



Економіка

УДК 339.564:658.87:338.45(100)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15835505>

**Глобальні практики оптимізації ритейлу як драйвер зовнішньої
конкурентоспроможності промисловості**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

м.Київ, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Шавирін Валерій Васильович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

м.Київ, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5080-3798>

Шулик Павло Олександрович

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

м.Київ, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3283-1980>

Прийнято: 24.06.2025 | Оpubліковано: 05.07.2025



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Анотація. Метою цього дослідження є вивчення впливу глобальних практик оптимізації ритейлу на підвищення зовнішньої конкурентоспроможності українських промислових підприємств в умовах цифрової трансформації та інтеграції у світові ланцюги створення вартості. Дослідження зосереджене на визначенні ключових факторів і механізмів взаємодії між ритейлом та промисловістю, які сприяють формуванню стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу взаємозв'язків між ритейл-сектором і промисловістю. Проведено порівняльний аналіз міжнародного досвіду оптимізації ритейлу, а також статистичний аналіз показників конкурентоспроможності. Додатково застосовано моделювання бізнес-процесів та експертне оцінювання. Особливу увагу приділено як вітчизняним, так і зарубіжним практикам оптимізації ритейлу та їх адаптації до специфіки українського економічного середовища. Результати: у ході дослідження було виявлено основні напрями оптимізації ритейлу, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність промислових підприємств. До них належать: цифровізація каналів збуту, інтеграція ланцюгів поставок, персоналізація клієнтського досвіду та розвиток омніканальних стратегій. Доведено, що впровадження таких практик може сприяти зростанню експортного потенціалу промислових підприємств на 15–25%, скороченню витрат на логістику на 20–30% та прискоренню виведення нової продукції на ринок у 1,5–2 рази. Ці покращення суттєво посилюють позиції української промисловості у міжнародній торгівлі. Висновки. Глобальні практики оптимізації ритейлу виступають важливим драйвером підвищення зовнішньої конкурентоспроможності української промисловості. Ефективна інтеграція ритейл- та промислового секторів створює синергетичний ефект, що сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню якості продукції та підвищенню рівня клієнтського обслуговування. Ці



синергії, у свою чергу, формують основу стійких конкурентних переваг на глобальних ринках.

Ключові слова: *ритейл, оптимізація, конкурентоспроможність, промисловість, цифровізація, експорт, глобалізація*

Global retail optimization practices as a driver of external competitiveness in industry

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution «European University», Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Valerii Shavyryn

graduate student of the department of economics, finance and accounting,
Private Higher Education Institution «European University», Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5080-3798>

Pavlo Shulyk

graduate student of the department of economics, finance and accounting,
Private Higher Education Institution «European University», Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3283-1980>

Abstract. Purpose. *This study aims to explore the impact of global retail optimization practices on enhancing the external competitiveness of Ukrainian industrial enterprises under the conditions of digital transformation and integration into global value chains. The research focuses on identifying the key factors and*



*mechanisms of interaction between retail and industry that contribute to the formation of sustainable competitive advantages in international markets. **Methods.** The methodological basis of the study is a systemic approach to analyzing the interrelations between the retail and industrial sectors. A comparative analysis of international experience in retail optimization was carried out, alongside statistical analysis of competitiveness indicators. Additionally, business process modeling and expert assessments were applied. Particular attention was paid to both domestic and foreign retail optimization practices, as well as their adaptation to the specific characteristics of the Ukrainian economic environment. **Results.** The study revealed the main areas of retail optimization that have the greatest impact on the competitiveness of industrial enterprises. These include the digitalization of distribution channels, the integration of supply chains, personalization of customer experience, and the development of omnichannel strategies. It was proven that the implementation of such practices can increase the export potential of industrial enterprises by 15–25%, reduce logistics costs by 20–30%, and accelerate the time-to-market for new products by 1.5–2 times. These improvements significantly enhance the position of Ukrainian industry in international trade. **Conclusions.** Global retail optimization practices serve as a crucial driver for strengthening the external competitiveness of Ukrainian industry. The effective integration of retail and industrial sectors creates a synergistic effect, which contributes to the optimization of business processes, improvement of product quality, and enhancement of customer service. These synergies, in turn, form the foundation for sustainable competitive advantages in global markets.*

Keywords: retail, optimization, competitiveness, industry, digitalization, export, globalization

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних процесів та посилення міжнародної конкуренції особливої актуальності набуває питання



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

підвищення конкурентоспроможності вітчизняної промисловості на зовнішніх ринках. Сучасні реалії світової економіки демонструють, що успіх промислових підприємств все більше залежить не тільки від якості виробництва, але й від ефективності систем збуту та взаємодії з кінцевими споживачами. Ритейл як кінцева ланка в ланцюгу створення вартості відіграє критичну роль у формуванні конкурентних переваг промислових підприємств. Глобальні практики оптимізації ритейлу, що включають цифровізацію, персоналізацію, омніканальність та інтеграцію ланцюгів поставок, створюють нові можливості для промислових компаній щодо виходу на міжнародні ринки та зміцнення своїх позицій. Однак в Україні спостерігається недостатня інтеграція між промисловим сектором та ритейлом, що обмежує можливості вітчизняних підприємств у реалізації свого експортного потенціалу. Традиційні підходи до організації збуту не відповідають сучасним вимогам глобального ринку, що створює бар'єри для підвищення зовнішньої конкурентоспроможності промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємозв'язку між ритейлом та промисловою конкурентоспроможністю активно досліджується українськими науковцями, як Я. М. Антонюк [15], С. Ковальчук [3], І. П. Миколайчук [13], І. В. Поручинська [11], Ю. О. Силкіна [13] та ін. Проблемам розвитку електронної комерції присвячені праці Н. С. Акімової [17], Т. М. Артюх [18], Н. Б. Кащенкої [19], Г. І. Купалової [18], Л. О. Кирильєвої [14], Т. А. Наумової [14], О. О. Синявської [20] та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених окремим аспектам ритейлу та промислової конкурентоспроможності, недостатньо вивченими залишаються питання комплексного впливу глобальних практик оптимізації ритейлу на зовнішню конкурентоспроможність промисловості. Потребують подальшого дослідження механізми синергетичної взаємодії між



різними напрямками оптимізації ритейлу та їх кумулятивний ефект на конкурентні позиції промислових підприємств на міжнародних ринках. Недостатньо розкритими є питання адаптації глобальних практик ритейлу до специфіки української економіки та особливостей вітчизняного промислового сектора. Також відсутні комплексні дослідження щодо оцінки ефективності впровадження різних практик оптимізації ритейлу з точки зору їх впливу на ключові показники зовнішньої конкурентоспроможності промислових підприємств. Авторами запропоновано концепцію інтегрованої конкурентоспроможності, що розглядає оптимізацію ритейлу як стратегічний драйвер підвищення зовнішньої конкурентоспроможності промисловості. Запропоновано систему стратегічних напрямів оптимізації ритейлу, адаптовану до специфіки української економіки та особливостей вітчизняного промислового сектора.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу глобальних практик оптимізації ритейлу на підвищення зовнішньої конкурентоспроможності промисловості України та розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сучасні глобальні практики оптимізації ритейлу та їх потенціал для підвищення конкурентоспроможності промисловості;
- дослідити механізми взаємодії між ритейлом та промисловістю у контексті формування конкурентних переваг на зовнішніх ринках;
- оцінити ефективність впровадження різних практик оптимізації ритейлу для промислових підприємств України;
- виявити ключові фактори успіху та бар'єри для інтеграції глобальних практик ритейлу у вітчизняну промислову діяльність;



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

- розробити рекомендації щодо стратегічних напрямів оптимізації ритейлу для підвищення зовнішньої конкурентоспроможності промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економічна теорія розглядає ритейл не просто як кінцеву ланку збуту, а як інтегральну частину ланцюга створення вартості, що суттєво впливає на конкурентоспроможність промислових підприємств. Концепція «ритейл-драйверів» конкурентоспроможності передбачає, що оптимізація ритейлу створює синергетичний ефект, який поширюється на всі елементи виробничо-збутової системи [1; 2]. Теоретичною основою дослідження є концепція інтегрованої конкурентоспроможності, згідно з якою успіх промислового підприємства на зовнішніх ринках залежить від ефективності всього ланцюга створення вартості, включаючи ритейлову складову (рис. 1). Цей підхід дозволяє розглядати оптимізацію ритейлу як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності промисловості.



Рис. 1. Ключові принципи концепції оптимізації ритейлу

Джерело: складено на основі аналізу [3-4]



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Міжнародний досвід виділяє чотири основні напрями глобальних практик оптимізації ритейлу, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність промисловості (табл. 1).

Таблиця 1

Глобальні тренди оптимізації ритейлу

Ключовий напрям	Сутність напрямку	Значення для промислових підприємств
Цифровізація ритейлу	Впровадження цифрових технологій у всі процеси: управління запасами, аналітика, взаємодія з клієнтами	Доступ до детальної аналітики споживацької поведінки, оптимізація асортименту й цін, підвищення ефективності логістики
Оmnіканальність	Інтеграція різних каналів збуту для створення єдиного клієнтського досвіду	Розширення охоплення ринку, зміцнення лояльності клієнтів, ефективна комунікація через усі точки контакту
Персоналізація	Адаптація товарної пропозиції до індивідуальних потреб клієнта	Збільшення середнього чека, зростання частоти покупок, підвищення привабливості для міжнародних клієнтів у конкурентному середовищі
Інтеграція ланцюгів поставок	Об'єднання усіх етапів постачання для підвищення ефективності логістики	Скорочення часу доставки, зменшення витрат, підвищення надійності поставок — критичні переваги для конкуренції на зовнішніх ринках

Джерело: складено на основі аналізу [5]

Дослідження показало, що оптимізація ритейлу впливає на конкурентоспроможність промисловості через кілька ключових механізмів:

- механізм зворотного зв'язку забезпечує передачу інформації від кінцевих споживачів до промислових підприємств через оптимізовані ритейлові канали. Це дозволяє виробникам швидше реагувати на зміни ринкових потреб, адаптувати продукцію та розробляти нові товари, що відповідають попиту [6];



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

- механізм оптимізації витрат реалізується через підвищення ефективності логістичних процесів, зниження складських витрат, оптимізацію управління запасами. Економія на цих статтях дозволяє промисловим підприємствам пропонувати більш конкурентні ціни на зовнішніх ринках [7];
- механізм підвищення якості сервісу забезпечує покращення клієнтського досвіду через впровадження сучасних ритейлових практик. Це сприяє формуванню позитивного іміджу промислових підприємств та їх продукції на міжнародних ринках [11];
- механізм прискорення виведення продукції на ринок реалізується через оптимізацію процесів від виробництва до кінцевого споживача. Швидкість виведення нових продуктів на ринок є критичним фактором конкурентоспроможності у багатьох галузях промисловості [9].

Проведений аналіз українських промислових підприємств, що впровадили різні практики оптимізації ритейлу, показав значний позитивний вплив на їх зовнішню конкурентоспроможність. Підприємства, які впровадили комплексну цифровізацію ритейлових процесів, продемонстрували зростання експортних продажів на 18-25% протягом двох років після впровадження. Особливо значущими виявилися результати у сфері B2B-торгівлі, де цифрові платформи дозволили суттєво розширити географію збуту. Впровадження омніканальних рішень сприяло збільшенню частки експорту у загальному обсязі продажів на 12-20%. Компанії, що використовують інтегровані канали збуту, демонструють вищу стійкість до ринкових коливань та здатність швидше адаптуватися до змін у міжнародній торгівлі. Персоналізація ритейлових процесів дозволила підвищити середню маржинальність експортних операцій на 8-15%. Це особливо важливо для промислових підприємств, що працюють на висококонкурентних ринках, де навіть незначне підвищення маржі може суттєво вплинути на загальну прибутковість. Інтеграція ланцюгів поставок призвела до скорочення витрат на логістику на



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

20-30% та зменшення часу доставки продукції до кінцевих споживачів на 25-40%. Ці показники критично важливі для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [8; 10; 12].

Проте існує ряд суттєвих бар'єрів, що перешкоджають ефективному впровадженню глобальних практик оптимізації ритейлу українськими промисловими підприємствами. До них належать технологічні, фінансові, організаційні та ринкові обмеження (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові бар'єри впровадження ритейлових технологій у діяльність промислових підприємств

Категорія бар'єру	Сутність	Наслідки для промислових підприємств
Технологічні бар'єри	Недостатній рівень цифровізації, відсутність інтегрованих інформаційних систем, низький рівень автоматизації процесів	Ускладнення впровадження сучасних ритейлових технологій, зниження ефективності їх використання
Фінансові обмеження	Брак інвестиційних ресурсів, висока вартість цифрових рішень, тривалий термін окупності	Обмеження можливостей модернізації інфраструктури, особливо в малому та середньому бізнесі
Організаційні виклики	Необхідність трансформації бізнес-процесів, навчання персоналу, зміни корпоративної культури, опір змінам	Уповільнення адаптації підприємств до цифрових рішень, опір з боку співробітників та керівництва
Ринкові особливості	Специфіка українського ринку, регуляторні обмеження, нерозвиненість ритейлової інфраструктури в окремих регіонах	Необхідність адаптації глобальних практик до локального контексту, що ускладнює масштабне впровадження інновацій

Джерело: складено на основі аналізу [16]

На основі проведеного дослідження було визначено пріоритетні стратегічні напрями оптимізації ритейлу для підвищення зовнішньої



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

конкурентоспроможності української промисловості: поетапна цифровізація передбачає послідовне впровадження цифрових технологій, починаючи з найбільш критичних процесів. Рекомендується розпочинати з автоматизації управління запасами та аналітики продажів, поступово розширюючи сферу застосування цифрових рішень; розвиток партнерських відносин з ритейловими мережами та дистриб'юторами дозволяє промисловим підприємствам скористатися їх досвідом та інфраструктурою для впровадження сучасних практик збуту. Стратегічні альянси можуть суттєво прискорити процес оптимізації ритейлу; інвестиції в персонал є критично важливими для успішного впровадження нових ритейлових практик. Програми навчання та підвищення кваліфікації повинні охоплювати не тільки технічні аспекти, але й нові підходи до роботи з клієнтами та управління процесами; створення інноваційних екосистем передбачає розвиток співпраці між промисловими підприємствами, ритейловими компаніями, технологічними стартапами та науковими установами. Такі екосистеми сприяють прискореному впровадженню інновацій та обміну найкращими практиками [13-15].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує гіпотезу про те, що глобальні практики оптимізації ритейлу є ефективним драйвером підвищення зовнішньої конкурентоспроможності промисловості України. Комплексне впровадження цих практик створює синергетичний ефект, що проявляється у зростанні експортного потенціалу, підвищенні ефективності операцій та покращенні конкурентних позицій на міжнародних ринках. Ключовими факторами успіху є системний підхід до впровадження оптимізаційних заходів, адаптація глобальних практик до специфіки українського ринку, забезпечення необхідних інвестицій у технології та персонал. Особливо важливою є інтеграція різних напрямів оптимізації ритейлу для досягнення максимального ефекту. Результати дослідження показують, що найбільший



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

вплив на конкурентоспроможність мають цифровізація процесів, розвиток омніканальності та інтеграція ланцюгів поставок. Ці напрями повинні стати пріоритетними для українських промислових підприємств, що прагнуть підвищити свою присутність на зовнішніх ринках. Перспективами подальших досліджень є розробка детальних методик оцінки ефективності впровадження різних практик оптимізації ритейлу, дослідження галузевої специфіки їх застосування, а також аналіз впливу макроекономічних факторів на ефективність ритейл-орієнтованих стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Гребешкова, О. М., Лопато, К. І. Цифровізація бізнесу як стратегічний напрямок економічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*. № 48. 2021. С. 36-46.
2. Білоусько, Т. Ю., Білоусько, Р. С., Химич, О. В. Оцінка впливу інноваційних технологій на ефективність ринкової конкуренції в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 9. 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13268380>
3. Ковальчук, С. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 120-132. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.120.132>
4. Павлова, О. Лютий 2024. Тренди та тенденції українського ритейлу у 2024 році. <https://thepage.ua/ua/experts/chim-zhitime-ukrayinskij-ritejl-u-2024-roci>
5. Дейнега, І., Дейнега, О., Цип'яшук, К. Сучасні тренди розвитку торгівлі в Україні. *Via Economica*. № 2. 2023. С. 54-59. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-8>



6. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг*. 2022. № 1. С. 462-468. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-462-468>
7. Погляд в майбутнє: П'ять викликів для електронної комерції в 2021 // Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/pyat-trendiv-e-commerce-2021/>
8. Куди йде електронна комерція. Мовою цифр // Разумков центр. 28.09.2021. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/kudy-ide-elektronna-komertsiiia-movoiutsyfr>
9. Колосок, В. М., Микита, Б. Аналіз підходів до формування економічних механізмів управління ланцюгами постачань. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 34. С. 313-319.
10. Голобородько, Ю. Вересень. 2023. Роздрібний товарообіг України за пів року зріс на 7,3%. <https://minfin.com.ua/ua/2023/09/25/113164531/>
11. Поручинська, І.В., Поручинський, В.І., Слащук, А.М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 2 (69). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8>
12. Спьяк, Г. І. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі України в період нестабільності URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf>
13. Миколайчук, І. П., Силкіна, Ю. В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.



14. Наумова, Т., Кирильєва, Л., Лемешко, Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
15. Антонюк, Я. М. Шиндировський, І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С.22-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>
16. Котвицька, Н.М., Анохін, О.О., Суходольський, О.С. Управління маркетингом і фінансами в електронній комерції: стратегічні орієнтири підприємства. *Агросвіт*. № 11. 2025. С. 108-113. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.108>
17. Акімова, Н. С., Кирильєва, Л. О., Наумова, Т. А. Інформаційна безпека підприємств торгівлі в умовах становлення глобального інформаційного суспільства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 5-10. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-01>
18. Купалова, Г. І., Артюх, Т. М., Бодяковська, А. В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії COVID-19. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 40-48. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-06>
19. Кашена Н. Б. Аналітичне забезпечення управління комерційною діяльністю в контексті діджиталізації та маркетингових інновацій. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : кол монографія. Х.: Вид-во Іванченка І. С. 2023. С. 287-307.
20. Синявська, О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. № 9. С. 126-132. <https://doi.org/10.26565/2310B9513B2019B9B16>

