

Я. В. Демків, Л. М. Прокопишин-Рашкевич  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГІВЛІ: СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ В УКРАЇНІ І СВІТІ**

© Демків Я. В., Прокопишин-Рашкевич Л. М., 2018

Проаналізовано сучасні тенденції та стан цифрової трансформації торгівлі, а також обґрунтовано її роль у підвищенні конкурентоспроможності та загальної ефективності діяльності підприємства. Досліджено та обґрунтовано перспективні напрями цифрової трансформації вітчизняних комерційних підприємств на основі аналізу перспективних технологій електронної торгівлі у світі.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, електронна торгівля, мобільна торгівля, омніканали, конкурентоспроможність.

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF TRADE: STATE AND TRENDS IN UKRAINE AND THE WORLD**

© Demkiv Y. V., Prokopyshyn-Rashkevych L. M., 2018

In article the role of digital transformation in enterprise competitiveness, same as overall efficiency increasing is obtained. Perspective directions of digital transformation of domestic trade enterprises on the basis of analysis of advanced technologies of electronic trading in the world are explored and substantiated.

Today digital transformation is necessary for further maintaining of business competitiveness. An efficient digital transformation of the company provides income growth, facilitates and expands the ability to meet the individual needs of clients. The growth of electronic and mobile trade in the world, the transfer of a number of key processes of enterprises from the physical world to digital in recent years, indicates the high pace of digital transformation of both trade and the global economy as a whole. The digital economy leads to a rethinking of traditional trade technologies and the notion of market boundaries. Market participants are guided by the needs of new business environments and flexibly respond to customer needs. Retail market leaders integrate assets to remove barriers that prevent the erosion of the boundaries between the physical and digital spheres of the enterprise. Collaboration at several levels – personnel, processes and technologies – is a necessary step for digital transformation. Successful businesses are building ecosystems, which include other retailers, suppliers, customers and technology vendors.

The article defines the basic concepts of the digital economy, namely: e-commerce, e-trade, e-business. The common features of these concepts and the way of their interaction are underlined. At the same time, the tendency towards reducing the share of the transnational business in its pure form with the simultaneous shift to the use of traditional sales channels and communications by e-business has been analyzed.

The current trends and the state of the digital transformation of trade are analyzed. Among them: an increase in the number of mobile transactions, the development of omnichannels, the transition of B to B sales online, the augmented reality services development and the expansion of voice and image use for online interaction. As the result of research, omnichannels strategy, same as m-commerce are defined as priority for national companies. Approaches to their implementation and development same as the barriers are described.

**Key words:** digital transformation, e-commerce, m-commerce, omnichannel, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Вагому роль у сучасній трансформації сфери торгівлі відіграють цифрові технології, оскільки постійна модернізація та автоматизація процесів дозволяє зменшити вплив людського фактору та підвищити їхню ефективність. Згідно з Retail Technology Study 2018, проведеним Retail Info Systems (Gartner research partner), світові лідери роздрібної торгівлі в 2017 році продемонстрували, що вони можуть здійснити швидкі та економічно ефективні зміни, завдяки впровадженню новітнім технологіям, у всі процеси, пов'язані з реалізацією товарів і послуг, а також передбачити та швидко адаптуватись до ринкових тенденцій.

Компанії з низьким рівнем автоматизації процесу торгівлі, демонструють рівень зростання нижчий за середній у галузі. Розрив між цими компаніями та лідерами ринку в сферах клієнторієнтованості та генерації доходу щороку стрімко зростає під впливом швидкого розвитку цифрових технологій. Для вітчизняного ринку проблема цифрової трансформації торговельних і суміжних процесів носить ще більш гострий характер, що робить дослідження реального стану та тенденцій цифрової трансформації торгівлі актуальним для українських підприємств питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значущість впливу розвитку цифрових технологій на зростання обсягів збуту та підвищення ефективності діяльності комерційних підприємств підтверджена низкою наукових публікацій [2, 6 – 8] та спостереженнями за практичною діяльністю суб'єктів господарювання [1, 3, 4]. Цю ж тенденцію підтверджують дані опитувань щодо частоти замовлення кінцевими споживачами товарів різних товарних груп через інтернет та аналіз їх динаміки [5], статистичні дані державної служби статистики України, Міністерства фінансів, Євростату та інших світових організацій [9, 10] стосовно стану проникнення Інтернету, показників ринку електронної торгівлі у контексті макроекономічних показників розвитку різних країн.

Узагальнені результати досліджень практичної діяльності підприємств галузі свідчать про стрімке зростання обсягів електронної торгівлі у світі та в Україні. Так, у 2017 році роздрібна торгівля через цифрові канали збуту по всьому світу досягла 2,304 трлн. дол. США, що за оцінками eMarketer [1] на 24,8 % перевищує показники минулого року. При цьому основною рушійною силою такого зростання є мобільна торгівля (m-commerce), на яку у 2017 р. припадає 58,9 % усіх цифрових продажів.

Втім оцінки стану електронної торгівлі в Україні та прогнози щодо цього стану містять багато суперечностей у зв'язку з різноманітним підходом до розрахунку ключових показників діяльності підприємств та низкою інших чинників. Водночас, не зважаючи на велику кількість публікацій, практично відсутні роботи з аналізу передових цифрових технологій у електронній торгівлі, які доцільно впроваджувати з метою підвищення ефективності процесів реалізації товарів і послуг, рівня охоплення споживачів, клієнторієнтованості та швидкого реагування на сигнали ринку.

**Цілі статті.** Цілями даної статті є аналізування рівня цифрової трансформації торгівлі в Україні та за кордоном; дослідження та обґрунтування напрямів цифрової трансформації вітчизняного сектору роздрібної торгівлі на основі аналізу перспективних технологій електронної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз публікацій [2, 6, 7, 8] підтверджує суттєву неузгодженість понятійного апарату цифрової економіки. Для розв'язання теоретичних суперечностей у [7, с. 238] пропонується звернутися до аналізу природи організаційно-економічних відносин у сучасній торгівлі, а саме, основних атрибутів трансакцій. До них належать: продукт (товар чи послуга); формат суб'єкта; процес трансакції. Вони можуть бути представлені фізично (Ф) або у цифровій (Ц) формі, їхні можливі комбінації подано схематично у табл. 1.

Запропонований підхід усуває проблему теоретичної неузгодженості понять електронна комерція, електронна торгівля, електронний бізнес. У табл. 1 показано два крайні варіанти: традиційний та електронний бізнес. Суто електронний бізнес функціонує як система електронно-цифрових бізнес-процесів, отже, спирається на цифрову природу продукту, суб'єкта та трансакції, тоді як у традиційному бізнесі в оффлайновому середовищі ці форми представлені фізично.

Електронна торгівля, у свою чергу, ґрунтується на фізично-цифровій природі економічних відносин в електронній комеції.

Таблиця 1

### Організаційно-економічні відносини у сучасній торгівлі

| Атрибути трансакції | Традиційний бізнес | Електронна комерція (e-commerce) |                                 |
|---------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|                     |                    | Електронна торгівля (e-trade)    | Електронний бізнес (e-business) |
| Форма продукту      | Ф                  | Ц                                | Ф                               |
| Форма суб'єкта      | Ф                  | Ц                                | Ф                               |
| Форма оплати        | Ф                  | Ц                                | Ф                               |

Джерело: власне опрацювання на підставі [7, с. 238]

Втім, на сьогодні, під впливом цифрової трансформації економіки цілому, частка традиційного бізнесу у чистому вигляді є незначною і стрімко зменшується. Водночас, на сьогодні електронний бізнес демонструє тенденцію до застосування в діяльності каналів збуту і комунікації, властивих традиційному бізнесу. Відповідно до [11], поняття “цифрова трансформація” в сфері торгівлі охоплює низку ділових можливостей, які виходять за межі простого фокусування на конкретній технології чи вузькоспеціалізованій стратегії. Концепція цифрової трансформації в торгівлі ґрунтується на тенденції до створення нових інноваційних бізнес-моделей у даній сфері, котрі стирають межу між фізичною та цифровою складовими діяльності підприємства.

Цифрова економіка веде до переосмислення традиційних технологій торгівлі та поняття меж ринку. Учасники ринку керуються потребами нових бізнес-середовищ та гнучко реагують на потреби клієнтів. Лідери ринку роздрібної торгівлі інтегрують активи (підприємства, відділи, персонал та технології), щоб усунути бар'єри, які перешкоджають стиранню меж між фізичною та цифровою сферами діяльності підприємства. Співпраця на кількох рівнях – персоналу, процесів та технологій – є необхідним кроком для проведення цифрових перетворень. Успішні підприємства будують екосистеми, до складу яких входять інші роздрібні торговці, постачальники, клієнти та постачальники технологій.

За даними дослідження “Цикл зрілості IT-трансформації” (*ESG 2017 IT Transformation Maturity Curve; охоплення: керівники 1 тис. провідних компаній світу*) [12], проведеного компанією Enterprise Strategy Group (ESG) на замовлення компанії Dell у 2016 – 2017 рр.:

- 71 % компаній згодні, що втрачають конкурентоспроможність без цифрової трансформації;
- 95 % респондентів визнали, що програють в бізнесі тим своїм конкурентам, які вже пройшли етап цифрової трансформації;
- компанії, що успішно трансформувалися, в 7 разів частіше називають інформаційні технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди;
- 96 % компаній, що пройшли етап цифрової трансформації, майже вдвічі перевиконали свої плани по доходах в минулому році.

Як видно з результатів, основна маса опитаних визначила цифрову трансформацію та заміну застарілих технологій пріоритетною. У той же час, як показало дослідження, 95 % респондентів вважають, що компанії, де вони працюють, не готові до конкуренції з тією невеликою групою гравців, що успішно реалізувала перетворення IT-інфраструктури, виробничих процесів і методів доставки.

Переважає більшість респондентів (71 %) згодні з тим, що цифрова трансформація необхідна для подальшого ведення бізнесу і збереження конкурентоспроможності. Серед успішно трансформованих компаній 85 % вважають, що їх організації в найближчі кілька років зможуть успішно конкурувати і процвітати на своїх ринках, обійшовши ті 43 % компаній, які знаходяться на більш ранніх стадіях цифрової трансформації.

Трансформовані організації відзначили, що домоглися прогресу у впровадженні інновацій і в виведенні продуктів на ринок; в автоматизації “ручних” процесів і завдань; в управлінні ІТ як центром нарощування прибутку, а не витрат (див. рис. 1).

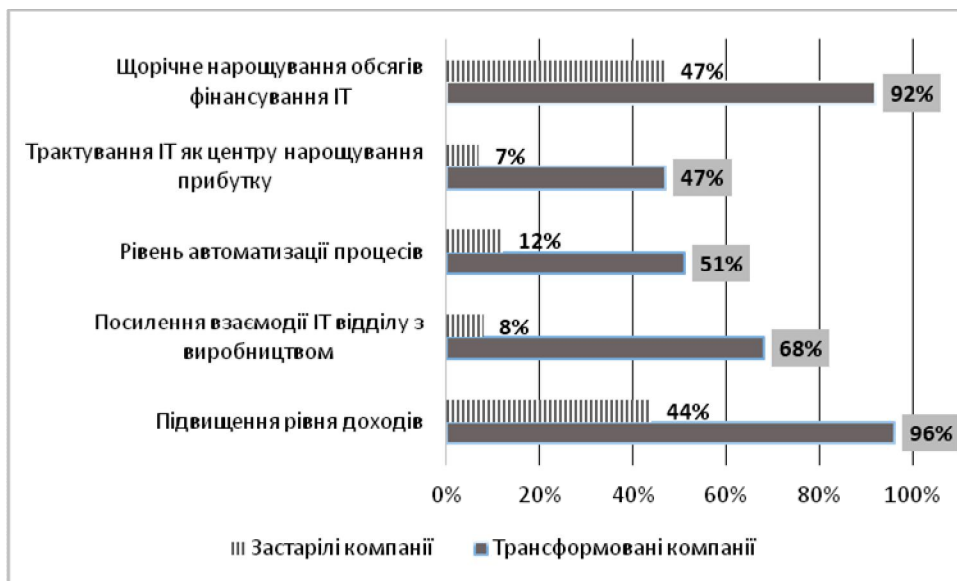


Рис. 1. Ефекти цифрової трансформації: порівняльний аспект

Джерело: побудовано на підставі [12], [13]

Серед них:

- 96 % – більш ніж удвічі перевищили плановий рівень прибутку порівняно з компаніями, що знаходяться на більш ранніх стадіях ІТ-трансформації;
- у 8 разів частіше відзначають плідну співпрацю бізнесу та ІТ;
- у 7 разів частіше досягають “відмінного прогресу” в управлінні ІТ, як центром нарощування прибутку, а не витрат, і розглядають ІТ як конкурентну перевагу;
- у 6 разів частіше використовують ІТ-ресурси для прискорення інновацій та виведення продуктів на ринок.

Отже, світові тенденції демонструють незворотність процесів цифрової трансформації торгівлі. Такий стан вимагає стрімкого розвитку від вітчизняних підприємств, що мають на меті залишитись конкурентноспроможними як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

За даними Євростату [9], кількість користувачів інтернету та його рівень його проникнення в Європі щорічно стрімко зростає (див. табл. 2).

Таблиця 2

### Динаміка рівня проникнення Інтернету в Європі

| Показник              | Рік   |       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
|                       | 2015  | 2016  | 2017  | 2018* |
| Рівень проникнення, % | 77,63 | 79,67 | 81,22 | 83,11 |
| Приріст, %            | -     | +2,04 | +1,55 | +1,89 |

\* прогнозне значення

Джерело: розраховано за даними [9, с. 32]

Водночас, Україна за часткою населення, що має доступ до Інтернету займає станне місце серед Європейських країн у 2017 році (див. табл. 3). Втім, не зважаючи на порівняно низький рівень проникнення Інтернету, частка он-лайн покупців в Україні становить 44 % (див. табл. 4). Частка

електронної торгівлі у ВВП в Україні є вищою за середній показник по Європі (4,5 % на фоні найвищого показника 7,9 % (Великобританія) та найнижчого – 0,30 % (Мальта)). Україна демонструє швидкі темпи зростання обсягів електронної торгівлі на фоні країн з високим рівнем проникнення інтернету та займає за цим показником друге місце (після Румунії) серед країн Європи у 2017 р.

Таблиця 3

**Рівень проникнення Інтернету у 2017 році**

| Країни  | Рівень проникнення Інтернету, % | Відхилення від середньоевропейського показника, % |
|---|---------------------------------|---|
| Європа: середнє значення  | 81,22                           | -   |
| Топ 10 європейських країн за рівнем проникнення Інтернету: середнє значення | 96,72                           | +15,5   |
| Останні 5 країн за рівнем проникнення Інтернету: середнє значення           | 68,42                           | -12,8   |
| Україна   | 66,0                            | -15,22  |

Джерело: розраховано за даними [9, с. 32-33]

Таблиця 4

**Показники електронної торгівлі країн Європи у 2017 р.**

| Показник  | Країни з низьким рівнем проникнення Інтернету |        |       |         | Топ-3 країни за рівнем проникнення інтернету |       |            | Країна з найвищою часткою Е-ВВП |
|---|---|--------|-------|---------|--|-------|------------|---------------------------------|
|   | Україна                                       | Польща | Росія | Румунія | Швеція                                       | Данія | Нідерланди | Великобританія                  |
| Рівень проникнення інтернету, %   | 66  | 72     | 73    | 70      | 97   | 97    | 96         | 95                              |
| % он-лайн покупців  | 44  | 49,33  | 55    | 16      | 81   | 80    | 84         | 81                              |
| Частка електронної торгівлі у ВВП (Е-ВВП), %                            | 4,5   | 1,65   | 2,18  | 1,88    | 3,10   | 3,86  | 3,5        | 7,9                             |
| Зростання обсягів електронної торгівлі у 2017 р. порівняно з 2016 р., % | 39,56   | 10,46  | 4,05  | 40      | 2,35   | 7,84  | 13         | 8,26                            |

Джерело: побудовано за даними [9, с. 32-93]

Отже, Україна в останні роки демонструє значні зрушення у сфері цифрової трансформації торгівлі, про що свідчить позитивна динаміка зростання ролі електронної торгівлі в середині країни та за її межами. Втім розрив між Україною та країнами лідерами за рівнем цифрової трансформації залишається значним. З метою скорочення даного розриву, вітчизняним підприємствам доцільно сконцентрувати зусилля на провадженні технологій та підходів, корі принесуть найвищий очікуваний ефект.

До основних тенденцій розвитку торгівлі у світі на найближчий рік згідно з [10] належать: зростання кількості мобільних трансакцій, розвиток омніканалів, перехід B to B продаж в он-лайн, розвиток сервісів доповненої реальності та розширення використання голосу і зображень для взаємодії он-лайн. Ці ж тенденції підтверджують дані дослідження цифрової трансформації Retail Info Systems у 2018 році [14] (див. рис. 2).

Аналізуючи дослідження [10] та [14], можна виокремити два основні напрями, розвиток яких забезпечуватиме конкуренту перевагу у трогівлі на найближчі 2 роки. Це розвиток мобільної торгівлі та омніканалів.

Згідно з [15], *омніканальність (omnichannel)* – підхід, принципами якого є цілісність та узгодженість споживчого досвіду. Значення “omni” можна перекласти як “існуючий всюди”. Це канал, який охоплює усі можливі комунікації зі споживачами. Клієнтам омніканальність дає змогу вільно переключатись між усіма можливими каналами комунікації з брендом: завдяки мобільним пристроям, соціальним мережам, а також офлайновим магазинам та терміналам обслуговування. За допомогою омніканальності компанії не втрачають інформацію про клієнта, а це дозволяє зберегти персоналізований підхід та зібрати достовірну базу покупців. Компанії, які використовують такий метод, стверджують, що споживачі цінують здатність перебування в постійному контакті з компанією через безліч шляхів одночасно, не перериваючи при цьому виконання своїх дій. Деякі оцінки переваг застосування омніканалів наведені на рис. 3.



Рис. 2. Прогнозні стратегії цифрової трансформації протягом наступних 18 місяців  
Джерело: побудовано за даними [14]



Рис. 3. Порівняльні переваги застосування омніканалів  
Джерело: [10, с. 13]

Вочевидь омніканальність як тренд розвитку торгівлі у 2017 р. є найскладнішим. Цей підхід в основному базується на якості обслуговування клієнтів в усіх застосовуваних каналах збуту. Важливу роль відіграє узгодженість інформації, котру клієнт отримує за кожним з каналів збуту, якість технологічної складової цифрових каналів збуту, удосконалення складських операцій, організації процесу замовлення, управління даними, цінами та акціями.

Мобільна торгівля зростає суттєво швидше ніж електронна торгівля в цілому. Згідно з [10], за останні 4 роки ріст мобільної торгівлі склав 300 %, а 18 % запитів з пошуку товарів і послуг через мобільні пристрої у 2017 р. завершилися покупкою. До кінця 2018 року у світі очікується 70 % покриття трафіку електронної торгівлі через мобільні пристрої.

З метою охоплення цього тренду, підприємствам необхідно створювати зручні для користувача он-лайн магазини в адаптивних для різних пристроях версіях, забезпечити для них зручні мобільні додатки, не забуваючи при цьому про відповідний рівень підтримки споживача.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На сьогодні цифрова трансформація необхідна для подальшого ведення бізнесу і збереження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна цифрова трансформація підприємства забезпечує зростання рівня доходу, полегшує та розширює можливості задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Зростання обсягів електронної та мобільної торгівлі у світі, переміщення низки ключових процесів підприємств з фізичного світу у цифровий за останні роки, свідчить про високий темп цифрові трансформації як торгівлі, так і світової економіки в цілому. Останні декілька років Україна демонструє високий темп зростання обсягів як електронної торгівлі загалом, так і мобільної зокрема. Втім розрив у розрізі рівня цифрової трансформації з країнами західної Європи і світу все ще залишається значним. З метою зниження цього розриву та підвищення рівня конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вітчизняним підприємствам доцільно впроваджувати найбільш перспективні стратегії цифрової трансформації торгівлі. До найбільш значущих стратегій на підставі аналізу досліджень міжнародних організацій можна віднести розвиток мобільної торгівлі та омніканальності. Втім, впровадження цих стратегій вимагає від підприємств підвищення рівня узгодженості інформаційних потоків, процесів опрацювання замовлення, здійснення продажу, доставки, післяпродажного обслуговування. Підходи до автоматизації та оптимізації згаданих вище процесів будуть предметом подальших досліджень авторів.

1. *Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016 – 2021 (2018).* Emarketer.com: веб-сайт. URL: <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/20020> (дата звернення: 27.08.2018). 2. Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Стан і перспективи розвитку електронної торгівлі України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 83 – 102. 3. Товарооборот маркетплейсов EVO в Украине увеличился на 64 %. Biz.censor.net.ua: веб-сайт. URL: [https://biz.censor.net.ua/news/3029788/tovarooborot\\_marke-tpleyisov\\_evo\\_v\\_ukraine\\_uvelichilsya\\_na\\_64/](https://biz.censor.net.ua/news/3029788/tovarooborot_marke-tpleyisov_evo_v_ukraine_uvelichilsya_na_64/) (дата звернення: 27.08.2018). 4. Маркетплейсы увеличивают свою рыночную долю. Internetua.com: веб-сайт. URL: <http://internetua.com/marketpleisi-ivelichivayut-svoyu-rynchnuyu-dolu> (дата звернення: 27.08.2018). 5. Половина жителей больших городов Украины делают онлайн-покупки. Minfin.com.ua: веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/2018/06/03/33779957/> (дата звернення: 27.08.2018). 6. Электронная коммерция (e-Commerce): тренды и прогноз развития в Украине на 2017-2018 гг. Web-mashina.com: веб-сайт. URL: <https://www.web-mashina.com/web-blog/ecommerce-prognoz-elektronnoi-kommercii-ukrainy-2017-2018> (дата звернення: 28.08.2018). 7. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. БІЗНЕСІНФОРМ, 2014. № 10. С. 236-241. 8. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / М.А. Окландер та ін.; за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с. 9. Eurostat data: European Ecommerce Report 2018 Edition. Outofseo.com: веб-сайт. URL: <http://www.outofseo.com/wp-content/uploads/2018/09/ecommerce-europa-report-2018.pdf> (дата звернення: 28.08.2018). 10 Eurostat data: Global e-commerce trends and statistics 2016-2017 . Amasty.com: веб-сайт. URL: <https://amasty.com/blog/global-e->

commerce-trends-and-statistics-2017-2018/ (дата звернення: 28.08.2018). 11. What is Digital Transformation in Retail? Risnews.com: веб-сайт. URL: <https://risnews.com/what-digital-transformation-retail> (дата звернення: 27.08.2018). 12. 95 % крупных компаний не отвечают требованиям нового цифрового бизнеса. Dell.com: веб-сайт. URL: <https://www.dell.com/learn/ua/ru/uacorp1/press-releases/2017-04-25-esg-study-it-transformation-maturity-curve> (дата звернення: 27.08.2018). 13. ESG 2017 IT Transformation Maturity Curve. Dellemc.com: веб-сайт. URL: <https://www.dellemc.com/en-us/it-transformation/index.htm#cobrand=intel&overlay=/collateral/analyst-reports/esg-dellemc-it-transformation-maturity-report> (дата звернення: 28.08.2018). 14. 2018 RIS/Gartner Retail Technology Study: Wake Up Call for Digital Transformation. Risnews.com: веб-сайт. URL: <https://risnews.com/2018-risgartner-retail-technology-study-wake-call-digital-transformation> (дата звернення: 28.08.2018). 15. Omnichannel & Customer engagement: що брендам потрібно знати про онлайн покупки українців у 2018 році? Digdata.com.ua: веб-сайт. URL: <https://digdata.com.ua/index.php/omnikanalnist-ta-vzayemodiya-zi-spozhyvachem-shcho-brendam-potribno-znaty-pro-onlayn-pokupky-ukrayintsiv-u-2018-rotsi-infohrafyka/> (дата звернення: 27.08.2018).

1. Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016 – 2021 (2018). Retrieved from <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/20020>. 2. Glinenko L.K., Dajnovskij Yu.A. (2018) Stan i perspektivi rozvitku elektronnoyi torgivli Ukraini [The state and prospects of e-commerce development in Ukraine]. Marketing i menedzhment innovacij [Marketing and Management of Innovations], Sumy, 83-102. 3. Tovaroorobot marketplejsov EVO v Ukraine uvelichilsya na 64 % [The turnover of EVO marketplaces in Ukraine increased by 64 %]. Retrieved from [https://biz.censor.net.ua/news/3029788/tovarooborot\\_marketplejisov\\_evo\\_v\\_ukraine\\_uvelichilsya\\_na\\_64/](https://biz.censor.net.ua/news/3029788/tovarooborot_marketplejisov_evo_v_ukraine_uvelichilsya_na_64/). 4. Marketplejsy uvelichivayut svoyu rynochnuyu dolyu [Marketplaces increase their market share]. Retrieved from <http://internetua.com/marketpleisi-uvelichivayut-svoyu-rynochnuyu-dolu>. 5. Polovina zhitelej bolshih gorodov Ukrainy delayut onlajn-pokupki [Half of residents of large cities of Ukraine make online purchases]. Retrieved from <https://minfin.com.ua/2018/06/03/33779957/>. 6. Elektronnaya kommerciya (e-Commerce): trendy i prognoz razvitiya v Ukraine na 2017-2018 gg [E-commerce: trends and development forecast in Ukraine for 2017-2018]. Retrieved from <https://www.web-mashina.com/web-blog/ecommerce-prognoz-elektronnoi-kommercii-ukrainy-2017-2018>. 7. Savicka N. L. (2014) Drajveri ta bar'yeri rozvitku onlajn-ritejlu: teoretiko-metodichnij aspekt [Drivers and barriers to online retail development: theoretical and methodical aspects]. BIZNESINFORM [BUSINESSINFORM], 10, 236-241. 8. Oklander M.A. et al. Cifrovij marketing – model marketinguXXI storichchya [Digital Marketing – The Marketing Model of the 21st Century]. Odesa: Astroprint. 9. Eurostat data: European Ecommerce Report 2018 Edition. Retrieved from <http://www.outofseo.com/wp-content/uploads/2018/09/ecommerce-europa-report-2018.pdf>. 10. Eurostat data: Gobar e-commerce trends and statistics 2016-2017 . Retrieved from <https://amasty.com/blog/global-e-commerce-trends-and-statistics-2017-2018/>. 11. What is Digital Transformation in Retail? Retrieved from <https://risnews.com/what-digital-transformation-retail>. 12. 95 % krupnyh kompanij ne otvchayut trebovaniyam novogo cifrovogo biznesa [95 % of large companies do not meet the requirements of the new digital business]. Retrieved from <https://www.dell.com/learn/ua/ru/uacorp1/press-releases/2017-04-25-esg-study-it-transformation-maturity-curve>. 13. ESG 2017 IT Transformation Maturity Curve. Retrieved from <https://www.dellemc.com/en-us/it-transformation/index.htm#cobrand=intel&overlay=/collateral/analyst-reports/esg-dellemc-it-transformation-maturity-report>. 14. 2018 RIS/Gartner Retail Technology Study: Wake Up Call for Digital Transformation. Retrieved from <https://risnews.com/2018-risgartner-retail-technology-study-wake-call-digital-transformation>. 15. Omnichannel & Customer engagement: sho brendam potribno znati pro onlajn pokupki ukrayinciv u 2018 roci? [Omnichannel & Customer engagement: how would brands know about online purchases from 2018 companies in Ukraine?]. Retrieved from <https://digdata.com.ua/index.php/omnikanalnist-ta-vzayemodiya-zi-spozhyvachem-shcho-brendam-potribno-znaty-pro-onlayn-pokupky-ukrayintsiv-u-2018-rotsi-infohrafyka/>.