

**Вареник В. М.,**  
к. е. н., доцент, доцент  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро  
**Піскова Ж. В.,**  
к. е. н., доцент,  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро

## **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВПЛИВ ДЕЗІНТЕГРАЦІЇ КІС НА ОПЕРАЦІЙНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ РИТЕЙЛУ**

Сучасне конкурентне середовище вимагає від ритейлу не лише чіткої бізнес-моделі, але й абсолютної синергії цієї моделі з інформаційною інфраструктурою [1]. Виникає стратегічний дисбаланс, коли компанії обирають моделі, які вимагають високої операційної ефективності (наприклад, розвиток фреш-категорій), але при цьому використовують фрагментовані корпоративні інформаційні системи (КІС). Метод дослідження полягає у порівняльному аналізі, що встановлює кореляцію між типом бізнес-моделі та рівнем функціональної інтеграції ІС як основою для оцінки операційного ризику.

Метою дослідження є обґрунтування того, що фрагментація КІС є критичним стратегічним обмежувачем реалізації обраної бізнес-моделі, що прямо впливає на конкурентоспроможність та операційну стійкість підприємства.

Для встановлення кореляції між стратегією та її технологічною підтримкою, насамперед необхідно проаналізувати обрані бізнес-моделі ключових українських ритейлерів (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика бізнес-моделей трьох ритейлерів

Ритейлер	Ключова бізнес-модель	Переважаючий асортимент	Рівень консолідації ІС
АТБ-Маркет	Лідерство за витратами (Cost Leadership)	Дискаунтер, фреш	Високий, інтегрований
METRO Cash&Carry	Диференціація (Якість/сервіс, B2B)	Гіпермаркет, фреш	Високий, інтегрований
Епіцентр К	Широка диференціація (DIY + Fresh)	Гіпермаркет, фреш	Середній, фрагментований

Як видно з табл. 1, мережа Епіцентр К, попри стратегію диференціації, що вимагає високої якості та контролю, демонструє фрагментований рівень консолідації ІС. Це створює стратегічний дисбаланс, який прямо виявляється у відсутності автоматизації критичних функціональних модулів.

Стратегічний дисбаланс, спричинений обраною бізнес-моделлю, безпосередньо виявляється у відсутності інтеграції ключових модулів у внутрішні КІС, що ілюструє наступна порівняльна табл. 2.

Таблиця 2. Інтеграція модулів у внутрішні ІС управління

Модуль	АТБ-Маркет	METRO Cash&Carry	Епіцентр К
Приймання товару	Повністю цифрове	Повністю цифрове	Частково ручне
Контроль залишків	Автоматичний	Автоматичний	Excel/ручний
Замовлення	Прогнозні моделі	Автоматичні алгоритми	Ручні замовлення
Автосписання	Є	Є	Немає
Внутрішня аналітика	Інтегрована	Інтегрована	Частково інтегрована

Згідно з аналізом, проведеним у табл. 2, спостерігається, що критично важливі для контролю ланцюга постачання процеси (замовлення, автосписання) у мережі Епіцентр К не підтримуються автоматизованими системами. Ця функціональна фрагментація призводить до:

1. Надмірних операційних втрат. Втрати у фреш-категоріях на 35–60% перевищують показники автоматизованих конкурентів [3].

2. Порушення гнучкого ВРМ. Рішення приймаються на основі застарілих даних (Excel) та суб'єктивних ручних замовлень, що є несумісним з динамікою ритейлу.

Дослідження підтверджує, що для усунення стратегічного дисбалансу та відновлення конкурентоспроможності необхідний радикальний перегляд ІТ-стратегії.

На основі проведеного аналізу, ключові рекомендації включають такі стратегічні напрямки:

1. Повна інтеграція КІС. Забезпечення єдиного цифрового контуру управління шляхом консолідації логістичних, фінансових та операційних модулів.

2. Впровадження інтелектуальної автоматизації. Пріоритетне застосування прогнозних моделей замовлення та автосписання для зниження ручного навантаження та критичної мінімізації операційних втрат.

3. Створення аналітичних платформ. Розробка механізмів прозорості даних у режимі реального часу для ефективної підтримки гнучкого управління бізнес-процесами (ВРМ).

Таким чином, за умов усунення стратегічного дисбалансу між моделлю зростання та рівнем інтеграції ІС, підприємство може досягти стійкої конкурентної позиції.

#### Список використаних джерел

1. Schwertner, K. (2017) Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388–393.

2. Кравченко О. С., Салабай А. В. (2023) Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, № 26, с. 148–153.

3. McKinsey & Company. State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope.

4. Deloitte. Global Powers of Retailing 2025.

5. Магазины «АТБ-маркет» сертифицированы за международной системой НАССР. URL: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/magazini-torgovelnoyi-merezhi-atb-market-sertifikovani-mizhnarodnoiu-sistemoiu-haccp-4>

6. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. (2024) Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, № 30.

7. Statista. Retail Digitalization Report 2024 (профільний дайджест/розділ про цифровізацію ритейлу). URL: <https://www.statista.com/>