рисунок 2.12 - Динаміка ринку електронної комерції B2B

Джерело: [14]

Електронна комерція B2B охоплює широкий спектр галузей, продуктів і послуг, від промислового обладнання та сировини до програмних рішень і професійних послуг. Вона включає різні онлайн-платформи, веб-сайти та торговельні майданчики, які сприяють цим транзакціям. Транзакції електронної комерції B2B можуть включати оптові замовлення, постійні угоди про постачання, послуги на основі підписки тощо. Зростаюча схильність підприємств продавати та купувати продукти та послуги онлайн пояснюється зростанням цього сегмента.

Ключові тенденції включають зосередження на інтеграції штучного інтелекту та машинного навчання, забезпечення операційної ефективності та зростання міжгалузевої співпраці через торговельні майданчики B2B. Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в електронну комерцію між підприємствами значно підвищує ринковий попит, революціонує операційну ефективність та процеси прийняття рішень. Алгоритми машинного навчання пропонують персоналізовані рекомендації, покращують взаємодію з користувачами та підвищують залученість на платформах B2B. Ця інтелектуальна автоматизація сприяє безперервним транзакціям, зменшує

кількість помилок та підвищує загальну продуктивність. Оскільки бізнес надає пріоритет безпечним та прозорим транзакціям, інтеграція блокчейну в електронну комерцію B2B стає життєво важливим фактором, що сприяє підвищеному попиту на платформи, які надають пріоритет передовим технологіям для задоволення потреб бізнес-ландшафту, що постійно змінюються.

Поряд із позитивними тенденціями, електронна комерція стикається з низкою викликів, серед яких:

- кібербезпека та захист персональних даних. Оскільки транзакції електронної комерції передбачають обмін конфіденційною особистою та фінансовою інформацією, ризик кібератак, витоків даних та крадіжки особистих даних є серйозною проблемою. Бізнес повинен інвестувати в надійні заходи кібербезпеки для захисту даних клієнтів та підтримки довіри. Таким чином, очікується, що зростаюча проблема кібербезпеки гальмуватиме зростання ринку в майбутньому;

- правове регулювання та гармонізація стандартів між країнами. Очікується, що зростаючі урядові ініціативи нададуть вигідну можливість для зростання ринку;

- логістичні бар'єри (особливо для транскордонної торгівлі);

- екологічні виклики, пов'язані зі зростанням обсягів доставки та пакування.

За аналітичними даними, понад 50 % міжнародних компаній відзначають, що саме проблеми кібербезпеки та нестача регуляторної узгодженості є головними бар'єрами для розвитку глобальної електронної комерції [10]. Для України актуальними залишаються питання цифрової інфраструктури, вдосконалення законодавчої бази та забезпечення довіри споживачів до онлайн-покупок.

Зміни на глобальному ринку змушують традиційних ритейлерів переосмислювати свої підходи до міжнародної експансії. Замість того, щоб просто дублювати моделі, успішні на внутрішньому ринку, компанії мають

враховувати культурні особливості, законодавчі норми та локальні переваги в електронній комерції. Наприклад, в Україні, за даними досліджень, ринок електронної комерції також демонструє стабільне зростання, особливо в сегменті мобільних покупок, що є частиною глобального тренду [69].

Аналіз тенденцій розвитку глобального ринку електронної комерції засвідчив його надзвичайно динамічний характер та здатність трансформувати традиційні ритейл-моделі. У сучасних умовах e-commerce перетворюється з допоміжного каналу продажів на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг компаній у світовому масштабі.

По-перше, простежується стабільне зростання обсягів електронної торгівлі, що підтверджується прогнозами міжнародних аналітичних центрів. Світовий ринок e-commerce демонструє двозначні темпи приросту, що зумовлено поширенням цифрових технологій, підвищенням рівня цифрової грамотності населення та зміною споживчих моделей.

По-друге, виявлено регіональну асиметрію розвитку електронної комерції: провідні позиції займають ринки Азії та Північної Америки, де формуються інноваційні бізнес-моделі та масштабується інфраструктура цифрових екосистем. Водночас ринки, що розвиваються, зокрема країни Східної Європи та Латинської Америки, демонструють найвищі темпи зростання, що відкриває нові можливості для інтеграції локальних компаній у глобальні ланцюги створення вартості.

По-третє, провідну роль відіграють маркетплейси та платформи, які перетворюються на універсальні екосистеми, що поєднують торгівлю, фінансові послуги, логістику та цифровий маркетинг. Саме вони формують стандарти ведення бізнесу у сфері e-commerce та задають новий рівень клієнтського сервісу.

По-четверте, розвиток мобільної та соціальної комерції зумовив зміщення акцентів у поведінці споживачів: покупки здійснюються здебільшого через смартфони, а соціальні мережі перетворилися на важливий канал просування і

продажів. Це вимагає від компаній інтеграції багатоканальних стратегій та переорієнтації маркетингових комунікацій.

По-п'яте, цифрові інновації (AI, Big Data, blockchain, AR/VR) стають ключовим драйвером розвитку ринку, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, персоналізацію споживчого досвіду та підвищення рівня довіри до онлайн-платформ. Водночас їхнє впровадження супроводжується значними інвестиційними витратами та потребує високого рівня кваліфікації персоналу.

Разом з тим, розвиток електронної комерції супроводжується численними викликами - від проблем кібербезпеки та регуляторної фрагментації до екологічних ризиків і логістичних бар'єрів. Це зумовлює необхідність пошуку балансу між швидкістю цифрової трансформації та формуванням стійкої нормативно-правової і технологічної основи.

Отже, глобальний ринок електронної комерції є одним із найбільш динамічних сегментів світової економіки, що визначає нові підходи до організації торгівлі, маркетингу та логістики. Його розвиток безпосередньо впливає на трансформацію ритейл-моделей, стимулює появу інноваційних форматів взаємодії зі споживачами та формує умови для інтеграції локальних компаній у глобальні економічні процеси. Для України це відкриває значний потенціал у сфері цифровізації торгівлі та виходу на міжнародні ринки за умови подолання інфраструктурних і правових бар'єрів.

2.2 Інноваційна трансформація ритейл-моделі Amazon

Упродовж останнього десятиліття глобальний ринок ритейлу пережив фундаментальну трансформацію, відійшовши від традиційної моделі «мереж магазинів плюс веб-сайт» до складних платформених омніканальних екосистем. Ця зміна парадигми, де ключова цінність створюється на перетині технологій і операційних процесів, є предметом глибокого аналізу в сучасній науковій літературі. Основними стовпами цих нових бізнес-моделей стали:

логістика «останньої милі», яка забезпечує швидку та ефективну доставку до кінцевого споживача; даноцентричний маркетинг (retail media), що перетворює споживчі дані на нове джерело доходу; маркетплейс-модель, яка розширює асортимент без значних інвестицій у запаси; та хмарна інфраструктура, що лежить в основі операційної гнучкості.

Наукові та галузеві джерела вказують, що саме електронна комерція стала ключовим каталізатором цієї перебудови, спричинивши перегляд операційних моделей, структури витрат та джерел доходів ритейлерів. Ця трансформація призвела до конвергенції бізнес-моделей навіть у компаній з різним походженням.

Для ілюстрації та детального аналізу цієї тенденції обрано дві провідні міжнародні компанії: Amazon та Walmart. Вибір саме цих ритейл-гігантів є стратегічно обґрунтованим з огляду на їхнє лідируюче становище в галузі. Згідно з рейтингом «Global Powers of Retailing 2025» від Deloitte, Walmart та Amazon стабільно займають перші позиції за обсягами ритейл-виручки [18].

Ці компанії представляють собою репрезентативну вибірку для аналізу ключових стратегій та бізнес-моделей, що формують глобальний ритейл. Показово, що, незважаючи на відмінності у походженні та регуляторному середовищі, їхні стратегії зблизилися у ключових аспектах: маркетплейс + власна логістика + фінтех/платежі + медіамонетизація даних + інвестиції в ШІ/хмару. Ця конвергенція підтверджується як якісним описом стратегій, так і кількісними даними фінансової звітності, де електронна комерція та суміжні «похідні» бізнеси (хмара, реклама, fulfilment-послуги) виступають основними рушіями операційної результативності та грошових потоків.

Бізнес-модель Amazon є еталоном цифрової трансформації та технологічного новаторства. Створення Amazon у 1994 році ознаменувало народження компанії, яка переосмислила ландшафт онлайн-торгівлі. Заснована Джеффом Безосом, який розпочав свою справу зі свого гаража в Сіетлі, штат Вашингтон, Amazon спочатку була інтернет-книгарнею. Однак бачення виходило далеко за рамки продажу книг - його метою було створення великого

цифрового ринку, де клієнти могли б знайти практично все, що вони бажають. Рання бізнес-модель Amazon була зосереджена на ефективності онлайн-книгарні, використовуючи зростаючу популярність Інтернету. Цей початковий фокус заклав основу для клієнтоорієнтованого підходу компанії та її прагнення надавати широкий вибір товарів. З розвитком технологій та зміною вподобань споживачів змінювалася й бізнес-модель Amazon [4].

Впровадження таких функцій, як відгуки клієнтів, покупки одним кліком та персоналізовані рекомендації, продемонструвало прагнення Amazon покращити взаємодію з користувачами. Постійна еволюція від простого інтернет-магазину книг до комплексної платформи електронної комерції заклала основу для надійної та диверсифікованої бізнес-моделі, яку ми спостерігаємо сьогодні. Компанія еволюціонувала від простого онлайн-ритейлера до всеосяжної екосистеми, що включає маркетплейс, хмарні сервіси, логістичні рішення та контентні послуги. Ця трансформація ґрунтується на трьох ключових стратегічних стовпах - клієнтоцентричність, технологічні інновації та масштабування.

В основі діяльності Amazon лежить її майстерність у сфері електронної комерції. Платформа слугує глобальним торговим майданчиком, що об'єднує мільйони покупців і продавців. Завдяки зручному інтерфейсу, безпечним транзакціям та ефективній доставці, Amazon став синонімом зручності онлайн-шопінгу. За даними data.ai, Amazon є найпопулярнішим інтернет-магазином у світі, а додаток компанії очолює рейтинг мобільних додатків у категорії покупок (рис.2.13).

Amazon є лідером світової електронної комерції, що відображається в його фінансовій звітності. Аналіз фінансових показників Amazon свідчить про те, що електронна комерція є каталізатором її фінансового успіху, але не єдиним джерелом доходу.

FEB 2025 **MOST USED MOBILE SHOPPING APPS**
RANKING OF MOBILE SHOPPING APPS, BASED ON GLOBAL MONTHLY ACTIVE USERS BETWEEN 01 SEPTEMBER 2024 AND 30 NOVEMBER 2024

#	SHOPPING APP	COMPANY	#	SHOPPING APP	COMPANY
01	AMAZON	AMAZON	11	EBAY	EBAY
02	SHOPEE	SEA	12	WILDBERRIES	WILDBERRIES
03	FLIPKART	WALMART	13	SHOPIFY	WALMART
04	TEMU	POD HOLDINGS	14	OZON	OZON
05	SHEIN	SHEIN	15	TOKOPEDIA	GOTO GROUP
06	MEESHO	MEESHO	16	LIDL PLUS	SCHWARZ GRUPPE
07	ALIEXPRESS	ALIBABA GROUP	17	WALMART	WALMART
08	MERCADOLIBRE	MERCADOLIBRE	18	AVITO	KISMET CAPITAL GROUP
09	LAZADA	ALIBABA GROUP	19	AJO SHOPPING APP	RELIANCE INDUSTRIES
10	MYNTRA	WALMART	20	ALIEXPRESS RUSSIA	ALIBABA GROUP

Рисунок 2.13 - Найбільш популярні мобільні додатки інтернет-магазинів
Джерело: [11]

Бізнес-модель компанії - це комплексна екосистема, яка диверсифікує потоки прибутку за рахунок технологічних сервісів, реклами та логістики (рис. 2.14).

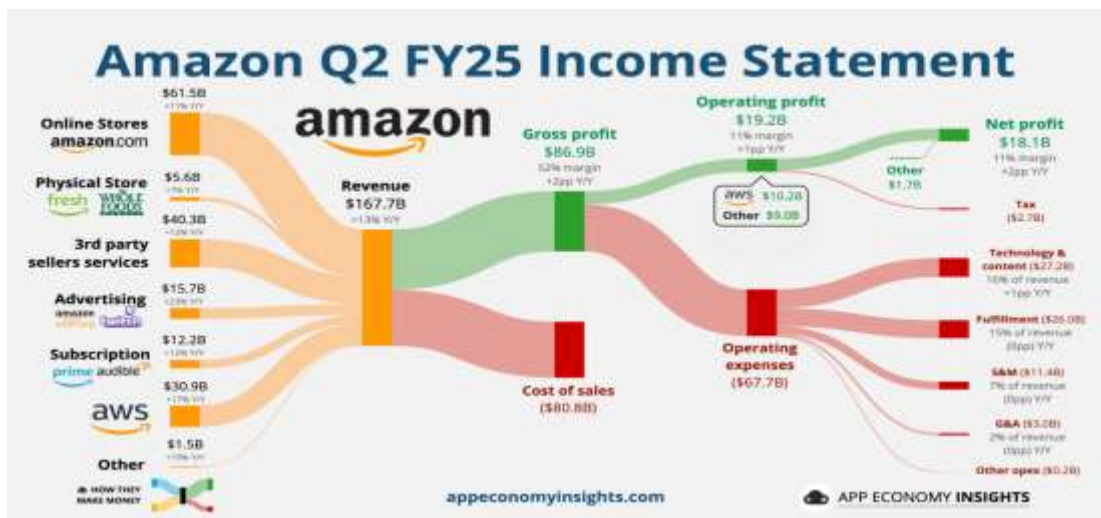


Рисунок 2.14 - Звіт про прибутки та збитки Amazon
за 2 квартал 2025 року

Джерело: [6]

Онлайн-рітейл та програма Prime є основою бізнесу. Продаж товарів через власний сайт є основним джерелом виручки. Програма Prime, яка включає безкоштовну доставку та доступ до Prime Video, є ефективним

інструментом для підвищення лояльності та частоти покупок. За даними аналізу, доходи Amazon від онлайн-продажів зросли на 11% за останній фінансовий рік. Доходи від фізичних магазинів складають лише 3% та збільшились на 7% у річному обчисленні. Prime Day досяг рекордних продажів та реєстрацій, що сигналізує про стійкий споживчий попит. Тарифи поки що не вплинули на ціни чи обсяги, але попередньо придбані запаси скорочуються у другій половині 2025 року, створюючи потенційний тиск на маржу.

Основний дохід компанії надходить від онлайн-продажів, але чистий прибуток у цьому сегменті часто є невисоким. Це пояснюється тим, що Amazon інвестує значні кошти в [4]:

- логістику та мережу виконання замовлень - будівництво нових складів, розвиток власного авіапарку та автоматизація. Це дозволяє компанії забезпечувати швидку доставку, що є ключовою конкурентною перевагою, але є капіталоємним процесом;

- технологічні розробки - інвестиції в ШІ, машинне навчання та інші технології для оптимізації процесів та персоналізації клієнтського досвіду.

Згідно з аналізом App Economy Insights, Amazon активно перетворює свої онлайн-продажі на повторювані грошові потоки за рахунок програми лояльності Prime. Підписники Prime витрачають значно більше, що забезпечує стабільний дохід та дозволяє Amazon будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Amazon діє як маркетплейс, дозволяє іншим компаніям продавати свої товари на платформі. За це Amazon отримує комісію. Крім того, компанія надає послуги Fulfilment by Amazon (FBA), де вона бере на себе зберігання, пакування та доставку товарів, що стає значним джерелом доходу. Доходи від сторонніх продавців становить близько 24% від загальної виручки, що свідчить про успіх маркетплейс-моделі. У 2 кварталі 2025 року вони зросли на 12% у річному обчисленні.

Amazon використовує дані про своїх клієнтів для продажу рекламних місць на своїй платформі. Це дозволяє продавцям рекламувати свої товари

безпосередньо цільовій аудиторії. Цей сегмент є одним з найбільш швидкозростаючих і високомаржинальних джерел доходу для компанії. Водночас рекламний бізнес (retail media в середовищі пошуку/категорій) став одним із наймаржинальніших напрямів та підтримав розворот міжнародного сегмента до прибутковості 2024 р. (у звітності прямо відзначено позитивний внесок advertising sales). Дохід від реклами зріс на 23% у річному обчисленні, досягнувши \$15,7 млрд у 2 кварталі 2025 році [5]. Нові інтеграції Roku та Disney DSP позиціонують Amazon як провідну рекламну платформу для підключеного телебачення.

Amazon Web Services (AWS) є найприбутковішим сегментом бізнесу Amazon. Компанія розробила AWS для підтримки власних рітейл-операцій, а потім почала продавати ці послуги іншим компаніям. AWS є лідером на ринку хмарних обчислень і забезпечує більшу частину операційного прибутку Amazon. AWS - не лише окремий прибутковий сегмент, а й інфраструктурна опора е-комерції (рекомендації, пошук, аналітика запасів, антиклік-фрод, комп'ютерний зір для складів). За підсумками 2024 р. продажі AWS зросли на 19 % YoY до ~\$108 млрд, що у поєднанні з оптимізацією амортизації серверів та контролем витрат зумовило різке поліпшення операційної рентабельності групи. У Листі акціонерам-2024 компанія також підкреслює довгостроковий інвестиційний цикл у генеративний ШІ (моделі, інфраструктура Trainium/Inferentia), який має масштабний мультиплікативний ефект на весь бізнес (від пошуку до логістики) [5].

Таким чином, успіх Amazon полягає в синергії між різними напрямками бізнесу. Електронна комерція генерує величезні обсяги даних, які використовуються для розвитку ШІ та рекламного бізнесу. За рахунок онлайн-продажів компанія будує масштабну логістичну інфраструктуру, яку потім пропонує іншим продавцям через FBA. Технологічна інфраструктура, розроблена для рітейлу, перетворилася на високоприбутковий хмарний бізнес (AWS). Це дозволяє Amazon постійно інвестувати у свій рітейл-бізнес,

підтримуючи низькі ціни та швидку доставку, що, у свою чергу, залучає ще більше клієнтів і створює нові можливості для монетизації.

Таким чином, ядро бізнес-моделі Amazon у сфері електронної комерції поступово перетворилося на багаторівневу екосистему, де взаємопов'язані напрями - онлайн-ритейл, платформа Amazon Advertising (retail media) та хмарні технології AWS - формують синергійний ефект. Логіка цього ефекту ґрунтується на декількох механізмах.

По-перше, масштабований ритейл-трафік генерує величезні обсяги даних про споживчу поведінку. На відміну від класичних медійних компаній, Amazon володіє унікальною перевагою - він контролює «момент покупки», тобто точку безпосереднього прийняття рішення споживачем. Це дозволяє формувати рекламні інструменти з високою конверсією та монетизувати дані за допомогою retail media. Звіт Amazon за 2024 р. показує, що виручка від рекламного сегмента перевищила 46,9 млрд дол. США, що становить понад 8% загальної виручки компанії, але при цьому має значно вищу маржинальність, ніж класичний ритейл [3].

По-друге, розвиток AWS як технологічного «бекенду» забезпечує операційну гнучкість та оптимізацію витрат для всієї екосистеми. AWS надає інфраструктуру не лише для зовнішніх клієнтів, а й для внутрішніх бізнес-процесів Amazon - управління ланцюгами постачання, прогнозування попиту, персоналізації клієнтського досвіду. Фінансова звітність підтверджує, що у 2024 р. на AWS припадало лише близько 16 % виручки компанії (90,8 млрд дол. США), проте його операційний прибуток перевищував 70 % загального операційного прибутку Amazon, оскільки маржинальність цього бізнесу сягає 25-30 % [5].

По-третє, у результаті формується трикутник синергії:

- e-commerce → дані про клієнтів і транзакції → монетизація у retail media,
- retail media → високоприбутковий сегмент, що знижує залежність від низькомаржинального ритейлу,

- AWS → технологічна інфраструктура та джерело прибутку для інновацій і розширення екосистеми.

У підсумку Amazon продемонстрував унікальну бізнес-модель, де низькомаржинальний ритейл виконує роль «точки входу», створюючи трафік і дані, тоді як прибутковість забезпечується за рахунок високотехнологічних та рекламних сервісів. Це пояснює стійкість компанії навіть у періоди макроекономічної нестабільності.

Отже, синергія e-commerce + retail media + AWS стала ядром трансформації бізнес-моделі Amazon, що дозволяє не лише забезпечувати лідерство у глобальному ритейлі, але й утримувати конкурентоспроможність у високотехнологічному секторі. Досвід Amazon демонструє, що успішна стратегія міжнародного ритейлера у XXI столітті неможлива без поєднання торгівлі, даних та цифрових інфраструктур.

Для глибшого розуміння стратегічного становища компанії та визначення ключових факторів її конкурентоспроможності доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз трансформації ритейл-моделі Amazon

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Лідерство на глобальному ринку e-commerce . - Потужна логістична інфраструктура: власні fulfillment-центри, Amazon Prime з доставкою за 1-2 дні. - Високоприбутковий сегмент AWS, який у 2024 р. забезпечив понад 90 % операційного прибутку Amazon. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від США як ключового ринку (понад 65 % виручки). - Низька маржа у класичному ритейлі через високу конкуренцію та витрати на логістику. - Значні капітальні витрати на інновації (роботизація складів, штучний інтелект, екологічні

<ul style="list-style-type: none"> - Активний розвиток retail media (Amazon Ads), виручка якого у 2024 р. перевищила 47 млрд дол. США (+24 % р/р). - Сильний бренд та широка база клієнтів: понад 230 млн користувачів Amazon Prime у світі. 	<p>ініціативи).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Репутаційні ризики, пов'язані з умовами праці у складах та питаннями ESG-звітності.
<p>Можливості (Opportunities)</p>	<p>Загрози (Threats)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Подальше зростання глобального ринку електронної комерції. - Масштабування бізнес-моделі Amazon Ads як високорентабельного сегмента. - Використання ШІ для персоналізації клієнтського досвіду й оптимізації ланцюгів постачання. - Розширення присутності на ринках, що розвиваються (Індія, Латинська Америка, Африка). - Зростання попиту на хмарні рішення AWS у зв'язку з глобальною цифровізацією. 	<ul style="list-style-type: none"> - Жорстка конкуренція з боку Alibaba, Walmart, eBay та нових нішевих маркетплейсів. - Регуляторні обмеження у сфері антимонопольної політики та цифрового оподаткування (ЄС, США). - Геополітичні ризики, що впливають на глобальні ланцюги постачання. - Зростаючі витрати на кібербезпеку та дотримання вимог GDPR/ССРА. - Макроекономічні фактори (інфляція, підвищення відсоткових ставок), які впливають на споживчі витрати.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз підтвердив, що Amazon завдяки електронній комерції здійснив фундаментальну трансформацію ритейл-моделі. Сильні сторони Amazon значно переважають слабкі, оскільки компанія змогла компенсувати

низьку рентабельність класичного ритейлу за рахунок хмарних сервісів та реклами. Водночас, стратегічний розвиток потребує мінімізації ризиків - зокрема посилення присутності на міжнародних ринках, диверсифікації джерел доходів та вдосконалення ESG-стратегії.

Загалом, трансформація бізнес-моделі Amazon демонструє, що електронна комерція є не лише каналом продажу, а й інтеграційною платформою, яка поєднує логістику, технології та цифровий маркетинг у єдину високоефективну екосистему.

2.3 Омніканальна трансформація Walmart: синергія традиційного ритейлу та цифрових сервісів

Наступною проаналізуємо компанію Walmart - найбільшу у світі компанію за обсягом доходу. Walmart має майже 10 586 магазинів і клубів у 24 країнах, працюючи під 46 різними назвами. У компанії працює 2,2 мільйона співробітників. Це сімейний бізнес, який контролюється родиною Волтон. Інновації та адаптивність є ключовими компонентами унікального успіху бізнес-моделі Walmart [23].

Walmart, традиційний лідер офлайн-ритейлу, пережив значну трансформацію, щоб адаптуватися до викликів цифрової епохи. Його еволюція від «магазинного» гіганта до омніканальної екосистеми є показовим прикладом успішного поєднання фізичних активів з технологіями електронної комерції.

Історично, бізнес-модель Walmart базувалася на концепції «Everyday Low Prices» (Щоденно низькі ціни). Її успіх був побудований на:

- ефективній логістиці - створення величезної мережі розподільчих центрів, що дозволяло оптимізувати ланцюги постачання та знижувати витрати;
- масштабуванні - величезні гіпермаркети, розташовані у передмістях, забезпечували широкий асортимент товарів і високі обсяги продажів;

- офлайн-домінуванні - Walmart контролював ринок через фізичну присутність, яка була недоступною для більшості конкурентів.

Ця модель була ефективною до появи електронної комерції, яка почала руйнувати традиційні переваги офлайн-торгівлі. Зіткнувшись із загрозою з боку Amazon, Walmart усвідомив необхідність трансформації. Замість того, щоб конкурувати виключно з онлайн-гравцями, компанія вирішила використати свої ключові активи - величезну мережу фізичних магазинів та розвинену логістику - для створення омніканальної моделі.

Основними напрямками трансформації стали [43]:

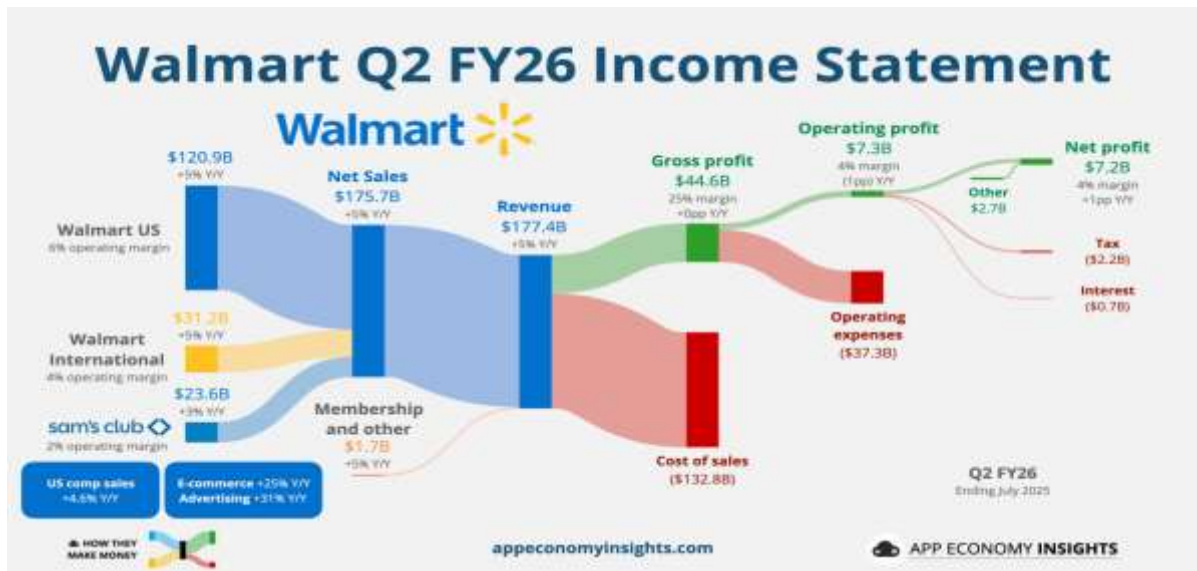
- розвиток електронної комерції - інвестиції в онлайн-платформу, мобільний додаток та розробку ефективних інструментів для онлайн-покупок;

- інтеграція онлайн та офлайн - створення послуг, таких як «купує онлайн, забирає у магазині» (BOPIS) та «доставка з магазину» (Store to Home), що дозволило Walmart перетворити свої магазини на міні-розподільчі центри;

- створення маркетплейсу - Walmart відкрив свій маркетплейс для сторонніх продавців, що дозволило значно розширити асортимент без додаткових витрат на запаси.

Трансформація бізнес-моделі Walmart знаходить своє відображення у фінансовій звітності. Walmart, як й більшість компаній міжнародного бізнесу відчує на собі вплив вищих тарифів, що відображається на фінансових показниках. Хоча більшість виручки Walmart генерується через офлайн-продажі (близько 85%), компанія активно диверсифікує джерела доходу (рис. 2.15). За даними фінансової звітності, бачимо що виручка зросла на 5% у річному обчисленні до 177,4 млрд доларів (перевищено на 3 млрд доларів).

Порівнянні продажі у США зросли на 4,6%, випередивши більшість конкурентів великих компаній.



Фінансовий рік Walmart закінчується в січні

Рисунок 2.15 - Звіт про прибутки та збитки Walmart за 2 квартал 2026 р.

Джерело: [21]

Глобальна електронна комерція зросла на 25%. В результаті цього електронна комерція зараз становить 20% доходу Walmart (+3 п.п. у річному обчисленні) (рис. 2.16).



Рисунок 2.16 - Динаміка продажів електронної комерції Walmart

Джерело: [21]

Дохід Walmart від електронної комерції зріс приблизно в 7 разів за 7 років, що нагадує зростання популярності Amazon наприкінці 2010-х років.

Заявлені продажі електронної комерції включають доходи від реклами. Walmart використовує дані про своїх клієнтів, щоб пропонувати цільову та ефективну рекламу ширшому колу галузей, таких як автомобільна та фінансова сфери. Рекламний підрозділ Walmart Connect перетворює трафік на джерело високої маржі - бренди платять за промо на сайті/в додатку і за таргетовані кампанії. За Q1 FY26 рекламний бізнес виріс на 31 %, що підтверджує його роль у підвищенні загальної рентабельності компанії.

Зростання відбувається завдяки самовивозу та доставці товарів з магазинів, розширенню торгового майданчика та членству в Walmart+ (за оцінками, ~25 мільйонів). Результатом є довговічна система, з якою ті, хто не має загальнонаціональної мережі магазинів, будуть втрачати конкурентоздатність. Використання 4600 магазинів США як міні-центрів виконання замовлень та монетизація цього попиту за допомогою реклами дає Walmart надійну систему для конкуренції з Amazon.

Згідно зі звітом Walmart про роздрібну торгівлю, онлайн-покупці прагнуть отримати товари негайно (48%), мати можливість торкнутися товарів (47%) та переглянути або спробувати їх перед покупкою (41%). З іншого боку, покупці в магазинах прагнуть уникнути черг на касі (45%), мати цілодобовий доступ (42%) та мати можливість легко переглянути всі товари, що є в наявності (28%) [36].

Walmart знає, що найкраща стратегія утримання клієнтів - це пропонувати їм найкращий досвід, щоб вони могли купувати знову в їхніх магазинах. Крім того, компанія знає, що задоволені клієнти покладаються на мотивованих співробітників. Тому вона прагне добре оплачувати роботу своїх співробітників, одночасно інвестуючи в навчання персоналу. Крім того, Walmart має політику гарантії повернення грошей - вона пропонує 100% гарантію повернення грошей, якщо клієнт не задоволений послугами, наданими компанією.

Sam's Club - це сегмент складських клубів Walmart, що працює лише для членів, у 44 штатах США та Пуерто-Рико. Він також має онлайн-присутність на

сайті [samsclub.com](https://www.samsclub.com) та пропонує послуги передплати як індивідуальним клієнтам, так і власникам бізнесу. Sam's Club розширює свої фізичні клуби та обслуговує своїх членів через цифровий доступ, включаючи послугу під назвою «Club Pickup». Ще однією тактикою, яку застосовує корпорація, є крос-докінг, особливо стосовно Sam's Club. Це інтелектуальна та організована система перерозподілу, в якій товари, отримані на складі, замість того, щоб зберігатися, відправляються безпосередньо клієнту або до точки продажу. Це дозволяє значно заощадити логістичні витрати [43].

Ці три сегменти демонструють різноманітні бізнес-операції Walmart, задовольняючи широкий спектр потреб клієнтів як у фізичних магазинах, так і через цифрові канали. Клієнтоорієнтована бізнес-модель Walmart охоплює різні формати магазинів, послуги та місця розташування, що дозволяє їй охопити глобальну клієнтську базу та пропонувати комплексний досвід роздрібною торгівлі.

Це свідчить про успішність омніканальної стратегії та здатність компанії залучати онлайн-клієнтів. Ключовим напрямком є Walmart Connect - рекламна платформа, яка використовує дані про покупки для персоналізованої реклами. Доходи від реклами та інших сервісів для продавців зросли, що вказує на успішне монетизування своїх цифрових активів.

Фінансові послуги, включаючи грошові перекази, передплачені картки, банківські перекази та оплату рахунків, складають близько 1% доходу Walmart. Ці послуги генерують комісії та збори. Walmart отримує дохід, ліцензуючи свій бренд і товари стороннім виробникам і постачальникам, що становить приблизно 1% від його загального доходу.

Таким чином, модель доходів Walmart диверсифікована та охоплює різні роздрібні операції, електронну комерцію, клуби членства, фінансові послуги, монетизацію даних, міжнародну експансію тощо. Така диверсифікація дозволяє Walmart залишатися одним з найбільших та найприбутковіших роздрібних продавців у світі.

Визнаючи зростаючу важливість сталого розвитку, Walmart започаткував екологічно безпечні практики, такі як скорочення викидів парникових газів, використання екологічно чистих продуктів та просування етичних практик ланцюга поставок.

Walmart інтенсивно інвестує у data-stack і AI-інструменти для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і персоналізації промоакцій. Хоча Walmart не має окремої комерційної хмари такого масштабу, як AWS, він використовує гібридні архітектури та партнерські рішення для підвищення операційної ефективності.

Бізнес-модель Walmart процвітає завдяки інноваціям та адаптивності. Завдяки постійному інвестуванню в технології, аналітику даних та вдосконалення ланцюга поставок, компанія залишається гнучкою та здатною задовольняти потреби споживачів, що постійно змінюються. Її здатність адаптуватися, безперешкодно інтегрувати цифрову та фізичну роздрібну торгівлю, а також вирішувати проблеми сталого розвитку та громади підкреслює прагнення. Walmart створює синергію через перетворення фізичної присутності на операційну перевагу (store-fulfilled fulfilment), одночасно розвиваючи marketplace і retail-media. Це дозволяє компанії генерувати додаткові високомаржинальні доходи (реклама, сервісні платежі) і підсилює сталість виручки навіть у періоди макроекономічної невизначеності.

Проведений аналіз трансформації бізнес-моделі Walmart у контексті розвитку електронної комерції, розширення сегмента retail media та впровадження омніканальних стратегій показав значний прогрес компанії у підвищенні операційної ефективності та рентабельності. Водночас результати фінансової звітності Q2 FY26 підтверджують, що електронна комерція та пов'язані з нею напрями діяльності стають ключовими драйверами зростання.

Для комплексного розуміння перспектив розвитку Walmart та оцінки її стратегії доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує системність дослідження та дозволяє

сформулювати стратегічні рекомендації для подальшого розвитку бізнес-моделі компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз трансформація Walmart під впливом e-commerce

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Омніканальна модель: інтеграція фізичних магазинів із платформою e-commerce (pickup & delivery, store-fulfilled model), що дозволяє оптимізувати витрати на логістику. - Масштаб та глобальна присутність: понад 10 500 магазинів у світі, які водночас виконують роль micro-fulfillment-центрів. - Зростання e-commerce: у Q1 FY26 глобальні онлайн-продажі зросли на 22 %, а в США - +19 %, що підтверджує стійку динаміку. - Retail media (Walmart Connect): у Q1 FY26 виручка від реклами зросла на 31 % у США та 50 % глобально, забезпечуючи високоприбутковий сегмент. - Membership programs: програма Walmart+ продемонструвала зростання доходу на 14,8 %, що створює стабільний та передбачуваний потік прибутків. - Фінансова стійкість: рентабельність інвестицій (ROI) зросла до 15,3 %, а 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від низькомаржинального ритейлу: традиційні магазини мають меншу маржинальність порівняно з e-commerce та рекламою. - Високі витрати на цифрову трансформацію: інвестиції у технології, логістику, штучний інтелект і кібербезпеку збільшують операційні витрати. - Free cash flow у Q1 FY26 був від'ємним (-0,4 млрд дол. США) через високі капітальні витрати. - Залежність від американського ринку: понад 65 % виручки генерується у США, що робить Walmart вразливим до змін у внутрішньому попиті. - Повільніша інноваційність порівняно з Amazon чи Alibaba, особливо в сегменті хмарних

операційний прибуток - на 4,3 % у Q1 FY26, що свідчить про ефективність трансформації.	технологій та AI.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток глобального e-commerce: прогнозується зростання світового онлайн-ритейлу на понад 8 % щорічно до 2030 р.. - Посилення позицій у retail media: очікується, що ринок роздрібної реклами до 2027 р. перевищить 160 млрд дол. США, де Walmart може стати другим після Amazon гравцем. - AI та Big Data: використання алгоритмів для прогнозування попиту, персоналізації та оптимізації цін. - Експансія на ринки, що розвиваються (Латинська Америка, Індія, Африка), де частка e-commerce швидко зростає. - Збільшення доходів від Walmart+ за рахунок інтеграції з фінансовими сервісами (FinTech, BNPL-рішення). 	<ul style="list-style-type: none"> - Сильна конкуренція: Amazon (AWS, Prime, retail media), Alibaba (Tmall, Cainiao, Alipay), а також регіональні гравці (MercadoLibre, JD.com). - Ризики кібербезпеки: зростання обсягів онлайн-транзакцій підвищує ризик шахрайства та витоку даних. - Макроекономічна нестабільність: інфляційний тиск у США та зниження купівельної спроможності споживачів. - Регуляторні виклики: антимонопольні розслідування, контроль за даними користувачів, обмеження в міжнародній торгівлі. - Логістичні ризики: збої у глобальних ланцюгах постачання (пандемії, війни, енергетичні кризи).

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами Walmart є масштаб бізнесу, успішна інтеграція омніканальних стратегій, швидке зростання е-

commerce (+22 % у Q1 FY26), а також розвиток високоприбуткових сегментів - retail media (+50 % глобально) та membership programs (+14,8 %). Ці фактори дозволяють компанії формувати більш стійку бізнес-модель, менш залежну від низькомаржинального традиційного рітейлу.

Водночас, серед слабких сторін виділяються висока залежність від американського ринку, значні інвестиційні витрати на цифрову трансформацію та збереження від'ємного вільного грошового потоку у Q1 FY26 (-0,4 млрд дол. США). Це створює фінансове навантаження та знижує гнучкість компанії в умовах ринкових коливань.

Серед можливостей особливо важливими є зростання глобального ринку електронної комерції, розвиток FinTech-рішень у рамках Walmart+, використання штучного інтелекту й великих даних для оптимізації бізнес-процесів, а також подальша монетизація retail media.

Водночас загрози пов'язані з жорсткою конкуренцією з боку Amazon і Alibaba, ризиками кібербезпеки, макроекономічною нестабільністю та регуляторним тиском на міжнародному рівні.

Таким чином, Walmart перебуває на етапі активної трансформації, де стратегічний баланс між масштабними інвестиціями у цифровізацію та монетизацією нових напрямів діяльності є визначальним для довгострокової стійкості компанії. Поглиблення синергії між e-commerce, retail media та membership-моделями має стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності Walmart на глобальному ринку.

Проведений аналіз трансформаційних процесів у бізнес-моделях Amazon та Walmart засвідчив, що обидві компанії обрали різні стратегічні підходи до використання електронної комерції. Якщо Amazon розбудував комплексну екосистему на перетині e-commerce, хмарних технологій (AWS) та рекламних сервісів (retail media), то Walmart робить ставку на інтеграцію традиційного рітейлу з цифровими каналами та масштабування фінансових і логістичних послуг.

Для наочного зіставлення ключових характеристик трансформації доцільно подати результати аналізу у вигляді узагальнювальної таблиці, що фіксує основні маркери змін бізнес-моделей двох провідних ритейлерів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Ключові маркери трансформації бізнес-моделей Amazon та Walmart

Критерій	Amazon	Walmart
1	2	3
Основний драйвер трансформації	Електронна комерція, AWS, retail media	Оmnіканальна стратегія: поєднання офлайн і онлайн, розвиток фінансових сервісів
Логістика	Власні fulfillment-центри, роботизація, Prime-доставка за 1-2 дні	Розширення доставки last-mile, інвестиції у склади та партнерства (DoorDash, Instacart)
Клієнтський досвід	Amazon Prime (швидка доставка, стрімінг, ексклюзивні сервіси)	Walmart+ (доставка, знижки, фінансові сервіси)
Технології	AWS як технологічний фундамент, AI для персоналізації	Data-driven retail, автоматизація складів, Walmart Connect (digital ads)
Реклама	Amazon Ads (2024 понад 47 млрд дол. США)	Walmart Connect (Q1 FY26: +24 % зростання доходів)
Фінансові результати	AWS забезпечує понад 90 % операційного прибутку; зростання роздрібного сегмента на 12 % у 2024 р.	У Q1 FY26 виручка \$161,5 млрд (+6,0 % p/p), прибуток на акцію \$0,60 (+22 % p/p)
Модель екосистеми	Синергія e-commerce + AWS + Ads	Оmnіканальна інтеграція офлайн- та онлайн-ритейлу
Глобальна	Активна експансія на ринки,	Зміцнення позицій у США

стратегія	що розвиваються (Індія, Близький Схід, Лат. Америка)	та поступове розширення в Латинській Америці та Китаї
-----------	--	---

Джерело: складено автором

Порівняння Amazon та Walmart дає змогу зробити кілька принципових висновків:

1. Різні моделі трансформації. Amazon будує багаторівневу цифрову екосистему, тоді як Walmart прагне зберегти баланс між офлайн- та онлайн-каналами, інтегруючи фінансові та логістичні сервіси.
2. Синергія технологій і даних. У випадку Amazon ключову роль відіграє AWS як джерело прибутковості та інновацій, тоді як Walmart більше покладається на масштаб своєї фізичної інфраструктури та цифрову рекламу.
3. Фінансові результати підтверджують ефективність трансформації. Amazon компенсує низьку маржинальність ритейлу високими прибутками від AWS та реклами, а Walmart демонструє зростання виручки й прибутку завдяки омніканальному підходу та розширенню сервісів.
4. Загальна тенденція. Електронна комерція перестала бути окремим каналом продажу - вона перетворилася на ядро бізнес-моделей глобальних ритейлерів, визначаючи їхню конкурентоспроможність у міжнародному бізнесі.

Висновки до розділу 2

Сучасні тенденції свідчать про прискорене зростання онлайн-продажів, розвиток мобільної комерції, активне використання AI для персоналізації та прогнозування попиту, а також інтеграцію retail media у бізнес-моделі ритейлерів. Ці фактори створюють синергію між технологіями, логістикою та маркетинговими каналами.

Аналіз трансформацій бізнес-моделей Amazon і Walmart показав, що Amazon створив багаторівневу цифрову екосистему, інтегруючи e-commerce,

AWS і retail media, що забезпечує високу прибутковість та конкурентну стійкість. Walmart реалізує омніканальну модель, поєднуючи фізичні магазини з онлайн-продажами та додатковими сервісами (Walmart+, retail media), що дозволяє зберегти конкурентні позиції та розширювати ринок збуту.

Таким чином, ключовими маркерами успішної трансформації ритейлу є омніканальність, інноваційні технології (AI, Big Data, хмарні сервіси), логістична оптимізація, персоналізація клієнтського досвіду, розвиток цифрової реклами та програм лояльності. SWOT-аналізи показали, що компанії, які ефективно інтегрують ці маркери, отримують стратегічні переваги на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ РІТЕЙЛ-МОДЕЛЕЙ ДО УМОВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

3.1 Використання цифрових технологій у ритейлі

Сучасний ритейл є високотехнологічною галуззю, де конкурентоспроможність прямо залежить від ефективності впровадження цифрових технологій. Вони є не просто інструментами, а основою для створення інноваційних бізнес-моделей, оптимізації операційних процесів та персоналізації досвіду клієнта.

Згідно з прогнозом компанії McKinsey & Company, впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) у сфері роздрібної торгівлі може збільшити маржинальність бізнесу на 3-6 % за рахунок оптимізації цін, персоналізації клієнтського досвіду та автоматизації ланцюгів постачання [26].

Водночас, за прогнозами Statista, глобальні інвестиції у цифрові рішення для ритейлу досягнуть понад 200 млрд дол. США до 2030 р., що підкреслює стратегічне значення цих інновацій для конкурентоспроможності компаній. Серед ключових технологій, що визначають розвиток ритейлу у XXI ст., виділяють Big Data, штучний інтелект (AI), блокчейн та рішення з доповненої та віртуальної реальності (AR/VR). Їх використання змінює не лише операційні процеси, але й стратегічні підходи до управління бізнес-моделями.

Big Data у ритейлі використовується для збору, обробки та аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів, їхні покупки, онлайн-активність та взаємодію з брендом. Це дозволяє компаніям формувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати попит і оптимізувати ціноутворення. За даними Statista, понад 60 % міжнародних ритейлерів у 2023 р. використовували інструменти Big Data для прогнозування продажів і формування цінових стратегій [39].

Завдяки великим даним у роздрібній торгівлі, підприємства можуть точно налаштувати свої запаси, щоб бути готовими до майбутнього попиту. Наприклад, супермаркет може використовувати дані про минулі продажі, щоб передбачити, які сезонні товари продаватимуться найкраще наступного місяця. Це гарантує, що вони замовляють саме потрібну кількість, запобігаючи дефіциту, перевантаженню запасами або, що найгірше, втратам швидкопсувних товарів.

Доступ до даних клієнтів дозволяє організаціям бачити шляхи користувачів та виявляти, де клієнти плутаються в навігації та покидають додаток чи веб-сайт. Це можуть бути незначні та легко виправні деталі, які заважають користувачам завершити покупку, такі як громіздкий попередній перегляд кошика, громіздкі платіжні шлюзи або незрозуміла форма адреси.

Аналіз великих даних допомагає визначити, які кроки змушують користувачів покинути кошик, та вирішити цю проблему в майбутньому. Наприклад, автозаповнення особистої інформації, такої як ім'я, адреса та номер телефону, у додатку доставки їжі може значно підвищити задоволеність клієнтів і, як наслідок, дохід від продажів [32].

Персоналізація може збільшити продажі до 10% або більше та забезпечити п'яти-восьмикратне збільшення рентабельності інвестицій (ROI) на маркетингові витрати. Наприклад, Montblanc розгорнув відеоаналітику у своїх офлайн-магазинах у партнерстві з RetailNext, створивши карти, які показують, де клієнти проводили більшу частину свого часу в магазині. Багато компаній також починають обладнувати свої вітрини датчиками, які можуть виявляти, коли у клієнта поблизу встановлено додаток магазину на його смарт-пристрої. Роздрібні торговці можуть використовувати цю інформацію, щоб своєчасно надавати покупцям пропозиції, щоб переконати їх купити їхні товари або інформувати їх про свої нові пропозиції. [8].

Надійне програмне забезпечення для аналізу даних стало більш популярним серед постачальників послуг електронної комерції через різке зростання залежності людей від міжнародних веб-сайтів електронної комерції

та онлайн-майданчиків. Роздрібні торговці можуть покращити продуктивність своїх інтернет-магазинів, щоб збільшити продажі, за допомогою аналітики великих даних у програмному забезпеченні для роздрібної торгівлі. Ймовірність переходів по посиланнях та продажів збільшується завдяки персоналізованим рекомендаціям щодо продуктів та пропозиціям на основі попередніх моделей перегляду веб-сторінок клієнтів.

Прогнозується, що ринок аналітики великих даних у роздрібній торгівлі зросте з 7,73 млрд доларів у 2025 році до 20,22 млрд доларів до 2030 року, що відображає середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 21,2%, що підкреслює його ключову роль у перетворенні галузі (рис. 3.1).

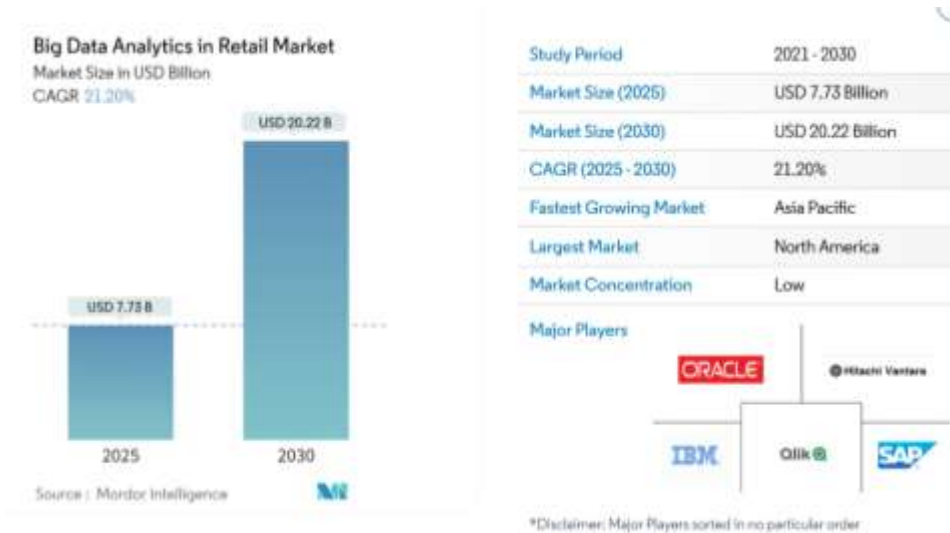


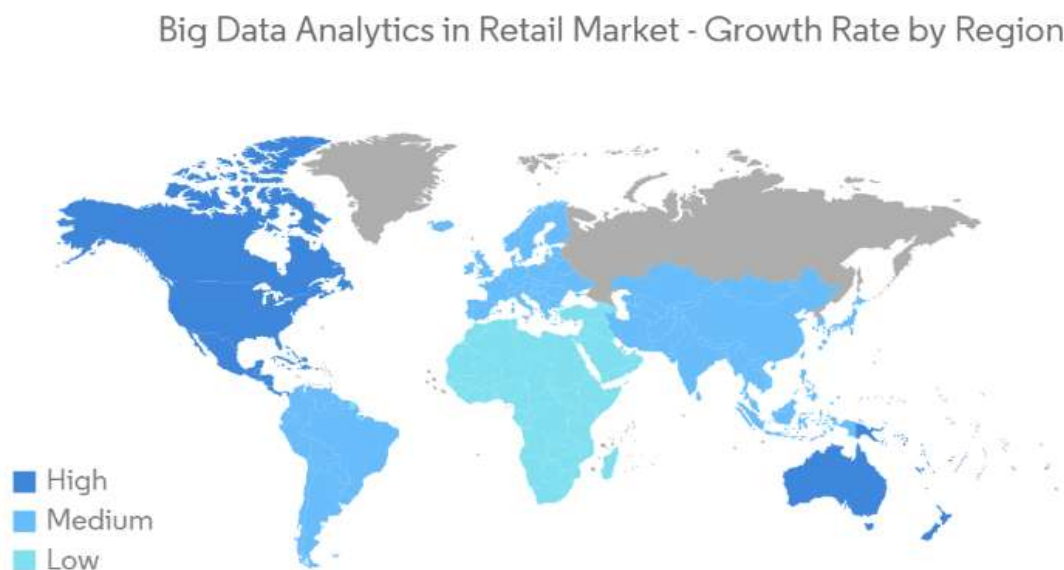
Рисунок 3.1 - Стан використання Big Data в ритейлі, 2025 - 2030

Джерело: [31]

Straits Research вважає, що глобальна аналітика великих даних на ринку роздрібної торгівлі зросте з 6,25 мільярда доларів у 2021 році до 40,88 мільярда доларів до 2030 року [8].

Впровадження Індустрії 4.0 у роздрібному секторі є одним із основних аспектів, що стимулюють зростання ринку. У цій торгівлі 4.0 кілька операцій та процесів у роздрібній торгівлі, такі як управління запасами, обслуговування клієнтів, і записи клієнтів, управління ланцюгами поставок та діяльність з управління мерчандайзингом, були оцифровані та автоматизовані. Очікується,

що це також сприятиме зростанню аналітики великих даних на ринку роздрібно́ї торгівлі в Північній Америці протягом прогнозованого періоду (рис. 3.2).



Source: Mordor Intelligence

Рисунок 3.2 - Регіональний розподіл темпів зростання Big Data в ритейлі, 2025 - 2030

Джерело: [31]

Північна Америка стає одним із провідних новаторів та піонерів у впровадженні аналітики великих даних. Регіон характеризується сильною присутністю постачальників аналітики великих даних, що ще більше сприяє зростанню ринку. Серед них IBM tion, SAS Institute Inc., Alteryx Inc. та Microstrategy Incorporated.

Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон зростатиме зі середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 27,10%, генеруючи 13 633,84 млн доларів США протягом 2025 – 2030 рр.. Китай займає значну частку ринку аналітики через зміну попиту клієнтів, сплеск інвестицій онлайн-бізнесу в онлайн-аналітику, швидку концентрацію на передових технологіях та більший акцент на збільшенні продажів. Через зростання популярності швидкого підключення до Інтернету, проникнення смартфонів, зростання

популярності бізнесу електронної комерції, зміни в моделях покупок споживачів та жорстку конкуренцію серед постачальників роздрібною торгівлі, прогнозується, що впровадження хмарної аналітики великих даних у роздрібному програмному забезпеченні зростатиме в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Прогнозується, що високий невикористаний ринковий потенціал у таких країнах, як Колумбія, Бразилія, Аргентина, Чилі та Перу, створить прибуткові перспективи зростання для галузі.

Ключовими гравцями у сфері аналітики великих даних на ринку роздрібною торгівлі є Alteryx Inc, Teradata Corporation, International Business Machines Corporation, Qlik Technologies, Microsoft Corporation, Oracle Corporation, SAP SE, Microstrategy Incorporated, Retailnext, Inc.

Розширення значною мірою зумовлене підвищеним бажанням споживачів отримувати персоналізований досвід. За даними Deloitte, рітейл-компанії, що активно застосовують Big Data-аналітику, підвищують рівень утримання клієнтів у середньому на 15-20 %. Amazon є прикладом лідера у цій сфері: компанія аналізує мільярди транзакцій та поведінкових даних для формування рекомендаційних систем, які приносять до 35 % загального обсягу продажів [5]. Рівень утримання клієнтів падає, коли користувачі не отримують те, що хочуть і потребують, і шукають альтернативні рішення. Щоб уповільнити відтік, важливо виявити небажаних користувачів та змінити їхню думку. Ви можете запитати їхні відгуки, пропонувати персоналізовані рішення та знижки, а також розробляти інші тактики, щоб переконатися, що вони залишаться з вами.

Збільшення продажів, скорочення витрат і забезпечення задоволення клієнтів - усе це є надзвичайно важливим для роздрібних торговців, якщо вони хочуть, щоб їхній бізнес процвітав. Великі дані допомагають досягти цих цілей, перетворюючи необроблену інформацію на практичні дані.

Ринок роздрібною торгівлі включає різні напрямки, які можуть отримати вигоду від інструментів великих даних. Роздрібні торговці планують зосередити свої ініціативи щодо великих даних переважно на мерчандайзингу, маркетингу, електронній комерції та ланцюжку поставок. Zara збирає дані з

різних джерел, включаючи POS-системи, RFID-мітки та сторонні рішення, щоб краще зрозуміти вподобання клієнтів та оптимізувати свої стратегії продажів. Data Café від Walmart забезпечує ефективне управління запасами та логістикою, використовуючи великі дані, включаючи інформацію з датчиків продукції та соціальних мереж. Amazon використовує інструменти штучного інтелекту, які використовують великі дані, щоб змінювати ціни в каталозі приблизно кожні 10 хвилин.

Клієнти неохоче надають інформацію через проблеми безпеки, що ускладнює для більшості магазинів збір даних клієнтів. Завоювання довіри клієнтів до управління їхніми даними є викликом для продавців. Хоча вжиття необхідних запобіжних заходів для забезпечення безпеки даних є критично важливим, не менш важливо отримати повну згоду споживачів та запевнити їх, що зібрані дані будуть використані безпечно та надійно на їхню користь. Обробка включає збір, планування, упорядкування, зберігання, зміну, навчання, використання, інтеграцію, обмеження, видалення або стирання персональних даних. Через такі суворі правила конфіденційності даних, підприємства зараз дуже стурбовані оцінкою тенденцій, шкодою для економіки та потенційним перешкоджанням зростанню ринку.

В українському контексті Big Data також знаходить застосування. Наприклад, Rozetka використовує аналітичні інструменти для оптимізації асортименту та динамічного ціноутворення, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту [57].

Штучний інтелект (AI) є важливим інструментом автоматизації маркетингу, управління запасами та покращення клієнтського досвіду. У 2022 р. глобальний ринок AI у ритейлі оцінювався у \$7,3 млрд, а до 2030 р. очікується його зростання до \$41 млрд (рис. 3.3) [7].

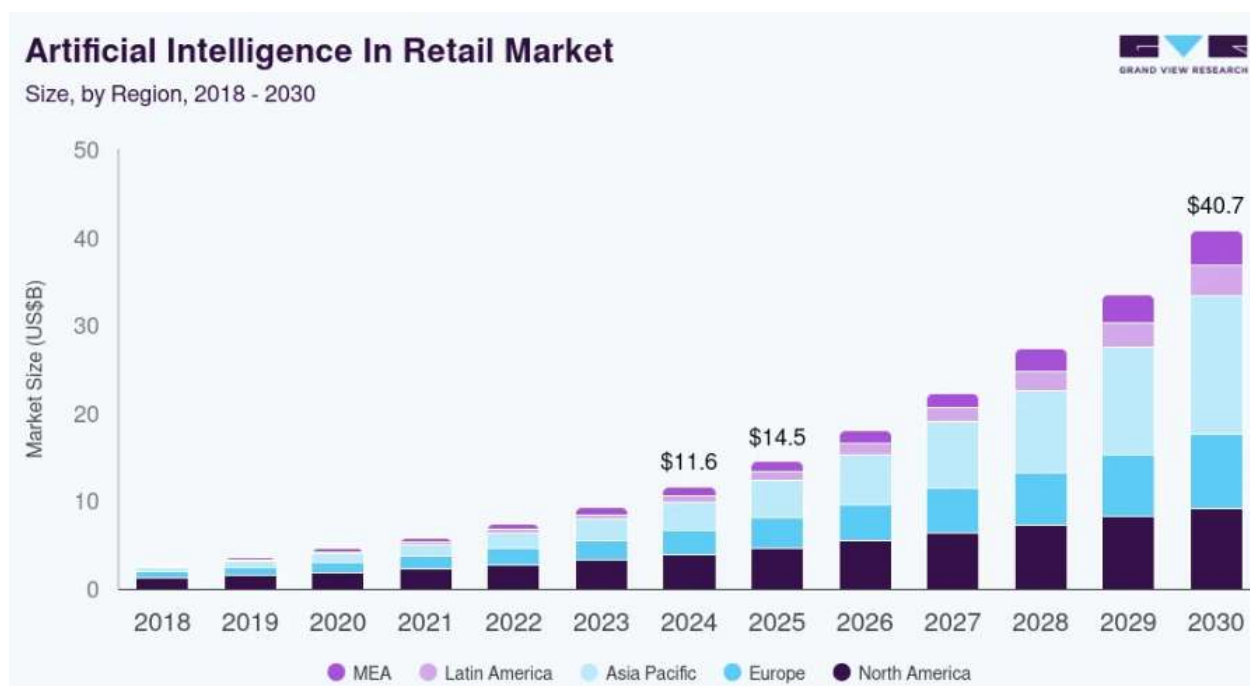


Рисунок 3.3 – Використання ШІ на ринку рітейлу

Джерело: [7].

Очікується, що сегмент віртуальної допомоги демонструватиме найшвидше зростання за середньорічним показником з 2025 по 2030 рік на тлі високого проникнення смартфонів та інших передових інструментів. Роздрібний сектор досліджував можливості технологій віртуальних помічників для оптимізації ланцюга поставок, включаючи виставлення рахунків, замовлення товарів на склад та ведення бухгалтерського обліку.

За даними PwC, 72 % топ-менеджерів рітейлу у США та ЄС вважають, що саме AI є ключовою технологією наступного десятиліття. Зокрема, Walmart впроваджує AI для прогнозування попиту в реальному часі, що дозволяє скорочувати надлишки товарних запасів та знижувати логістичні витрати [22].

Крім того, AI активно застосовується у сфері чат-ботів і віртуальних асистентів. Наприклад, Sephora розробила чат-бота на базі AI, який консультує клієнтів щодо вибору косметики та формує індивідуальні рекомендації.

В Україні AI починає застосовуватися у великих рітейл-мережах, таких як АТБ та Сільпо, для оптимізації логістики та прогнозування товарообігу/

Блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачання, підвищуючи довіру споживачів та знижуючи ризики фальсифікацій. Зокрема, IBM Food Trust успішно впроваджується у продуктовому ритейлі, дозволяючи відстежувати походження товарів на всіх етапах [10].

AR/VR технології активно використовуються для підвищення якості взаємодії з клієнтами. За оцінками, використання AR/VR у ритейлі дозволяє підвищити конверсію продажів на 15-20 %, оскільки покупці отримують можливість «приміряти» товари у віртуальному середовищі [29]. За даними Statista, глобальний ринок AR/VR у ритейлі оцінювався у 5,5 млрд дол. США у 2023 році, а до 2030-го може перевищити 25 млрд дол. США. Найбільшими драйверами зростання є сегменти моди, меблів та косметики, де візуалізація товару є критично важливою для прийняття рішення про покупку. Наприклад, Zara та H&M інтегрували AR-додатки, які допомагають клієнтам побачити, як виглядатиме обрана річ без фактичної примірки. AR використовується для покращення клієнтського обслуговування: наприклад, компанія L'Oréal створила додаток «ModiFace», який дозволяє «приміряти» косметику за допомогою смартфона. Розвиток концепції metaverse привів до появи віртуальних магазинів, де клієнти можуть здійснювати покупки у 3D-просторі. Alibaba інвестує у VR-шопінг, створюючи повноцінні цифрові торгові центри.

Роздрібна торгівля впроваджує такі технології, як штучний інтелект та машинне навчання, щоб революціонізувати спосіб створення продуктів, послуг та взаємодії з клієнтами. Алгоритми машинного навчання також мають вирішальне значення для виявлення шахрайської поведінки, такої як фальшиві профілі та несанкціонований доступ. Згідно з даними, проведеними Emerj Artificial Intelligence Research, програми для боротьби зі шахрайством та кібербезпекою заробляють понад 26% початкових інвестицій, залучених до ІІІ в банківському секторі, більше, ніж будь-яка інша категорія варіантів використання. Існує значний інтерес до здатності штучного інтелекту та машинного навчання виявляти шахрайську діяльність. Ці дані включають моделі використання, платіжні дані, історію покупок, вибір пристроїв,

демографічну інформацію, місцезнаходження, шлях клієнта, взаємодію з клієнтами та якість обслуговування [8].

Таким чином, цифрові технології стають ключовим елементом адаптації бізнес-моделей ритейлерів до умов електронної комерції. Їхнє впровадження не лише підвищує операційну ефективність, а й створює додаткову цінність для клієнтів, що є критично важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції.

3.2 Управління ризиками та забезпечення кібербезпеки в електронній комерції

Сучасний розвиток електронної комерції суттєво змінює бізнес-середовище ритейлерів, відкриваючи нові можливості для масштабування діяльності, підвищення ефективності операцій та розширення ринків збуту. Водночас цифровізація створює новий спектр ризиків, пов'язаних із захистом даних, стійкістю IT-інфраструктури, забезпеченням довіри споживачів і відповідністю міжнародним регуляторним нормам. Тому питання управління ризиками та кібербезпеки стає одним із ключових у формуванні конкурентоспроможних бізнес-моделей у сфері глобального ритейлу.

Аналіз міжнародної практики показує, що найбільш поширеними ризиками для електронної комерції є: [10].

- кібератаки (фішинг, DDoS, ransomware), які здатні паралізувати діяльність компанії та завдати значних фінансових збитків;
- витік персональних даних, що підриває довіру клієнтів і створює юридичну відповідальність відповідно до законодавства (наприклад, GDPR у ЄС);
- шахрайство в онлайн-платежах, зокрема використання викрадених банківських карток чи підроблених транзакцій;

- порушення роботи ланцюгів постачання через цифрові загрози, адже значна частина процесів управління запасами, логістикою та партнерськими мережами нині відбувається в онлайн-середовищі;
- репутаційні ризики, що виникають у разі публічного розголошення інцидентів із кібербезпекою.

Згідно з дослідженням IBM Cost of a Data Breach Report 2024, середня вартість витоку даних для компанії у світі становила 4,8 млн дол. США, причому в галузі ритейлу цей показник стабільно зростає. Середня світова вартість витоку даних зросла на 10% за один рік, досягнувши 4,88 мільйона доларів США, що є найбільшим стрибком з часів пандемії. Збої в бізнесі та реагування на порушення стали причиною більшої частини цього річного зростання витрат (рис. 3.4).

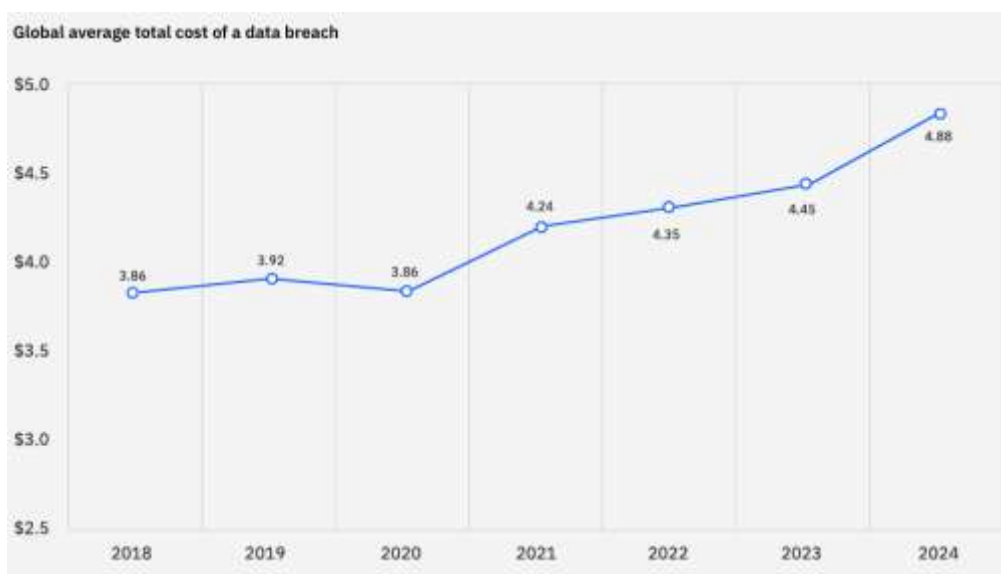


Рисунок 3.4 - Середня світова загальна вартість витоку даних

Джерело: [10].

Роздрібним торговцям необхідно впроваджувати передові інструменти та політики, що стосуються безпеки, для захисту конфіденційної інформації. Рішення включають застосування інструментів багатофакторної автентифікації, шифрування зв'язку, обмеження доступу до великих даних роздрібною торгівлі на основі ролей (контроль доступу на основі ролей) та впровадження інструментів виявлення загроз на основі штучного інтелекту. Деякі роздрібні

торговці можуть обрати більш ізольоване локальне розгортання замість хмарних систем.

Крім того, вам слід запровадити прозорі методи збору та використання великих даних. Спеціалізовані інструменти деідентифікації (анонімізації) можуть позбавити ваші набори даних особистої інформації та інших конфіденційних даних.

Системи роздрібної торгівлі, що використовують великі дані, повинні бути здатні обробляти їх зростаючий обсяг, різноманітність та швидкість. Без масштабованості продуктивність компаній ритейлу може погіршитися в години пікових продажів, що призведе до затримок в аналізі даних про продажі, створенні звітів та обслуговуванні клієнтів. Компанія також може пропустити рішення на основі даних, яке б генерувало дохід, або б коригувало цін у відповідь на попит.

Хмарні обчислення пропонують гнучкість, з якою локальні рішення часто не можуть зрівнятися. Ці системи зазвичай масштабуються горизонтально та вертикально для обробки великих обсягів даних роздрібної торгівлі. Окрім масштабованості, хмарні платформи спрощують управління даними та їхній аналіз. Роздрібні торговці можуть легко інтегрувати системи обробки на основі штучного інтелекту для організації, очищення та аналізу даних клієнтів .

Пошук кваліфікованих фахівців з обробки даних та інженерів також може стати перешкодою на шляху до використання великих даних. Дефіцит навичок ускладнить оптимізацію систем великих даних, машинного навчання та прогнозної аналітики. Враховуючи це, компаніям ритейлу доведеться або самостійно підібрати персонал, перевірити та підвищити його кваліфікацію, що вимагає часу та ресурсів, або співпрацювати з надійною сервісною компанією, яка може допомогти вам заповнити прогалини у навичках інженерії даних, машинного навчання та штучного інтелекту. У деяких випадках ці компанії можуть пропонувати консалтингові послуги для допомоги внутрішній команді.

Ключовими складовими системи кібербезпеки є:

- захист персональних даних клієнтів. Українські ритейлери, що працюють на європейських ринках, зобов'язані дотримуватися вимог General Data Protection Regulation (GDPR). Це включає мінімізацію збору даних, їх шифрування та надання користувачам права на «забуття»;
- використання багаторівневої автентифікації (MFA) для співробітників та клієнтів;
- впровадження протоколів безпеки для онлайн-платежів (3D-Secure, PSD2 у ЄС), що зменшує ризик шахрайських операцій;
- регулярні аудити інформаційної безпеки та сертифікація за міжнародними стандартами (ISO/IEC 27001);
- навчання персоналу як важливий компонент протидії фішинговим атакам і соціальній інженерії.

Наприклад, компанія Walmart у своєму звіті з корпоративної відповідальності зазначає, що інвестує значні кошти у системи кіберзахисту та проводить постійні тренінги для працівників, адже людський фактор залишається одним із найбільших джерел ризиків.

Управління ризиками та забезпечення кібербезпеки є невід'ємною складовою стратегічної адаптації ритейл-моделей до умов електронної комерції. Компанії, що ігнорують ці аспекти, ризикують зазнати фінансових, репутаційних і юридичних втрат, тоді як системний підхід до безпеки дозволяє перетворити кіберзахист на конкурентну перевагу.

Для українських ритейлерів важливо не лише переймати міжнародний досвід, але й враховувати національні особливості регуляторного поля та рівня цифрової грамотності споживачів. Застосування сучасних інструментів управління ризиками, інвестування у кіберзахист та формування культури безпеки всередині компаній стане фундаментом їхньої стійкості у глобальному цифровому середовищі.

3.3 Рекомендації щодо адаптації бізнес-моделей українських компаній до глобальних трендів

Трансформація глобального ритейлу під впливом електронної комерції, цифрових інновацій і зміни споживчих переваг зумовлює потребу у стратегічній адаптації бізнес-моделей українських компаній. У сучасних умовах українські ритейлери стикаються з подвійним викликом: необхідністю інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості та водночас відповідати специфіці внутрішнього ринку, який характеризується високим рівнем турбулентності, зниженням купівельної спроможності населення та впливом воєнних факторів. Відповідно, формування рекомендацій має базуватися на поєднанні глобальних трендів електронної комерції із національними реаліями розвитку бізнесу в Україні.

Світовий досвід (Amazon, Walmart) демонструє, що ключовим вектором розвитку є омніканальність, яка передбачає інтеграцію фізичних магазинів, онлайн-платформ, мобільних додатків і маркетплейсів в єдину екосистему. Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, компанії, які реалізують омніканальні стратегії, у середньому на 30 % підвищують рівень утримання клієнтів порівняно з традиційними форматами [29].

Для українських компаній це означає:

- створення єдиного клієнтського профілю з інтеграцією онлайн- та офлайн-покупок;
- розвиток click&collect-моделей, які поєднують зручність онлайн-замовлення з отриманням товару в магазині;
- впровадження мобільних застосунків із персоналізованими пропозиціями та бонусними програмами;
- посилення присутності на міжнародних маркетплейсах (Etsy, eBay, Amazon Marketplace), що відкриває доступ до глобальної клієнтської бази.

Цифрова трансформація українського ритейлу має включати:

- Big Data та AI для персоналізації пропозицій, прогнозування попиту й динамічного ціноутворення;
- блокчейн для прозорості ланцюгів постачання, сертифікації товарів та боротьби з контрафактом;
- AR/VR для створення інтерактивного клієнтського досвіду (віртуальні примірочні, візуалізація меблів в інтер'єрі);
- цифрові двійники (Digital Twins) для оптимізації складів і логістичних операцій.

У сучасному ритейлі здатність аналізувати дані в режимі реального часу (real-time analytics) є критичною для прийняття оперативних рішень - від динамічного ціноутворення до реагування на зміну попиту чи викриття небезпечних дій (ELT, інвентар, промо-точки). Neontri у своєму аналітичному блозі підкреслює важливість таких систем. Вони дозволяють адаптувати промо-кампанії, відстежувати товари на полицях і миттєво реагувати на зміни попиту [9].

Таблиця 3.1 - Основні інструменти real-time аналітики

Інструмент	Опис
1	2
Apache Kafka	Розподілена платформа для обробки стрімів даних, здатна збирати величезні обсяги інформації з різних каналів (POS, онлайн-канали тощо).
Apache Flink	Механізм потокової обробки розроблений для аналітики на основі подій для відстеження взаємодії з клієнтами. Добре підходить для трекінгу поведінки клієнтів у магазині.
Amazon Kinesis	Хмарна платформа для обробки великих потоків даних, таких як клієнтські історії, запаси, логістика.
Google Cloud Dataflow	Сервіс для уніфікованої обробки поточкових і пакетних даних; використовується для створення персоналізованих

	рекомендацій у режимі реального часу.
Azure Stream Analytics	Хмарний real-time analytics сервіс для обробки IoT- і транзакційних даних - допомагає у моніторингу операцій.
Nagios	Моніторинг інфраструктури - ретельно відстежує сервери, зберігання, мережу для гарантії доступності систем аналітики.
Zabbix	Відкритий інструмент моніторингу з можливостями кастомних дашбордів і автоматичних алертів.

Джерело: складено за даними [9]

Такі рішення дозволяють рітейлерам отримувати інформацію протягом мілісекунд, що критично важливо під час пікових періодів, акцій, Black Friday, коли безпека запасів і швидкість реакції є вирішальними факторами. Neontri Інструменти бізнес-аналітики (BI) перетворюють складні дані у формат, зрозумілий для нетехнічного персоналу, такий як діаграми, графіки та карти. Прикладами є Tableau, Microsoft Power BI та QlikView. Переконайтеся, що ваші інструменти мають налаштовувані інформаційні панелі з ключовими показниками ефективності бізнесу та можливістю фільтрації даних.

Old Navy використовує технологію RADAR, яка поєднує RFID, штучний інтелект і комп'ютерний зір, щоб у реальному часі відстежувати товари у 1200 магазинах. Це дозволяє швидко поповнювати полиці й покращувати клієнтський сервіс. Best Buy аналізує heat maps і відео з магазинів для оптимізації планування просторів, що дозволяє збільшити продажі в зонтах високого трафіку.

Реалізація real-time аналітики передбачає впровадження data pipelines, що забезпечують швидку інгестацію, попередню обробку та передачу даних до аналітичних модулів, які здатні виводити alert-и або керувати динамічною реакцією. Проблемним може залишатися масштабування, безпека і управління якістю даних.

Одним із стратегічних напрямів є вихід на зовнішні ринки через:

- участь у глобальних маркетплейсах;

- використання програм підтримки експорту, які пропонуються ЄС (наприклад, EU4Business);
- локалізацію сервісів для конкретних ринків (мовна адаптація, локальні методи оплати, відповідність нормам захисту даних).

До появи електронної комерції вихід на міжнародні ринки був складним і вимагав величезних капіталовкладень. Компаніям доводилося інвестувати у фізичну інфраструктуру: будувати або орендувати магазини, склади, налагоджувати дистрибуційні мережі та формувати місцеві команди. Ці бар'єри ефективно обмежували міжнародну торгівлю переважно великими корпораціями, які могли собі дозволити такі витрати. Електронна комерція кардинально змінила цей ландшафт.

Завдяки глобальним маркетплейсам, таким як Amazon, Alibaba та Etsy, невеликі підприємства та навіть індивідуальні підприємці можуть продавати свої товари клієнтам у будь-якій точці світу. Ці платформи надають готову інфраструктуру, включаючи платіжні системи, логістичні рішення та інструменти для маркетингу. Це значно знизило витрати та ризики, пов'язані з міжнародною експансією, дозволивши малому та середньому бізнесу виходити на глобальний рівень. Прикладом може слугувати український бренд Rozetka, який поступово розширює партнерські канали та інтегрується з міжнародними платформами.

Адаптація до глобальних трендів неможлива без посилення кіберзахисту:

- запровадження Zero Trust-архітектури;
- використання хмарних сервісів із підвищеним рівнем захисту;
- регулярні аудити та сертифікація за міжнародними стандартами (ISO/IEC 27001).

В Україні особливо актуальним є питання довіри споживачів до онлайн-платежів, тому інвестиції в безпеку є передумовою масштабування бізнесу.

Рітейлери мають переходити від ізольованих моделей до екосистемних, вибудовуючи партнерства з фінтех-компаніями (інноваційні платіжні рішення, BNPL-моделі); логістичними операторами (автоматизація складів, безпілотні

доставки) та стартапами у сфері AR/VR та штучного інтелекту. Наприклад, Amazon Web Services надає можливості для українських компаній інтегрувати хмарні рішення у свої бізнес-процеси, знижуючи витрати на IT-інфраструктуру.

Ключові напрями адаптації бізнес-моделей українських ритейлерів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Ключові напрями адаптації бізнес-моделей українських ритейлерів

Напрямок адаптації	Глобальний тренд	Рекомендації для України
Оmnіканальність	Єдина екосистема продажів	Розвиток click&collect, мобільних застосунків, інтеграція маркетплейсів
Цифрові технології	Big Data, AI, AR/VR, блокчейн	Використання для персоналізації, логістики, клієнтського досвіду
Інтернаціоналізація	Глобальні маркетплейси	Локалізація сервісів, участь у EU4Business
ESG-орієнтація	Сталий розвиток	Екоупаковка, звітність, відновлювана енергія
Кібербезпека	Zero Trust, ISO 27001	Інвестиції у безпеку онлайн-платежів
Екосистеми	Партнерства з фінтехом, логістикою	Кооперація з українськими та міжнародними стартапами

Джерело: складено автором

Адаптація українських ритейлерів до глобальних трендів електронної комерції є стратегічною необхідністю для їхнього довгострокового розвитку. Основними напрямками виступають: впровадження omnіканальних моделей, цифрових інновацій, міжнародної експансії, ESG-практик, кіберзахисту та екосистемних партнерств.

Водночас адаптація потребує врахування національних реалій: економічних обмежень, впливу воєнних дій та необхідності відновлення довіри споживачів до електронної комерції. Виконання цих рекомендацій дозволить українським компаніям не лише інтегруватися у глобальні рітейл-ланцюги, але й сформувати стійкі та конкурентоспроможні бізнес-моделі у новій цифровій економіці.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було сформовано комплекс стратегічних рекомендацій, спрямованих на забезпечення стійкої адаптації рітейл-моделей до умов електронної комерції в умовах глобалізації. Аналіз показав, що цифрові технології, управління ризиками та орієнтація на глобальні тренди виступають основними факторами успішної трансформації бізнесу.

Цифрові технології формують ядро сучасних рітейл-моделей. Інтеграція Big Data, AI, блокчейну та AR/VR створює синергетичний ефект, що підвищує ефективність бізнесу на всіх рівнях. Таким чином, цифрові технології виступають стратегічним ресурсом, що визначає не тільки поточні результати діяльності рітейлерів, а й їхню здатність адаптуватися до нових викликів глобальної економіки та формувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для українських компаній впровадження цифрових технологій є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й умовою інтеграції у глобальні рітейл-ланцюги.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне дослідження еволюції ритейл-моделей під впливом електронної комерції. Еволюція ритейлу відображає закономірності розвитку світової економіки: від традиційних форматів (базарів, ярмарків, спеціалізованих магазинів) до формування великих торговельних мереж і подальшої їх цифрової трансформації. Глобалізація виступила каталізатором цих змін, стимулюючи інтеграцію національних ринків, уніфікацію бізнес-моделей та поширення міжнародних практик.

Електронна комерція стала фундаментальним драйвером змін у світовому ритейлі. Її поширення зумовлене розвитком інформаційних технологій, мобільного інтернету, цифрових платіжних систем і глобальних логістичних рішень. Вона відкрила для компаній нові канали комунікації зі споживачем, сприяла формуванню омніканальних стратегій та прискорила процес інтернаціоналізації бізнесу.

Сучасні ритейл-моделі відзначаються високою варіативністю та динамізмом. Вони класифікуються за низкою ознак: каналами збуту (офлайн, онлайн, омніканальні); форматом торговельних майданчиків (гіпермаркети, спеціалізовані магазини, маркетплейси); рівнем технологічної інтеграції (традиційні, цифрові, інноваційні); а також за географічним охопленням (локальні, національні, глобальні). Таке різноманіття моделей зумовлене необхідністю адаптації бізнесу до мінливих умов міжнародного ринку та зростаючих очікувань споживачів.

У другому розділі визначили, що сучасна трансформація ритейл-моделей відбувається під впливом комплексних факторів цифровізації, глобалізації та зміни споживчої поведінки. Аналіз сучасних тенденцій засвідчив прискорене зростання онлайн-продажів, активний розвиток мобільної комерції, використання штучного інтелекту для персоналізації та прогнозування попиту.

Ці процеси формують синергію між технологічними рішеннями, логістикою та маркетинговими каналами, що забезпечує підвищення ефективності бізнесу.

Порівняльний аналіз бізнес-моделей Amazon та Walmart показав різні підходи до цифрової трансформації. Amazon вибудував багаторівневу екосистему, де електронна комерція поєднується з інноваційними сервісами AWS та платформою retail media, що забезпечує компанії високу прибутковість та глобальну конкурентоспроможність. Walmart, у свою чергу, реалізує омніканальну стратегію, поєднуючи фізичні магазини з онлайн-торгівлею, сервісами Walmart+ та рекламними платформами, що дозволяє утримувати лідерські позиції на локальних ринках і нарощувати частку в міжнародному сегменті. SWOT-аналіз підтвердив, що компанії, які інтегрують ключові маркери успішної трансформації - омніканальність, інноваційні технології (AI, Big Data, хмарні сервіси), оптимізацію логістики, персоналізацію клієнтського досвіду, розвиток цифрової реклами та програм лояльності отримують стійкі стратегічні переваги. Водночас ризики, що пов'язані з кіберзагрозами, залежністю від технологічних платформ і високою конкуренцією, потребують системного управління.

Отже, трансформація ритейл-моделей під впливом електронної комерції є не лише реакцією на зовнішні виклики, але й можливістю для створення нових джерел вартості бізнесу. Ритейлери, які здатні комплексно впроваджувати цифрові інновації, розвивати омніканальні стратегії та ефективно управляти ризиками, формують конкурентні переваги й задають вектор розвитку глобального ринку.

Проведений аналіз дав підстави стверджувати, що цифрові технології виступають ключовим драйвером трансформації ритейл-моделей у глобальному масштабі. Використання Big Data забезпечує систематизацію та поглиблений аналіз масивів даних про поведінку споживачів, дозволяє компаніям формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати попит з високою точністю. Це підвищує ефективність маркетингових стратегій і оптимізує управління ланцюгами постачання. Штучний інтелект (AI) розширює можливості

аналітики та автоматизації у ритейлі, зокрема у сфері прогнозування трендів, динамічного ціноутворення, чат-ботів та рекомендаційних систем. Завдяки AI ритейлери отримують інструмент не лише для зниження витрат, але й для створення інноваційного клієнтського досвіду, що стає фактором конкурентних переваг. Блокчейн забезпечує новий рівень прозорості та довіри у відносинах між компаніями та споживачами. Його використання у ритейлі спрямоване насамперед на підвищення простежуваності товарних потоків, безпеку фінансових транзакцій та впровадження систем лояльності нового покоління. AR/VR-технології суттєво змінюють парадигму взаємодії споживача з ритейлером. Вони інтегрують фізичний і цифровий простір, дозволяючи клієнтам віртуально приміряти товари, взаємодіяти з віртуальними шоурумами або навіть здійснювати покупки у метавсесвіті. Це підвищує залученість клієнтів і знижує ризик повернень, водночас стимулюючи розвиток омніканальних стратегій. Завдяки цим інструментам ритейлери отримують змогу оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, контролювати ключові фінансово-економічні показники та оптимізувати операційну діяльність.

Визначено критичну роль системного управління ризиками та кібербезпеки. В умовах зростання масштабів кібератак і шахрайських операцій саме надійний кіберзахист стає не додатковим інструментом, а ключовою передумовою довіри споживачів і безперервності бізнес-процесів. Запровадження міжнародних стандартів безпеки, Zero Trust-архітектури та страхування кіберризиків є необхідними кроками для компаній, які прагнуть працювати на міжнародних ринках.

Сформульовано рекомендації для українських ритейлерів у контексті їх інтеграції в глобальний ринок. Йдеться про розвиток омніканальності, цифрову трансформацію, міжнародну експансію, впровадження ESG-практик, інвестиції у кіберзахист та створення партнерських екосистем. Наголошено, що адаптація до глобальних трендів повинна враховувати специфіку національної економіки

та виклики, спричинені війною та трансформаційними процесами у внутрішньому бізнес-середовищі.

Таким чином, результати дослідження засвідчили, що електронна комерція є визначальним чинником трансформації сучасного ритейлу, а її стратегічне значення зростатиме в умовах подальшої глобалізації та цифровізації економіки. Для українських компаній адаптація до цих процесів є необхідною передумовою успішного функціонування у міжнародному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. 2017. *Harvard Business Review* URL: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works> (дата звернення: 29.09.2025).
2. Accenture. The Future of Social Commerce. 2022. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2022/shopping-on-social-media-platforms-expected-to-reach-1-2-trillion-globally-by-2025-new-accenture-study-finds> (дата звернення: 13.10.2025).
3. Amazon Business Model: How Does Amazon Make Money? URL: 2024. URL: <https://medium.com/@emilyanderson51691/amazon-business-model-how-does-amazon-make-money-cdd3587f692f> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Amazon. About Amazon URL: <https://www.aboutamazon.com> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Amazon. Investor Resources URL: <https://ir.aboutamazon.com/overview/default.aspx> (дата звернення: 28.09.2025).
6. Amazon: Betting The Farm. 01.08.2025. URL: <https://www.appeconomyinsights.com/p/amazon-betting-the-farm> (дата звернення: 06.10.2025).
7. Artificial Intelligence In Retail Market Size. Forecasts 2025–2030. URL: Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-retail-market-report> (дата звернення: 27.09.2025).
8. Big Data Analytics in Retail Market Size, Forecasts 2022 -2030. *Straits Research*. URL: <https://straitsresearch.com/report/big-data-analytics-in-retail-market> (дата звернення: 28.09.2025).
9. Big Data in Retail: Use Cases, Challenges, and Best Practices. *Neontri*. URL:: <https://neontri.com/blog/big-data-retail-applications/> (дата звернення: 8.10.2025).

10. Cost of a Data Breach Report 2024. *IBM Security*. 2024. URL: <https://cdn.table.media/assets/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
11. Digital 2025: Online Shopping Still Popping. *Datareportal*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-sub-section-online-shopping> (дата звернення: 29.09.2025).
12. Digital Economy Report 2024. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата звернення: 29.09.2025).
13. E-Commerce - Worldwide. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide> (дата звернення: 14.09.2025).
14. E-Commerce Market Size and Forecast 2025 - 2034. *Precedence Research*. URL: : <https://www.precedenceresearch.com/e-commerce-market> (дата звернення: 27.08.2025).
15. eCommerce Market Ukraine: Data, Trends, Top Stores 2024–2025. *ECDB*. URL: <https://ecommercedb.com> (дата звернення: 06.07.2025).
16. eMarketer. Global E-commerce Forecast and Trends 2024. URL: <https://www.emarketer.com/topics/ecommerce-forecast> (дата звернення: 01.11.2025).
17. European Commission. The Digital Services Act (DSA). *Brussels*. 2022–2024. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 17.09.2025).
18. Global Powers of Retailing 2025. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing> (дата звернення: 21.09.2025).
19. Grand View Research. Artificial Intelligence in Retail Market Size Report. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com>
20. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage, 2010.

21. How AI Really Disrupts Commerce. App Economy Insights. 22 серп. 2025. URL: <https://www.appeconomyinsights.com/p/how-ai-really>
22. How Walmart Works? Understand Walmart Business Model. URL: <https://www.elluminatiinc.com/walmart-business-model/> (дата звернення: 01.11.2025).
23. Innovation and Adaptability: Key Components of Walmart's Business Model. Medium. URL: <https://smith-joe.medium.com/innovation-and-adaptability-key-components-of-walmarts-business-model-3b73c4c8161f>
24. Jordana, A. eCommerce Statistics 2025: Key Findings and Shopping Trends. 28 січ. 2025. URL: <https://www.hostinger.com/ph/tutorials/ecommerce-statistics>
25. Kotler, Ph., Keller, K. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022.
26. McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата звернення: 11.07.2025).
27. McKinsey & Company. The Future of Retail: The Age of E-commerce. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail> (дата звернення: 14.05.2025).
28. McKinsey & Company. The State of Grocery Retail in Europe. 2023.
29. McKinsey Global Institute. Omnichannel Retail Report. 2023.
30. Modi, J. E-commerce and Retail Transformation: A Data-Driven Approach. New York: Wiley, 2021. 312 p.
31. Mordor Intelligence Research & Advisory. Big Data Analytics in Retail Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025–2030). Dec 2024. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/big-data-analytics-in-retail-marketing-market> (дата звернення: 29.10.2025).
32. Retail and Big Data: Transforming the Industry to Become a Leader. EPAM Startups. URL: <https://startups.epam.com/blog/big-data-analytics-in-retail>
33. Retail Business Models Need to Adapt to Drive Growth. EY, World Retail Congress. 13.05.2025. URL:

https://www.ey.com/en_nl/newsroom/2025/05/retail-business-models-need-to-adapt-to-drive-growth-according-to-new-report-from-ey-and-world-retail-congress

34. Retail E-commerce Revenue Worldwide from 2017 to 2030, by Segment. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1223973/e-commerce-revenue-worldwide-by-segment> (дата звернення: 01.10.2025).

35. Shopping on Social Media Platforms Expected to Reach \$1.2 Trillion Globally by 2025. Accenture. 4 січ. 2022. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2022/shopping-on-social-media-platforms-expected-to-reach-1-2-trillion-globally-by-2025-new-accenture-study-finds>

36. State of Adaptive Retail. 2024. Walmart. URL: <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/newsroom/2024/07/23/adaptive-retail-report-2024.pdf> (дата звернення: 15.08.2025).

37. State of Grocery Europe 2023. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2023-living-with-and-responding-to-uncertain>(дата звернення: 01.10.2025).

38. Statista. Direct-to-Consumer (D2C) E-Commerce. 2023. <https://www.statista.com> (дата звернення: 11.08.2025).

39. Statista. E-commerce Worldwide – Statistics & Facts. 2023. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping> (дата звернення: 01.10.2025).

40. Theory of Retail Development. The Intact One. 2024. URL: <https://theintactone.com/2019/06/21/srm-u4-topic-7-theory-of-retail-development/>

41. UNCTAD. Digital Economy Report. 2022.

42. Verizon. Data Breach Investigations Report 2024. *Verizon Enterprise*, 2024. 120 p. URL: <https://www.verizon.com/business/resources/reports/2024-dbir-data-breach-investigations-report.pdf> (дата звернення: 11.09.2025).

43. Walmart Business Model. Business Model Analyst. 2.12.2024. URL: <https://businessmodelanalyst.com/walmart-business-model/> (дата звернення 15.10.2025).

44. Walmart CFO Says Price Hikes from Tariffs Could Start Later This Month. *CNBC*. 15.05. 2025. URL: <https://www.cnbc.com/2025/05/15/walmart-wmt-q1-2026-earnings.html>(дата звернення: 13.10.2025).
45. What is Social Commerce? 13 Tactics to Get Started. Vaimo. URL: <https://www.vaimo.com/blog/what-is-social-commerce/> (дата звернення: 21.09.2025).
46. Ботик М. І. Кібербезпека як ключовий чинник у трансформації ритейл-моделей під впливом електронної комерції. *II Міжнародна науково-практична студентська конференція «ІТ-простір сьогодення: тенденції, інновації та перспективи розвитку»*, Харків, ХНУ імені В.Н.Каразіна. (15 жовтня 2025 року).
47. Бундз Р., Перун Т. Electronic Commerce in the Context of Globalization: Legal Aspects and the European Integration Dimension. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. (45). С. 308–314. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1701>
48. Васильченко Л., Ахтоян А. Еволюція та перспективні вектори розвитку маркетингових інновацій у ритейлі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. 344(4). С. 238–243. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-32>
49. Герасименко О. Міжнародний бізнес. Київ: КНЕУ, 2021.
50. Гуткевич С. О. Моделі стратегічного управління в онлайн-торгівлі: проблеми адаптації до цифрових умов. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №72. С. 85 -90.
51. Дrajниця С. Перспективи та тенденції розвитку вітчизняного ритейлу в період повоєнного часу. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. Р. 22-25. URI <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/16753>
52. Дмитрук, А. Генеза розвитку мережевого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-124>
53. Жидик О. І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів. *Економічна наука*. 2013. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2013/22.pdf

54. Заїка Ю., Тімур І. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*. 2025. №199. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>
55. Карчева Г. Т., Огородня Д. В. Електронна комерція як фактор трансформації сучасного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 50 - 57.
56. Кислий В. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 480 с.
57. Ковальчук О. Цифровізація ритейлу в Україні: тренди та перспективи. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. №2. С. 45–53.
58. Кравчук С. І. Цифрові платформи як нова бізнес-модель у світовій торгівлі. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, №2. С. 221 -238.
59. Куцик П. О. Електронна комерція: тенденції та перспективи розвитку в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2022. №4. С. 45 -59.
60. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
61. Липчук В. Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні. *Економіка і держава*. 2020. №5. С. 45 -51.
62. Лубянський О. В. Модель оцінки стратегій онлайн-ритейлу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16740668>
63. Лубянський О.В. Онлайн-ритейл: етимологія поняття, сутність та види. *Економічний простір*. 2024. Вип. 196. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-193-198-lubyanskyj.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).
64. Лялюк А. Вплив світових брендів на розвиток ритейлу в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 1, № 37. С. 144 -152.

65. Медвецька В. Г. Алгоритми штучного інтелекту у фінансовій діагностиці та стратегічному управлінні продажами в B2B-ритейлі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. (20). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810562>
66. Медвецька В. Г. Порівняльний аналіз впровадження фінансового AI у ритейлі США, Південної Кореї та Центральної Європи. *Академічні візії*. 2025. (45). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2036>
67. Мех, Л., Кондрашова М., Рублевська Л. Генеза категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економічний простір*. 2025. 74-79.
68. Орел, А., Шавирін, В., & Шулик, П. (2024). Дослідження впливу міжнародних ритейлерів на роздрібні мережі та змін споживчих вподобань. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-83>
69. Пащенко І. М., Коновалова М. Ю. Вплив електронної комерції на розвиток логістики в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №1. С. 222–226.
70. Пащенко І. М., Коновалова М. Ю. Вплив електронної комерції на розвиток логістики в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №1. С. 222–226.
71. Прокопенко С. М., Сулова Т. О. Цифрова трансформація ритейлу: сучасний стан та повоєнні перспективи. 2023. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/626e36e2-57c4-4e7d-9fdc-3ef9a1dca997>
72. Поручинська І.В., Поручинський В. І., Слашук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 2 (69). С. 60–65
73. Радзіховська Ю., Вознюк А. Інноваційні інструменти онлайн-ритейлу в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. (71). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-174>
74. Сопільник Л. І., Ключак А. В., Сьомкін О. В., Сапек А. Я., Петрик С. В., Ковтун Б. Е. Інноваційні стратегії розвитку ритейлу в контексті соціально-

економічних трансформацій цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. (37). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1791>

75. Струк Н., Карпій О. Застосування інструментів мерчандайзингу як засіб стимулювання збуту продукції в ритейлі продовольчими товарами. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-7>

76. Салун М. М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібною торгівлі: теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (14). <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37091> (дата звернення 23.09.2025).

77. Тлушко С. Частина ринкової системи: про ритейл простими словами. HOLD, 07 травня 2024. URL: <https://hold.com.ua/ua/pro-ritejl> (дата звернення: 16.06.2025).

78. Ткачук С.В. Маркетингова політика просування в сфері онлайн-ритейлу. *Інтернаука*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9583>

79. Шинкаренко Л. І. Електронна комерція та її вплив на ринок ритейлу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. Вип. 15. С. 110 -111.

80. Штовба О. Пріоритетні задачі смартизації шопінгу у традиційному гіпермаркеті за принципами RETAIL 4.0. *Innovation and Sustainability*. 2023. №(2). Р. 8-17. DOI:10.31649/ins.2023.2.8.17