

О.В. В'ЮНИК
Н.С. ПІТЕЛ
А.О. ДОРЕНЬКА
І.О. АНДРОЩУК



В.О. ЛИПЧАНСЬКИЙ
О.В. СТОРОЖУК
Н.М. ГЛЕВАЦЬКА
С. В. КОВАЛЕНКО

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ У SMART-СЕРЕДОВИЩІ Ч. 2.



Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

О.В. В'юнник, Н.С. Пітел,
А.О. Доренська, І.О. Андрощук,
В.О. Липчанський,
О.В. Сторожук, Н.М. Глевацька,
С. В. Коваленко

Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі Ч. 2.

Навчальний посібник

Кропивницький
2026

УДК 658+339]:005.216.3(075.8)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського
національного технічного університету
(Протокол 10 від 25.05.2026 року.)

Рецензенти:

Вагонова Олександра Григорівна - доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри прикладної економіки, підприємництва та
публічного управління, Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка" (м. Дніпро)

Станіславик Олена В'ячеславівна - доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу, Державний
університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)

Саєнко Ірина Анатоліївна - Президент Кіровоградської регіональної торгово-
промислової палати (м. Кропивницький)

Солонар Людмила Миколаївна – Віце- Президент Кіровоградської регіональної
торгово-промислової палати (м. Кропивницький)

Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі. Ч. 2 : навч. посіб. /
О. В. В'юник та ін. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2026. 345 с.

ISBN 978-617-7942-40-4

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Трансформація управління проєктами в підприємницькому середовищі.....	9
1.2. Цифрові інструменти управління проєктами у бізнесі та торгівлі.....	21
1.3. Організаційні та практичні аспекти реалізації смарт-проєктів.....	35
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	<i>47</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:</i>	<i>49</i>
ТЕМА 2: СМАРТ-ПІДХІД ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	52
2.1. Смарт-парадигма в управлінні інноваціями.....	53
2.2. Інструменти та технології смарт-управління інноваціями	64
2.3. Практика впровадження смарт-підходу у цифровому середовищі.....	80
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	<i>89</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:</i>	<i>90</i>
ТЕМА 3: БРЕНДИНГ ТОРГІВЕЛЬНИХ СТРУКТУР У SMART-СЕРЕДОВИЩІ.....	92
3.1. Сутність брендингу та особливості його застосування в торгівлі у SMART-середовищі	93
3.2. Формування та розвиток бренду в SMART-середовищі	105
3.3. Управління брендом та його ефективність у SMART-середовищі	121
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	<i>127</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми</i>	<i>128</i>
ТЕМА 4: ПСИХОЛОГІЯ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНОМУ СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ: ОСНОВНІ ЗАСАДИ, КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ.....	131
4.1. Поведінкові стратегії покупців у цифровому просторі	132
4.2. Комунікаційні стратегії в омніканальному середовищі.....	141
4.3. Етичний та маніпулятивний вплив у смарт-торгівлі: кейсовий аналіз	154
<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	<i>162</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми</i>	<i>163</i>

ТЕМА 5. НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	164
5.1. Теоретичні основи мотивації персоналу у підприємництві та торгівлі	165
5.2. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу	179
5.3. Інноваційні технології в системі мотивації персоналу торговельних підприємств	190

<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	<i>199</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми</i>	<i>201</i>

ТЕМА 6: ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ СМАРТ-СЕРЕДОВИЩА	205
6.1. Сутність «смарт-середовища» та діагностика управлінської ефективності.	206
6.2. Методологічні основи діагностики в смарт-середовищі	208
6.3. Ключові напрями діагностики управлінської ефективності	216
6.4. Інструменти та технології для діагностики в смарт-середовищі	222
6.5. Виклики та перспективи діагностики ефективності управління підприємницькою та торговельною діяльністю в умовах смарт-середовища	245

<i>Питання для самоконтролю з теми.....</i>	<i>249</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми</i>	<i>251</i>

ТЕМА 7: Управлінське консультування в SMART-середовищі	254
7.1. Роль управлінського консультування в сучасному бізнес-середовищі	255
7.2. Процеси та етапи управлінського консультування в SMART-середовищі ..	283
7.3. Види консалтингових послуг та їх роль у розвитку бізнесу	321

<i>Питання для самоконтролю з теми:</i>	<i>343</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми: ...</i>	<i>344</i>

ВСТУП

В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки, глобалізації ринків та постійного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій підприємницька і торговельна діяльність опинилися в центрі масштабних змін. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидкої зміни споживчих уподобань та постійного оновлення технологічних рішень. У таких умовах традиційні підходи до управління бізнесом поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем цифровим моделям управління, заснованим на використанні даних, автоматизації процесів, інноваціях та гнучких механізмах прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до організації підприємницької та торговельної діяльності, а також формування нових компетентностей у майбутніх фахівців.

Особливої актуальності набувають дослідження, присвячені функціонуванню підприємницьких і торговельних структур у SMART-середовищі, оскільки саме воно визначає сучасні тенденції розвитку бізнесу та формує нові стандарти взаємодії між підприємством, споживачем і ринком. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data), цифрових платформ, систем автоматизації, інструментів цифрового маркетингу та брендингу вже сьогодні є не додатковою перевагою, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення сучасних механізмів управління, розвитку брендів, поведінки споживачів, мотивації персоналу та оцінювання ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової економіки.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємницька та торговельна діяльність зазнають глибоких трансформацій, пов'язаних із поширенням цифрових технологій, глобалізаційними процесами, зміною моделей споживчої поведінки та формуванням нових підходів до управління бізнесом. В умовах четвертої промислової революції успішне функціонування підприємств дедалі більше залежить не лише від наявності матеріальних ресурсів, а й від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, використовувати цифрові інструменти та формувати стійкі конкурентні переваги. Саме тому особливого значення набуває концепція SMART-середовища, яка поєднує цифровізацію, інтелектуальні технології, аналітику даних, автоматизацію бізнес-процесів та нові підходи до управління підприємницькою і торговельною діяльністю.

SMART-середовище створює принципово нові можливості для розвитку бізнесу, забезпечуючи ефективне використання цифрових платформ, штучного

інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та інтернету речей. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам здійснювати постійний моніторинг ринкових процесів, прогнозувати зміни споживчого попиту, оптимізувати управлінські рішення та підвищувати ефективність використання ресурсів. Одночасно цифрова трансформація відкриває нові можливості для створення інноваційних бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, автоматизації управлінських процесів і формування нових форматів взаємодії зі споживачами.

Важливим чинником розвитку сучасного підприємництва та торгівлі є посилення ролі інновацій, проєктного менеджменту та стратегічного управління. У цифровому середовищі підприємства змушені оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові продукти й послуги, використовувати гнучкі методології управління та формувати інноваційну культуру. Проєктний підхід стає основою реалізації бізнес-ініціатив, а цифрові інструменти забезпечують ефективну координацію діяльності, контроль результатів та управління ризиками.

Не менш важливим аспектом розвитку підприємницьких і торговельних структур є формування сильних брендів. У сучасній економіці бренд виступає не лише засобом ідентифікації товару чи компанії, а й стратегічним активом, що формує довіру споживачів, забезпечує конкурентні переваги та створює довгострокову цінність для бізнесу. В умовах SMART-середовища брендинг набуває нового змісту, оскільки інтегрує цифрові комунікації, персоналізацію взаємодії зі споживачами, управління клієнтським досвідом та використання аналітичних інструментів для побудови стійких взаємовідносин між брендом і цільовою аудиторією.

Суттєвих змін зазнає і поведінка споживачів. Сучасний покупець активно використовує цифрові канали отримання інформації, соціальні мережі, мобільні застосунки та онлайн-платформи для прийняття рішень щодо купівлі товарів і послуг. Це вимагає від підприємств глибокого розуміння психології споживання, використання сучасних комунікаційних стратегій, персоналізованого підходу та формування позитивного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії зі споживачем. У таких умовах особливого значення набувають дослідження поведінкових моделей, нейромаркетингових інструментів та етичних аспектів впливу на споживчу поведінку.

Водночас успішність діяльності підприємств значною мірою залежить від людського капіталу. Розвиток цифрових технологій сприяє появі нових підходів до управління персоналом, мотивації працівників, формування корпоративної культури та створення сприятливого середовища для професійного розвитку. Використання цифрових платформ, систем аналітики,

елементів гейміфікації та інструментів внутрішнього брендингу дозволяє підвищувати рівень залученості працівників і формувати ефективні команди, здатні працювати в умовах постійних змін.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницьких і торговельних структур відіграє діагностика ефективності управління. Сучасні цифрові технології створюють можливості для комплексного аналізу бізнес-процесів, оцінювання результативності управлінських рішень, прогнозування ризиків та формування системи безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Застосування цифрових інструментів діагностики, аналітичних платформ та інтелектуальних систем управління дозволяє забезпечувати своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища та підвищувати якість управління.

Дослідження підприємницької та торговельної діяльності у SMART-середовищі є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє розкрити сучасні підходи до управління бізнесом, використання інноваційних технологій, розвитку брендів, формування ефективних комунікацій зі споживачами та створення конкурентних переваг в умовах цифрової економіки. Саме поєднання управлінських, маркетингових, психологічних, інноваційних та цифрових аспектів формує нову модель розвитку підприємств, орієнтовану на стійкість, адаптивність та довгострокове зростання.

Саме з цією метою було сформовано навчальний посібник, який розкриває сучасні підходи до управління підприємницькою та торговельною діяльністю в умовах SMART-середовища. У посібнику висвітлено питання проєктного менеджменту в цифровій економіці (О. В. В'юник), смарт-управління інноваціями (Н. С. Пітел), брендингу торговельних структур (А. О. Доренська), психології торгівлі та комунікаційних стратегій у цифровому просторі (І. О. Андрушук, В. О. Липчанський), новітніх технологій мотивації персоналу (О. В. Сторожук), діагностики ефективності управління підприємницькою та торговельною діяльністю (Н. М. Глевацька), а також управлінського консультування в SMART-середовищі (С. В. Коваленко).

Матеріали посібника спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти цілісної системи теоретичних знань і практичних навичок щодо використання сучасних цифрових інструментів, інноваційних підходів та SMART-технологій для забезпечення ефективного функціонування і розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

ТЕМА 1: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СМАРТ-СЕРЕДОВИЩІ

Мета теми: формування у здобувачів цілісного уявлення про сучасні підходи до управління проєктами в умовах цифрової трансформації бізнесу, набуття знань щодо концептуальних засад смарт-проєктного менеджменту, особливостей застосування цифрових технологій та інструментів у проєктній діяльності, а також розвиток здатності обґрунтовувати, планувати, організовувати та реалізовувати проєкти у сфері підприємництва й торгівлі з урахуванням вимог цифрової економіки, управління ресурсами, командною взаємодією та ризиками.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність аналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації та використовувати концептуальні засади смарт-підходу під час розробки й реалізації проєктів у сфері підприємництва та торгівлі;
- вміння застосовувати цифрові платформи, інформаційні системи та інструменти проєктного менеджменту для обґрунтування управлінських рішень, координації діяльності проєктної команди та забезпечення досягнення цілей проєкту;
- здатність планувати ресурсне забезпечення, організовувати командну роботу, ідентифікувати ризики та забезпечувати результативну реалізацію смарт-проєктів в умовах динамічного бізнес-середовища.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати концептуальні засади смарт-проєктного менеджменту для обґрунтування, планування та реалізації проєктів у сфері підприємництва та торгівлі в умовах цифрової трансформації;
- використовувати сучасні цифрові інструменти та платформи для управління проєктною діяльністю, координації роботи команди, моніторингу виконання завдань і підтримки прийняття управлінських рішень;
- аналізувати потреби ринку, визначати бізнес-цінність проєкту, планувати ресурсне забезпечення та формувати організаційну структуру проєктної команди відповідно до поставлених цілей;
- розробляти та обґрунтовувати управлінські рішення щодо реалізації смарт-проєктів, демонструючи здатність до критичного мислення, адаптації до змін і використання інноваційних підходів у підприємницькій та торговельній діяльності.

Ключові слова: проєктний менеджмент, смарт-проєкт, цифрова трансформація, цифрова адаптація, життєвий цикл проєкту, проєктна команда, ресурсне забезпечення, бізнес-цінність проєкту, CRM-системи, ERP-системи, бізнес-аналітика, хмарні сервіси, автоматизація бізнес-процесів, штучний інтелект, маркетинг, електронна торгівля, управління ризиками, кібербезпека, Agile, цифрове середовище.

1.1. Трансформація управління проєктами в підприємницькому середовищі

Однією з провідних тенденцій у розвитку сучасних економічних систем виступає активне впровадження смарт-орієнтованих підходів у всі ключові сфери діяльності суб'єктів господарювання. Ці підходи тісно пов'язані з інтеграцією цифрових досягнень у бізнес-процеси, включаючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, інструменти штучного інтелекту та інноваційні цифрові платформи. Особливу увагу приділяють також врахуванню глобалізаційних трендів, інтеграційних процесів на міжнародному рівні, динамічному впровадженню рішень Індустрії 4.0 з перспективою її трансформації в Індустрію 5.0, а також розвитку роботизованих і автоматизованих виробничих систем.

Водночас смарт-орієнтація управлінських підходів передбачає пріоритетність людського виміру в господарській діяльності – визнання ролі людини як центрального суб'єкта економіки, створення умов для її повноцінного розвитку, забезпечення достойного рівня життя та праці. Ці засади поєднуються з екологічною відповідальністю, просуванням ідей сталого розвитку, циркулярної моделі економіки, раціонального ресурсоспоживання та підвищення енергоефективності.

В умовах ускладнення соціально-економічної ситуації в Україні, підвищеної турбулентності та ризиків, що супроводжують функціонування підприємств, особливої значущості набувають завдання підвищення їх гнучкості, адаптивності й здатності до конструктивної взаємодії з різними стейкхолдерськими групами. Досягнення цього можливе лише за умови цілеспрямованого впровадження інноваційних, «розумних» моделей управління, що відповідають вимогам часу та забезпечують стійкий розвиток в умовах невизначеності.

Смарт-економіка, як феномен, охоплює декілька важливих напрямів зростання: зростання, що ґрунтується на знаннях та інноваціях; стабільний розвиток, орієнтований на ефективне та ощадливе використання ресурсів; а також соціально зорієнтоване зростання, що базується на принципах згуртованості суспільства. Серед основних форм прояву smart-парадигми можна виокремити цифровізацію, інституціоналізацію, удосконалення систем управління, екологізацію, соціалізацію та урбанізацію.

Особливе значення в рамках смарт-підходів набуває концепція циркулярної економіки, яка базується на інклюзивності, гуманістичних засадах оцінки цінності людини, орієнтації на її добробут і дотриманні відповідних принципів: збереження природного капіталу, оптимізація ресурсних потоків,

забезпечення ефективного функціонування економічної системи в умовах сучасних реалій.

Поняття **«smart»** також трактується як здатність систем або процесів взаємодіяти з оточенням, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього середовища. Історично це поняття сформувалося як аббревіатура, що визначає основні критерії постановки управлінських цілей: конкретність (Specific), вимірюваність (Measurable), закріплення відповідальності (Assignable), реалістичність (Realistic) і часові межі (Time-related). Згодом цей термін трансформувався у ширше означення, що стосується «розумних» характеристик економічних систем, технологій, територій та управлінських процесів загалом.

У сучасних умовах постійних змін та високої динаміки ринку дедалі більше підприємств орієнтуються на формування смарт-організацій.

Смарт-організація – це сучасна структура, яка функціонує на основі цифрових технологій, знаннєвої інтеграції, гнучких управлінських моделей і аналітичного мислення, забезпечуючи адаптивність до змін зовнішнього середовища, інноваційність, клієнтоорієнтованість і сталий розвиток.

Такі організації використовують досягнення Індустрії 4.0/5.0, інтегрують принципи відкритості, інклюзивності та екологічної відповідальності, формуючи внутрішню культуру безперервного навчання, креативності та цифрової взаємодії на всіх рівнях управління. Смарт-організації орієнтовані на ефективне досягнення стратегічних цілей шляхом узгодженого поєднання людського потенціалу, інтелектуальних ресурсів, гнучких бізнес-процесів і цифрових платформ для прийняття рішень на основі даних та знань.

В умовах глибоких трансформацій економічного середовища, викликаних цифровізацією, глобалізацією, нестабільністю ринків і швидкоплинністю змін, застосування смарт-підходу в проєктній діяльності стає не просто інноваційним інструментом, а критичною необхідністю для збереження конкурентоспроможності підприємницьких і торговельних структур.

Проект – це «сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення».

Основні ознаки проєкту:

1) *Спрямованість на досягнення визначеної мети.* Кожен проєкт орієнтований на чітко окреслений результат, досягнення якого є основним критерієм завершення проєкту. Ця мета може стосуватися створення продукту, реалізації змін, впровадження нових технологій або надання послуги.

2) *Комплексність та взаємопов'язаність дій.* Проєкт передбачає реалізацію набору взаємозалежних завдань, що потребують координації в часі

та ресурсах. Успіх залежить від синхронізації робіт і злагодженості виконавців на різних етапах.

3) *Чітко визначені часові рамки.* Проєкти мають початок і завершення, які фіксуються у календарному плані. Завершення проєкту асоціюється з досягненням запланованої мети або прийняттям рішення про припинення робіт.

4) *Обмеженість ресурсів.* Для реалізації проєкту завжди встановлюється бюджет, що охоплює фінансові, матеріальні, людські та часові ресурси. Це створює додаткові умови для ефективного планування, контролю та управління.

5) *Унікальність результату.* Проєкт створює продукт або результат, який має ознаки новизни або єдиності. Навіть якщо мова йде про повторення раніше реалізованих рішень, специфіка нових умов надає проєкту унікального характеру.

До складу **системи управління проєктами** належать такі ключові елементи: уточнення вимог до майбутнього проєкту на етапі його ініціювання; логічне обґрунтування визначених цілей і відповідних завдань; організація ефективної комунікації між усіма сторонами, залученими до проєктної діяльності; встановлення часових меж, обсягів необхідних ресурсів і фінансування; адаптація проєктних параметрів до нових потреб учасників; а також перегляд початкових цілей з урахуванням виявлених змін і нових умов реалізації проєкту.

У практиці організації управління проєктами широке поширення отримали сучасні інструменти, які забезпечують підвищення ефективності процесів планування, реалізації та контролю. Серед них – модель циклічного управління PDCA (планування – виконання – перевірка – коригування), розроблена Е. Демінгом, побудова мережеских графіків для візуалізації логіки виконання робіт, створення дерев цілей і структур розподілу робіт (WBS), а також використання інструментів аналізу цільових груп зацікавлених сторін і гнучких підходів до організації командної роботи, зокрема SCRUM-методології.

Сучасні тенденції розвитку проєктного менеджменту відображають потужні трансформаційні зміни в глобальному бізнес-середовищі. Серед ключових викликів виокремлюють стрімке зростання глобалізаційного тиску на ринки, активне впровадження інновацій конкурентами, обмежену здатність окремих національних компаній ефективно реагувати на ці виклики, а також значне скорочення життєвого циклу товарів і послуг, що реалізуються в межах проєктів. Водночас набирає обертів цифровізація усіх складових проєктної діяльності та перехід до онлайн-форм взаємодії, що сприяє інтеграції інноваційних управлінських підходів – насамперед, Agile-підходу, який дедалі

частіше використовується в бізнес-практиці як основа для реалізації проєктно орієнтованої моделі організації.

Важливість застосування смарт-підходу у проєктній діяльності обумовлена кількома ключовими аспектами, що поєднують стратегічне мислення, технологічну гнучкість, клієнтоорієнтованість і соціальну відповідальність.

По-перше, *смарт-підхід забезпечує високий рівень адаптивності управлінських процесів*. Підприємства, що впроваджують принципи smart-management, здатні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання попиту, поведінкові тренди споживачів, нові законодавчі регламенти та технологічні прориви. Це дозволяє не просто зберігати стабільність функціонування, а й активно використовувати зміни як джерело зростання та інновацій.

По-друге, *смарт-підхід передбачає інтеграцію цифрових інструментів на всіх етапах життєвого циклу проєкту* – від ідеї до комерціалізації. Застосування CRM- і ERP-систем, аналітики великих даних, хмарних сервісів, e-commerce-платформ, маркетплейсів, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління командною роботою дозволяє скоротити часові та фінансові витрати, мінімізувати ризики, покращити якість прийняття рішень та забезпечити прозорість реалізації проєкту. Такі інструменти також сприяють створенню цінності для клієнта завдяки персоналізованим рішенням і вчасному задоволенню запитів ринку.

По-третє, *смарт-орієнтація в проєктному менеджменті стимулює впровадження гнучких управлінських підходів* – зокрема, Agile, Scrum, Kanban та інших. Це дозволяє ефективно управляти проєктами в умовах високої невизначеності, розподіляти ресурси за принципом пріоритетності, швидко змінювати вектори дій без втрати загальної мети. У підприємстві й торгівлі це особливо актуально у випадках розробки інноваційних продуктів, запуску нових торговельних майданчиків, створення стартапів або виводу бізнесу на нові ринки.

По-четверте, *смарт-підхід актуалізує орієнтацію на сталий розвиток, соціальну відповідальність та екологічну ефективність*. Проєкти, реалізовані з урахуванням smart-принципів, як правило, передбачають дотримання етичних стандартів, врахування потреб усіх стейкхолдерів, запобігання надмірному використанню ресурсів, а також активне залучення цифрових технологій для зменшення шкідливого впливу на довкілля. Це підвищує довіру до бренду і створює додану вартість, що виходить за межі фінансових результатів.

По-п'яте, *впровадження смарт-підходу дозволяє посилити підприємницьке мислення всередині команди та сприяє розвитку нових форм*

організації праці – від віддаленої командної співпраці до використання цифрових платформ краудсорсингу, гіг-економіки чи мікросервісних рішень. Це відкриває нові горизонти для розвитку кадрового потенціалу, гнучкої зайнятості та ефективного розподілу відповідальності між виконавцями.

Можна виокремити три рівні застосування smart-підходу до управління проектами у підприємницькій і торговельній діяльності: стратегічний, інструментальний і прикладний (рис. 1.1). Кожен з них має власну логіку, мету та завдання, що дозволяє забезпечити інтеграцію smart-принципів у систему управління проектами на різних рівнях управлінської діяльності.

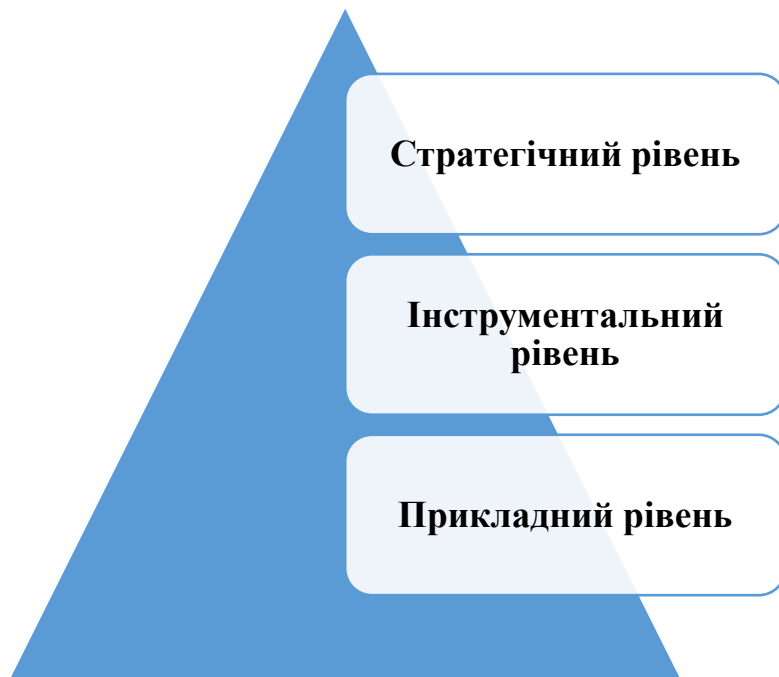


Рисунок 1.1 – Рівні застосування smart-підходу до управління проектами у підприємницькій і торговельній діяльності

Джерело: складено автором на основі [2]

На **стратегічному рівні** smart-підхід реалізується як частина трансформації проектного управління, що відповідає загальній візії підприємства та вимогам цифрової економіки. Основна мета – перехід від традиційної до цифрово-гнучкої моделі управління проектами, де ключовими є інноваційність, адаптивність, сталий розвиток і орієнтація на цінність для споживача. Smart-підхід на цьому рівні охоплює розробку цифрових стратегій, що включають управління знаннями, інтеграцію цифрових інфраструктур (IoT, AI, хмари), створення платформи для цифрової взаємодії із зовнішніми партнерами.

У підприємстві та торгівлі це означає:

- перехід до платформенної логіки ведення бізнесу;
- формування цифрової конкурентної переваги через проекти;

– адаптацію цілей проєкту до викликів сталого розвитку, ESG-підходів, циркулярної економіки.

На **інструментальному рівні** смарт-підхід відображається у виборі, адаптації та використанні цифрових інструментів управління проєктами, які забезпечують прозорість, швидкість, автоматизацію та точність у прийнятті рішень. Цей рівень поєднує технологічні рішення із менеджерськими практиками.

Ключові характеристики:

- використання CRM- і ERP-систем для координації торговельних і логістичних процесів;
- впровадження інтелектуальних платформ для колаборації (Trello, Asana, Jira, Monday);
- застосування аналітики великих даних, BI-систем і дашбордів для оцінки ефективності проєкту;
- інтеграція KPI-моніторингу та автоматизованих систем звітності.

У сфері торгівлі ці інструменти дають змогу забезпечити динамічне реагування на зміну поведінки споживача, оптимізацію ланцюгів постачання та міцну аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень менеджерами всіх рівнів.

Прикладний рівень передбачає безпосередню реалізацію проєктів з урахуванням смарт-принципів у повсякденній діяльності команд, менеджерів та користувачів рішень. Він охоплює організаційні, комунікаційні, етичні й операційні аспекти управління проєктом на практиці.

До ключових практик належать:

- Agile-підхід до ведення проєктів, з акцентом на гнучкість і клієнтоорієнтованість;
- цифрова етика, дотримання норм конфіденційності й інформаційної безпеки;
- трансформація командної взаємодії – перехід до гібридного або віртуального формату, робота з цифровими каналами комунікації;
- цифровий лідерський стиль, орієнтований на розвиток компетенцій, довіру, креативність і відповідальність.

У підприємницькому середовищі це проявляється в швидкому тестуванні гіпотез, виведенні MVP-продуктів, підвищенні залученості учасників проєкту, а в торгівлі – у персоналізації сервісу, автоматизації взаємодії з клієнтами, цифровому моніторингу якості обслуговування.

Розглянемо ключові аспекти відмінностей між класичним і смарт-менеджментом проєктів у підприємстві та торгівлі за параметрами швидкість, інновації, технологічність:

1) Швидкість реалізації.

Класичний менеджмент проєктів передбачає послідовне проходження усіх фаз життєвого циклу проєкту – від ініціації до завершення – відповідно до затвердженого плану. Такий підхід орієнтований на ретельне планування та мінімізацію змін, що знижує оперативність і гнучкість. Відповідно, час реагування на зовнішні виклики або внутрішні зміни може бути суттєво затягнутим.

Смарт-менеджмент проєктів базується на принципах адаптивності, гнучкості та коротких ітерацій. Завдяки використанню Agile-підходів, цифрових панелей моніторингу (digital dashboards) та інструментів прогнозової аналітики, ухвалення рішень і зміна траєкторії проєкту здійснюються швидко та ефективно. Проєктні команди мають змогу оперативно реагувати на нові запити, технологічні зміни або потреби ринку, що значно підвищує загальну швидкість реалізації проєктів.

2) Інноваційність.

Класичний підхід здебільшого базується на стандартизованих процедурах і методологіях (наприклад, PMBOK, PRINCE2), які добре працюють у стабільному середовищі, проте не завжди враховують потребу у швидкому впровадженні інновацій. Ризик фіксації на початковому плані знижує можливість адаптації проєкту до нових технологічних рішень чи ринкових тенденцій.

Смарт-менеджмент передбачає інтеграцію інновацій як органічної складової проєктного процесу. Команди використовують методи дизайн-мислення, інноваційний скринінг, спринти з тестуванням гіпотез, що забезпечує генерацію нових рішень у режимі реального часу. Смарт-підхід стимулює проактивне впровадження новацій з урахуванням глобальних трендів, цілей сталого розвитку й потреб користувача.

3) Технологічність.

У *класичному проєктному менеджменті* технології відіграють другорядну роль, виконуючи допоміжну функцію (наприклад, планування у MS Project, використання Excel для звітності). Переважає ручне управління даними, відсутній єдиний цифровий простір для командної роботи.

Смарт-менеджмент проєктів, навпаки, інтегрує технології як ядро управлінської системи. У проєктній діяльності застосовуються CRM- і ERP-системи, хмарні рішення, засоби штучного інтелекту, блокчейн для прозорості, інструменти big data-аналітики та автоматизація задач. Завдяки цьому

досягається високий рівень цифрової синхронізації, відстеження KPI у режимі реального часу, автоматичне виявлення ризиків і швидке переналаштування процесів.

У табл. 1.1 наведена компаративна характеристика класичного і смарт-підходу до управління проєктами у підприємстві і торгівлі за критеріями гнучкості управління, технологічного забезпечення, методів реалізації, фокусом на результати, комунікацією в команді, стратегії розвитку, залучення стейкхолдерів та оцінювання ефективності.

Таблиця 1.1 – Компаративна характеристика класичного і смарт-підходу до управління проєктами у підприємстві і торгівлі

Критерій порівняння	Класичний підхід до управління проєктами	Смарт-підхід до управління проєктами
<i>Гнучкість управління</i>	Низький рівень гнучкості, жорстка ієрархія	Висока адаптивність і децентралізоване управління
<i>Технологічне забезпечення</i>	Обмежене використання ІТ-інструментів	Інтенсивне використання цифрових технологій (AI, Big Data, хмари)
<i>Методи реалізації</i>	Лінійні, водоспадні моделі	Agile, Scrum, Lean, інтерактивні моделі
<i>Фокус на результат</i>	Досягнення планових показників	Створення цінності для клієнта та гнучке коригування цілей
<i>Комунікація в команді</i>	Формалізована, з централізованим контролем	Інтерактивна, гнучка, з використанням цифрових платформ
<i>Стратегія розвитку</i>	Орієнтація на стабільність	Орієнтація на інновації, сталий розвиток і цифрову трансформацію
<i>Залучення стейкхолдерів</i>	Обмежене, періодичне	Безперервне, через цифрові канали зворотного зв'язку
<i>Оцінка ефективності</i>	План-фактний аналіз	Використання KPI, цифрових панелей, аналітики в реальному часі

Джерело: складено автором

Поєднання класичних і інноваційних підходів в управлінні проєктами у комерційній діяльності та торгівлі має принципове значення для ефективної адаптації бізнесу до сучасних умов цифровізації, зростаючої конкуренції та мінливого середовища. Класичні методи управління забезпечують стабільність, чіткість структури, правове підґрунтя і передбачуваність процесів. Вони особливо важливі на етапах планування, бюджетування, нормативно-кадрового забезпечення, а також при реалізації проєктів із тривалим життєвим циклом або високим рівнем регламентованості. Натомість інноваційні підходи – проєктно-орієнтовані, цифрові, динамічні – дозволяють оперативно реагувати на зміни,

активізувати взаємодію з клієнтами, впроваджувати нові технології, стимулювати креативність і залучення ресурсів на конкурсній основі.

Відзначимо, що саме поєднання традиційних засад і новаторських рішень є передумовою успішного функціонування бізнесу в умовах еволюційної трансформації суспільно-економічного простору. Така інтеграція дає змогу використати напрацьовану практику з вирішення поточних завдань (характерну для класичного управління), зберігаючи водночас гнучкість і здатність до стратегічних змін, притаманну інноваційним формам.

Специфіка **синергії** класичного та інноваційного управління проектами полягає в одночасному врахуванні декількох рівнів організації діяльності:

- на мікрорівні – це можливість створювати команду проекту з орієнтацією на талант, креативність і швидкість реагування;
- на мезорівні – формування міжсекторального партнерства, наприклад, між приватним бізнесом, державою та громадянським суспільством;
- на макрорівні – відповідність стратегічним викликам цифрової трансформації та новим форматам споживчої поведінки.

Варто підкреслити, що інноваційні підходи не відкидають традиційні, а поступово перетворюють їх у нові практики. Технології, які на початку вважалися новаторськими (наприклад, використання діаграми Ганта, Kanban-дошок, інтелектуальних систем управління проектами), згодом інтегруються в повсякденні управлінські процеси та стають частиною оновленої норми.

Суттєвою перевагою інтегративного підходу є підвищення системної ефективності економічної діяльності, зокрема в електронній комерції та біржовій торгівлі, де зростає роль швидкості прийняття рішень, обміну даними, персоналізованих сервісів і прозорості комунікацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що **поєднання класичних і інноваційних підходів** в управлінні проектами:

- формує адаптивне середовище для вирішення стратегічних і поточних завдань;
- сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів комерційної діяльності;
- забезпечує сталу взаємодію між різними акторами бізнесу і суспільства;
- виступає основою для створення нових форм цінності в умовах цифрової економіки.

Таким чином, інтегративна модель управління має стати методологічною основою сучасного проектного менеджменту в комерційній сфері, де збереження найкращих традицій поєднується з необхідністю впровадження інновацій і постійної трансформації.

В умовах смарт-середовища потребує також ґрунтовного переосмислення підхід до розуміння життєвого циклу проєктів.

Життєвий цикл проєкту – це логічно структурована послідовність фаз, через які проходить проєкт від моменту ініціювання до завершення та оцінки результатів.

Він охоплює комплекс управлінських, організаційних, ресурсних і контрольних процесів, що забезпечують досягнення запланованої мети, ефективне використання ресурсів і узгодженість дій усіх учасників. Життєвий цикл відображає динаміку розвитку проєкту, дозволяючи забезпечити його стійкість, адаптивність до змін середовища, а також якісну інтеграцію з іншими бізнес-процесами підприємства чи торговельної структури.

У класичному розумінні життєвий цикл проєкту може бути представлений у вигляді схеми (рис. 1.2).

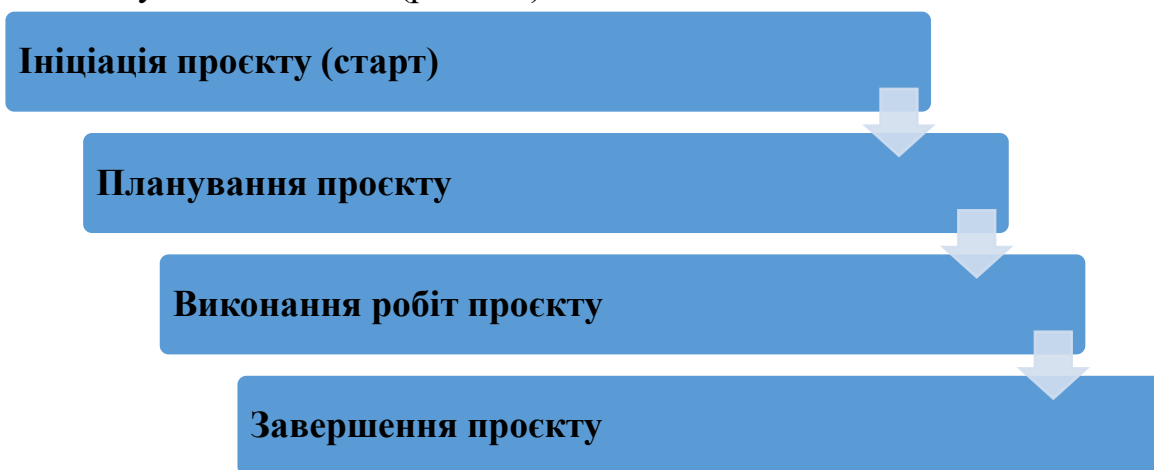


Рисунок 1.2 – Етапи класичного життєвого циклу проєкту

Джерело: складено автором на основі [10, с. 33]

Класичний життєвий цикл передбачає послідовне виконання етапів проєкту – від ініціації до завершення – без повернення до попередніх фаз. Такий підхід підходить для проєктів із чітко визначеними вимогами, які не змінюються в процесі реалізації. У підприємництві та торгівлі він використовується, наприклад, під час запуску стандартної торговельної мережі або логістичного центру, де всі етапи плануються заздалегідь і виконуються відповідно до затвердженого графіку.

Прогнозний життєвий цикл ґрунтується на ретельному передбаченні розвитку проєкту та максимальному врахуванні факторів зовнішнього середовища. У ньому переважає стратегічне планування, а зміни – мінімальні. Такий підхід характерний для великих торговельно-інвестиційних ініціатив, де важливо прогнозувати поведінку ринку, динаміку попиту, макроекономічні зміни. Успіх реалізації значною мірою залежить від точності початкових розрахунків.

Ітераційний життєвий цикл передбачає поступову реалізацію проєкту через низку повторюваних циклів, у межах яких аналізуються проміжні результати і вносяться необхідні коригування. Такий підхід застосовується, коли повне розуміння продукту чи послуги формується лише в процесі роботи. У сфері підприємництва це, наприклад, може бути запуск інноваційного сервісу, коли кінцева пропозиція формується за результатами тестування окремих функцій або модулів.

Інкрементний життєвий цикл у своїй основі має поетапне нарощування функціональності або можливостей проєкту. Продукт виводиться на ринок частинами, кожна з яких має самостійну цінність для споживача. Така модель підходить для торгівлі, коли компанія виводить окремі категорії товарів або каналів дистрибуції поступово, перевіряючи реакцію клієнтів та адаптуючи стратегію.

Адаптивний (гнучкий) життєвий цикл орієнтований на високу гнучкість, постійні зміни та тісну взаємодію з замовником. Рішення приймаються оперативно, а кінцевий продукт розвивається у відповідь на відгуки споживачів. Це надзвичайно актуально для динамічних бізнесів, зокрема інтернет-комерції, де потрібно швидко адаптуватися до нових технологій, попиту чи трендів.

Ключові виклики в управлінні життєвим циклом проєктів в умовах цифровізації полягають у наступному:

- *фрагментованість цифрових процесів* – недосконала інтеграція цифрових інструментів між різними фазами життєвого циклу проєкту ускладнює досягнення цілісності управління;
- *висока динаміка змін у ринковому середовищі* – необхідність швидкого реагування на зміну споживчих уподобань, тенденцій, регуляторних вимог;
- *низький рівень цифрової компетентності персоналу* – недостатня готовність команди проєкту до ефективного використання цифрових рішень у плануванні, реалізації та моніторингу проєктів;
- *обмеженість фінансових ресурсів на цифровізацію* – складність у забезпеченні стабільного фінансування впровадження ІТ-рішень, хмарних сервісів, аналітики великих даних;
- *кіберризики і інформаційна вразливість* – зростання загроз кібербезпеці внаслідок активного використання хмарних платформ і мобільних інтерфейсів у реалізації проєктів;
- *проблеми масштабування та сумісності технологій* – труднощі з адаптацією цифрових інструментів до масштабів конкретного бізнесу чи логістичної структури підприємства;

- складність прогнозування результатів у цифровому середовищі – нестабільність цифрових даних, потреба в постійній аналітичній валідації результатів;
 - неузгодженість між ІТ-стратегією та бізнес-цілями проєкту – ризики неефективного використання цифрових рішень через відсутність стратегічної цілісності між технічними та підприємницькими підходами;
 - недостатній рівень цифрової адаптації партнерів і постачальників – уповільнення темпів проєктної реалізації через низький рівень диджитал-комунікацій з учасниками ланцюга постачань;
 - потреба у нових формах командної взаємодії – необхідність гібридних або повністю цифрових форматів організації командної роботи, що вимагає додаткових навичок фасилітації, лідерства та комунікації в онлайн-середовищі.
- Загалом, у підприємництві та торгівлі життєвий цикл проєктів відзначається відповідною специфікою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Специфіка життєвого циклу проєкту у підприємництві та торгівлі

Аспект	Характеристика
<i>Динамічність і гнучкість фаз</i>	Фази життєвого циклу можуть бути адаптивними до змін зовнішнього середовища, допускають паралельність або повторення.
<i>Фокус на швидке досягнення результатів</i>	Проєкти орієнтовані на швидку реалізацію, комерціалізацію та реагування на ринкові виклики.
<i>Цифрова підтримка усіх фаз</i>	Застосування цифрових технологій на кожному етапі: CRM-системи, аналітика даних, автоматизоване управління.
<i>Орієнтація на цінність для клієнта</i>	Кожна фаза має забезпечувати підвищення цінності для кінцевого споживача як ключового бенефіціара.
<i>Високий рівень ризиків і потреба у постійній оцінці</i>	Життєвий цикл супроводжується ризик-аналізом, сценарним плануванням і регулярним коригуванням цілей.

Джерело: складено автором на основі [17]

Зазначені специфічні риси слід враховувати під час управління проєктною діяльністю підприємницьких і торговельних структур, прагнучи зробити цей процес максимально динамічним та адаптивним.

Отже, до основних напрямів **підвищення ефективності проєктної діяльності** у підприємництві і торгівлі завдяки застосуванню смарт-підходу доцільно віднести наступні:

- інтеграція цифрових технологій у всі етапи управління проєктами, включаючи автоматизацію процесів, обробку великих даних та якісну комунікацію між учасниками;

- використання інструментів Індустрії 4.0 з урахуванням переходу до Індустрії 5.0 – інтеграція фізичних і цифрових систем для досягнення гнучкості й ефективності;
- орієнтація на принципи сталого розвитку – економічна результативність проєктів у поєднанні з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю;
- розвиток людського потенціалу через smart-освіту, цифрову перепідготовку та формування нових управлінських і технічних компетентностей;
- енергоефективність і ресурсозбереження – впровадження технологій, які дозволяють оптимізувати використання енергії та матеріалів, знижуючи витрати і втрати;
- гнучка трансформація управлінських систем і бізнес-процесів, що передбачає адаптивність, відкритість до змін і розвиток внутрішньої проєктної культури;
- розширення взаємодії зі стейкхолдерами – побудова партнерських відносин на засадах довіри, прозорості та спільної відповідальності;
- активізація публічно-приватного партнерства, яке дозволяє об'єднувати ресурси держави та бізнесу задля реалізації проєктів стратегічного значення;
- імплементація міжнародного досвіду у сфері цифрового управління та smart-технологій, з урахуванням кращих практик провідних економік;
- забезпечення інформаційної безпеки – формування надійних систем захисту даних, кібербезпека, дотримання політик конфіденційності в цифровому середовищі;
- підвищення рівня інклюзивності проєктного середовища, створення доступних, комфортних і справедливих умов участі для всіх залучених осіб.

1.2. Цифрові інструменти управління проєктами у бізнесі та торгівлі

У контексті стрімкого розвитку smart-середовища, що орієнтоване на інтеграцію інтелектуальних технологій і методів управління в економічну та соціальну діяльність, особливої ваги набуває формування нової управлінської парадигми на рівні суб'єктів господарювання. Така модель має забезпечувати високу адаптивність до умов цифрової трансформації, враховуючи зростаючі вимоги до швидкості, гнучкості та технологічності бізнес-процесів. Використання цифрових інструментів у проєктному управлінні сприяє підвищенню операційної мобільності компаній, зміцненню їх конкурентних позицій, ефективнішій взаємодії з клієнтами та середовищем, а також

оперативному реагуванню на динаміку споживчого попиту та зміну ринкових уподобань.

Цифрова адаптація у проєктній діяльності – це цілеспрямований процес інтеграції цифрових технологій, методів, інструментів і підходів у всі фази життєвого циклу проєкту з метою підвищення ефективності управління, гнучкості, швидкості прийняття рішень і здатності до реагування на зміни зовнішнього середовища.

Основні її *принципи* наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи цифрової адаптації в управлінні проєктами

Принцип	Сутність у контексті проєктного управління
Орієнтація на цифрову компетентність	Акцент на розвитку цифрових навичок команди, що забезпечує ефективне використання ІКТ у проєктній діяльності.
Прозорість і відкритість даних	Створення середовища, де всі учасники мають доступ до актуальної інформації, що знижує ризики помилок.
Гнучкість та адаптивність систем	Забезпечення готовності команд і технологій до змін у внутрішньому чи зовнішньому цифровому середовищі.
Інтеграція цифрових технологій у процеси	Повна синхронізація цифрових інструментів з ключовими фазами життєвого циклу проєкту.
Автоматизація управлінських рішень	Використання цифрової аналітики, AI та big data для підтримки рішень на основі об'єктивних показників.
Кібербезпека та захист даних	Формування культури інформаційної безпеки на всіх рівнях реалізації проєктів.
Безперервне вдосконалення	Постійне оновлення цифрового інструментарію і механізмів управління відповідно до нових технологічних трендів.
Орієнтація на користувача (UX)	Побудова цифрових систем з урахуванням зручності, логіки та потреб кінцевих користувачів.
Мережевість і хмарна мобільність	Впровадження хмарних рішень для забезпечення мобільного доступу до цифрового простору проєкту.
Соціальна відповідальність цифровізації	Врахування етичних, соціальних і екологічних аспектів у процесі цифрової трансформації управління проєктами.

Джерело: складено і доповнено автором на основі [15]

Дотримання вищенаведених принципів сприяє формуванню гнучкої та технологічно орієнтованої моделі управління суб'єктів господарювання, здатної ефективно реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища. Особливе значення мають розвиток цифрових компетентностей персоналу, інтеграція сучасних інформаційних технологій у проєктні процеси, забезпечення відкритості даних, автоматизація управлінських рішень і дотримання вимог кібербезпеки. Сукупність таких принципів створює передумови для підвищення результативності проєктів, посилення їх адаптивності та забезпечення сталого розвитку організацій в умовах прискореної цифрової трансформації.

В умовах цифрової трансформації проєктного менеджменту у підприємстві та торгівлі постає потреба у новому підході до **управлінських рішень**, який базується не лише на інтуїції або стандартних регламентах, а на структурованому й системному використанні знань. Такий підхід реалізується через стратегічну модель розумного прийняття рішень на основі знанневих потоків, аналітичної підтримки й цифрових інструментів, а також синергетичному підході (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Складові моделі розумного прийняття рішень в управлінні проєктами на основі знань в умовах цифровізації

Джерело: складено автором на основі [22]

Сутність цієї моделі полягає в інтеграції декількох ключових компонентів:

1) **Централізація знань**: на першому етапі формується база знань, яка акумулює як внутрішні ресурси підприємства (професійний досвід, проєктні кейси, управлінські напрацювання), так і зовнішні – наприклад, дані про ринок, тренди цифровізації, нормативні вимоги. Ці знання мають бути формалізовані, доступні та придатні до обробки відповідальними особами за допомогою інтелектуальних систем.

2) **Цифрова аналітика**: базуючись на знаннях, аналітичні модулі надають змогу оцінювати поточну ситуацію, прогнозувати ризики, виявляти приховані закономірності та розраховувати сценарії реалізації проєктів. У центрі цієї частини – використання інструментів штучного інтелекту, машинного навчання, візуалізації даних та big data-аналітики.

3) **Інтелектуальна підтримка рішень**: управлінці отримують не лише масиви даних, а й інтерпретовані рекомендації, які враховують проєктні цілі,

часові та ресурсні обмеження, інтереси зацікавлених сторін. Це забезпечує більш виважене, адаптивне і стратегічне прийняття рішень.

4) **Гнучке впровадження:** модель передбачає використання гнучких підходів (Agile, Lean, Kanban) до управління проєктами, що дозволяє адаптувати рішення у реальному часі, залежно від змін у зовнішньому середовищі.

5) **Ітеративна валідація:** рішення верифікуються на кожному етапі проєктного циклу, що дозволяє вчасно виявляти відхилення, здійснювати коригування та оновлювати знанняву базу на основі нових результатів.

6) **Орієнтація на синергію:** стратегічна модель розумного прийняття рішень сприяє поєднанню експертного досвіду команди з об'єктивною цифровою інформацією, формуючи єдине інформаційне середовище для командної взаємодії.

Практична цінність такої моделі полягає у забезпеченні безперервного управління знаннями, підвищенні точності стратегічних рішень, скороченні часу на обробку інформації, посиленні проєктної гнучкості та підвищенні загальної ефективності управління у складному, динамічному середовищі цифрової економіки.

Переваги й ризики використання новітнього цифрового інструментарію у проєктній діяльності економічних суб'єктів наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги й ризики використання новітнього цифрового інструментарію у проєктній діяльності економічних суб'єктів

Переваги	Ризики
Підвищення гнучкості управлінських процесів у межах життєвого циклу проєкту завдяки цифровим інструментам контролю, планування та аналітики.	Залежність від цифрової інфраструктури: збої в роботі ПЗ чи відсутність доступу до мережі можуть паралізувати проєктну діяльність.
Оптимізація командної взаємодії за допомогою хмарних платформ, систем керування завданнями та цифрових робочих просторів.	Ризики кібербезпеки та витоку конфіденційної інформації у процесі віддаленої або хмарної роботи команди.
Швидке прийняття рішень на основі аналізу великих даних, дашбордів і прогнозної аналітики.	Недостатній рівень цифрової компетентності членів проєктної команди може ускладнити ефективне використання інструментів.
Можливість масштабування проєктів, інтеграції інновацій на будь-якому етапі реалізації без втрати загальної керованості.	Висока вартість впровадження та обслуговування сучасного цифрового інструментарію, особливо для малого бізнесу.
Забезпечення прозорості реалізації проєктів для всіх учасників через автоматизований моніторинг KPI та етапів виконання.	Надмірна автоматизація може призвести до знеособлення процесу управління та втрати елементів гнучкого реагування на нестандартні ситуації.

Джерело: складено автором на основі [6]

Ефективне впровадження цифрових інструментів у сфері проєктної діяльності суб'єктів господарювання потребує комплексного підходу, що охоплює низку взаємопов'язаних складових: організаційно-управлінську, фінансову, кадрову та безпекову.

У площині організаційно-управлінського забезпечення особливої уваги заслуговує модернізація системи менеджменту компанії в цілому. Саме ті підприємства, які своєчасно вдосконалюють управлінські структури, принципи та підходи, здатні повноцінно інтегрувати цифрові рішення у свої бізнес-процеси. Це стосується, зокрема, переходу до гнучких методів управління, таких як Agile, який демонструє високу ефективність у проєктно-орієнтованих структурах. Водночас доцільним є впровадження автоматизованих систем управління функціональними напрямками діяльності підприємства – зокрема, ресурсного забезпечення, фінансових потоків, логістики, управління персоналом тощо.

Окрему увагу слід приділяти цифровізації комунікаційних процесів, яка сприяє підвищенню оперативності інформаційної взаємодії між співробітниками та підрозділами. Створення умов для обміну даними в режимі реального часу, оперативний аналіз інформації, моделювання управлінських сценаріїв та швидке отримання зворотного зв'язку є ключовими чинниками підвищення адаптивності та ефективності управлінських рішень у динамічному середовищі.

Для успішної реалізації проєктів у підприємстві і торгівлі в умовах смарт-середовища також надзвичайно важливе значення має наявність підприємницького мислення.

Підприємницьке мислення у проєктній діяльності – це когнітивно-практична установка, що поєднує інноваційність, проактивність і здатність до управління ризиками в умовах невизначеності та динаміки зовнішнього середовища.

Воно виявляється у стратегічному баченні, схильності до пошуку нових можливостей, швидкому прийнятті обґрунтованих рішень, орієнтації на досягнення результату, а також у здатності трансформувати ідеї в конкретні проєкти з високим потенціалом цінності. У проєктному менеджменті таке мислення відіграє ключову роль у формуванні інноваційних стратегій, створенні цінності для споживача, мобілізації ресурсів та адаптації до викликів цифрової економіки.

Ключовими **рисами підприємницького мислення** в управлінні проєктами є:

- *ініціативність* – передбачає здатність самостійно виявляти проблемні зони або перспективи розвитку, формувати ідеї та пропонувати дієві шляхи їх реалізації в межах проєкту;
- *інноваційність* – проявляється у прагненні застосовувати нестандартні підходи, створювати нові продукти, сервіси або рішення, які забезпечують проєкту унікальну цінність;
- *орієнтація на результат* – означає фокусування на досягненні конкретних проєктних цілей, підкріплених системною оцінкою досягнутих результатів та ефективності обраних дій;
- *проактивність* – виражається у здатності діяти на випередження, формувати події, а не лише реагувати на них, передбачати ризики та вчасно адаптувати проєктну діяльність;
- *толерантність до невизначеності та ризику* – полягає у готовності діяти в умовах неповноти інформації, динаміки середовища і приймати рішення з розумінням потенційних наслідків;
- *гнучкість* – відображає здатність адаптувати підходи, методи та ресурси управління проєктом відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього контексту;
- *системність мислення* – забезпечує комплексне розуміння проєкту як взаємозалежної системи, де всі елементи пов'язані між собою, що дозволяє приймати стратегічно обґрунтовані рішення;
- *ціннісна орієнтація* – зосереджена на створенні довгострокової цінності для клієнтів, бізнес-партнерів, команди та суспільства в цілому;
- *рішучість* – проявляється у здатності швидко ухвалювати управлінські рішення, навіть за обмежених ресурсів чи в умовах тиску часу, зберігаючи логіку і виваженість;
- *комунікаційна спроможність* – включає вміння чітко доносити ідеї, формувати переконливі аргументи, вести переговори та ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами і командою.

Смарт-підхід до **управління командами** в рамках реалізації підприємницьких і торговельних проєктів означає використання інтелектуальних цифрових технологій, орієнтованих на підвищення ефективності, гнучкості, персоналізації взаємодії, а також стратегічного партнерства між командами та організаційними цілями. Йдеться не лише про автоматизацію рутинних управлінських процесів, а про створення адаптивного цифрового середовища, де комунікація, координація, навчання, мотивація та прийняття рішень відбуваються з урахуванням аналітики великих даних,

алгоритмів штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових панелей управління.

Цей підхід дозволяє:

- гнучко формувати і адаптувати команди до цілей конкретного проекту;
- забезпечувати високу прозорість та контроль виконання завдань;
- своєчасно виявляти зони ризику, зниження залученості або продуктивності;
- розробляти персоналізовані траєкторії розвитку учасників команди;
- впроваджувати культуру безперервного вдосконалення.

Разом з тим, смарт-менеджмент команди вимагає високого рівня цифрової зрілості, зміни управлінської культури та здатності організації адаптуватися до нових форматів роботи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Компаративний аналіз переваг та викликів впровадження смарт-підходу до управління командами проекту

Категорія	Переваги смарт-підходу	Ключові виклики впровадження
<i>Продуктивність</i>	Автоматизація рутинних завдань, швидке прийняття рішень, зростання ефективності роботи	Необхідність інвестування у цифрові рішення та їх інтеграцію на ранніх етапах
<i>Управління командою</i>	Індивідуалізація завдань, персональні цілі, адаптація ролей під стиль роботи учасників	Опір змінам, зниження мотивації у разі погано організованого переходу до нових форматів
<i>Комунікація</i>	Використання цифрових платформ для взаємодії в реальному часі, прозорість обміну інформацією	Надлишок інформації, складність інтеграції інструментів у існуючі робочі процеси
<i>Аналітика</i>	Прогнозування поведінки команди, оцінка ризиків, аналіз залученості	Недостатність навичок інтерпретації цифрових даних у менеджерів
<i>Навчання і розвиток</i>	Електронні платформи для безперервного навчання, мікронавчання, розвиток компетенцій	Неоднорідний рівень цифрової грамотності серед учасників команди
<i>Культура управління</i>	Формування цифрово-гнучкої культури, орієнтація на дані, підзвітність, прозорість	Необхідність змінити організаційні моделі і структури, недостатня готовність керівництва
<i>Кібербезпека</i>	Захищені цифрові сервіси, контроль доступу до інформації	Ризики витоку персональних даних, високі вимоги до інформаційної безпеки

Джерело: складено автором із використанням [18]

Цифрова адаптація проєктних команд у підприємстві і торгівлі є ключовим чинником успішного функціонування в умовах смарт-середовища, де швидкість технологічних змін, гнучкість реагування та здатність до інновацій визначають конкурентоспроможність бізнесу. Вона охоплює цілеспрямований процес впровадження новітніх цифрових інструментів, що дозволяють автоматизувати управлінські функції, покращити внутрішню координацію та підвищити ефективність командної взаємодії. Основою цифрової адаптації є технологічна гнучкість і здатність до безперервного навчання, що формує нову організаційну культуру цифрової зрілості.

В умовах цифровізації зростає значення використання спеціалізованих цифрових платформ і систем управління проєктами, які забезпечують прозорість виконання завдань, спрощують контроль термінів, сприяють ефективному розподілу ресурсів і формують культуру зворотного зв'язку. Водночас цифрова адаптація передбачає зміну стилю керівництва – від директивного до фасилітативного, заснованого на співпраці, делегуванні повноважень і високій мотивації учасників команди.

Особливо важливою є адаптація команди до віртуального формату роботи, що передбачає синхронізацію дій за допомогою хмарних технологій, цифрових комунікаційних засобів і аналітичних панелей. Комунікативна компетентність, цифрова грамотність і здатність до роботи в міжфункціональних цифрових командах – стають базовими вимогами до кожного члена проєкту.

Також цифрова адаптація не обмежується лише технологічними аспектами – вона охоплює психологічну готовність до змін, інклюзивність, прийняття принципів *work-life balance*, а також вбудовану в цифрові процеси систему ризик-менеджменту та кібербезпеки. Усе це забезпечує не лише ефективну реалізацію проєктів, а й сприяє зміцненню організаційної стійкості бізнес-структури в цілому.

Відповідно до сучасних підходів до управління персоналом, **успішна адаптація команди у цифровому середовищі** передбачає поєднання організаційних, навчальних, технологічних та соціально-психологічних компонентів.

По-перше, важливим інструментом виступає використання *онлайн-платформ для навчання (LMS)*. Такі платформи забезпечують індивідуалізований підхід, дозволяють відстежувати прогрес учасників команди, адаптувати зміст під потреби різних проєктних ролей і забезпечити гнучке навчання у зручному форматі.

По-друге, широко застосовуються *віртуальні тренажери та симуляційні програми*, які дозволяють членам проєктних команд відпрацювати сценарії

діяльності в умовах, наближених до реальних, без ризиків для бізнес-процесів. Це суттєво пришвидшує набуття компетенцій і знижує рівень стресу на старті участі у проєкті.

По-третє, важливою складовою є впровадження *чат-ботів і елементів штучного інтелекту* у HR-супровід. Чат-боти можуть оперативно відповідати на запитання новачків, пояснювати внутрішні правила, надавати інструкції та скеровувати в складних ситуаціях, що особливо цінно в гнучких чи розподілених командах.

По-четверте, *аналітичні системи цифрового контролю та зворотного зв'язку* дозволяють HR-фахівцям своєчасно коригувати адаптаційні програми, виявляти слабкі місця в навчанні чи комунікації, запобігати виникненню проблемних ситуацій.

По-п'яте, новітнім засобом виступає використання *технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR)*. Ці технології дозволяють в інтерактивному форматі занурити нових членів команди в корпоративне середовище, бізнес-модель підприємства, специфіку роботи над проєктом. Такі рішення значно підвищують залученість, розуміння ролі кожного учасника та швидкість командної інтеграції.

Також варто враховувати менторство, мікронаставництво та фасилітаційні методики, які можуть супроводжувати цифрові інструменти, забезпечуючи людський вимір у процесі адаптації. Поєднання технологічних рішень з елементами емоційної підтримки є ключем до формування сталих, згуртованих і результативних проєктних команд.

Найбільш поширені цифрові інструменти, що використовуються у проєктній діяльності компаній, узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Класифікація цифрових інструментів в управлінні проєктною діяльністю компаній

Класифікація	Інструмент	Посилання
1	2	3
Управління проєктами	Worksection	https://worksection.com/ua/
	Trello	https://trello.com
	Asana	https://asana.com
	Jira	https://www.atlassian.com/software/jira
	Monday.com	https://monday.com
	ClickUp	https://clickup.com
	Wrike	https://www.wrike.com
	Microsoft Project	https://www.microsoft.com/project
CRM-системи	Salesforce	https://www.salesforce.com
	HubSpot CRM	https://www.hubspot.com
	Zoho CRM	https://www.zoho.com/crm
	Pipedrive	https://www.pipedrive.com
ERP-системи	Odoo	https://www.odoo.com

Класифікація	Інструмент	Посилання
1	2	3
	SAP S/4HANA	https://www.sap.com
	Oracle NetSuite	https://www.netsuite.com
	Microsoft Dynamics 365	https://dynamics.microsoft.com
	ERPNext	https://erpnext.com
Бізнес-аналітика	Power BI	https://powerbi.microsoft.com
	Qlik Sense	https://www.qlik.com
	Tableau	https://www.tableau.com
Хмарні сервіси	Google Workspace	https://workspace.google.com
	Microsoft 365	https://www.microsoft.com/microsoft-365
	Dropbox	https://www.dropbox.com
Автоматизація	Zapier	https://zapier.com
	Make	https://www.make.com
	Microsoft Power Automate	https://powerautomate.microsoft.com
	UiPath	https://www.uipath.com
Штучний інтелект	ChatGPT	https://chatgpt.com
	Microsoft Copilot	https://copilot.microsoft.com
	Gemini	https://gemini.google.com
	Claude	https://claude.ai
	Notion AI	https://www.notion.so/product/ai

Джерело: систематизовано автором за результатами узагальнення відкритої інформації з офіційних сайтів цифрових інструментів і платформ

З-поміж цифрових інструментів, що застосовуються безпосередньо для **управління проєктами** на рівні організацій, доцільно акцентувати увагу на таких:

Worksection – українська хмарна платформа для управління проєктами та організації командної роботи, яка забезпечує планування, координацію та контроль виконання завдань у єдиному цифровому середовищі. Система дозволяє формувати структуру проєктів, розподіляти завдання між виконавцями, визначати пріоритети, контролювати терміни виконання та відстежувати завантаженість команди. До ключових можливостей платформи належать канбан-дошки, діаграми Ганта, вбудований тайм-трекер, інструменти командної комунікації та формування аналітичних звітів. Завдяки поєднанню засобів планування, моніторингу й контролю *Worksection* може використовуватися для управління як окремими проєктами, так і комплексними бізнес-процесами підприємств різного масштабу [23].

Trello – це хмарна платформа для управління проєктами та організації командної взаємодії, побудована на принципах візуального управління завданнями. Основою роботи системи є використання дощок, списків і карток, які дозволяють структурувати проєкти, розподіляти завдання між учасниками

команди, контролювати етапи виконання робіт та відстежувати прогрес у режимі реального часу. Платформа підтримує різні підходи до організації роботи, зокрема Kanban та Agile, а також забезпечує можливість налаштування робочих процесів відповідно до специфіки діяльності організації. Завдяки інтеграції з іншими цифровими сервісами, засобам автоматизації та інструментам командної комунікації Trello може використовуватися для управління проектами різного масштабу у сфері бізнесу, торгівлі, маркетингу, освіти та розробки програмного забезпечення [24].

Asana – це цифрова платформа для координації проектної діяльності та управління робочими процесами, орієнтована на планування, узгодження та контроль виконання завдань у командах. Система забезпечує можливість формування проектів у різних форматах представлення інформації, зокрема у вигляді списків, календарів, часових шкал і візуальних дощок, що дозволяє адаптувати робочий простір до потреб конкретної організації. Функціонал платформи охоплює управління завданнями, визначення відповідальних осіб, встановлення залежностей між роботами, моніторинг виконання цілей та координацію діяльності між окремими підрозділами. Важливою особливістю *Asana* є підтримка наскрізного управління процесами, що сприяє узгодженню поточних операцій із стратегічними цілями підприємства та забезпечує прозорість виконання робіт у межах проектного портфеля [25].

Jira – це професійна система управління проектами та процесами розробки, призначена для планування, координації та контролю виконання робіт у командах різного масштабу. Платформа підтримує управління завданнями, відстеження змін, формування робочих сценаріїв та організацію взаємодії між учасниками проекту в межах єдиного інформаційного простору. Особливістю *Jira* є можливість гнучкого налаштування робочих процесів відповідно до потреб організації, використання механізмів управління беклогом, спринтами та релізами, а також відображення стану проекту за допомогою спеціалізованих інформаційних панелей. Система широко застосовується для реалізації Agile-підходів, зокрема Scrum і Kanban, а також забезпечує інтеграцію з численними цифровими сервісами, що дозволяє створювати комплексне середовище для управління проектною діяльністю та командною співпрацею [26].

Monday.com – це цифрова платформа для управління проектами, робочими процесами та командною взаємодією, яка побудована на принципі візуального налаштування робочого середовища відповідно до потреб користувачів. Система дозволяє створювати та координувати проекти, структурувати завдання, контролювати виконання робіт і відстежувати ключові показники діяльності за допомогою інтерактивних робочих просторів.

Функціональні можливості платформи охоплюють планування ресурсів, управління термінами, автоматизацію повторюваних операцій, формування звітності та моніторинг результатів у режимі реального часу. Завдяки широким можливостям інтеграції з корпоративними інформаційними системами та сервісами бізнес-аналітики Monday.com може використовуватися для координації як окремих проєктів, так і комплексних організаційних процесів у різних сферах економічної діяльності [27].

ClickUp – це багатофункціональна платформа для управління проєктами та організації спільної роботи, що поєднує в одному цифровому середовищі інструменти планування, контролю виконання завдань, управління ресурсами та командної взаємодії. Система надає можливість структурувати діяльність за проєктами, напрямками або окремими бізнес-процесами, використовуючи різні формати представлення інформації, зокрема списки, дошки, календарі, часові шкали та інформаційні панелі. Платформа підтримує налаштування робочих просторів відповідно до потреб організації, дозволяє координувати діяльність команд, відстежувати виконання стратегічних і операційних цілей, а також автоматизувати окремі етапи робочих процесів. Завдяки широким можливостям інтеграції з корпоративними сервісами та інструментами аналітики ClickUp може використовуватися як єдина система управління проєктною діяльністю, комунікаціями та документами в організаціях різного масштабу [28].

Wrike – це корпоративна платформа для управління проєктами та організації спільної роботи, призначена для координації діяльності команд, планування ресурсів і контролю виконання завдань у багатопроектному середовищі. Система забезпечує можливість формування робочих процесів різного рівня складності, встановлення взаємозв'язків між завданнями, управління термінами реалізації та моніторингу стану проєктів за допомогою інтерактивних інформаційних панелей. Платформа підтримує різні методи організації роботи, включаючи традиційні та гнучкі підходи до управління, а також надає інструменти для погодження документів, управління запитами, розподілу навантаження між виконавцями та контролю використання ресурсів. Завдяки широким можливостям налаштування й інтеграції з корпоративними інформаційними системами Wrike використовується для забезпечення прозорості управлінських процесів і підвищення узгодженості дій між структурними підрозділами організації [29].

Microsoft Project – це спеціалізоване програмне забезпечення для планування, координації та контролю проєктної діяльності, розроблене для підтримки управлінських рішень на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Система надає можливість формувати календарні плани, визначати послідовність виконання робіт, розподіляти ресурси, контролювати бюджети та

відстежувати досягнення запланованих результатів. Однією з ключових особливостей платформи є використання мережевого планування та діаграм Ганта, що дозволяє візуалізувати структуру проекту, оцінювати взаємозалежність завдань і своєчасно виявляти потенційні відхилення від плану. Інтеграція з іншими рішеннями екосистеми Microsoft забезпечує ефективний обмін даними між учасниками проекту, підтримує спільну роботу та сприяє підвищенню прозорості процесів управління проектами в організаціях різного масштабу [30].

Представлені **CRM-системи** Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM та Pipedrive належать до найбільш поширених цифрових рішень для управління взаємовідносинами з клієнтами. Їх функціональне призначення полягає у централізації клієнтських даних, підтримці процесів продажу, автоматизації маркетингових активностей та підвищенні ефективності комунікацій між підприємством і споживачами. Використання зазначених платформ дозволяє систематизувати роботу з клієнтською базою, забезпечити прозорість бізнес-процесів, покращити якість обслуговування та створити інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у межах реалізації проектів у сфері бізнесу та торгівлі [31; 32; 33; 34].

ERP-системи Odoo, SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365 та ERPNext призначені для комплексного управління ресурсами підприємства та інтеграції ключових бізнес-процесів у єдиному цифровому середовищі. Зазначені рішення забезпечують координацію фінансової діяльності, управління закупівлями, запасами, виробництвом, логістикою, персоналом і взаємовідносинами з клієнтами, сприяючи підвищенню узгодженості управлінських рішень та прозорості операційної діяльності. Використання ERP-систем дозволяє формувати цілісну інформаційну базу для планування та контролю ресурсів, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність використання наявного потенціалу організації та забезпечувати належну інформаційну підтримку реалізації проектів у бізнесі та торгівлі [35; 36; 37; 38; 39].

Інструменти бізнес-аналітики Power BI, Qlik Sense, Tableau та ін. призначені для збору, обробки, візуалізації та інтерпретації даних з метою підтримки управлінських рішень. Зазначені платформи дозволяють інтегрувати інформацію з різних джерел, формувати інтерактивні інформаційні панелі, здійснювати моніторинг ключових показників діяльності та виявляти закономірності, важливі для розвитку бізнесу. Використання таких рішень сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує оперативний контроль результатів діяльності компаній та створює аналітичне

підґрунтя для планування й реалізації проєктів у сфері підприємництва та торгівлі [40; 41; 42].

Хмарні сервіси Google Workspace, Microsoft 365 та Dropbox забезпечують цифрову підтримку спільної роботи, зберігання даних та організації комунікацій у сучасному проєктному середовищі. Ці рішення надають можливість працювати з документами, файлами та інформаційними ресурсами незалежно від місця перебування користувачів, забезпечуючи безперервний доступ до актуальних даних і синхронізацію результатів роботи в режимі реального часу. Використання хмарних сервісів сприяє підвищенню мобільності проєктних команд, спрощує обмін інформацією між учасниками, підтримує віддалені та гібридні формати співпраці, а також створює умови для більш ефективної організації бізнес-процесів і реалізації проєктів у цифровому середовищі [43; 44; 45].

Платформи автоматизації Zapier, Make, Microsoft Power Automate та UiPath призначені для оптимізації бізнес-процесів шляхом автоматичного виконання повторюваних операцій і забезпечення взаємодії між різними цифровими сервісами та інформаційними системами. Застосування таких рішень дозволяє скоротити обсяг рутинної роботи, прискорити обробку даних, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити узгодженість виконання операцій у межах організації. Використання інструментів автоматизації сприяє більш раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та забезпечує додаткові можливості для цифрової трансформації проєктної діяльності, бізнес-процесів і управлінських практик у сфері підприємництва та торгівлі [46; 47; 48; 49].

Інструменти штучного інтелекту ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini, Claude та Notion AI використовуються для підтримки управлінської, аналітичної, комунікаційної та творчої діяльності в цифровому середовищі. Зазначені рішення ґрунтуються на технологіях генеративного штучного інтелекту та обробки природної мови, що дозволяє автоматизувати підготовку текстових матеріалів, здійснювати аналіз інформації, генерувати ідеї, узагальнювати дані та підтримувати процес прийняття рішень. Використання таких інструментів сприяє підвищенню продуктивності проєктних команд, прискоренню виконання інтелектуально містких завдань, покращенню якості інформаційного супроводу проєктів і створенню додаткових можливостей для впровадження інноваційних підходів до управління бізнесом і торговельною діяльністю в умовах розвитку цифрової економіки [50; 51; 52; 53; 54].

Отже, цифровізація проєктної діяльності суттєво змінює підходи до управління бізнесом і торгівлею, створюючи нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та обґрунтованості управлінських рішень.

Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє інтегрувати ключові бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище, забезпечувати оперативний доступ до даних, автоматизувати рутинні операції та підвищувати якість командної взаємодії. Водночас результативність впровадження таких рішень значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організації, готовності персоналу до використання нових технологій і здатності поєднувати технічні можливості цифрових платформ із стратегічними цілями проєкту.

1.3. Організаційні та практичні аспекти реалізації смарт-проєктів

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємництва і торгівлі успішність проєкту значною мірою визначається якістю його підготовчого етапу. Саме на **стадії ініціювання** закладаються передумови майбутнього результату, визначаються стратегічні орієнтири, оцінюється доцільність реалізації задуму та формуються основні параметри проєкту. Для смарт-проєктів цей етап набуває особливого значення, оскільки потребує врахування не лише економічних чинників, а й можливостей цифрових технологій, змін поведінки споживачів, інноваційних тенденцій та особливостей конкурентного середовища (рис. 1.4).

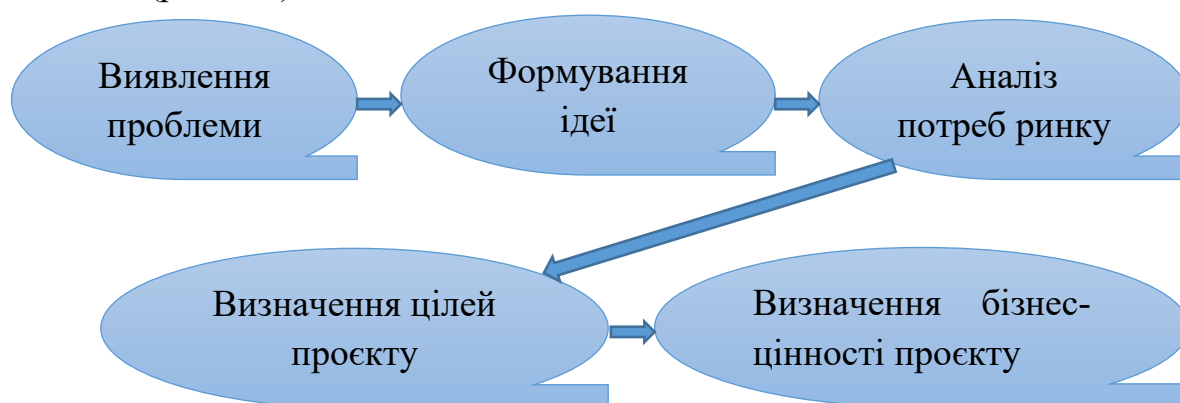


Рисунок 1.4 – Ініціювання та обґрунтування смарт-проєкту

Джерело: складено автором

Першим кроком у процесі ініціювання проєкту є *виявлення проблеми* або можливості розвитку. Будь-який проєкт виникає як відповідь на певний виклик, потребу чи нереалізований потенціал. У сфері підприємництва та торгівлі такими передумовами можуть бути зниження ефективності бізнес-процесів, недостатній рівень задоволеності клієнтів, поява нових технологій, зміна ринкових умов або необхідність виходу на нові сегменти ринку. Важливо, щоб проблема була не лише зафіксована, а й детально проаналізована з позицій її причин, наслідків та можливих шляхів вирішення. На цьому етапі доцільно

використовувати результати моніторингу діяльності підприємства, аналітичні звіти, маркетингові дослідження, дані CRM- та ERP-систем, а також інформацію, отриману від клієнтів, партнерів і працівників.

Після визначення проблеми відбувається *формування проєктної ідеї*. Ідея виступає концептуальною основою майбутнього проєкту та відображає бачення того, яким чином можна усунути наявні недоліки або використати нові можливості для розвитку. У смарт-середовищі процес генерації ідей дедалі частіше ґрунтується на застосуванні цифрових інструментів, аналізі великих масивів даних, використанні штучного інтелекту та колективному пошуку рішень за участю різних груп зацікавлених сторін. При цьому важливо, щоб запропонована ідея була інноваційною, реалістичною та відповідала стратегічним цілям організації. Формування якісної ідеї потребує не лише творчого підходу, а й здатності оцінювати її потенційні переваги, ризики та перспективи практичного впровадження.

Наступним етапом є *аналіз потреб ринку*. Навіть найбільш перспективна ідея не матиме практичної цінності, якщо не відповідатиме запитам споживачів або не враховуватиме особливостей конкурентного середовища. Саме тому перед прийняттям рішення щодо реалізації проєкту необхідно здійснити дослідження ринку, визначити цільову аудиторію, оцінити наявний попит, проаналізувати поведінку споживачів та виявити чинники, які впливають на їх вибір. У смарт-середовищі такі дослідження можуть базуватися на використанні цифрової аналітики, даних електронної комерції, соціальних мереж, онлайн-опитувань та спеціалізованих платформ бізнес-аналітики. Отримані результати дозволяють оцінити перспективність проєкту та сформулювати обґрунтоване уявлення про його ринковий потенціал.

Важливою складовою ініціювання є *визначення цілей проєкту*. Саме цілі задають напрям діяльності проєктної команди, виступають орієнтиром для планування ресурсів і дозволяють оцінити успішність реалізації проєкту після його завершення. У практиці проєктного менеджменту цілі мають бути чіткими, зрозумілими для всіх учасників та орієнтованими на досягнення конкретного результату. Для смарт-проєктів особливого значення набуває їх узгодження із цифровою стратегією підприємства, потребами клієнтів та вимогами сталого розвитку. Правильно сформульовані цілі дозволяють забезпечити узгодженість дій учасників проєкту та створюють основу для подальшого контролю й оцінювання результатів.

Завершальним елементом обґрунтування виступає *визначення бізнес-цінності проєкту*. На відміну від традиційного підходу, який часто зосереджується виключно на фінансових показниках, сучасні смарт-проєкти оцінюються комплексно. Їх цінність може проявлятися у зростанні

конкурентоспроможності підприємства, покращенні якості обслуговування клієнтів, підвищенні продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, розширенні ринкових можливостей або зміцненні репутації організації. Визначення бізнес-цінності дозволяє зрозуміти, які вигоди отримають основні зацікавлені сторони від реалізації проєкту та наскільки доцільними є інвестиції у його впровадження.

Тому, ініціювання та обґрунтування смарт-проєкту є комплексним процесом, що поєднує аналіз проблемної ситуації, пошук перспективних рішень, дослідження ринкового середовища, визначення цільових орієнтирів та оцінювання очікуваної цінності. Саме якість виконання цих завдань значною мірою визначає життєздатність проєкту, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати досягнення стратегічних результатів у сфері підприємництва і торгівлі.

Після формування концепції та обґрунтування доцільності реалізації смарт-проєкту одним із ключових завдань проєктного менеджменту стає **планування ресурсного забезпечення**. Саме на цьому етапі визначаються ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, оцінюються можливості їх залучення та створюються умови для ефективного використання протягом усього життєвого циклу проєкту. Якість ресурсного планування безпосередньо впливає на дотримання термінів виконання робіт, рівень витрат, якість результатів та загальну успішність проєктної діяльності.

Особливістю смарт-проєктів є висока залежність від знань, цифрових технологій та швидкості обробки інформації, тому традиційні підходи до ресурсного забезпечення доповнюються новими вимогами щодо цифрових компетентностей персоналу, доступу до інформаційних ресурсів та використання сучасних технологічних платформ. У таких умовах ресурсне планування набуває комплексного характеру та охоплює людські, фінансові, інформаційні й часові ресурси.

Важливе місце у структурі ресурсного забезпечення посідають *людські ресурси*. Успішна реалізація проєкту значною мірою залежить від професійного рівня його учасників, здатності працювати в команді та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На етапі планування визначається склад проєктної команди, розподіляються ролі та відповідальність, оцінюється потреба у спеціалізованих знаннях і компетентностях. Для смарт-проєктів особливого значення набуває наявність фахівців, які володіють цифровими навичками, здатні працювати з сучасними інформаційними системами, аналітичними платформами та інструментами автоматизації бізнес-процесів. Водночас необхідно враховувати можливості навчання персоналу, залучення зовнішніх

експертів та формування міждисциплінарних команд, здатних ефективно взаємодіяти в умовах цифрового середовища.

Не менш важливими є *фінансові ресурси*, які забезпечують реалізацію запланованих заходів та створюють економічні передумови для досягнення результатів проєкту. Планування фінансування передбачає визначення обсягу необхідних коштів, структури витрат, джерел фінансування та механізмів контролю їх використання. У практиці проєктного менеджменту до складу витрат можуть входити витрати на персонал, програмне забезпечення, технічне обладнання, маркетингові заходи, консультаційні послуги та інші складові, необхідні для виконання робіт. Особливістю смарт-проєктів є значна частка інвестицій у цифрові рішення, інформаційні технології та інноваційні продукти, що потребує ретельного економічного обґрунтування та прогнозування очікуваних результатів.

У сучасному цифровому середовищі особливого значення набувають *інформаційні ресурси*. Вони охоплюють сукупність даних, знань, програмних продуктів, інформаційних систем та цифрових сервісів, які використовуються для прийняття управлінських рішень і виконання проєктних завдань. Якість інформаційного забезпечення визначає можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, контролю виконання робіт та координації діяльності учасників проєкту. Планування інформаційних ресурсів передбачає визначення джерел отримання даних, способів їх зберігання та обробки, рівнів доступу до інформації, а також вибір цифрових платформ і програмних рішень, які забезпечуватимуть підтримку проєктної діяльності.

Окремим напрямом ресурсного планування є врахування *часових обмежень*. Час виступає одним із найцінніших ресурсів проєкту, оскільки саме він визначає тривалість виконання робіт, можливість досягнення результатів у встановлені строки та рівень ефективності використання інших ресурсів. Планування часу передбачає визначення послідовності виконання завдань, оцінювання їх тривалості, встановлення контрольних точок та формування календарного плану реалізації проєкту. Для смарт-проєктів характерна висока динамічність зовнішнього середовища, що потребує гнучкого підходу до управління термінами та постійного моніторингу виконання робіт.

Для систематизації інформації про ресурси та забезпечення ефективної координації робіт у проєктному менеджменті широко використовується **ресурсна матриця проєкту**. Вона являє собою інструмент, який дозволяє відобразити взаємозв'язок між завданнями проєкту, необхідними ресурсами та відповідальними виконавцями. Використання ресурсної матриці сприяє більш раціональному розподілу навантаження між учасниками команди, допомагає

своєчасно виявляти дефіцит ресурсів, запобігати їх дублюванню та забезпечувати прозорість процесу управління. У цифровому середовищі формування ресурсних матриць часто здійснюється за допомогою спеціалізованих програмних продуктів, що дозволяє автоматизувати процес планування та оперативно оновлювати інформацію відповідно до змін у проекті.

Приклад ресурсної матриці проекту з впровадження онлайн-сервісу замовлення та доставки товарів для торговельного підприємства наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Ресурсна матриця проекту з впровадження онлайн-сервісу замовлення та доставки товарів для торговельного підприємства (приклад)

Етап / завдання проекту	Людські ресурси	Фінансові ресурси	Інформаційні ресурси	Часові обмеження	Відповідальний	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6	7
Ініціювання проекту	Керівник проекту, власник бізнесу, маркетолог	Витрати на попередній аналіз і консультації	Дані продажів, звернення клієнтів, аналітика ринку	1 тиждень	Керівник проекту	Сформовано проблему, мету та первинну концепцію сервісу
Аналіз потреб клієнтів і ринку	Маркетолог, аналітик, менеджер з продажу	Опитування, аналіз конкурентів, обробка даних	CRM-дані, онлайн-опитування, статистика сайту, соціальні мережі	2 тижні	Маркетолог	Визначено цільову аудиторію, попит і ключові вимоги до сервісу
Формування технічного завдання	Керівник проекту, IT-фахівець, бізнес-аналітик	Оплата послуг аналітика або консультанта	Опис бізнес-процесів, вимоги користувачів, карта клієнтського шляху	1 тиждень	Бізнес-аналітик	Підготовлено технічне завдання для розробки або налаштування платформи
Вибір цифрової платформи	IT-фахівець, фінансовий менеджер, керівник проекту	Бюджет на ліцензії, інтеграції або підписку	Комерційні пропозиції, функціональні характеристики платформ	1 тиждень	IT-фахівець	Обрано платформу, що відповідає потребам підприємства та бюджету
Налаштування сервісу та інтеграцій	IT-команда, менеджер з логістики, адміністратор сайту	Оплата розробки, хостингу, інтеграцій, тестування	База товарів, дані про клієнтів, складські залишки, платіжні сервіси	3–4 тижні	IT-команда	Налаштовано онлайн-сервіс, інтегровано оплату, облік і доставку
Навчання персоналу	Керівник проекту, тренер, менеджери з продажу, оператори	Витрати на навчання, інструкції, консультації	Навчальні матеріали, інструкції, відеозаписи, тестові сценарії	1 тиждень	Керівник проекту	Персонал підготовлений до роботи з новим сервісом

Етап / завдання проєкту	Людські ресурси	Фінансові ресурси	Інформаційні ресурси	Часові обмеження	Відповідальний	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6	7
Тестовий запуск	Проектна команда, оператори, служба підтримки, тестова група клієнтів	Витрати на тестування, підтримку, усунення помилок	Зворотний зв'язок клієнтів, дані тестових замовлень, технічні звіти	2 тижні	Керівник проєкту	Виявлено недоліки, уточнено процеси, підготовлено сервіс до повного запуску
Повноцінний запуск і моніторинг	Команда продажу, маркетолог, IT-підтримка, логістика	Бюджет на рекламу, підтримку сервісу, технічний супровід	Аналітика замовлень, показники конверсії, відгуки клієнтів, звіти BI	Перший місяць після запуску	Власник бізнесу / керівник проєкту	Сервіс запущено, здійснюється контроль результатів і коригування роботи

Джерело: складено автором

Отже, планування ресурсного забезпечення є необхідною передумовою успішної реалізації смарт-проєкту. Комплексний підхід до управління людськими, фінансовими, інформаційними та часовими ресурсами дозволяє забезпечити збалансованість проєктної діяльності, підвищити ефективність використання наявного потенціалу організації та створити умови для досягнення запланованих результатів в умовах цифрової економіки.

Успішна реалізація смарт-проєкту значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організована робота **проєктної команди**. Навіть за наявності достатнього фінансування, сучасних цифрових інструментів та якісно розробленого плану досягнення поставлених цілей може бути ускладненим без належної координації дій учасників проєкту. Саме тому формування команди, розподіл ролей та налагодження механізмів взаємодії належать до ключових завдань проєктного менеджменту.

На відміну від традиційних організаційних структур, проєктна команда створюється для виконання конкретного завдання та функціонує протягом визначеного періоду часу. Її склад формується відповідно до потреб проєкту, а кожен учасник отримує чітко визначені функції та сферу відповідальності. У смарт-середовищі робота команди часто здійснюється із залученням цифрових платформ, хмарних сервісів та засобів дистанційної комунікації, що дозволяє об'єднувати фахівців незалежно від їхнього місця перебування.

Одним із базових елементів організації командної роботи є визначення *ролей учасників проєкту*. Чіткий розподіл функцій дозволяє уникнути дублювання завдань, забезпечує прозорість відповідальності та сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів. Залежно від масштабу та складності проєкту до складу команди можуть входити керівники, аналітики,

технічні спеціалісти, маркетологи, фінансисти, консультанти та інші фахівці. Водночас кожна роль повинна бути узгоджена із загальними цілями проєкту та спрямована на досягнення очікуваних результатів.

Центральне місце в системі управління займає *проєктний менеджер*. Саме він відповідає за координацію діяльності команди, організацію виконання робіт, контроль термінів, ресурсів і досягнення визначених результатів. Проєктний менеджер виступає зв'язуючою ланкою між замовниками, виконавцями та іншими зацікавленими сторонами, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників проєкту. У смарт-середовищі його роль додатково передбачає використання цифрових інструментів управління, аналіз даних, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримку ефективної взаємодії в умовах дистанційної або гібридної роботи.

Важливим учасником проєктної діяльності є *власник проєкту*. Як правило, він представляє інтереси організації або замовника, визначає стратегічне бачення майбутнього результату та забезпечує відповідність проєкту потребам бізнесу. Власник проєкту бере участь у прийнятті ключових рішень, затверджує основні параметри реалізації, оцінює очікувану цінність результатів та контролює досягнення стратегічних цілей. Його діяльність спрямована насамперед на забезпечення того, щоб проєкт створював реальну користь для організації та відповідав її довгостроковим пріоритетам розвитку.

Окрему групу учасників становлять *експерти та виконавці*. Експерти залучаються для надання спеціалізованих знань і консультацій у певних сферах діяльності, що особливо важливо під час реалізації інноваційних або технологічно складних проєктів. Вони можуть брати участь у розробленні рішень, проведенні оцінок, аналізі ризиків або експертизі окремих результатів. Виконавці безпосередньо здійснюють реалізацію запланованих заходів і відповідають за виконання конкретних завдань відповідно до встановлених вимог. Ефективність їхньої роботи залежить не лише від професійної підготовки, а й від якості комунікації, доступу до необхідних ресурсів та рівня взаємодії з іншими членами команди.

Особливого значення в умовах цифрової економіки набувають принципи формування смарт-команди. Насамперед йдеться про міждисциплінарність, яка дозволяє поєднувати різні знання та компетентності для вирішення складних управлінських завдань. Важливими також є адаптивність, відкритість до інновацій, готовність до безперервного навчання та здатність працювати в умовах невизначеності. Смарт-команда повинна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати цифрові технології та забезпечувати високий рівень самоорганізації. Водночас значну роль відіграють взаємна довіра, відповідальність, орієнтація на спільний результат і культура

обміну знаннями, що створює передумови для підвищення результативності проєктної діяльності.

У цілому, організація роботи проєктної команди є одним із визначальних чинників успішної реалізації смарт-проєктів. Раціональний розподіл ролей, ефективне лідерство, залучення необхідних експертних компетентностей та дотримання принципів формування смарт-команд створюють основу для досягнення поставлених цілей і забезпечують здатність проєкту адаптуватися до динамічних умов цифрового середовища.

Реалізація будь-якого проєкту відбувається в умовах певної невизначеності, що створює передумови для виникнення **ризикових ситуацій**. У смарт-середовищі рівень такої невизначеності додатково зростає під впливом швидких технологічних змін, динаміки ринків, високої залежності від цифрових платформ та зростання обсягів інформаційних потоків. За цих умов управління ризиками стає невід'ємною складовою проєктного менеджменту, спрямованою на своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінювання їх можливих наслідків та розроблення заходів реагування.

На відміну від традиційного підходу, який часто орієнтується на реагування після виникнення проблеми, сучасна практика управління смарт-проєктами передбачає проактивний підхід до ризик-менеджменту. Його сутність полягає у систематичному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту, прогнозуванні можливих відхилень та підготовці управлінських рішень ще до настання негативних подій.

Суттєву групу становлять *ризики цифрових проєктів*. Їх виникнення пов'язане насамперед із використанням інформаційних технологій, програмних продуктів, цифрових платформ та автоматизованих систем управління. До таких ризиків належать технічні збої, помилки програмного забезпечення, несумісність окремих цифрових рішень, проблеми інтеграції інформаційних систем, втрата даних або недостатня продуктивність технологічної інфраструктури. Додаткові труднощі можуть виникати через швидке моральне старіння технологій, що потребує постійного оновлення цифрових рішень та адаптації проєктів до нових умов функціонування.

Окрему категорію формують *ризики підприємницьких проєктів*. Вони обумовлені впливом економічних, фінансових, організаційних та ринкових чинників. У процесі реалізації проєкту можуть виникати зміни кон'юнктури ринку, коливання попиту, посилення конкурентного тиску, нестача фінансових ресурсів або зміна нормативно-правових умов ведення бізнесу. Крім того, підприємницькі проєкти часто стикаються з ризиками помилкових управлінських рішень, недостатнього обґрунтування бізнес-моделі чи переоцінки потенціалу ринку. Врахування таких факторів є необхідною умовою

забезпечення економічної доцільності та довгострокової життєздатності проєкту.

Значну увагу в умовах цифрової економіки необхідно приділяти *ризикам електронної торгівлі*. Поширення онлайн-продажів, маркетплейсів та цифрових каналів взаємодії зі споживачами створює нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас породжує низку специфічних загроз. До них належать перебої в роботі електронних торговельних платформ, порушення логістичних процесів, проблеми з онлайн-платежами, негативні відгуки клієнтів, репутаційні втрати та зміни поведінки споживачів. Висока конкуренція в цифровому середовищі також підвищує чутливість підприємств до будь-яких помилок у процесі реалізації проєктів, пов'язаних із електронною комерцією.

Особливе місце серед сучасних загроз посідають *кіберризики*. Зростання рівня цифровізації призводить до збільшення кількості кібератак, спроб несанкціонованого доступу до інформаційних систем та порушення конфіденційності даних. Наслідками таких подій можуть бути фінансові втрати, блокування роботи підприємства, компрометація комерційної інформації або зниження довіри з боку клієнтів і партнерів. У контексті смарт-проєктів кібербезпека перестає бути виключно технічним питанням і розглядається як важливий елемент загальної системи управління ризиками, що впливає на стабільність реалізації проєкту та його результати.

Ефективне **управління ризиками** передбачає використання комплексу взаємопов'язаних підходів до їх мінімізації. Насамперед важливим є проведення систематичної *ідентифікації ризиків* на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Для цього використовуються експертні оцінки, аналіз попереднього досвіду, сценарне моделювання та інструменти бізнес-аналітики. Наступним кроком є оцінювання ймовірності виникнення ризиків та масштабів їх потенційного впливу на результати проєкту. Отримані дані стають основою для розроблення превентивних заходів, резервування ресурсів та підготовки альтернативних варіантів дій.

Важливу роль у зниженні рівня ризиків відіграють диверсифікація джерел ресурсного забезпечення, використання надійних цифрових платформ, регулярне оновлення програмного забезпечення, впровадження сучасних засобів кіберзахисту та підвищення цифрової грамотності персоналу. Крім того, ефективним інструментом є постійний моніторинг ключових показників реалізації проєкту, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення та оперативно коригувати управлінські рішення.

Відповідно, управління ризиками смарт-проєктів є безперервним процесом, спрямованим на забезпечення стійкості проєктної діяльності в умовах цифрової трансформації. Своєчасне виявлення потенційних загроз,

комплексне оцінювання їх впливу та впровадження заходів реагування дозволяють підвищити ймовірність досягнення запланованих результатів, зберегти ресурси та забезпечити конкурентоспроможність проєкту в сучасному бізнес-середовищі.

Розвиток цифрової економіки суттєво розширив можливості застосування проєктного підходу в підприємницькій діяльності та торговельній сфері. Якщо раніше більшість проєктів була пов'язана переважно з модернізацією виробництва або впровадженням окремих організаційних змін, то сьогодні значна частина проєктної діяльності спрямована на створення цифрових продуктів, розвиток онлайн-каналів взаємодії зі споживачами та впровадження інноваційних бізнес-моделей. У таких умовах особливої актуальності набувають смарт-проєкти, які поєднують сучасні технології, аналітику даних та клієнтоорієнтовані підходи до управління.

Одним із найбільш поширених напрямів реалізації смарт-проєктів є запуск маркетплейсів. **Маркетплейс** являє собою цифрову платформу, яка забезпечує взаємодію між продавцями та покупцями в єдиному інформаційному середовищі. Особливістю таких проєктів є необхідність одночасного розвитку технологічної інфраструктури, залучення партнерів, формування клієнтської бази та організації ефективної системи підтримки користувачів. Успішність запуску маркетплейсу залежить від здатності забезпечити зручність використання платформи, надійність платіжних механізмів, безпеку обробки даних та достатню кількість пропозицій для кінцевих споживачів. Водночас значну роль відіграє постійний аналіз поведінки користувачів та адаптація функціоналу платформи до їхніх потреб.

Іншим важливим напрямом є створення **цифрових сервісів**. До цієї категорії належать мобільні застосунки, онлайн-платформи, вебсервіси, системи електронного обслуговування клієнтів та інші цифрові рішення, які забезпечують надання послуг за допомогою сучасних інформаційних технологій. Реалізація таких проєктів потребує комплексного підходу, що поєднує технологічну розробку, проєктування користувацького досвіду, тестування функціональності та оцінювання ринкового попиту. Особливістю цифрових сервісів є необхідність їх постійного вдосконалення після запуску, оскільки очікування користувачів і технологічні можливості змінюються значно швидше, ніж у традиційних сферах діяльності.

Важливе місце серед сучасних смарт-проєктів займає **автоматизація бізнес-процесів**. У підприємництві та торгівлі вона спрямована на підвищення ефективності діяльності шляхом скорочення ручних операцій, прискорення обробки інформації та покращення якості управлінських рішень. Об'єктами автоматизації можуть виступати закупівлі, складський облік, управління

продажами, фінансові операції, документообіг, логістика та інші напрями діяльності підприємства. Практика свідчить, що найбільший ефект досягається тоді, коли цифрові рішення впроваджуються не ізольовано, а як складова загальної стратегії розвитку організації. У такому випадку автоматизація стає інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

На сучасному етапі можна спостерігати значну кількість успішних прикладів смарт-проектів у сфері підприємництва та торгівлі. До них належать впровадження систем персоналізованих рекомендацій для клієнтів інтернет-магазинів, використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту, створення цифрових платформ для взаємодії з партнерами, автоматизація логістичних процесів, застосування електронних систем лояльності та інтеграція бізнес-аналітики в процес прийняття управлінських рішень. Спільною рисою таких проектів є орієнтація на створення додаткової цінності для клієнта та використання даних як стратегічного ресурсу розвитку.

Разом із тим практика реалізації смарт-проектів свідчить про наявність низки **типових помилок**, які можуть негативно впливати на досягнення запланованих результатів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Типові помилки реалізації смарт-проектів та шляхи їх уникнення

Типова помилка	Шляхи уникнення
Недостатнє дослідження потреб користувачів	Проведення опитувань, інтерв'ю, тестування концепції та аналізу цільової аудиторії до запуску проекту.
Нечітке формулювання цілей проекту	Визначення конкретних та вимірюваних результатів, узгоджених із потребами бізнесу.
Недооцінювання необхідних ресурсів	Попередня оцінка потреб у фінансах, персоналі, технологіях та часі із формуванням резервів.
Відсутність належного тестування цифрового рішення	Проведення функціонального, інтеграційного та користувацького тестування перед впровадженням.
Слабка інтеграція з наявними інформаційними системами	Аналіз сумісності програмних продуктів та поетапне впровадження інтеграційних рішень.
Ігнорування питань кібербезпеки	Використання засобів захисту даних, резервного копіювання та регулярного оновлення програмного забезпечення.
Недостатня підготовка персоналу	Організація навчання, консультацій та супроводу користувачів під час впровадження проекту.
Відсутність системи моніторингу результатів	Запровадження регулярного контролю виконання робіт і відстеження ключових показників.
Опір організаційним змінам	Залучення працівників до проекту, інформування про очікувані результати та переваги змін.
Несвоєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища	Постійний моніторинг ринку, технологій і потреб споживачів з оперативним коригуванням планів.

Джерело: складено автором

Однією з найпоширеніших проблем є недостатнє вивчення потреб користувачів перед запуском цифрового продукту. Нерідко організації концентруються на технологічних можливостях, залишаючи поза увагою реальні очікування споживачів. Також до поширених помилок належать нечітке визначення цілей проєкту, недооцінювання необхідних ресурсів, відсутність належного тестування цифрових рішень, слабка інтеграція нових систем із наявною інфраструктурою підприємства та недостатня підготовка персоналу до роботи в оновленому середовищі. У багатьох випадках негативні наслідки спричиняє й нехтування питаннями кібербезпеки або відсутність механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища.

Зауважимо, що реалізація смарт-проєктів у підприємстві та торгівлі характеризується поєднанням технологічних, організаційних та управлінських аспектів. Успішність таких проєктів визначається не лише якістю цифрових рішень, а й здатністю організації адаптуватися до змін, враховувати потреби користувачів, ефективно використовувати дані та забезпечувати безперервне вдосконалення створених продуктів і сервісів. Саме комплексний підхід до реалізації смарт-проєктів дозволяє підприємствам формувати нові конкурентні переваги та успішно функціонувати в умовах цифрової трансформації економіки.

Підсумовуючи зазначимо, що сучасний розвиток підприємництва та торгівлі відбувається в умовах активної цифрової трансформації, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління проєктами. У таких умовах особливого значення набуває смарт-підхід, який поєднує можливості цифрових технологій, гнучких управлінських моделей, аналітичних інструментів та підприємницького мислення для досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Його впровадження дозволяє забезпечити більш високий рівень адаптивності, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та орієнтації на створення цінності для споживачів.

Дослідження особливостей трансформації проєктного менеджменту засвідчило, що сучасні проєкти дедалі більше орієнтуються на використання цифрових платформ, інтегрованих інформаційних систем, засобів автоматизації та інструментів підтримки прийняття рішень на основі даних. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню координації роботи учасників проєкту та створенню умов для більш ефективного використання ресурсів. Водночас цифровізація не замінює роль людини в управлінні проєктами, а, навпаки, підвищує вимоги до рівня професійних компетентностей, здатності до навчання та ефективної взаємодії в команді.

Важливим чинником успішної реалізації смарт-проєктів є комплексний підхід до їх підготовки та впровадження. Якісне опрацювання проєктної ідеї,

обґрунтування її доцільності, планування ресурсного забезпечення, формування ефективної команди та системне управління ризиками створюють необхідні передумови для досягнення запланованих результатів. Особливої уваги потребує здатність організації поєднувати стратегічне бачення розвитку з оперативною гнучкістю, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, технологічні інновації та нові потреби споживачів.

Практика свідчить, що реалізація смарт-проектів у сфері підприємництва та торгівлі охоплює широкий спектр напрямів – від створення цифрових сервісів і запуску маркетплейсів до автоматизації бізнес-процесів та впровадження інструментів штучного інтелекту. Успішність таких проектів визначається не лише технологічними можливостями, а й якістю управлінських рішень, здатністю команди до співпраці та готовністю організації до безперервного вдосконалення.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Які глобальні тенденції впливають на розвиток сучасного проектного менеджменту?
2. У чому полягає сутність смарт-підходу до управління проектами?
3. Які характеристики притаманні смарт-організаціям?
4. Назвіть основні ознаки проекту як об'єкта управління.
5. Які елементи формують систему управління проектами?
6. Які сучасні інструменти використовуються в управлінні проектами?
7. У чому полягають переваги застосування смарт-підходу в підприємстві та торгівлі?
8. Охарактеризуйте стратегічний рівень застосування смарт-підходу до управління проектами.
9. У чому полягають особливості інструментального рівня реалізації смарт-підходу?
10. Які практики характерні для прикладного рівня управління смарт-проектами?
11. Чим відрізняється класичний підхід до управління проектами від смарт-підходу?
12. Охарактеризуйте основні типи життєвих циклів проектів.
13. Які виклики виникають під час управління життєвим циклом проектів в умовах цифровізації?
14. У чому полягає специфіка життєвого циклу проектів у підприємстві та торгівлі?
15. Які напрями підвищення ефективності проектної діяльності забезпечує використання смарт-підходу?

16. Що розуміють під цифровою адаптацією у проєктній діяльності?
17. Які принципи цифрової адаптації лежать в основі сучасного проєктного менеджменту?
18. Чому розвиток цифрових компетентностей є важливим для учасників проєктної команди?
19. Яке значення має інтеграція цифрових технологій у життєвий цикл проєкту?
20. У чому полягає сутність моделі розумного прийняття рішень на основі знань?
21. Які переваги забезпечує використання цифрових інструментів у проєктній діяльності?
22. Які ризики можуть виникати під час впровадження цифрових технологій у проєктне управління?
23. Яку роль відіграють CRM-системи в управлінні проєктами?
24. Для чого використовуються ERP-системи у діяльності підприємств?
25. Які можливості надають інструменти бізнес-аналітики для управління проєктами?
26. Як хмарні сервіси підтримують реалізацію проєктної діяльності?
27. Які функції виконують інструменти автоматизації бізнес-процесів?
28. Які можливості відкриває використання технологій штучного інтелекту в проєктному менеджменті?
29. Які умови необхідні для ефективного впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємства?
30. Які основні етапи охоплює процес ініціювання смарт-проєкту?
31. Яке значення має аналіз потреб ринку для обґрунтування проєктної ідеї?
32. Що являє собою бізнес-цінність проєкту та як її визначають?
33. Які види ресурсів необхідно враховувати під час планування смарт-проєкту?
34. Для чого використовується ресурсна матриця проєкту?
35. Які основні ролі виконують учасники проєктної команди?
36. Які функції покладаються на проєктного менеджера?
37. У чому полягає роль власника проєкту?
38. Які принципи лежать в основі формування смарт-команди?
39. Які ризики характерні для цифрових проєктів?
40. У чому полягає специфіка ризиків підприємницьких проєктів?
41. Які загрози характерні для проєктів у сфері електронної торгівлі?
42. Чому кібербезпека є важливою складовою управління смарт-проєктами?

43. Які підходи використовуються для мінімізації ризиків проєктної діяльності?

44. Які особливості має реалізація смарт-проєктів у підприємстві та торгівлі?

45. Які типові помилки допускаються під час реалізації смарт-проєктів та як їх уникнути?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Артёмов Д.Ю. Стан і тенденції урбанізації в контексті формування smart-економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2022. Вип. 67. С. 60-68.

2. Баранюк Д. Концепція SMART у маркетингу туристичних дестинацій: суть, механізми та інструменти. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 92-100.

3. Булавіна О.А. Особистісний потенціал підприємницької діяльності: формування економічного мислення та комерційного інтелекту в умовах навчальної дисципліни «Психологія підприємницької діяльності». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Психологія.* 2020. Вип. 11. С. 107-114.

4. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Сучасні детермінанти розвитку економічних суб'єктів в умовах smart-середовища. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2024. №11(44). С. 297-305.

5. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. №9(42). С. 279-289.

6. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Цифровізація як інструмент розвитку проєктної та логістичної діяльності підприємств в умовах smart-середовища. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* ЦНТУ, 2025. Вип. 13(46).1. С. 253-263.

7. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади впровадження smart-технологій сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. №7. С. 86-89.

8. Вовк В. Формування системи адаптації персоналу на підприємствах в умовах цифровізації. *Наука. Освіта. Молодь.* 2025. № 18. С. 52-54.

9. Водянка Л.Д., Стахова Н.П., Поляк П.В. Цифрові інструменти управління адаптацією співробітників в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2024. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_67.

10. Войтенко О.С. Управління проєктами: навч. посіб. / Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
11. Зварич І.Я. «Податковий зсув» як SMART-передумова до формування глобальної інклюзивної циркулярної економіки. Економічний аналіз. 2018. Т. 28, №4. С. 277-286.
12. Кричевська Ю.В., Шпаков А.В., Рижакова Г.М. Процесно-орієнтоване адміністрування життєвого циклу девелоперських проєктів у контексті цифрової трансформації будівельних підприємств. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 626-640.
13. Лігоненко Л.О., Наумов І.В. Технологічні детермінанти розвитку концепції «Smart організація». *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №6(1). С. 53-60.
14. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні: [в 2 ч.] / К. С. Фомічов, А. В. Кропівна, О. В. В'юник [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2025. Ч. 2. 262 с.
15. Ніколаєв М., Чернявська Т. Алгоритм формування адаптивного механізму управління реалізацією стратегії підприємства у цифровому бізнес-середовищі. *European journal of management issues*. 2021. Vol. 29, №3. С. 142-150.
16. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г. Проєктне управління як основа електронної комерції та біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №2. С. 26-32.
17. Роледерс В.В., Кукель Г.С. Розробка трансформаційної моделі життєвого циклу проєкту циркулярної економіки. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 4. С. 41-47.
18. Саркісян Н.А., Гарафонова О.І. Вплив Smart HRM на ефективність HR-системи підприємства в цифровій економіці. *Економічний простір*. 2025. №200. С. 96-101.
19. Смесова В.Л., Дудка А.С., Дмитрієва А.О. Цифровізація у сфері управління проєктами та електронній торгівлі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 115-126.
20. Унінець І.М. Глобальні міста в суб'єктній диспозиції Smart-економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 56-64.
21. Управління проєктами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/

Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

22. Zaiter F., Azouz M. Digital Companies: Smart Decision-Making and Knowledge Management for Adapting to Rapid Changes. *Облік і фінанси*. 2025. №1. С. 144-151.

23. <https://worksection.com/ua/>

24. <https://trello.com/>

25. <https://asana.com/>

26. <https://www.atlassian.com/software/jira>

27. <https://monday.com/>

28. <https://clickup.com/>

29. <https://www.wrike.com/>

30. <https://www.microsoft.com/uk-ua>

31. <https://www.salesforce.com/>

32. <https://www.hubspot.com/>

33. <https://www.zoho.com/crm/>

34. <https://www.pipedrive.com/uk>

35. https://www.odoo.com/uk_UA

36. <https://www.sap.com/ukraine/index.html>

37. <https://www.netsuite.com/portal/home.shtml>

38. <https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365>

39. <https://frappe.io/erpnext>

40. <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi/>

41. <https://www.qlik.com/us>

42. <https://www.tableau.com/>

43. <https://workspace.google.com/>

44. <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365>

45. <https://www.dropbox.com/>

46. <https://zapier.com/>

47. <https://www.make.com/en>

48. <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-automate/>

49. <https://www.uipath.com/>

50. <https://chatgpt.com/>

51. <https://copilot.microsoft.com/>

52. <https://gemini.google.com/app>

53. <https://claude.ai/>

54. <https://www.notion.com/product/ai>

ТЕМА 2: СМАРТ-ПІДХІД ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Мета теми: формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних та практичних знань щодо смарт-підходу як концепції управління інноваціями у цифровому середовищі, розвиток умінь застосовувати сучасні цифрові технології, аналітичні інструменти та гнучкі методології для розроблення, впровадження й оцінювання інноваційних рішень, а також забезпечення підготовки до ефективної діяльності в умовах динамічних змін та цифрової трансформації організацій.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

здатність аналізувати сутність та ключові характеристики смарт-парадигми управління інноваціями у цифровому середовищі;

уміння застосовувати цифрові технології, аналітичні інструменти та гнучкі методології для підтримки інноваційних процесів;

здатність оцінювати ефективність смарт-інновацій, визначати ключові показники результативності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

застосовувати теоретичні положення смарт-парадигми для розв'язання практичних завдань організації та управління інноваційними процесами в цифровому середовищі;

аналізувати можливості й обмеження використання сучасних цифрових технологій, смарт-аналітики та платформених моделей у реалізації інноваційних рішень;

проектувати структури децентралізованого управління та гнучкі механізми координації учасників інноваційних проєктів;

обґрунтовувати вплив інноваційної культури та смарт-мислення на результативність управлінських рішень у контексті цифрової трансформації;

здійснювати оцінювання ефективності смарт-інновацій із використанням KPI, показників динаміки впливу та методів стратегічного аналізу.

Ключові слова: смарт-підхід, смарт-парадигма, управління інноваціями, цифрове середовище, цифрові технології, смарт-аналітика, Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні рішення, децентралізоване управління, гнучкі методології, інноваційна культура, смарт-мислення, цифрові екосистеми, ключові показники ефективності, оцінювання результативності інновацій.

2.1. Смарт-парадигма в управлінні інноваціями

Смарт-парадигма в управлінні інноваціями визначається як інтегрована концепція підвищення результативності інноваційної діяльності на основі використання цифрових технологій, аналітики даних та адаптивних управлінських підходів. Концепція охоплює систему принципів і практик, що забезпечують оптимізацію процесів створення, впровадження та масштабування нововведень у динамічному цифровому середовищі.

Зміст підрозділу передбачає висвітлення сутності та ключових характеристик смарт-парадигми, аналіз ролі цифрових технологій у формуванні сучасних моделей управління інноваціями, характеристику децентралізованих форм організації та гнучких методологій, а також визначення значення інноваційної культури й смарт-мислення для забезпечення ефективного функціонування організацій у цифрову епоху.

Смарт-парадигма в управлінні інноваціями становить концептуальний підхід до організації та розвитку інноваційних процесів у цифровому середовищі. Основою парадигми є інтеграція сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів, адаптивних управлінських методів та культурних цінностей, що забезпечують створення і впровадження нововведень у високодинамічних умовах. У центрі парадигми перебуває прагнення до підвищення результативності та прискорення життєвого циклу інновацій – від генерування ідеї до масштабування та комерціалізації продукту або послуги.

Розвиток смарт-парадигми обумовлюється поєднанням кількох тенденцій: цифровізації економіки, зростання обсягів даних, ускладнення конкурентного середовища та підвищення ролі знань як стратегічного ресурсу. У межах цієї парадигми інноваційний менеджмент розглядається як багаторівнева система, що використовує технологічні платформи, алгоритмічні методи оброблення даних і гнучкі організаційні моделі для досягнення стійкого розвитку.

Ключові характеристики смарт-парадигми в управлінні інноваціями охоплюють низку взаємопов'язаних складників, що визначають ефективність сучасних моделей організації інноваційних процесів.

Орієнтація на дані та доказову базу передбачає використання системного аналізу структурованих і неструктурованих даних для прийняття управлінських рішень. Такий підхід дає змогу знижувати рівень невизначеності, прогнозувати можливі ризики та оцінювати перспективність нововведень на основі достовірної інформації.

Цифрова інтегрованість виражається в поєднанні штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей, блокчейн-технологій, хмарних обчислень і корпоративних інформаційних систем. Застосування зазначених інструментів створює технічну основу для координації всіх етапів інноваційного процесу, підвищення швидкості та якості впровадження нових рішень.

Гнучкість організаційних структур забезпечує адаптацію управлінських

моделей до швидких змін у технологічному та ринковому середовищі. Адаптивний характер таких структур сприяє оптимальному використанню ресурсів, формуванню ефективних команд і вибору методів роботи, що відповідають темпам розвитку інноваційних проєктів.

Мережева взаємодія та відкритість передбачають кооперацію між науковими установами, бізнес-структурами, стартапами й користувачами інноваційних продуктів. Така взаємодія створює сприятливі умови для швидкого обміну знаннями, спільного створення цінності та формування екосистем, здатних підтримувати постійний потік нових ідей і рішень.

Спрямованість на сталий розвиток означає врахування економічних, соціальних і екологічних чинників у стратегіях управління інноваціями. Збалансоване поєднання зазначених аспектів сприяє підвищенню ефективності, безпеки та суспільної значущості впроваджуваних нововведень, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Порівняльний аналіз традиційного підходу та смарт-парадигми в управлінні інноваціями дає змогу виокремити ключові відмінності між класичними моделями організації інноваційної діяльності та сучасними концепціями, що базуються на цифрових технологіях і гнучких методологіях. Узагальнення основних аспектів двох підходів відображає трансформацію управлінських практик під впливом цифрової економіки та необхідність формування нових механізмів координації інноваційних процесів. Наведена таб. 2.1. систематизує відмінності за змістовними параметрами, що визначають результативність інноваційного менеджменту.

Таблиця 2.1 – Порівняння традиційного підходу та смарт-парадигми в управлінні інноваціями

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Смарт-парадигма	Вплив на інноваційні результати
1	2	3	4
Джерела прийняття рішень	Рішення ґрунтуються переважно на досвіді та інтуїції керівництва	Використання аналітики даних, алгоритмів прогнозування та доказової бази	Зростання обґрунтованості стратегій інноваційного розвитку, зменшення ризиків
Швидкість реагування на зміни	Повільна адаптація до нових умов	Оперативне реагування завдяки гнучким методологіям та цифровим платформам	Прискорення життєвого циклу інновацій, скорочення часу виходу на ринок
Використання технологій	Обмежене застосування інформаційних систем для підтримки процесів	Інтенсивне використання штучного інтелекту, IoT, блокчейн-рішень, хмарних сервісів	Підвищення продуктивності дослідницько-конструкторських робіт, удосконалення процесів комерціалізації

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Смарт-парадигма	Вплив на інноваційні результати
1	2	3	4
Структура управління	Жорстка ієрархія з чітким розподілом повноважень	Гнучкі, мережеві та адаптивні моделі, орієнтовані на співпрацю	Формування середовища для крос-функціональної взаємодії та швидкої апробації ідей
Взаємодія учасників	Закритий характер комунікацій усередині організації	Відкрита взаємодія в цифрових екосистемах, краудсорсинг, партнерські мережі	Розширення джерел інноваційних рішень, підвищення якості та різноманітності нововведень
Стратегічна орієнтація	Пріоритет короткострокових фінансових результатів	Орієнтація на стійке інноваційне зростання та довгострокові конкурентні переваги	Створення умов для сталого розвитку та системного впровадження інновацій

Порівняння традиційного підходу та смарт-парадигми в управлінні інноваціями демонструє глибинну трансформацію управлінських практик під впливом цифрових технологій. Смарт-підхід забезпечує системність та гнучкість інноваційних процесів, знижує рівень невизначеності, прискорює впровадження нововведень і створює передумови для сталого розвитку організацій у конкурентному цифровому середовищі.

Подальший розвиток смарт-парадигми в управлінні інноваціями безпосередньо пов'язаний із використанням цифрових технологій як ключового інструмента формування ефективних моделей організації інноваційної діяльності. Перехід від традиційних управлінських практик до смарт-підходу зумовлений потребою у швидкому реагуванні на динамічні зміни ринкового середовища, скороченні тривалості інноваційного циклу та забезпеченні більшої точності прогнозування результатів впровадження нововведень.

Цифрові технології виступають каталізатором процесів створення, реалізації та масштабування інноваційних рішень. Застосування інтелектуальних алгоритмів, сенсорних мереж, блокчейн-рішень і хмарних сервісів забезпечує системний моніторинг середовища, збір і оброблення великих обсягів даних, автоматизацію операційних процедур та підтримку управлінських рішень на доказовій основі. Інтеграція цифрових платформ з аналітичними інструментами створює технічну основу для координації всіх етапів життєвого циклу інновацій – від пошуку ідей до комерціалізації готових продуктів.

Застосування цифрових інструментів у межах смарт-управління інноваціями забезпечує формування адаптивного середовища, здатного підтримувати безперервний пошук нових можливостей. Інтеграція систем аналітики даних, алгоритмів прогнозування, сенсорних мереж і сервісів оброблення інформації створює основу для своєчасного виявлення перспективних ідей та їхнього швидкого

перетворення на практичні рішення. Використання цифрових платформ для колаборації сприяє синхронізації дій різних учасників інноваційних процесів, підвищує рівень прозорості управлінських рішень і знижує витрати на координацію діяльності.

Цифрові технології підтримують створення гнучких інноваційних стратегій, орієнтованих на результативне використання наукового потенціалу та ресурсів організації. Інтелектуальні системи аналізу даних дозволяють прогнозувати зміну попиту, оцінювати потенціал інвестицій у розроблення нових продуктів, моделювати сценарії розвитку ринку та визначати оптимальні траєкторії впровадження інноваційних рішень. Завдяки такому підходу знижується рівень невизначеності, підвищується точність стратегічного планування й забезпечується своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Поєднання цифрових технологій із сучасними методологіями управління сприяє переходу від статичних до інтерактивних моделей організації інноваційних процесів. Підтримка мережевих форм взаємодії, використання хмарних сервісів і платформ для управління знаннями дозволяють формувати інноваційні екосистеми, здатні швидко реагувати на зміни ринкових умов і стимулювати сталий розвиток нових продуктів та послуг.

Аналіз взаємодії між рівнем цифрової зрілості організаційних структур та інтенсивністю інноваційної активності дає змогу визначити характер впливу сучасних технологій на розвиток нововведень. Підвищення ступеня цифровізації управлінських процесів супроводжується зростанням можливостей щодо системного збору та оброблення даних, оптимізації ресурсного забезпечення та зниженням часових витрат на комерціалізацію нових продуктів і послуг. Зміцнення цифрової інфраструктури сприяє скороченню інноваційного циклу, розширенню джерел ідей та формуванню гнучких механізмів взаємодії між учасниками інноваційних екосистем (рис. 2.1).

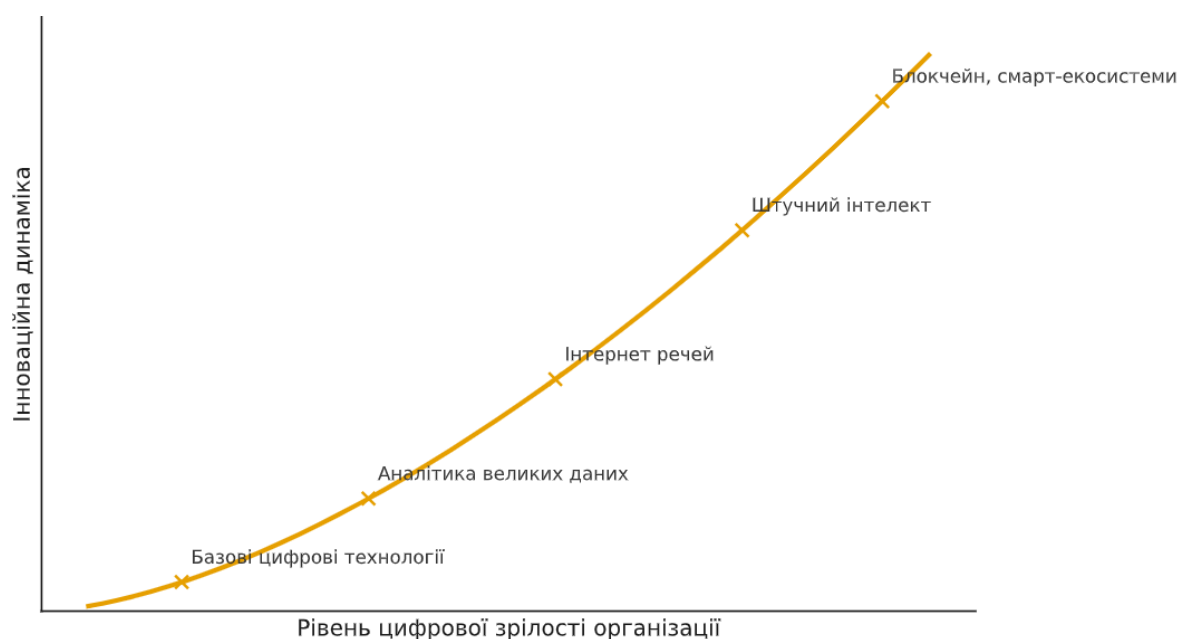


Рисунок 2.1 – Взаємозв'язок цифрових технологій та інноваційної динаміки

Аналіз рис. 2.1, підтверджує наявність прямої залежності між рівнем цифрової зрілості організації та динамікою інноваційної активності. На початкових етапах цифровізації вплив технологічних рішень на інноваційні процеси залишається обмеженим: використання базових інформаційних систем забезпечує лише часткову підтримку збору інформації та координації дій. Перехід до аналітики великих даних та Інтернету речей сприяє суттєвому прискоренню життєвого циклу інновацій, розширює можливості моніторингу та підвищує точність прогнозування попиту на нові продукти та послуги.

Подальший рух уздовж кривої демонструє, що розширення застосування штучного інтелекту, блокчейн-рішень та смарт-екосистем забезпечує якісно новий рівень ефективності інноваційного менеджменту. Інтеграція таких технологій дозволяє одночасно скорочувати тривалість дослідницько-конструкторських робіт, оптимізувати використання ресурсів і формувати середовище для постійної генерації та швидкої комерціалізації нових ідей. Досягнення високого рівня цифрової зрілості виступає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності організацій та забезпечення сталого розвитку інноваційних стратегій.

Сучасні підходи до організації інноваційної діяльності передбачають створення смарт-екосистем, що об'єднують цифрові технології, гнучкі методології та мережеві форми співпраці. Інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей, блокчейн-рішень і хмарних сервісів із методологіями Agile, Lean та Design thinking забезпечує адаптивність і швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє синхронізації дій усіх учасників інноваційного процесу, оптимізації витрат і скороченню часу від виникнення ідеї до її комерційного впровадження.

Смарт-екосистеми формують простір для колективного використання знань, ресурсів і технологій, що підтримує процес постійного вдосконалення інноваційних стратегій. У межах таких середовищ цифрові платформи виконують функцію координатора потоків інформації, створюють канали для обміну результатами досліджень і тестування нових рішень. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та дотримання етичних стандартів є обов'язковою умовою сталого функціонування екосистем, орієнтованих на швидкий розвиток і масштабування інновацій (рис. 2).

Рисунок 2.2 відображає логіку побудови смарт-екосистеми управління інноваціями, у якій поєднано технологічне ядро та організаційно-методичне оточення. Центральна зона символізує узгоджений простір управлінських рішень. Середнє кільце представляє ключові цифрові технології – штучний інтелект, аналітику великих даних, Інтернет речей, блокчейн і хмарні сервіси, що створюють інфраструктуру для ефективного розвитку нововведень. Зовнішнє кільце охоплює гнучкі методології, платформи управління знаннями, мережеві форми співпраці, а також аспекти кібербезпеки та етики, які визначають сталість та безпечність функціонування екосистеми. Інтеграція зазначених елементів формує цілісне середовище, здатне забезпечувати безперервний обмін знаннями, швидке тестування

та комерціалізацію ідей, підвищуючи результативність інноваційних стратегій у цифровій економіці.

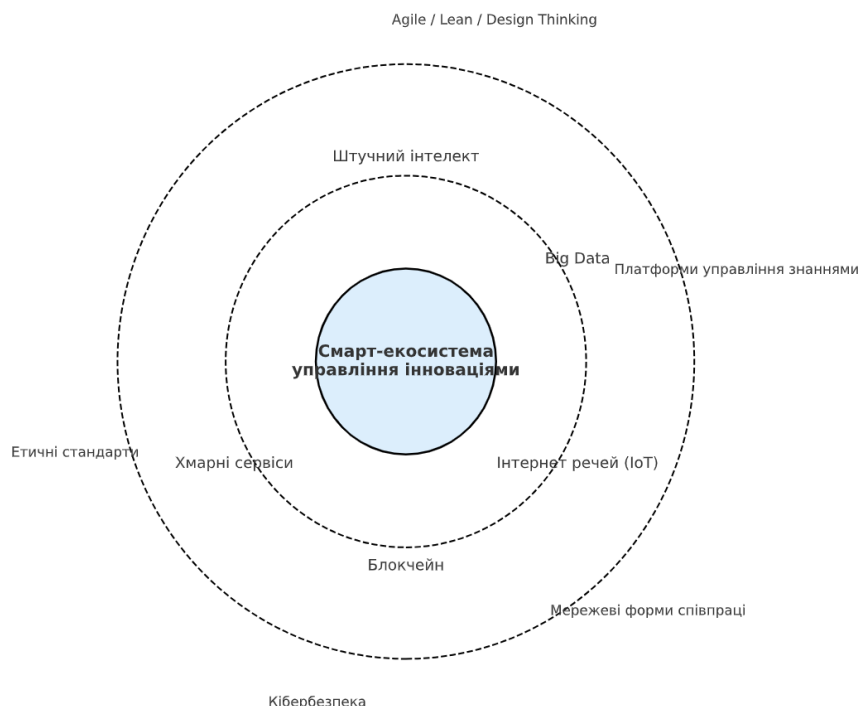


Рисунок 2.2 – Інтеграція цифрових технологій у смарт-екосистему інноваційного менеджменту

Сучасні тенденції розвитку цифрової економіки сприяють переходу від централізованих ієрархічних моделей до децентралізованих систем управління інноваційними процесами. Гнучкість та розподіленість повноважень формують середовище, здатне швидко адаптуватися до змін ринкових і технологічних умов, забезпечуючи ефективну координацію дій учасників інноваційних екосистем. Такий підхід підтримує безперервність обміну знаннями, скорочує часові витрати на ухвалення рішень і підвищує спроможність організацій реагувати на непередбачувані виклики.

Ефективне впровадження децентралізованого управління в умовах цифрового середовища базується на низці принципів, що визначають логіку взаємодії учасників інноваційних процесів і забезпечують здатність організацій швидко реагувати на зміни ринку та технологій. Узагальнені характеристики цих принципів, а також їхній вплив на результативність інноваційної діяльності подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Принципи децентралізованого управління в умовах цифрового середовища

Принцип	Зміст	Очікуваний ефект для інновацій
Делегування повноважень	Передача права ухвалювати рішення на рівень команд або учасників проєктів, що скорочує бюрократичні процедури та прискорює впровадження нововведень.	Прискорення розроблення та тестування ідей, зменшення часу до комерціалізації продуктів.
Горизонтальні комунікації	Використання цифрових платформ для відкритого обміну інформацією, що сприяє швидкому узгодженню рішень і формує середовище колективної відповідальності.	Зростання прозорості процесів, поліпшення координації дій між учасниками інноваційної екосистеми.
Розподілена відповідальність	Надання учасникам можливості впливати на кінцеві результати та нести відповідальність за показники.	Підвищення мотивації, якості та стабільності запропонованих рішень.
Самоорганізація та адаптивність	Здатність команд самостійно визначати способи виконання завдань і коригувати стратегії залежно від змін зовнішнього середовища.	Швидка реакція на непередбачувані виклики, підтримка гнучкості інноваційного процесу.
Відкритість до партнерства	Формування умов для залучення зовнішніх експертів, стартапів і наукових спільнот, що підвищує інноваційний потенціал організації.	Розширення джерел нових ідей, зростання якості та різноманітності інноваційних проєктів.

Забезпечення високої адаптивності інноваційних процесів у цифровій економіці неможливе без використання спеціалізованих організаційних та технологічних рішень. Інструменти, що підтримують гнучкість управління, спрямовані на прискорення прийняття рішень, зниження транзакційних витрат та підвищення ефективності координації учасників інноваційних екосистем. Застосування перелічених засобів має комплексний характер, оскільки цифрові платформи, хмарні сервіси, методології та аналітичні рішення взаємодіють між собою, створюючи єдину інфраструктуру для адаптивного розвитку інноваційної діяльності (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Інструменти забезпечення гнучкості в інноваційному менеджменті

Цифрові платформи для спільної роботи забезпечують створення єдиного простору для координації дій команд та організації онлайн-колаборації. Використання систем управління проєктами сприяє прозорості процесів, підвищує ефективність комунікацій та скорочує часові витрати на ухвалення управлінських рішень.

Хмарні сервіси надають можливість доступу до ресурсів і даних у режимі реального часу. Такий підхід створює передумови для швидкого масштабування інноваційних проєктів та підтримує безперервність взаємодії учасників інноваційної екосистеми, незалежно від їхнього географічного розташування.

Системи колективного доступу до знань забезпечують накопичення, структуризацію та поширення результатів досліджень. Використання сховищ даних і баз знань формує єдине інформаційне середовище, яке слугує підґрунтям для ухвалення обґрунтованих рішень щодо розвитку інноваційних продуктів і послуг.

Гнучкі методології управління, зокрема Agile, Lean та Design Thinking, дозволяють організовувати інноваційні процеси як послідовність коротких ітерацій. Такий підхід сприяє швидкому тестуванню ідей, отриманню зворотного зв'язку та своєчасному коригуванню стратегій, забезпечуючи адаптивність управлінських рішень.

Інструменти аналітики даних створюють можливість прогнозувати тенденції розвитку ринку та потенційні ризики. Використання аналітичних платформ підвищує точність планування та підтримує ухвалення рішень щодо доцільності впровадження нововведень у динамічних умовах цифрової економіки.

Запровадження децентралізованих моделей управління інноваційними процесами створює низку стратегічних переваг для організацій. Серед них варто виокремити:

- прискорення ухвалення рішень завдяки скороченню бюрократичних процедур і наближенню управлінських функцій до виконавців завдань;
- підвищення мотивації учасників інноваційних команд, що сприяє ініціативності та відповідальності за досягнуті результати;
- формування гнучких організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові продукти й послуги;
- створення сприятливих умов для партнерства та відкритих інновацій, що розширює коло джерел нових ідей.

Разом із тим, децентралізовані підходи мають певні виклики, подолання яких є критично важливим для стабільності системи управління. Серед основних обмежень:

- необхідність забезпечення чіткого розподілу ролей і відповідальності, щоб уникнути дублювання функцій та втрати керованості;
- потреба у надійних механізмах координації дій між учасниками, особливо під час реалізації масштабних інноваційних проєктів;
- зростання вимог до кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації у середовищі з розподіленням доступом;

- необхідність формування єдиних стандартів взаємодії та управлінських процедур, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників.

Системне врахування переваг і викликів децентралізованого управління дозволяє досягати балансу між гнучкістю організаційних структур і стабільністю процесів, що є ключовою умовою ефективного розвитку інноваційної діяльності.

Формування інноваційної культури є стратегічним чинником розвитку організацій у цифровому середовищі. Стійкі цінності, норми та моделі поведінки, орієнтовані на підтримку творчості, відкритості до змін та готовності до ризику, створюють основу для системного впровадження нововведень. Смарт-мислення, засноване на використанні цифрових інструментів, аналітичних методів і гнучких підходів до розв'язання завдань, посилює здатність організацій ефективно реагувати на динаміку ринку та технологічні виклики.

Розвиток інноваційної культури та смарт-мислення передбачає інтеграцію професійних знань, креативних навичок і цифрової компетентності, що забезпечує комплексний підхід до організації інноваційних процесів у сучасних умовах.

Інноваційна культура в цифрову епоху – це сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та організаційних практик, що забезпечують постійне створення, адаптацію й упровадження нових ідей, технологій та управлінських рішень. Така культура передбачає відкритість до експериментів, готовність до контрольованого ризику, орієнтацію на навчання впродовж життя та підтримку мережевої взаємодії між усіма учасниками інноваційних процесів.

Смарт-мислення – це здатність застосовувати цифрові інструменти, аналітичні методи й креативні підходи для вирішення складних завдань і створення цінності в умовах швидких змін технологічного середовища. Смарт-мислення базується на інтеграції логічного аналізу, креативності та цифрової компетентності, що дозволяє своєчасно ідентифікувати можливості, оцінювати ризики та генерувати інноваційні рішення.

Поєднання інноваційної культури та смарт-мислення формує інтелектуальний і соціальний фундамент для успішного функціонування організацій у цифровій економіці. Відповідна колоборація підтримує здатність колективів до постійного вдосконалення, створює передумови для високої продуктивності інноваційних проєктів та сприяє сталому розвитку бізнесу й суспільства загалом.

Формування інноваційної культури та розвиток смарт-мислення становлять взаємопов'язані напрями, що визначають результативність управління інноваціями у цифровій економіці. Для кращого розуміння їхнього змісту доцільно виокремити структурні елементи інноваційної культури та основні характеристики смарт-мислення. Узагальнене відображення цих складових подано на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структурні елементи інноваційної культури та характеристики смарт-мислення в цифрову епоху

Аналіз поданої схеми (рис. 4) свідчить, що інноваційна культура та смарт-мислення утворюють взаємопов'язану систему, спрямовану на забезпечення сталого розвитку інноваційних процесів у цифровому середовищі. Сегмент, що відображає інноваційну культуру, подає структурні елементи, які формують ціннісно-нормативну основу інноваційної діяльності: цінності та орієнтири задають стратегічний вектор, норми й правила взаємодії створюють передумови для довіри та партнерства, комунікаційні практики забезпечують швидкий обмін знаннями, а стимулювання креативності та підтримка навчання впродовж життя підсилюють готовність до пошуку нових рішень.

Сегмент, що ілюструє характеристики смарт-мислення, визначає підхід до організації та реалізації інноваційних стратегій. Аналітичність і системність відображають здатність використовувати цифрові інструменти для оброблення даних та побудови доказової бази управлінських рішень. Креативність і гнучкість підкреслюють уміння генерувати оригінальні ідеї та адаптувати їх до змін ринкового й технологічного середовища. Орієнтація на результат акцентує увагу на створенні практичної цінності для користувачів і партнерів. Інтерактивність і мережевість демонструють важливість співпраці та обміну знаннями у межах цифрових екосистем. Етичність і відповідальність задають стандарти прозорості та безпечного впровадження нововведень, що сприяє сталому розвитку інноваційної діяльності.

Поєднання структурних елементів інноваційної культури з характеристиками смарт-мислення створює цілісний фундамент для ефективного смарт-управління інноваціями, підтримуючи баланс між творчим потенціалом, технологічними можливостями та соціальною відповідальністю.

Практичне значення поєднання інноваційної культури та смарт-мислення підтверджує досвід ІТ-компанії «NovaTech», яка спеціалізується на створенні програмних рішень для фінансового сектору. У процесі масштабування бізнесу

організація зіткнулася з потребою підвищити швидкість оновлення продуктів і вдосконалити взаємодію між командами розробників. Для досягнення цієї мети було сформовано систему цінностей, орієнтованих на відкритість, партнерство, результативність та постійне навчання, що створило сприятливий ґрунт для розвитку креативності та відповідальності за впровадження нововведень.

Запровадження гнучких методологій управління, зокрема Agile та Scrum, дало змогу організувати процес створення продуктів як низку коротких ітерацій із тестуванням ідей та швидким отриманням зворотного зв'язку. Використання цифрових платформ (Jira, Confluence) і хмарних сервісів спростило комунікацію та прискорило ухвалення управлінських рішень. Додаткові програми розвитку смарт-мислення, спрямовані на підвищення аналітичних навичок і освоєння методів дизайн-мислення, сприяли формуванню здатності своєчасно ідентифікувати ринкові можливості та оцінювати ризики.

Внаслідок реалізації цих заходів компанія скоротила життєвий цикл розроблення продуктів, підвищила якість комунікацій у командах і зменшила витрати на доопрацювання рішень. Кейс «NovaTech» демонструє, що гармонійне поєднання інноваційної культури та смарт-мислення створює підґрунтя для стабільного розвитку організацій і формування довгострокових конкурентних переваг у цифровій економіці.

Отже, смарт-підхід до управління інноваціями у цифровому середовищі становить інтегровану концепцію, що об'єднує цифрові технології, гнучкі методології, децентралізовані організаційні моделі, інноваційну культуру та смарт-мислення. Запровадження цієї парадигми створює умови для системності інноваційної діяльності, підвищення точності прогнозування та прискорення життєвого циклу нововведень.

Децентралізоване управління та гнучкість організаційних структур сприяють делегуванню повноважень, оптимізації процесів ухвалення рішень та формуванню середовища для безперервного обміну знаннями між учасниками інноваційних екосистем. Інноваційна культура та смарт-мислення формують ментальний і соціальний фундамент для творчої активності, технологічної компетентності й відповідальності за результати впроваджуваних рішень.

Поєднання зазначених компонентів забезпечує створення інтегрованої моделі управління інноваціями, здатної підвищувати конкурентоспроможність організацій і підтримувати їхній сталий розвиток у контексті глобальних цифрових трансформацій. Смарт-підхід постає як стратегічний орієнтир для тих суб'єктів, які прагнуть формувати сучасні інноваційні екосистеми та максимально використовувати потенціал цифрової економіки.

2.2. Інструменти та технології смарт-управління інноваціями

Інструменти та технології смарт-управління інноваціями визначаються як комплекс цифрових рішень і методологічних підходів, спрямованих на підвищення ефективності процесів створення, впровадження та масштабування нововведень. Застосування цифрових платформ, алгоритмів штучного інтелекту, можливостей Інтернету речей, хмарних сервісів, ERP- та CRM-систем забезпечує інтеграцію великих обсягів даних, підтримку управлінських рішень та оптимізацію бізнес-процесів.

Зміст підрозділу охоплює характеристику цифрових інструментів інноваційного менеджменту, аналіз потенціалу смарт-аналітики у формуванні обґрунтованих управлінських рішень, дослідження платформених бізнес-моделей, agile-методологій та сучасних фреймворків стратегічного управління, а також визначення ролі цифрових екосистем як середовища реалізації смарт-інновацій.

Цифрові інструменти інноваційного менеджменту – це сукупність технологічних засобів, програмних платформ та аналітичних методів, спрямованих на підтримку, оптимізацію й розвиток процесів створення, впровадження та масштабування інновацій у цифровому середовищі. Застосування цифрових платформ, аналітичних сервісів, систем оброблення великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та інтеграційних рішень забезпечує збирання, оброблення й інтерпретацію великих обсягів інформації, автоматизацію управлінських процедур, інтеграцію ресурсів і комунікацій, а також формування інформаційно-аналітичної основи для прийняття стратегічних рішень. Використання зазначених компонентів сприяє прискоренню інноваційних циклів, підвищенню точності прогнозування, зміцненню конкурентоспроможності та формуванню гнучких моделей організації діяльності.

Різноманіття цифрових рішень, що підтримують процеси інноваційного менеджменту, зумовлює потребу їх систематизації за функціональними ознаками. Класифікація дозволяє виокремити основні групи інструментів, визначити їх роль у формуванні інформаційно-аналітичного середовища, а також окреслити напрями впливу на результативність упровадження нововведень. Структуру цифрових інструментів доцільно представити у вигляді табл. 2.3, де відображено функціональні блоки та ключові завдання кожного елементу.

Подана класифікація цифрових інструментів інноваційного менеджменту відображає комплексну структуру технологічних рішень, що формують інформаційно-аналітичне середовище для створення, впровадження та масштабування нововведень. Поєднання аналітичних платформ, сенсорних і комунікаційних технологій, інфраструктурних сервісів, систем управління ресурсами, гнучких бізнес-фреймворків, засобів кібербезпеки та інструментів підтримки прийняття рішень забезпечує цілісність та узгодженість процесів інноваційного розвитку. Синергія зазначених груп сприяє підвищенню прозорості та керованості інноваційних проєктів, скороченню життєвого циклу нововведень, зменшенню

ризиків і втрат, а також формуванню адаптивних моделей організації діяльності в умовах швидкоплинних змін цифрового середовища.

Практичне застосування цифрових інструментів інноваційного менеджменту ґрунтується на інтеграції зазначених груп рішень у єдине середовище підтримки інноваційної діяльності. Використання аналітичних технологій та систем підтримки прийняття рішень забезпечує формування прогностичних моделей розвитку продуктів і послуг. Інтернет речей та платформи сенсорного моніторингу підвищують точність контролю за ходом дослідно-конструкторських робіт і виробничих операцій. Хмарні сервіси та інфраструктурно-комунікаційні рішення створюють умови для організації спільної роботи над інноваційними проєктами, незалежно від географічного розташування учасників. ERP- та CRM-системи сприяють координації етапів життєвого циклу нововведень, тоді як платформи гнучкого управління та фреймворки Agile забезпечують ефективне планування та контроль результативності командної взаємодії. Засоби кібербезпеки гарантують захист інтелектуальної власності та безпеку обміну даними, що є ключовою умовою сталого розвитку інноваційної екосистеми.

Таблиця 2.3. – Класифікація цифрових інструментів інноваційного менеджменту

Група інструментів	Основні складові	Призначення	Приклади застосування
1	2	3	4
Аналітичні технології оброблення даних	Big Data, алгоритми штучного інтелекту, машинне та глибинне навчання	Збирання, систематизація, аналіз і прогнозування тенденцій розвитку інноваційних проєктів, підтримка стратегічних рішень	Аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту, оптимізація портфеля інновацій
Технології сенсорного моніторингу та інтеграції інформаційних потоків	Інтернет речей (IoT), сенсорні мережі, пристрої віддаленого контролю	Моніторинг стану активів, передавання даних у режимі реального часу, підвищення гнучкості операцій	Контроль технічного стану обладнання, управління «розумними» виробничими лініями, логістичний супровід
Інфраструктурно-комунікаційні рішення	Хмарні платформи та сервіси, віртуальні середовища оброблення інформації	Масштабоване зберігання та обмін даними, інтеграція додатків, забезпечення доступності ресурсів управління	Організація спільної роботи над інноваційними проєктами, підтримка віддалених команд, безпечне зберігання інтелектуальних активів
Системи управління організаційними ресурсами та взаємодією із зацікавленими сторонами	ERP-системи, CRM-системи, модулі бізнес-аналітики	Координація діяльності підрозділів, планування ресурсів, управління взаємовідносинами з клієнтами й партнерами, підвищення прозорості операцій	Автоматизоване планування виробничих процесів, управління базою клієнтів, контроль реалізації інноваційних стратегій

Група інструментів	Основні складові	Призначення	Приклади застосування
1	2	3	4
Платформені бізнес-рішення та фреймворки управління інноваціями	Платформи управління проєктами, інноваційні хаби, Agile, Scrum, SAFe	Підтримка гнучких методологій, координація етапів життєвого циклу інновацій, прискорення адаптації до змін ринку	Планування портфеля інновацій, організація спринтів, управління міжфункціональними командами
Інструменти кібербезпеки та управління ризиками інноваційної діяльності	Платформи захисту даних, рішення для управління доступом, аналітика ризиків	Захист інтелектуальної власності, безпечний обмін даними, зниження ризиків цифрових загроз	Шифрування конфіденційних даних, аудит цифрових ризиків, контроль дотримання регламентів
Системи підтримки прийняття рішень і візуалізації даних	ВІ-платформи, інструменти візуалізації (Power BI, Tableau), інтерактивні панелі управління	Перетворення даних на інсайти, підвищення прозорості управлінських процесів, формування стратегічних звітів	Побудова дашбордів для відстеження КРІ інноваційних проєктів, інтерактивний аналіз ефективності нововведень

Смарт-аналітика у сфері управління інноваціями визначається як системно організований процес збирання, оброблення, моделювання та інтерпретації даних із застосуванням інтелектуальних алгоритмів, спрямований на формування доказової бази для ухвалення стратегічних та оперативних рішень. Концепція смарт-аналітики ґрунтується на поєднанні методів статистичного аналізу, алгоритмів машинного та глибинного навчання, технологій штучного інтелекту та інструментів оброблення великих даних.

Запровадження смарт-аналітичних підходів забезпечує виявлення прихованих залежностей, оцінювання ефективності планованих заходів, прогнозування динаміки інноваційних процесів і формування рекомендацій для оптимізації ресурсного забезпечення. Використання аналітики дозволяє мінімізувати вплив суб'єктивних чинників, підвищити прозорість та обґрунтованість управлінських дій, а також створити умови для швидкої адаптації стратегій до змін середовища цифрової економіки.

Розвиток смарт-аналітики формує інформаційно-аналітичний фундамент смарт-управління інноваціями, сприяє інтеграції цифрових технологій у процеси стратегічного планування та забезпечує сталий розвиток організацій завдяки використанню об'єктивних даних як ключового ресурсу управлінських рішень.

Основною метою смарт-аналітики в управлінні інноваціями є забезпечення науково обґрунтованого процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень на основі достовірних, всебічно проаналізованих даних. Реалізація цієї мети спрямована на формування інформаційно-аналітичного середовища, здатного підтримувати повний життєвий цикл інноваційних проєктів – від генерування ідей до масштабування готових рішень.

Ключові завдання смарт-аналітики охоплюють:

1. формування єдиного масиву достовірної інформації для управлінських потреб;
2. виявлення тенденцій, закономірностей і взаємозв'язків у процесах створення та впровадження нововведень;
3. прогнозування динаміки ринку, попиту та можливих ризиків для інноваційної діяльності;
4. обґрунтування пріоритетних напрямів інвестицій та розподілу ресурсів;
5. оцінювання ефективності реалізації інноваційних стратегій та програм;
6. підвищення рівня прозорості та об'єктивності процесів ухвалення рішень;
7. зниження впливу суб'єктивних чинників на управлінські дії, оптимізація часових і фінансових витрат.

Здійснення зазначених завдань забезпечує підвищення точності прогнозів, зменшення ризиків та створення підґрунтя для формування адаптивних стратегій розвитку інноваційної діяльності.

Розгляд теоретичних засад смарт-аналітики та визначення її мети й завдань створює основу для систематизації методів, що забезпечують реалізацію зазначених функцій у процесі управління інноваційною діяльністю. Застосування різних підходів дає змогу інтегрувати статистичні, алгоритмічні та інтелектуальні інструменти, формуючи аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень і підвищення результативності інноваційних процесів. На рис. 2.5 відображено структурну схему методів і підходів смарт-аналітики, що узагальнює їх взаємозв'язок та роль у формуванні інформаційно-аналітичного середовища смарт-управління інноваціями.

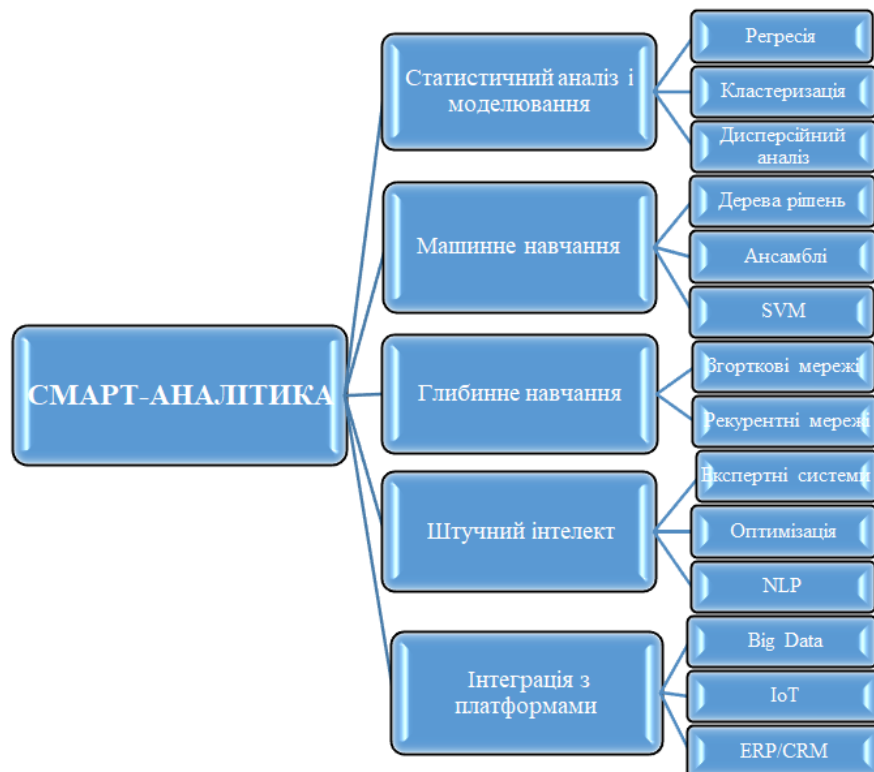


Рисунок 2.5 – Методи та підходи смарт-аналітики в системі управління інноваціями

Методи та підходи смарт-аналітики формують багатовимірну систему

інструментів, що забезпечує доказовість управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності. Інформаційно-аналітичне середовище, сформоване на основі смарт-аналітики, охоплює повний життєвий цикл інноваційних проєктів – від генерації ідей до масштабування готових рішень. Структура передбачає поєднання статистичних, алгоритмічних та інтелектуальних методів з інфраструктурними платформами, що створює умови для стратегічної гнучкості та підвищення ефективності впровадження нововведень.

Статистичний аналіз і моделювання забезпечує систематизацію та інтерпретацію даних, дозволяє визначати ключові фактори впливу та будувати прогнозні моделі. Практичне застосування статистичних методів охоплює прогнозування попиту на інноваційні товари у роздрібній торгівлі, оцінювання впливу ринкових і технологічних змін на результативність стартапів, моделювання сценаріїв розвитку науково-дослідних підрозділів. У банківському секторі регресійні моделі використовуються для визначення параметрів кредитування інноваційних підприємств, а кластеризація допомагає групувати клієнтів за рівнем готовності впроваджувати нові фінансові продукти.

Машинне навчання забезпечує створення адаптивних алгоритмів для роботи зі складними масивами даних. Дерева рішень, ансамблеві методи та алгоритми опорних векторів дають можливість оцінювати ризики впровадження нових технологій, здійснювати сегментацію цільових аудиторій і формувати персоналізовані рекомендаційні системи. У промисловості моделі машинного навчання застосовуються для оптимізації витрат на енергозбереження під час впровадження нових виробничих ліній, а також для автоматичного відбору перспективних інноваційних проєктів у корпоративних акселераторах. У сфері електронної комерції алгоритми використовуються для прогнозування ймовірності успішного запуску цифрових сервісів на основі історичних даних продажів і відгуків користувачів.

Глибинне навчання орієнтоване на аналіз великих і неструктурованих даних. Згорткові та рекурентні нейронні мережі дають змогу працювати з відеопотоками та сигналами сенсорних пристроїв, що є особливо важливим для виробничих підприємств. У сфері «розумного виробництва» глибинні моделі забезпечують автоматичне виявлення дефектів на конвеєрних лініях, що дозволяє скоротити витрати на контроль якості. У медицині нейронні мережі застосовуються для оброблення зображень магнітно-резонансної томографії з метою виявлення новоутворень, а у сфері агротехнологій — для аналізу фотознімків полів із дронів, що допомагає прогнозувати врожайність та оптимізувати витрати на добрива.

Штучний інтелект інтегрує експертні системи, алгоритми оптимізації та технології оброблення природної мови, забезпечуючи автоматизацію складних аналітичних операцій і підвищення точності управлінських рішень. Експертні системи застосовуються для вибору оптимальної стратегії комерціалізації патентів у наукових парках, а алгоритми оптимізації – для планування ресурсного забезпечення інноваційних проєктів у високотехнологічних компаніях. Інструменти NLP дозволяють аналізувати відгуки споживачів про нові продукти, виявляючи приховані

потреби ринку та прогнозуючи реакцію користувачів на майбутні інноваційні пропозиції.

Інтеграція з цифровими платформами створює інфраструктурне підґрунтя для використання аналітичних методів у режимі реального часу. Big Data-сховища забезпечують збирання та структурування великих обсягів даних про інноваційну діяльність, а IoT-пристрої – безперервний моніторинг параметрів виробничих систем і логістичних ланцюгів. ERP- та CRM-платформи підтримують координацію етапів життєвого циклу нововведень, надаючи змогу контролювати витрати, якість і строки реалізації. У сфері охорони здоров'я інтеграція аналітики з хмарними сервісами дозволяє створювати телемедичні системи для відстеження стану пацієнтів і прогнозування ризиків ускладнень на основі потокових даних із біосенсорів. У транспортній галузі використання IoT у поєднанні з аналітичними платформами допомагає оптимізувати маршрути перевезень та знижувати витрати на технічне обслуговування інноваційного обладнання.

Комплексне застосування статистичного аналізу, машинного та глибинного навчання, штучного інтелекту та інтеграції з цифровими платформами формує аналітичну основу для смарт-управління інноваціями. Синергія зазначених напрямів сприяє підвищенню точності прогнозів, зниженню невизначеності, зменшенню ризиків інвестування та прискоренню адаптації бізнес-моделей до змін цифрового середовища. Зокремо, ефективне застосування методів і підходів смарт-аналітики у поєднанні з інфраструктурними рішеннями формує єдину інформаційно-аналітичну базу, здатну підтримувати всі етапи інноваційного процесу – від виникнення ідеї до комерціалізації результатів. Системне використання статистичних моделей, алгоритмів машинного та глибинного навчання, інструментів штучного інтелекту й інтегрованих цифрових платформ забезпечує своєчасне виявлення тенденцій, обґрунтування стратегічних пріоритетів та контроль ефективності реалізації інноваційних проєктів. Такий підхід дає можливість оптимізувати використання ресурсів, знизити ризики впровадження нововведень, підвищити рівень адаптивності бізнес-моделей і створити стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного цифрового середовища. Формування аналітично орієнтованої управлінської культури стає важливим чинником підвищення результативності інноваційної діяльності та розвитку організацій на засадах смарт-управління.

Систематизація методів та прикладів використання смарт-аналітики створює підґрунтя для подальшого дослідження організаційних механізмів, що забезпечують ефективне впровадження цифрових рішень у практику управління інноваційною діяльністю. Поглиблення аналітичної складової потребує узгодження її результатів із формами організації бізнес-процесів та моделями стратегічного розвитку. Платформені бізнес-моделі, гнучкі підходи до управління (Agile-методології) та сучасні фреймворки стратегічного менеджменту визначають структуру взаємодії учасників інноваційного процесу, регламентують розподіл ресурсів і сприяють швидкій адаптації організацій до змін цифрового середовища. Розгляд цих інструментів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про механізми інтеграції смарт-

аналітики з управлінськими практиками, орієнтованими на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Платформені бізнес-моделі у системі смарт-управління інноваціями визначаються як організаційно-економічні конструкції, що забезпечують створення та підтримку цифрового середовища для взаємодії учасників інноваційного процесу, обміну даними та координації дій під час розроблення й упровадження нововведень. Основою таких моделей є платформа – інтеграційний простір, який поєднує розробників, постачальників, споживачів і партнерів, спрямовуючи їхню взаємодію на спільне формування та масштабування цінності. Використання платформеного підходу дозволяє синхронізувати результати смарт-аналітики з операційними та стратегічними завданнями, забезпечити гнучке розподілення ресурсів, швидко перевіряти інноваційні гіпотези та масштабувати успішні рішення у динамічному цифровому середовищі. Платформені бізнес-моделі сприяють формуванню стійкої екосистеми інновацій, де створюється синергія між аналітичними сервісами, управлінськими інструментами та ринковими практиками.

Характеристика платформених бізнес-моделей у системі смарт-управління інноваціями потребує виокремлення базових ознак, що визначають їхню структуру та функціонування. Узагальнення властивостей таких моделей дозволяє зрозуміти логіку організації взаємодії учасників інноваційного процесу, механізми створення та масштабування цінності, а також принципи інтеграції аналітичних інструментів із цифровим середовищем. Нижче наведено ключові характеристики, які забезпечують ефективність платформених бізнес-моделей у динамічному цифровому просторі (рис. 2.6).

Цифровий простір для взаємодії	• створення інтеграційного середовища, де відбувається обмін даними, знаннями та результатами інноваційної діяльності;
Мережевий ефект	• зростання цінності платформи завдяки збільшенню кількості учасників і посиленню взаємозв'язків між ними;
Гнучка архітектура	• адаптивна структура, що дає змогу швидко змінювати функціонал платформи відповідно до потреб користувачів та ринкових умов;
Механізми координації	• регламентація правил доступу, алгоритмів обміну даними, управління правами інтелектуальної власності й розподілу прибутку;
Аналітична підтримка	• інтеграція інструментів смарт-аналітики для прогнозування попиту, оцінювання ризиків, оптимізації процесів та моніторингу ефективності інноваційних проєктів;
Інтеграція з екосистемою	• взаємодія з іншими цифровими платформами, сервісами, інфраструктурними та регуляторними середовищами для розширення можливостей інноваційного розвитку;
Масштабованість та стійкість	• здатність підтримувати зростання кількості користувачів, обсягу даних і складності бізнес-процесів без втрати ефективності;
Система створення та розподілу цінності	• формування економічних стимулів, мотиваційних програм і партнерських угод для забезпечення балансу інтересів усіх сторін.

Рисунок 2.6 – Ключові характеристики платформених бізнес-моделей у смарт-управлінні інноваціями

Сукупність характеристик платформених бізнес-моделей відображає логіку організації цифрового простору для інноваційної взаємодії, поєднання мережових ефектів із гнучкою архітектурою та механізмами координації, аналітичним забезпеченням, інтеграцією з екосистемою, масштабованістю, стійкістю та системою створення й розподілу цінності. Гармонійне поєднання зазначених складових формує стійку основу для впровадження та масштабування нововведень, забезпечує ефективне використання ресурсів, підтримує стратегічну гнучкість організацій і сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг у динамічному цифровому середовищі.

Застосування підходів цього типу ґрунтується на принципах ітеративного планування, постійного зворотного зв'язку та поступового вдосконалення рішень, що забезпечує оперативне реагування на зміни вимог ринку й технологічних умов.

Agile-методології у смарт-управлінні інноваціями визначаються як сукупність управлінських практик, орієнтованих на гнучке структурування процесів створення та впровадження нововведень, підтримку тісної комунікації між усіма учасниками проєкту та максимальну адаптивність організаційних дій до результатів аналітичного моніторингу. Використання гнучких методів дозволяє скорочувати тривалість життєвого циклу продукту, забезпечувати прозорість завдань і відповідальності, підвищувати продуктивність команд та ефективність інтеграції результатів смарт-аналітики в операційні та стратегічні рішення.

Використання гнучких підходів у смарт-управлінні інноваціями передбачає опору на сукупність принципів, що визначають організацію робочих процесів та взаємодію учасників проєкту. Узгодження аналітичних результатів із динамікою розроблення рішень потребує ітеративної побудови завдань, чіткого фокусування на створенні цінності для користувачів, забезпечення прозорості й візуалізації етапів виконання робіт. Ефективність Agile-методологій підсилюється співпрацею та відкритою комунікацією всередині команд, гнучким управлінням ресурсами й орієнтацією на постійне вдосконалення продукту та процесів. Структуроване узагальнення зазначених засад наведено на рисунку 2.7.

Системне впровадження принципів гнучкого управління формує стабільне середовище для організації інноваційних процесів у цифровій економіці. У центрі розміщено концептуальний елемент – Agile-методології у смарт-управлінні інноваціями, довкола якого згруповано шість рівнозначних блоків.

Ітеративність підкреслює поетапний характер розроблення та впровадження нововведень із регулярним аналізом проміжних результатів, що сприяє ранньому виявленню помилок і підвищує передбачуваність результатів.

Орієнтація на створення цінності для користувачів спрямовує команди на постійне узгодження продукту з потребами ринку та висновками смарт-аналітики, забезпечуючи максимальну релевантність рішень.



Рисунок 2.7 – Ключові принципи Agile-методологій у смарт-управлінні інноваціями

Прозорість і візуалізація процесів створюють умови для контролю виконання завдань і посилюють відповідальність учасників за якість проміжних результатів.

Співпраця та комунікація підтримують активний обмін знаннями, синхронізацію дій між підрозділами та партнерами, що пришвидшує реагування на зміни середовища.

Гнучке управління ресурсами дозволяє раціонально розподіляти зусилля відповідно до стратегічних пріоритетів та аналітичних даних, а *постійне вдосконалення* орієнтує на систематичний аналіз досвіду кожного спринту, виправлення недоліків і впровадження поліпшень у наступні ітерації. Поєднання зазначених складових забезпечує скорочення тривалості циклів упровадження, підвищення ефективності використання ресурсів і формування стійких конкурентних переваг в інноваційній діяльності.

Узгодження гнучких підходів із цілями смарт-управління потребує не лише опису методологічних засад, а й кількісного підтвердження ефективності їх упровадження. Формалізація ключових параметрів дає можливість оцінювати економічні результати, швидкість реалізації інновацій, продуктивність команд та рівень ризику, що супроводжує проєкт. Використання аналітичних виразів дозволяє перетворити принципи Agile на вимірювані показники, інтегрувати їх у систему смарт-аналітики та зіставляти варіанти управлінських рішень на основі об'єктивних даних.

Наведені нижче формули слугують інструментом для планування, моніторингу й корекції інноваційних ініціатив, забезпечуючи доказовість результатів і підвищуючи точність прогнозування під час упровадження гнучких підходів у цифровому середовищі:

1. *Економія витрат інноваційного проєкту (E_c)* – використовується для визначення відносної економії ресурсів під час переходу від традиційної моделі управління до гнучкого підходу. Показник відображає, наскільки впровадження коротких ітерацій, постійного моніторингу та адаптивного планування дозволяє скорочувати бюджет інноваційних ініціатив без втрати якості результатів.

$$E_c = \frac{C_{\text{trad}} - C_{\text{agile}}}{C_{\text{trad}}} \times 100\% \quad , \text{ де} \quad (2.1)$$

C_{trad} – сукупні витрати на реалізацію інноваційного проєкту за традиційною моделлю управління;

C_{agile} – сукупні витрати на реалізацію цього самого проєкту за підходом Agile.

2. *Прискорення реалізації інновацій (S_t)* – показник дає змогу визначити, на скільки відсотків скорочується тривалість впровадження нововведення внаслідок використання ітеративної організації робіт та постійної перевірки гіпотез. Швидке реагування на результати аналітики підвищує здатність організацій вчасно виходити з інноваційними рішеннями на ринок.

$$S_t = \frac{T_{\text{trad}} - T_{\text{agile}}}{T_{\text{trad}}} \times 100\% \quad , \text{ де} \quad (2.2)$$

T_{trad} – тривалість інноваційного проєкту за традиційною схемою управління;

T_{agile} – тривалість цього самого проєкту за умов застосування agile-методологій.

3. *Інтегральний показник вигоди впровадження (GE)* – узагальнює результати впровадження agile-методологій за кількома вимірами: економія витрат, прискорення виконання робіт, приріст продуктивності команди та зниження ризику.

$$GE = \alpha E_c + \beta S_t + \gamma P_{\text{vel}} - \delta R \quad , \text{ де} \quad (2.3)$$

E_c – економія витрат (%);

S_t – прискорення виконання робіт (%);

P_{vel} – приріст продуктивності команди (%), наприклад збільшення швидкості виконання спринтів;

R – рівень ризику (частка або %), що характеризує імовірність невдачі;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові коефіцієнти, які визначають значущість кожного параметра залежно від стратегічних пріоритетів організації.

На практиці використання наведених формул дає змогу перетворити принципи agile-методологій на вимірювані параметри та інтегрувати їх у систему smart-аналітики інноваційних проєктів. Розрахунок економії витрат, прискорення реалізації та інтегрального ефекту дозволяє обґрунтовувати вибір підходів до управління, планувати обсяг ресурсів, визначати оптимальні терміни впровадження та контролювати ризики. Кількісні показники стають основою для корекції стратегії, прогнозування результатів і підвищення прозорості ухвалення рішень, забезпечуючи стійке зростання ефективності інноваційної діяльності в умовах цифрової економіки.

Оцінювання ефективності впровадження agile-методологій у smart-управлінні інноваціями передбачає систематичний збір і аналіз даних, що відображають

економічні, часові та організаційні результати інноваційних ініціатив. Розраховані показники порівнюються з базовими значеннями, визначеними для традиційних моделей управління, що дозволяє об'єктивно оцінити вигоди від переходу до гнучких підходів. У процесі оцінювання важливим є не лише підсумковий результат, а й динаміка зміни параметрів на кожному етапі життєвого циклу продукту. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню відхилень, підтримує можливість коригування планів і забезпечує безперервне вдосконалення процесів розроблення та впровадження інновацій у цифровому середовищі.

Сформована система принципів та індикаторів ефективності Agile-методологій окреслює операційний рівень смарт-управління інноваційною діяльністю. Для забезпечення узгодженості цього рівня з довгостроковими цілями організації необхідно застосовувати структуровані підходи, здатні інтегрувати гнучкі процеси у стратегічний контекст. Фреймворки стратегічного управління виконують функцію методологічних орієнтирів, що регламентують вибір напрямів розвитку, пріоритетність інвестицій, розподіл ресурсів і координацію учасників інноваційної екосистеми. Використання таких інструментів дозволяє поєднати результати смарт-аналітики, динаміку Agile-процесів та стратегічне бачення, створюючи основу для стабільного зростання та формування стійких конкурентних переваг.

Фреймворки стратегічного управління інноваціями у смарт-середовищі визначаються як концептуально-методологічні конструкції, що забезпечують системну підтримку процесів планування, організації, моніторингу та коригування інноваційної діяльності відповідно до стратегічних цілей організації. Зазначені моделі слугують інструментом інтеграції результатів смарт-аналітики, даних платформених рішень і практик Agile у довгострокову перспективу розвитку. Використання фреймворків сприяє впорядкуванню інформаційних потоків, формуванню пріоритетів, визначенню ресурсних обмежень та розробленню критеріїв успішності інноваційних програм, забезпечуючи узгодженість між оперативними діями та стратегічним баченням.

Фреймворки стратегічного управління інноваціями поділяються на кілька взаємопов'язаних груп, що різняться за завданнями та рівнем інтеграції з операційними процесами й цифровими інструментами. *Фреймворки, орієнтовані на цілі та показники (Balanced Scorecard, OKR, KPI-матриці)* спрямовані на побудову чіткої системи вимірюваних результатів, що поєднує стратегічні пріоритети організації з конкретними показниками інноваційної діяльності. Застосування таких підходів підтримує формування прозорої карти цілей, прив'язаних до результатів смарт-аналітики, та забезпечує можливість відстеження прогресу в реальному часі.

Фреймворки стратегічного планування та розгортання цілей (Hoshin Kanri, Strategy Map) забезпечують каскадування стратегічних орієнтирів до рівня підрозділів та команд, уточнюючи механізми досягнення ключових результатів. Використання зазначених конструкцій дозволяє синхронізувати діяльність учасників інноваційної екосистеми та впорядковує зв'язок між довгостроковими завданнями й короткими ітераціями, характерними для agile-проектів.

Фреймворки управління портфелем інноваційних проєктів (*Project Portfolio Management, Stage-Gate*) дають змогу оптимізувати розподіл ресурсів між кількома ініціативами, збалансовувати рівень ризику й очікуваної вигоди, визначати пріоритетність інвестицій, формувати дорожні карти впровадження. Поєднання таких підходів зі смарт-аналітичними інструментами підвищує обґрунтованість рішень щодо запуску, продовження або зупинення інноваційних проєктів.

Фреймворки стратегічної адаптації та розвитку (*Blue Ocean Strategy, Business Model Canvas, Lean Startup*) орієнтовані на створення нових можливостей, переосмислення бізнес-моделей та прискорене тестування гіпотез. Використання цих інструментів створює можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, пошуку нестандартних рішень і залучення потенціалу цифрових екосистем.

Аналіз видів фреймворків стратегічного управління інноваціями доцільно доповнювати оцінкою сильних сторін і потенційних обмежень кожної групи. Такий підхід дає змогу обґрунтувати вибір відповідного інструментарію для конкретних умов реалізації інноваційних програм, визначити сфери ефективного використання та можливі ризики впровадження. Узагальнена характеристика переваг і обмежень окремих груп фреймворків наведена у табл. 2.4. Детальне вивчення цих аспектів створює підґрунтя для раціонального поєднання різних моделей у межах єдиної системи смарт-управління інноваційною діяльністю.

Таблиця 2.4 – Переваги та обмеження фреймворків стратегічного управління інноваціями

Група фреймворків	Основні переваги	Потенційні обмеження
фреймворки, орієнтовані на цілі та показники (<i>Balanced Scorecard, OKR, KPI</i>)	- забезпечення чіткого зв'язку між стратегічними пріоритетами та результатами інноваційної діяльності; - формування вимірюваних цілей; - можливість моніторингу у режимі реального часу	- ризик надмірної формалізації показників; - потреба у регулярному оновленні метрик відповідно до змін ринку
фреймворки стратегічного планування та розгортання цілей (<i>Hoshin Kanri, Strategy Map</i>)	- узгодження довгострокових орієнтирів із короткими ітераціями; - посилення комунікації між рівнями управління; структуроване впровадження стратегій	- високі вимоги до якості аналітичних даних; - значні ресурси для підтримки процесу каскадування цілей
фреймворки управління портфелем інноваційних проєктів (<i>PPM, Stage-Gate</i>)	- оптимізація розподілу ресурсів; збалансування ризику й очікуваних вигід; - формування дорожніх карт інноваційних програм	- складність у масштабуванні для малих організацій; - потреба у точних прогнозах для ранжування проєктів
фреймворки стратегічної адаптації та розвитку (<i>Blue Ocean Strategy, Business Model Canvas, Lean Startup</i>)	- пошук нових ринкових можливостей; - гнучке оновлення бізнес-моделей; - прискорене тестування гіпотез	- наявність високого рівня невизначеності результатів; потреба у розвиненій культурі експериментування та толерантності до помилок

Узагальнення переваг і обмежень різних груп фреймворків стратегічного управління інноваціями дає змогу глибше усвідомити специфіку кожного підходу та визначити оптимальні умови його застосування. Оцінка сильних сторін допомагає сфокусуватися на інструментах, що найбільшою мірою сприяють досягненню стратегічних цілей, тоді як врахування обмежень запобігає виникненню організаційних і ресурсних ризиків. Результати аналізу створюють основу для формування збалансованого набору методологій, здатного забезпечити узгодженість між довгостроковим баченням, аналітичними даними та гнучкими процесами впровадження інновацій у цифровому середовищі.

Застосування фреймворків стратегічного управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом побудови ефективної системи смарт-управління. Використання структурованих моделей дозволяє узгодити довгострокові цілі з операційними процесами, інтегрувати результати смарт-аналітики та забезпечити раціональний розподіл ресурсів.

Роль фреймворків у цьому контексті охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів, що формують основу для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій:

1. методологічний орієнтир – забезпечення узгодженості між стратегічними цілями, смарт-аналітикою та гнучкими процесами впровадження нововведень;
2. формалізація стратегії – перетворення стратегічних пріоритетів на вимірювані орієнтири та ключові показники ефективності інноваційної діяльності;
3. оптимізація ресурсів – визначення пріоритетності інвестицій, розподілу бюджетів і трудових ресурсів відповідно до потенційної вигоди та ризиків;
4. підтримка прозорості управління – забезпечення чіткого розподілу відповідальності й моніторингу виконання завдань на всіх рівнях організації;
5. інтеграція з agile-процесами – поєднання стратегічних планів із динамікою ітеративних проєктів, узгодження коротких циклів роботи з довгостроковим баченням;
6. адаптивність до цифрового середовища – можливість оперативно коригувати стратегії відповідно до змін ринку, технологій і потреб користувачів;
7. формування конкурентних переваг – створення умов для стійкого зростання та посилення позицій організації завдяки ефективному управлінню інноваційним розвитком.

Розгляд ролі фреймворків стратегічного управління інноваціями завершує опис методологічних інструментів, що формують основу смарт-управління на стратегічному рівні. Для повноцінної реалізації цих підходів необхідне інфраструктурне середовище, здатне підтримувати взаємодію учасників, забезпечувати обмін даними та створювати умови для масштабування інноваційних ініціатив. Інституційно-технологічний простір, у якому поєднуються платформи, сервіси, аналітичні рішення та механізми координації, формується у вигляді цифрових екосистем, що створюють основу для ефективного впровадження смарт-інновацій.

Цифрова екосистема смарт-інновацій – це організаційно-технологічний простір, у межах якого поєднуються платформи, сервіси, аналітичні рішення, комунікаційні інструменти та регуляторні механізми, що забезпечують взаємодію учасників інноваційного процесу. Структура екосистеми формує інтегроване середовище для генерування, апробації, масштабування та комерціалізації нововведень, сприяючи ефективному використанню даних, ресурсів і компетенцій. Цифрова екосистема підтримує узгодженість між стратегічними цілями, гнучкими операційними процесами та результатами смарт-аналітики, формуючи основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій у динамічному цифровому середовищі.

Функції цифрових екосистем смарт-інновацій охоплюють інтеграційну, комунікаційну, аналітичну, координаційну, ресурсну, навчальну та трансформаційну складові, що спільно забезпечують узгодження стратегічних цілей із гнучкими процесами впровадження й масштабування нововведень (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Узагальнені функції цифрових екосистем смарт-інновацій

П'ять ключових функцій цифрових екосистем смарт-інновацій формують основу для організації ефективних процесів розроблення та впровадження нововведень.

Аналітико-координаційна функція забезпечує застосування смарт-аналітики для прогнозування попиту, відстеження тенденцій, оцінювання ефективності проєктів і синхронізації дій учасників; важливим аспектом є контроль якості даних, визначення правил доступу та управління правами інтелектуальної власності.

Інтеграційно-комунікаційна функція спрямована на поєднання платформ, сервісів, аналітичних інструментів і каналів взаємодії, що створює умови для швидкого обміну знаннями, результатами досліджень, відгуками користувачів і поширення кращих практик.

Ресурсна функція охоплює підтримку обміну фінансовими, людськими й інформаційними ресурсами між організаціями та командами, забезпечуючи доступ до

необхідних активів для реалізації інноваційних ініціатив та підвищення ефективності використання потенціалу учасників.

Навчальна функція орієнтована на розвиток компетенцій користувачів екосистеми через поширення методик, інструкцій, кейсів і прикладів успішних рішень, сприяючи формуванню інноваційної культури та підвищенню кваліфікації персоналу.

Трансформаційна функція стимулює перехід від традиційних бізнес-моделей до смарт-форм організації інноваційної діяльності, створює умови для апробації нових стратегій, оптимізації бізнес-процесів і підвищення гнучкості організацій щодо змін зовнішнього середовища. Узгоджене виконання перелічених функцій формує цілісну основу для генерування, впровадження та масштабування інновацій, сприяючи стійкому розвитку й підвищенню конкурентоспроможності в цифровій економіці.

Сформована система функцій цифрових екосистем окреслює змістовне наповнення та цільову спрямованість інноваційного середовища, проте для забезпечення їх дієвості необхідні чітко визначені підходи до структурування й координації взаємодії учасників. Методи організації та управління екосистемами дають змогу встановити правила інтеграції платформ, регламентувати обмін даними, визначати механізми координації та підтримувати баланс між централізованим і децентралізованим управлінням. Використання зазначених інструментів створює передумови для ефективного впровадження й масштабування смарт-інновацій, сприяє оптимальному розподілу ресурсів та підвищує стійкість інноваційних програм у цифровому середовищі.

Порівняльна характеристика методів організації та управління цифровими екосистемами смарт-інновацій дає змогу систематизувати їх зміст, очікувані результати та практичні приклади застосування, що полегшує вибір оптимальних підходів для впровадження й масштабування інноваційних програм (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Методи організації та управління цифровими екосистемами смарт-інновацій

Метод	Сутність	Очікувані результати	Приклади застосування
<i>Платформенний підхід</i>	Створення ядра екосистеми на основі цифрової платформи, що об'єднує сервіси, аналітику та канали комунікації	Стандарти інтеграції, єдиний доступ до ресурсів, підвищення прозорості	Хмарні платформи для управління інноваційними проєктами, корпоративні портали
<i>Модульна організація</i>	Побудова екосистеми з незалежних блоків, що легко додаються або оновлюються	Швидка адаптація структури до потреб програм, масштабованість	Сервісні каталоги, маркетплейси бізнес-додатків, модульні ERP-системи
<i>API-орієнтована</i>	Використання відкритих програмних	Безперешкодний обмін даними, легке залучення	Інтеграція CRM і аналітичних систем,

<i>інтеграція</i>	інтерфейсів для взаємодії між платформами та сервісами	партнерів	платформи Open Data
<i>Мережевий принцип взаємодії</i>	Організація співпраці за моделлю peer-to-peer з мінімальною централізацією	Рівноправний розподіл завдань, прискорення поширення інновацій	Краудсорсингові платформи, спільноти розробників open-source
<i>Гібридна модель управління</i>	Поєднання централізованого прийняття стратегічних рішень із можливістю саморегуляції учасників	Баланс між безпекою, узгодженістю дій та гнучкістю	Екосистеми корпоративних інноваційних хабів, регіональні платформи для стартапів

Комплексне використання наведених методів організації та управління цифровими екосистемами забезпечує збалансоване поєднання інтеграційних, аналітичних і координаційних механізмів, сприяє гнучкій адаптації структури до потреб інноваційних програм та створює умови для швидкого масштабування результатів. Поєднання різних підходів дозволяє підтримувати належний рівень безпеки й прозорості, одночасно підвищуючи ефективність взаємодії учасників і стійкість інноваційної діяльності в цифровому середовищі.

Застосування цифрових екосистем у смарт-управлінні інноваціями створює низку суттєвих переваг, проте водночас супроводжується певними ризиками й організаційними труднощами. Узагальнення позитивних аспектів та можливих недоліків дає змогу оцінити потенціал екосистемного підходу, визначити оптимальні умови його використання та підготуватися до подолання бар'єрів, що можуть виникнути під час впровадження й масштабування інноваційних рішень (рис. 2.9).

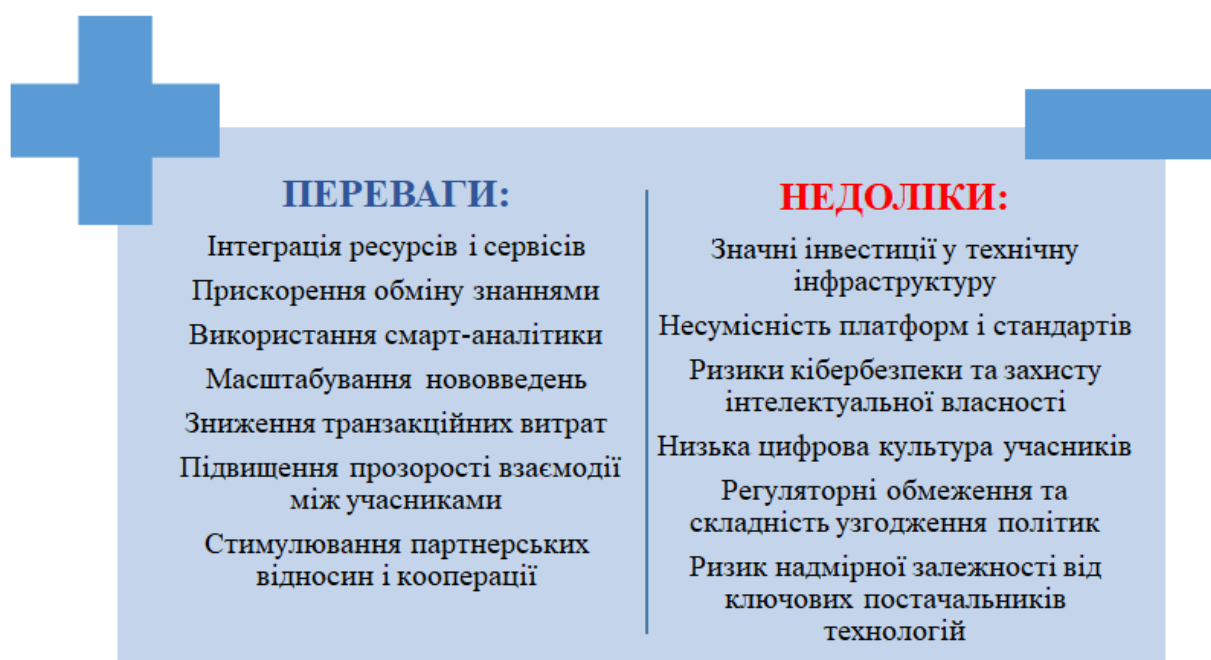


Рисунок 2.9 – Переваги та виклики використання цифрових екосистем для смарт-управління інноваціями

Зіставлення переваг і недоліків використання цифрових екосистем у смарт-управлінні інноваціями підтверджує необхідність комплексного та зваженого підходу до їхнього впровадження. Рациональне поєднання сильних сторін із заходами, спрямованими на мінімізацію ризиків, створює умови для стабільного функціонування екосистем, підвищення ефективності управління інноваційними процесами та формування стійких конкурентних переваг організацій у цифровій економіці.

Підводячи підсумки, дослідження інструментів і технологій смарт-управління інноваціями засвідчує, що комплексне застосування зазначених елементів створює потужний інструментарій для ефективної організації інноваційних процесів. Цифрові інструменти інноваційного менеджменту, смарт-аналітика, платформенні бізнес-моделі, agile-методології, фреймворки стратегічного управління та цифрові екосистеми взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісну систему прийняття управлінських рішень. Поєднання цих компонентів забезпечує підвищення результативності інноваційної діяльності, гнучкість організаційних структур і стійкість до викликів цифрової економіки. Розвиток компетенцій персоналу та вдосконалення організаційних практик підсилюють потенціал цього інструментарію, створюючи основу для сталого інноваційного зростання.

2.3. Практика впровадження смарт-підходу у цифровому середовищі

Практика впровадження смарт-підходу у цифровому середовищі визначається як системний процес інтеграції інноваційних управлінських моделей, цифрових технологій та організаційних змін, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємств у динамічних ринкових умовах. Смарт-підхід поєднує використання цифрових платформ, аналітичних інструментів, гнучких методологій управління та мережових форм співпраці, що дозволяють підприємствам підвищувати ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність.

Зміст підрозділу охоплює визначення ключових чинників успішного впровадження смарт-інновацій (кадрових, інфраструктурних та організаційних), аналіз бар'єрів і ризиків їх реалізації в українських реаліях, вивчення кращих національних і зарубіжних кейсів смарт-управління інноваціями, а також підходи до оцінювання ефективності смарт-інновацій за допомогою KPI, динаміки впливу та ціннісних результатів.

Ключові чинники успішного впровадження смарт-інновацій визначаються як сукупність кадрових, інфраструктурних та організаційних передумов, що формують базис для цифрової трансформації підприємств і підвищення ефективності управління інноваційними процесами. Забезпечується узгодженість технологічних ресурсів, управлінських підходів і людського капіталу, що сприяє інтеграції цифрових рішень у бізнес-моделі та формуванню інноваційної культури розвитку.

Успішність впровадження смарт-інновацій у цифровому середовищі значною

мірою визначається поєднанням кадрових, інфраструктурних та організаційних чинників, які формують основу інноваційного розвитку підприємств. Взаємодія цих складових забезпечує цілісність процесу цифрової трансформації, створює умови для ефективного використання сучасних технологій та формування культури інноваційного мислення. Структурований взаємозв'язок зазначених чинників подано на рисунку 2.10.

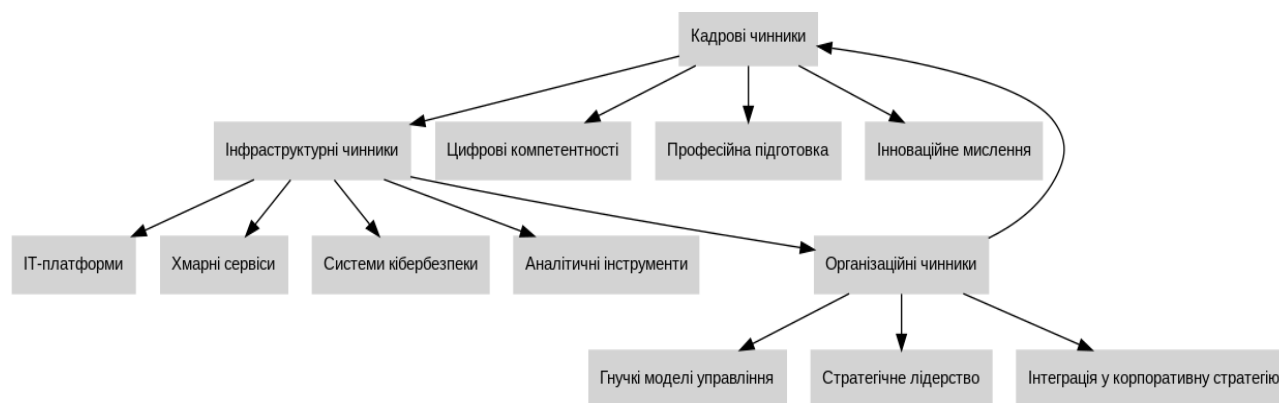


Рисунок 2.10. Ключові чинники успішного впровадження смарт-інновацій

Ключові чинники успішного впровадження смарт-інновацій у цифровому середовищі становлять комплекс взаємопов'язаних складових, що охоплюють кадрову, інфраструктурну та організаційну площини. *Кадрова складова* визначається рівнем розвитку цифрових компетентностей персоналу, наявністю системи професійної підготовки та готовністю до формування інноваційного мислення. Саме людський капітал є рушійною силою цифрової трансформації, адже забезпечує здатність генерувати ідеї, працювати з новітніми технологіями та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Інфраструктурна складова охоплює створення та використання сучасних ІТ-платформ, хмарних сервісів, систем кібербезпеки й аналітичних інструментів. Відповідна складова технічну та технологічну основу, без якої неможливо забезпечити обробку великих обсягів даних, автоматизацію бізнес-процесів та захист інформаційних ресурсів. Від рівня розвитку інфраструктури залежить ефективність інтеграції цифрових рішень у бізнес-моделі та масштабування інноваційних проєктів.

Організаційна складова передбачає використання гнучких моделей управління, розвиток стратегічного лідерства та інтеграцію смарт-інновацій у корпоративну стратегію. Блок визначає здатність підприємства координувати ресурси, забезпечувати інноваційно сприятливе середовище та формувати культуру змін. Організаційні умови виступають посередником між кадровим потенціалом і технологічними ресурсами, забезпечуючи їх ефективне поєднання.

Взаємодія кадрових, інфраструктурних та організаційних чинників має системний характер і створює синергійний ефект, за якого вплив кожної складової підсилюється іншими. Комплексне поєднання зазначених елементів визначає результативність смарт-підходу в управлінні інноваціями, підвищує

конкурентоспроможність підприємств та сприяє формуванню стратегій сталого розвитку. Для більш чіткого розуміння специфіки формування ключових чинників смарт-інновацій доцільним є порівняння українських реалій із міжнародною практикою. Аналіз дозволяє виявити відмінності у кадровому забезпеченні, рівні розвитку інфраструктури та організаційних моделях управління, а також визначити напрями, що потребують першочергового удосконалення (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вітчизняні та зарубіжні підходи до формування ключових чинників смарт-інновацій

Аспект	Українські реалії	Міжнародна практика (бенчмарк)	Аналітичні висновки
<i>Кадрові: цифрові компетентності</i>	Нерівномірний рівень цифрових навичок; фрагментарні програми підвищення кваліфікації; обмежений доступ до практико-орієнтованого навчання.	Системні програми upskilling/reskilling; сертифікації (ISO/IEC, vendor-based); дуальна освіта та безперервне навчання (L&D).	Потреба у стандартизації компетентностей і масштабуванні навчальних траєкторій.
<i>Кадрові: інноваційне мислення та культура</i>	Переважає операційна орієнтація; помірний внутрішній підприємництво; обмежені стимули до ініціатив.	Поширені практики intrapreneurship, design thinking, innovation labs; прозорі програми мотивації.	Необхідність інституціоналізації інноваційних практик і системи заохочень.
<i>Інфраструктурні: IT-платформи та дані</i>	Гетерогенність IT-ландшафту; технічний борг; низька інтеграція даних; обмеженість data governance.	Єдині платформи, стандарти інтеграції (API-first), розвинене управління даними, каталоги даних.	Потреба у консолідації платформ і впровадженні політик управління даними.
<i>Інфраструктурні: хмари й безпека</i>	Обмежене використання хмар; регуляторні та безпекові обмеження; неоднорідні практики кіберзахисту.	Cloud-first/Hybrid-cloud стратегії; Zero Trust; регулярні пентести й сертифікації (ISO 27001, SOC 2).	Формування хмарної стратегії та підвищення зрілості кібербезпеки.
<i>Організаційні: моделі управління</i>	Проектно-функціональна структура; обмежена гнучкість; рішення централізовані.	Продуктові моделі (product teams), agile/lean-підходи, data-driven управління.	Доцільність переходу до продуктової моделі й впровадження agile-фреймворків.
<i>Організаційні: стратегія та портфель інновацій</i>	Інновації як допоміжна активність; фокус на короткострокові ефекти; розрізнені ініціативи.	Інновації інтегровані у корпоративну стратегію; керування портфелем (explore-exploit); чіткі етапи та віхи.	Необхідність портфельного підходу та узгодження з бізнес-цілями.
<i>Партнерства та екосистеми</i>	Епізодичні колаборації з університетами/стартапами; невисока участь у міжнародних програмах.	Сталий open innovation; корпоративні акселератори; участь у кластерах і консорціумах.	Розвиток екосистемного підходу та міжнародної кооперації.
<i>Регуляторно-інституційне середовище</i>	Неповна гармонізація стандартів; складні процедури; непередбачуваність термінів.	Прозорі регуляції, пільгові режими для інновацій, regulatory sandboxes.	Спрощення процедур та підвищення регуляторної предиктивності.

Порівняння вітчизняних та зарубіжних підходів до формування ключових чинників смарт-інновацій дає змогу виявити істотні відмінності у рівні зрілості, структурованості та масштабності їх реалізації. Українські реалії характеризуються фрагментарністю цифрових компетентностей, недостатнім розвитком інфраструктури, обмеженим застосуванням гнучких організаційних моделей і відсутністю системності у стратегічному управлінні інноваціями. Натомість міжнародна практика ґрунтується на комплексних програмах підготовки кадрів, інтегрованих ІТ-платформах, зрілих моделях кібербезпеки та стратегічно орієнтованих портфелях інновацій.

Визначальним завданням для вітчизняних підприємств і державних інституцій є подолання існуючих дисбалансів через розвиток безперервного навчання, створення інтегрованих цифрових платформ, формування екосистемних партнерств та узгодження інноваційних стратегій із глобальними тенденціями. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій України у світовому інноваційному середовищі.

Попри наявність позитивних тенденцій і поступове наближення до міжнародних стандартів, процес впровадження смарт-інновацій в українських реаліях супроводжується низкою бар'єрів та ризиків. Наявні перешкоди зумовлені як інституційними особливостями, так і економічними, соціальними та технологічними чинниками. Недостатня гармонізація регуляторного середовища, обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення та нерівномірність розвитку інфраструктури створюють додаткові перешкоди для системної цифрової трансформації.

Аналіз бар'єрів і ризиків дозволяє визначити критичні обмеження, що впливають на ефективність реалізації смарт-підходів, та сформулювати напрями мінімізації їхнього впливу (рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Класифікація бар'єрів та ризиків впровадження смарт-підходу

Бар'єри та ризики впровадження смарт-підходів в українських реаліях формуються під впливом інституційних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Інституційні обмеження проявляються у наявності регуляторних прогалин, складних бюрократичних процедур та відсутності дієвих механізмів стимулювання інновацій. Зазначені фактори уповільнюють процеси цифрової трансформації та знижують мотивацію бізнесу до масштабування нових технологічних рішень.

Економічний блок бар'єрів охоплює нестачу фінансових ресурсів, високу вартість технологічного обладнання та програмного забезпечення, а також

інвестиційні ризики, що виникають в умовах нестабільного макроекономічного середовища. У результаті підприємства часто обмежуються частковим упровадженням цифрових рішень, що не забезпечує комплексної ефективності.

Соціальні бар'єри зумовлені низьким рівнем цифрової грамотності значної частини населення та персоналу підприємств, а також психологічним опором організаційним змінам. Важливою проблемою залишається й нестача висококваліфікованих кадрів, здатних працювати із сучасними цифровими платформами та підтримувати інноваційні процеси.

Технологічні бар'єри пов'язані зі слабкістю цифрової інфраструктури, відсутністю належного рівня інтеграції даних і розвитком загроз у сфері кібербезпеки. Обмежений доступ до сучасних інноваційних рішень і низька швидкість їхнього масштабування призводять до зниження темпів цифрової трансформації на національному рівні. Комплексне врахування зазначених перешкод є передумовою для розроблення ефективних стратегій управління ризиками та забезпечення стійкого розвитку смарт-інновацій.

Подолання виявлених бар'єрів і ризиків упровадження смарт-підходів в українських реаліях потребує орієнтації на ефективні управлінські рішення, які вже довели свою результативність у різних національних і міжнародних контекстах. Вивчення кращих практик у сфері смарт-управління інноваціями дає змогу ідентифікувати інструменти й підходи, здатні мінімізувати вплив інституційних, економічних, соціальних та технологічних перешкод. Використання апробованих національних і зарубіжних кейсів створює основу для формування дорожніх карт упровадження смарт-інновацій в Україні, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність. В українських реаліях простежуються окремі успішні практики, які можна розглядати як еталонні приклади смарт-управління інноваційними процесами. Насамперед варто відзначити розвиток електронного урядування через платформу «Дія», що забезпечила інтеграцію великої кількості державних послуг у цифровий формат. Такий досвід підтверджує ефективність створення єдиних цифрових екосистем, які спрощують адміністративні процедури та підвищують прозорість взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Іншим прикладом є функціонування електронної системи публічних закупівель «ProZorro», яка ґрунтується на принципах відкритості, прозорості та конкурентності. Використання цифрових інструментів дало змогу мінімізувати корупційні ризики та підвищити ефективність управління державними ресурсами.

До кола національних практик можна віднести й впровадження *Smart City-проектів* у низці українських міст, зокрема в Києві, Львові, Харкові та Дніпрі. Використання цифрових технологій у сфері міської інфраструктури спрямоване на оптимізацію транспортних потоків, підвищення енергоефективності, розвиток «розумного» освітлення та систем моніторингу довкілля.

Зазначені приклади свідчать про поступове формування в Україні передумов для масштабування смарт-інновацій у публічному секторі та бізнес-середовищі. Водночас наявність бар'єрів, пов'язаних з обмеженим фінансуванням, нерівномірним

розвитком цифрової інфраструктури та недостатнім рівнем цифрової грамотності, вимагає адаптації цих практик до ширшого застосування.

Міжнародний досвід демонструє значну кількість ефективних практик смарт-управління інноваціями, які стали орієнтиром для багатьох країн світу. Показовим прикладом є реалізація концепції «*Smart City Barcelona*» (Іспанія), що базується на використанні Інтернету речей, великих даних і цифрових платформ для управління транспортом, енергоспоживанням, комунальними послугами та громадською безпекою. Завдяки цьому місто досягло високого рівня ефективності інфраструктури та підвищення якості життя громадян.

Ще одним прикладом є досвід Сінгапуру, який системно впроваджує концепцію «*розумної держави*» (Smart Nation). Ключовим елементом цієї моделі стало поєднання інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток кадрового потенціалу та формування сприятливого регуляторного середовища. Комплексність підходу забезпечила інтеграцію цифрових технологій у сфери охорони здоров'я, освіти, транспорту та державного управління.

У США прикладом смарт-інновацій є використання хмарних сервісів *Amazon Web Services (AWS)* у корпоративному секторі. Застосування гнучких хмарних рішень дало змогу тисячам компаній мінімізувати витрати на інфраструктуру, забезпечити масштабованість бізнес-процесів та інтегрувати аналітичні інструменти для прийняття стратегічних рішень.

Досвід Південної Кореї також відзначається високим рівнем цифровізації економіки та управління. Використання інноваційних технологій у сфері освіти, охорони здоров'я та міської інфраструктури поєднується з активною державною підтримкою інноваційних стартапів, що створює цілісну екосистему смарт-управління.

Наведені зарубіжні приклади демонструють, що успішність упровадження смарт-підходів безпосередньо залежить від системності дій, спрямованих на розвиток інфраструктури, формування цифрових компетентностей і створення сприятливих інституційних умов.

Узагальнення свідчить, що українські практики перебувають на етапі становлення, тоді як зарубіжні кейси характеризуються системністю та масштабністю впровадження смарт-інновацій (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняння національних та зарубіжних практик смарт-управління інноваціями

Критерій	Українські практики	Зарубіжні практики	Узагальнюючі висновки
1	2	3	4
Сфера впровадження	Державні електронні сервіси («Дія», «ProZorro»), Smart City у великих містах	Smart City Barcelona, Smart Nation Singapore, AWS (США), цифровізація Південної Кореї	В Україні фокус на державному секторі; за кордоном - інтегровані рішення в усіх сферах суспільства та бізнесу

Критерій	Українські практики	Зарубіжні практики	Узагальнюючі висновки
1	2	3	4
<i>Інфраструктура</i>	Нерівномірний розвиток, окремі проекти в містах	Розвинені цифрові екосистеми з інтеграцією IoT, Big Data, AI	Україна потребує консолідації цифрової інфраструктури та масштабування успішних рішень
<i>Кадровий потенціал</i>	Зростаюча потреба у цифрових компетентностях, кадровий дефіцит	Системні програми навчання, безперервне L&D, підтримка інноваційної культури	Необхідність інституціоналізації програм підготовки кадрів і стимулювання інноваційного мислення
<i>Регуляторне середовище</i>	Часткове реформування, наявні бар'єри й бюрократія	Гнучкі та прозорі регуляції, сприятливе бізнес-середовище	Україна має адаптувати регуляторні моделі для створення інноваційного клімату
<i>Масштабування</i>	Окремі успішні кейси без широкого поширення	Системність і масштабне впровадження на національному та глобальному рівнях	Для ефективності потрібен перехід від локальних ініціатив до комплексних стратегій

Порівняння демонструє, що український досвід поки зосереджується на точкових ініціативах, тоді як міжнародні практики відзначаються інтегрованим і довгостроковим характером реалізації.

Досвід національних і міжнародних кейсів засвідчує, що успішність смарт-управління інноваціями визначається не лише масштабом упровадження чи рівнем інституційної підтримки, а й здатністю вимірювати досягнуті результати. Для підтвердження доцільності застосованих рішень необхідно здійснювати системне оцінювання їхньої ефективності. Таке оцінювання охоплює визначення ключових показників результативності (KPI), відстеження змін у динаміці впливу на бізнес-процеси та суспільні системи, а також аналіз створених ціннісних результатів.

Оцінювання ефективності смарт-інновацій потребує комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні індикатори, динамічний аналіз результатів і врахування стратегічних ефектів. Для забезпечення об'єктивності доцільно застосовувати багатовимірну систему оцінки, яка охоплює економічні, організаційні, соціальні та екологічні параметри. З урахуванням міжнародних стандартів і практик наведено узагальнену систему напрямів оцінювання, прикладів показників та формул їхнього розрахунку (див. табл. 8).

Представлена у табл. 8, система підходів до оцінки ефективності смарт-інновацій охоплює вісім взаємопов'язаних напрямів, що дозволяють здійснювати багатовимірний аналіз результативності впровадження цифрових рішень.

Ключові показники результативності (KPI) забезпечують кількісне вимірювання економічних, організаційних та соціальних ефектів. Використання таких індикаторів, як продуктивність праці, рівень задоволеності клієнтів чи скорочення витрат, дозволяє формувати об'єктивну картину впливу смарт-інновацій на діяльність

підприємств і установ. Наприклад, для сервісу «Дія» KPI включають кількість наданих цифрових послуг та середній час обслуговування користувача, що демонструє підвищення ефективності адміністративних процедур.

Динаміка впливу передбачає аналіз результатів у часовій перспективі, що забезпечує можливість відстежувати довгострокові зміни та адаптивність інноваційних рішень. Важливим аспектом є оцінка темпів зростання ключових показників, що дозволяє визначати стійкість ефекту від нововведень. Наприклад, впровадження електронної системи публічних закупівель «ProZorro» у перший рік забезпечило лише кілька тисяч транзакцій, тоді як за п'ять років обсяг угод перевищив мільярди гривень, що свідчить про динамічний позитивний ефект.

Ціннісні результати мають *стратегічний і соціальний вимір*, адже охоплюють інноваційну культуру, рівень довіри до інституцій та репутаційний капітал організацій. Хоча ці параметри важче піддаються кількісному вимірюванню, вони відіграють важливу роль у визначенні довгострокового впливу інновацій. Як приклад, Smart City-проекти у Барселоні чи Сінгапурі не лише підвищили якість життя населення, але й сформували позитивний імідж цих міст як інноваційних центрів світового рівня. Подібні результати засвідчують, що нематеріальні ефекти здатні визначати глобальну конкурентоспроможність на рівні держави чи міста.

Таблиця 2.8 – Підходи до оцінки ефективності смарт-інновацій

Напрямок оцінки	Характеристика	Приклади показників / результатів	Формула розрахунку
1	2	3	4
<i>KPI (ключові показники результативності)</i>	Кількісні метрики економічної, організаційної та соціальної ефективності.	Продуктивність праці; рівень задоволеності клієнтів; скорочення витрат.	Продуктивність = Обсяг випуску ÷ Витрати ресурсів
<i>Динаміка впливу</i>	Відстеження результатів у часовій перспективі.	Темпи зростання продуктивності; динаміка доходів; зміни охоплення користувачів.	Темп зростання = (Поточний показник – Базовий показник) ÷ Базовий показник × 100%
<i>Ціннісні результати</i>	Якісні ефекти, що відображають стратегічний та соціальний вплив.	Індекс інноваційної культури; рівень довіри до інституцій; репутаційний капітал.	Індекс = (Сума оцінок респондентів ÷ Макс. можлива оцінка) × 100%
<i>Ефективність ресурсів</i>	Визначення співвідношення отриманих вигод і витрат.	Рентабельність інвестицій; економія витрат; окупність інновацій.	ROI = (Доходи – Витрати) ÷ Витрати × 100%
<i>Інноваційна стійкість</i>	Здатність інновацій масштабуватися й адаптуватися.	Частка масштабованих проєктів; відсоток	Індекс стійкості = Кількість масштабованих

Напрямок оцінки	Характеристика	Приклади показників / результатів	Формула розрахунку
1	2	3	4
		адаптованих технологій.	проєктів ÷ Загальна кількість пілотів × 100%
<i>Соціальний та екологічний ефект</i>	Вимірювання суспільного та екологічного впливу інновацій.	Скорочення викидів; кількість користувачів е-сервісів; рівень доступності послуг.	Індекс екологічності = Скорочення викидів ÷ Базовий рівень × 100%
<i>Рівень інтегрованості</i>	Ступінь включення смарт-інновацій у стратегію та бізнес-процеси.	Частка процесів, що автоматизовані; кількість інтегрованих цифрових рішень.	Частка інтегрованих процесів = (Кількість процесів із цифровим рішенням ÷ Загальна кількість процесів) × 100%
<i>Ризик-менеджмент інновацій</i>	Ідентифікація та мінімізація ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.	Кількість виявлених ризиків; відсоток мінімізованих ризиків.	Індекс управління ризиками = (Кількість мінімізованих ризиків ÷ Загальна кількість виявлених ризиків) × 100%

Ефективність ресурсів визначається через показники окупності та рентабельності інвестицій, що є ключовими для обґрунтування доцільності впровадження інноваційних проєктів. Аналіз співвідношення вигод і витрат дозволяє виявити економічну раціональність смарт-підходів. Наприклад, у сфері промисловості впровадження енергоефективних систем освітлення й автоматизації процесів дає змогу підприємствам окупити інвестиції вже протягом 2-3 років за рахунок значної економії енергії.

Інноваційна стійкість характеризує здатність інновацій масштабуватися та адаптуватися до нових умов. Оцінювання частки успішно масштабованих проєктів відображає рівень гнучкості та життєздатності інноваційних рішень. Наприклад, технологія безконтактних платежів у транспорті, яка розпочалася з пілотних запусків у Києві та Львові, згодом була масштабована на більшість великих міст України, що підтверджує високу стійкість інновації.

Соціальний та екологічний ефект відображає відповідність інновацій принципам сталого розвитку. До цього напрямку належать скорочення негативного впливу на довкілля, підвищення доступності послуг та формування інклюзивного середовища. Як приклад можна навести запровадження електронних квитків у міському транспорті, що зменшує використання паперу, водночас підвищуючи зручність і прозорість розрахунків для пасажирів.

Рівень інтегрованості характеризує ступінь включення смарт-інновацій у бізнес-процеси, корпоративні стратегії та партнерські екосистеми. Високий рівень інтегрованості свідчить про сталість цифрових перетворень і їхнє закріплення в організаційній структурі. Так, упровадження ERP-систем на великих підприємствах поступово охоплює всі рівні управління, від бухгалтерського обліку до стратегічного планування, демонструючи повну інтеграцію цифрових інструментів у діяльність компаній.

Ризик-менеджмент інновацій забезпечує виявлення та мінімізацію ризиків, що супроводжують упровадження смарт-рішень. Високий відсоток успішно нейтралізованих ризиків свідчить про зрілість управлінських процесів і здатність організацій до проактивної адаптації. Наприклад, компанії, що переходять на хмарні сервіси, розробляють політики кібербезпеки, проводять аудит тестування на проникнення» (penetration testing) та впроваджують резервні системи збереження даних, що дає змогу уникати критичних збоїв.

Загалом, можна зробити висновок, що практика впровадження смарт-підходу у цифровому середовищі визначається поєднанням кадрових, інфраструктурних та організаційних чинників, які формують основу для розвитку інноваційних процесів. Подолання існуючих бар'єрів та ризиків можливе завдяки адаптації найкращих національних і міжнародних практик, що довели свою ефективність у сфері цифрової трансформації.

Оцінка результативності смарт-інновацій має базуватися на комплексному підході, який враховує не лише кількісні показники (KPI, економічні та ресурсні метрики), а й якісні ефекти, пов'язані з інноваційною культурою, соціальною довірою, екологічними аспектами та управлінням ризиками. Такий підхід забезпечує формування стратегічних переваг, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію України у глобальний інноваційний простір.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає сутність смарт-парадигми в управлінні інноваціями?
2. Які ключові характеристики відрізняють смарт-підхід від традиційних підходів до управління інноваціями?
3. Яку роль відіграють цифрові технології (Big Data, AI, IoT, хмарні рішення) у формуванні смарт-управління інноваціями?
4. У чому переваги децентралізованого управління в умовах цифрового середовища?
5. Як інноваційна культура та смарт-мислення впливають на ефективність інноваційних процесів?
6. Які цифрові інструменти інноваційного менеджменту застосовуються у практиці сучасних організацій?
7. У чому полягає значення смарт-аналітики для підтримки управлінських рішень?
8. Які особливості платформених бізнес-моделей та agile-методологій у

контексті смарт-управління?

9. Чим характеризуються сучасні фреймворки стратегічного управління у цифровому середовищі?

10. Яку роль відіграють цифрові екосистеми як середовище реалізації смарт-інновацій?

11. Які кадрові, інфраструктурні та організаційні чинники визначають успішність упровадження смарт-інновацій?

12. Які бар'єри й ризики найбільш характерні для реалізації смарт-підходів в українських реаліях?

13. Наведіть приклади кращих національних та зарубіжних практик смарт-управління інноваціями.

14. Які основні напрями оцінки ефективності смарт-інновацій можна виділити?

15. Яким чином поєднання кількісних і якісних показників (KPI, динаміка впливу, ціннісні результати) формує цілісну систему аналізу ефективності смарт-інновацій?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Аванесова Н.Е. (ред.). Інноваційні підходи до розвитку управління: монографія. Харків: Інтеграція-Харків, 2022. 652 с.

2. Басюк Т. О., Сергієнко В. П. (ред.), Франчук Н. П. (наук. ред.). Цифрова трансформація освіти: теоретико-методичні засади: монографія. Київ: УДУ ім. Михайла Драгоманова, 2024. 382 с. ІТА НАПН України: вебсайт. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745271>

3. Баранов О., Костенко О., Дубняк М., Головка О. Цифрова трансформація суспільства: правові аспекти та сучасні проблеми: монографія. Київ–Одеса: Фенікс, 2024. 184 с. Інститут інформації, права та інновацій: вебсайт. URL: <https://ippi.org.ua/tsifrova-transformatsiya-suspilstva-pravovi-aspekti-ta-suchasni-problemi>

4. Галина О. та ін. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2024. 428 с.

5. Дмитрик О.О., Білоусов Є.М., Внукова Н.М. та ін. (ред. С.В. Глібка, О.В. Корват). Правове регулювання господарської діяльності в умовах розбудови економіки Індустрії 4.0: монографія. Харків: НДІ прав. забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, 2023. 350 с.

6. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 412 с.

7. Копитко М.І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

8. Лю Сагер. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2023. 385 с.
9. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. (ред.). Економіка та бізнес-інновації: підручник. Суми: Університетська книга, 2023. 702 с.
10. Badar, M.A., et al. (eds.). Handbook of Digital Innovation, Transformation, and Sustainable Development in a Post-Pandemic Era. Boca Raton: CRC Press, 2024. 389 p.
11. Busulwa, R. Navigating Digital Transformation in Management. London: Routledge, 2022. 276 p.
12. European Commission. Smart specialisation strategy and policy instruments. Policy paper. Brussels: European Commission, 2023.
13. Gupta, S., et al. Digital innovation and transformation capabilities in a large organization. Expert Systems, Wiley, 2024. Vol. 41, Issue 3.
14. OECD. Digital Economy Outlook 2024, Volume 1: Embracing the Technology Frontier. Paris: OECD Publishing, 2024.
15. Passiante, G. Digital Innovation Management: People, Process, Platforms and Policy. Cham: Springer, 2025. 312 p.
16. Popkova, E.G. (ed.). Management of Digital Technologies in the Innovative Economy. Cham: Springer, 2025. 428 p.
17. Stark, J. Digital Transformation of Industry: Continuing Change. Cham: Springer, 2023. 341 p.
18. Thomas, P. Knowledge Management, Leadership, and Innovation in Digital Transformation. London: Routledge, 2023. 284 p.
19. Tidd, J., Bessant, J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 8th ed. Hoboken: Wiley, 2024. 640 p.
20. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC: World Bank, 2024.
- 1.

ТЕМА 3: БРЕНДИНГ ТОРГІВЕЛЬНИХ СТРУКТУР У SMART-СЕРЕДОВИЩІ

Мета теми: сформувати у здобувачів вищої освіти системне розуміння принципів брендингу торговельних структур у SMART-середовищі, опанування сучасних підходів до побудови бренду в умовах цифровізації, розвитку омніканальних комунікацій та використання інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатність до аналітичного та критичного мислення;
- навички роботи з інформацією та цифровими інструментами;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- комунікативні навички та робота в команді;
- здатність до адаптації в умовах змін;
- здатність формувати та розвивати бренд торговельної структури;
- вміння аналізувати поведінку споживачів у цифровому середовищі;
- здатність застосовувати SMART-технології у брендингу;
- навички розробки бренд-стратегії;
- здатність оцінювати ефективність брендингових заходів;
- вміння інтегрувати онлайн та офлайн канали комунікації.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- розуміти сутність брендингу в умовах SMART-середовища;
- аналізувати ринок та конкурентне середовище;
- формувати позиціонування бренду торговельної структури;
- розробляти елементи бренд-стратегії;
- використовувати цифрові інструменти для просування бренду;
- оцінювати ефективність маркетингових і брендингових рішень;
- застосовувати омніканальні підходи у взаємодії з клієнтами;
- визначати ключові фактори впливу на споживчу поведінку;
- адаптувати бренд до змін у SMART-середовищі.

Ключові слова: брендинг, торговельна структура, SMART-середовище, цифровізація, бренд-стратегія, позиціонування, омніканальність, клієнтський досвід, digital-маркетинг, аналітика даних, інновації, конкурентоспроможність, поведінка споживачів, комунікації, CRM-системи, автоматизація, персоналізація, маркетингові інструменти, онлайн-просування, бренд-менеджмент

3.1. Сутність брендингу та особливості його застосування в торгівлі у SMART-середовищі

В умовах, коли споживачу важко (а в деяких випадках неможливо) відрізнити властивості та характеристики конкурентних товарів чи послуг, єдиним способом, який дозволяє ідентифікувати товар чи послугу на перенасиченому товарами ринку є маркування й активні маркетингові комунікації з метою просування марки.

Брендинг — це процес створення, розвитку та підтримки бренду, який відображає унікальність компанії, її продукти або послуги в очах споживача. У традиційному розумінні брендинг включає створення логотипу, назви компанії та інших елементів ідентифікації. Однак у SMART-середовищі брендинг значно розширює свої функції, охоплюючи нові аспекти, такі як інтеграція технологій, персоналізація досвіду користувача, застосування цифрових інструментів для досягнення конкурентних переваг.

SMART-середовище визначається як сума технологічних, інтелектуальних і цифрових інструментів, які змінили спосіб, яким компанії взаємодіють з ринком та споживачами. У такому середовищі брендинг вже не обмежується лише традиційними каналами комунікації (реклама, прямий маркетинг, PR), але інтегрує нові технології, такі як штучний інтелект, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та персоналізація через цифрові платформи.

Брендинг є важливим для створення конкурентних переваг у сучасному світі, адже гарантує ідентифікацію та впізнаваність, персоналізацію, адаптивність та сильний емоційний зв'язок з клієнтами. Саме ідентифікація та впізнаваність виокремлюють компанію серед конкурентів. Брендинг допомагає створити запам'ятовувану ідентичність, яка дає компанії конкурентні переваги, дозволяючи легко впізнавати продукт або послугу.

В умовах SMART-середовища брендинг може використовувати технології для персоналізації досвіду споживача, роблячи його більш індивідуальним та спрямованим на потреби конкретного користувача. Це дозволяє не лише створити конкурентні переваги, але й підтримувати постійну актуальність бренду.

У світі, де технології та ринок швидко змінюються, брендинг стає важливим інструментом для гнучкого адаптування до нових умов. Технології дають змогу швидко реагувати на зміни і надавати споживачам саме те, що вони хочуть.

Сучасні споживачі більше, ніж коли-небудь, орієнтуються на емоційний досвід при взаємодії з брендом. Брендинг дозволяє створити емоційний зв'язок із споживачами, що сприяє лояльності та повторним покупкам.

Бренд є основою для розвитку підприємництва та стабільного функціонування торговельних структур. Він забезпечує зв'язок між компанією та її споживачами, сприяє формуванню іміджу та репутації, які є основою для залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

Завдяки розвитку цифрових технологій бренди мають можливість швидше і ефективніше взаємодіяти з клієнтами. Соціальні мережі, онлайн-реклама та інші цифрові платформи дозволяють брендам надавати персоналізовані повідомлення та адаптувати свої стратегії під інтереси та потреби конкретної аудиторії.

Технології дозволяють брендам збирати величезну кількість даних про споживачів, їхні вподобання та поведінку. Це дає змогу брендам точно налаштовувати маркетингові кампанії та пропонувати персоналізовані продукти та послуги, що робить брендинг більш ефективним.

В умовах SMART-середовища брендинг використовує нові технології для створення інтерактивних платформ. Наприклад, використання доповненої реальності (AR) для віртуального приміряння одягу або демонстрації товарів може значно покращити досвід споживача і підвищити його лояльність.

Блокчейн-технології дозволяють брендам забезпечити прозорість в ланцюгах постачання, що підвищує довіру до бренду, особливо серед споживачів, які орієнтуються на етичність та екологічність.

В умовах швидко змінюваного ринку бренди повинні бути готовими до швидкої адаптації. Завдяки цифровим технологіям бренди можуть миттєво реагувати на зміни в поведінці споживачів, трендах та економічних умовах. Наприклад, за допомогою Big Data компанії можуть швидко визначити, які продукти користуються популярністю, і зосередити свої зусилля на їхній розробці.

У світі швидко змінюваних технологій бренди повинні постійно оновлювати свої продукти та послуги, щоб задовольняти нові потреби споживачів. Це може включати впровадження нових технологій, оновлення дизайну продуктів чи інтеграцію з новими цифровими платформами.

В умовах цифрових технологій бренди можуть створювати індивідуальні пропозиції для кожного споживача на основі аналізу його поведінки. Це дозволяє бренду бути актуальним і бажаним для кожного клієнта, що є особливо важливим у світі насиченого ринку.

В умовах технологічних змін бренд може стати символом інновацій. Бренди, які активно використовують новітні технології, такі як штучний

інтелект або блокчейн, можуть позиціонувати себе як лідери у своїй галузі та привертати увагу споживачів, орієнтованих на інновації.

Загалом, **бренд** – це ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного виробника або групи виробників, а також відмінності їх товарів і послуг від товарів й послуг конкурентів (Американська маркетингова асоціація)

Сучасне тлумачення поняття «бренд» включає всі асоціації споживача, що виникають у зв'язку з товаром в результаті придбання власного досвіду, схвалення громадськості та світової оточуючих. Свідомість споживача формує образ, який об'єднує різні характеристики бренду, пов'язані з його *назвою, символом, упаковкою, рекламним персонажем, мелодією, організацією комунікацій в місці продажу, досвідом попередніх покупок і ступенем задоволення якістю товару*, а також *почуттями та емоціями*, викликаними рекламними слоганами.

Високий рівень розвитку техніки й технологій переорієнтував сучасний бізнес на конкуренцію брендів, посилення яких забезпечує підприємствам значні переваги на ринку. Сучасні бренди символізують довіру, стабільність, певний набір очікувань для споживачів. Бренди займають міцне місце в їхній свідомості, викликаючи єдиний набір асоціацій і цілісний образ. На відміну від продуктів бренди не створюються у виробництві, вони формуються й існують у свідомості споживачів, забезпечуючи емоційний зв'язок між сприйняттям споживачів і функціональністю продукту.

Девід Аакер визначає бренд як *дворівневу систему*, засновану в рівній мірі на фізичних характеристиках продукту і великий асоціативної ємності, де:

- *перший рівень бренду* складають сам продукт і його фізичні властивості і характеристики (це первинне оточення бренду);

- *другий рівень бренду* представлений численними додатковими асоціаціями та враженнями, викликаними продуктом, в числі яких країна походження, відношення між брендом і споживачем, контекст споживання, асоціації, пов'язані з виробником, персоналії як характер бренду, емоційні вигоди від придбання бренду, символи й самовиражатися вигоди.

З'явившись на ринку, бренд розвивається протягом всього життєвого циклу, трансформуючи сутність торгової марки від сукупності ідентифікують елементів до чітко сприйнятої покупцями цінності як сукупності функціональних і емоційних елементів, єдиних із товаром і способом його уявлення.

Поняття «бренд» дуже близьке за значенням до термінів «торгова марка» і «товарний знак». Однак порівняння змістовної частини даних понять дозволяє зробити висновок, що така схожість має зовнішній характер, оскільки

між термінами існують принципові відмінності.

Товарний знак – це юридичний термін, сфера застосування якого обмежується правовими аспектами і регламентується законодавчою базою; позначення товару, що служить для його ідентифікації споживачами, яке підлягає правовому захисту на основі державної реєстрації.

Торгова марка – комплекс фірмових атрибутів товару – товарного знаку, кольору, шрифту, фірмової сигнатури, а також слогана, персонажів і інших ідентифікуючих товар ознак, які формують його єдиний цілісний образ.

Процес розробки, реалізації та розвитку бренда, а також управління брендом і його комунікаціями називають *брендингом*.

інформативна (захисна) –

- саме бренд дає змогу споживачу чітко визначити основні цінності підприємства; донести до споживача інформацію про унікальність товару; його матеріальну та нематеріальну користь;

престижна –

- статус товару, гарантія якості, задоволення споживачів, імідж виробника;

економічна –

- додаткова вартість підприємства та його акцій за рахунок бренда; додаткова вартість у ціні товару; потужний бренд є інструментом інвестицій у маркетинг;

бар'єрна –

- захист від імітацій і копіювання; укріплення позицій щодо товарів субститутів; створення емоційних і раціональних передумов для повторних покупок лояльної аудиторії.

Рисунок 3.1 – Основні функції бренду

Класифікація різних типів брендів.

Огляд сучасних наукових літературних джерел свідчить про існування великої кількості класифікацій брендів.

1. За стратегічною направленістю марочного портфелю:

- бренд-товар;
- бренд-лінія або суббренд товарних категорій;
- бренди-джерела утворюються з двох назв: бренду-компанії або категорії та суббренду продукту;
- бренди-надписи підкреслюють зв'язок між корпоративною назвою та суббрендом продукту;
- парасольковий бренд є для споживача інформаційним джерелом та гарантією якості всього товарного портфелю;
- бренд-гарантія є для потенційного покупця свідченням якості та

загального визнання.

2. За рівнем розповсюдження:

- міжнародний або глобальний бренд;
- національний бренд;
- регіональний (локальний) бренд.

3. За асортиментним рядом:

- корпоративний бренд є сукупністю візуальних та вербальних елементів бренду підприємства, що транслює його конкретні обіцянки цільовим групам;
- парасольковий бренд передбачає існування на ринку під одним брендом кількох груп товарів або товарних категорій;
- асортиментний бренд створює ідентичність, що працює на кілька класів брендів, він є всеохоплюючим символом, що допомагає споживачеві побачити взаємозв'язок товарів та відносин.

4. За сферами використання: бренд товару; бренд торговельного підприємства; бренд особистості; бренд некомерційної організації.

5. За іміджем:

- бренд-атрибут має імідж, що забезпечує впевненість у функціональних властивостях-атрибутах товару;
- бренд-стремління надає інформацію не стільки щодо продукту, скільки стосовно стилю життя, забезпечує споживачеві задоволення функціональних потреб та набуття певного статусу;
- бренд-досвід концентрує в собі асоціації та емоції, стоїть вище спрямування та пов'язаний з життєвою філософією.

6. За часткою ринку: бренд-лідер; бренд-послідовник; бренд-нішер.

7. Залежно від контролю та маркетингової підтримки: бренд виробника; приватні марки; дешеві марки.

8. Залежно від стратегії розширення:

- мультибренди – додаткові торгові суббренди в категорії товару, з метою виділення різних характеристик продукту для полегшення специфічної мотивації покупців;
- комбіновані, подвійні бренди передбачають поєднання двох чи більше відомих брендів;
- компонентні комбіновані бренди передбачають заяву, що під час виробництва товарів під однією маркою використовується інший як сировина чи складова під другою маркою;
- комбіновані бренди однієї компанії;
- комбіновані бренди спільних підприємств;
- загальні комбіновані бренди передбачають створення нового бренду для кількох підприємств.

9. 3 точки зору впливу на свідомість споживача:

- природні – обрані в результаті рефлексії тобто свідомо;
- штучні – результат цілеспрямованого системного впливу на споживача з моменту появи продукту на ринку.

10. За особливостями споживача: споживчий бренд; промисловий бренд.

Один з фахівців теорії брендинга **Лінн Аншоу**, стверджує, що існує шість основних видів брендів, кожен з яких займає своє місце на ринку.

Товарні бренди	• є основним ядром брендинга, оскільки явно превалюють в кількісному відношенні над іншими типами і згадуються насамперед споживачами.
Сервісні бренди	• асоціюються швидше за все з послугами, ніж з чимось матеріальними.
Бренди організацій –	• корпоративні бренди, добродійна діяльність, політичні партії.
Бренд подій,	• що періодично проходять, як правило, в світі спорту, індустрії розваг і мистецтва.
Бренди осіб,	• їх особливість полягає в тому, що знаменитість розповсюджується набагато далі, ніж сфера її діяльності.
«Географічні» бренди -	• міста, країни, курорти.

Рисунок 3.2 – Шість основних видів брендів за **Лінн Аншоу**

У сучасних умовах цифровізації економіки брендинг набуває різних форм залежно від типу торговельної діяльності. Особливості взаємодії з клієнтом, канали комунікації та рівень технологічної інтеграції визначають підходи до формування бренду в кожному сегменті. Зокрема, у роздрібній, онлайн-торгівлі

та сфері послуг брендинг реалізується через різні інструменти персоналізації, цифрової взаємодії та клієнтського досвіду.

Для наочності ключові особливості брендингу в різних видах торгівлі у SMART-середовищі узагальнено на рисунку 3.3.

Роздрібна торгівля:

- **Інтернет-магазини та віртуальні магазини.** У роздрібній торгівлі брендинг має великий акцент на досвід користувача, особливо в онлайн-торгівлі. Технології дають змогу бренду створювати персоналізовані магазини, що адаптуються до вподобань клієнта. Програмне забезпечення, що аналізує історію покупок і переглядів, допомагає бренду персоналізувати пропозиції.
- **Фізичні магазини.** В умовах цифровізації фізичні магазини мають використовувати інтерактивні елементи для залучення клієнтів (наприклад, віртуальні стійки для примірювання або цифрові дисплеї). Такі магазини стають частиною мультиканального бренду, що поєднує традиційні та онлайн-канали.

Онлайн-торгівля:

- **Платформи e-commerce.** Онлайн-платформи брендують себе через взаємодію з клієнтами через різні канали комунікації: соцмережі, блоги, персоналізовані email-розсилки. Вони використовують інструменти для аналізу даних та адаптують досвід покупок під інтереси користувачів.
- **Маркетплейси.** Для брендуння на таких платформах важливо підтримувати високу якість обслуговування, швидкість доставки, простоту повернення товару та відгуки споживачів, що є важливою складовою брендингу.

Послуги:

- **Туризм, готельний бізнес.** Бренд готелю чи туристичної компанії може бути побудований на досвіді клієнтів — це персоналізація пропозицій, врахування побажань клієнтів та підтримка високого рівня обслуговування через цифрові платформи.
- **Фінансові послуги.** Брендинг у фінансовій сфері часто ґрунтується на надійності та довірі. Використання технологій для спрощення доступу до послуг, швидкої реєстрації та персоналізованих фінансових рекомендацій може зміцнити позицію бренду.

Рисунок 3.3 – Приклади брендуння у SMART-середовищі для різних видів торгівлі

Цей розгорнутий аналіз дає глибоке розуміння того, як брендинг в контексті SMART-середовища стає ключовим елементом для конкурентних переваг на сучасному ринку. Він охоплює технологічні аспекти брендуння, адаптацію до змін та важливість інтеграції інновацій для розвитку підприємництва в цифрову еру.

Бренд торговельної структури у SMART-середовищі має наступні компоненти: вербальні, невербальні, емоційно-інтелектуальні.

Назва бренду	Слоган	Мова бренду
Назва бренду є одним з основних елементів його ідентичності. Вона повинна бути не лише унікальною та запам'ятовуваною, а й відповідати його місії, цінностям і обіцяти те, що компанія буде надавати споживачам. У SMART-середовищі створення назви бренду має враховувати вплив цифрових платформ на її сприйняття. Це означає, що назва повинна бути легка для пошукових систем (SEO), коротка і зручна для використання в соціальних мережах, де йде активне просування брендів.	Слоган бренду є його голосом, коротким виразом, який зчитується споживачем та викликає емоційні асоціації з брендом. В умовах SMART-середовища слоган повинен бути не лише креативним, але й гнучким, щоб його можна було адаптувати до різних цифрових каналів комунікації. Цифрові платформи дозволяють бренду передавати повідомлення через різні медіаформати (текст, відео, GIF), тому слоган має бути універсальним і адаптованим до кожного каналу.	Мова бренду в SMART-середовищі вимагає адаптації під цифрові канали. Бренди активно використовують соціальні мережі, блоги, мобільні додатки та чат-боти для комунікації з аудиторією. Вибір правильного стилю і тону комунікації важливий для бренду, оскільки це дозволяє формувати емоційний зв'язок із споживачем. Завдяки інструментам персоналізації, таким як AI, бренди можуть адаптувати повідомлення під індивідуальні потреби споживачів, формуючи унікальний досвід.

Рисунок 3.4 – Вербальні компоненти бренду (назва, слоган, мова)

Логотип	Кольори	Шрифти	Стиль
Логотип є візуальним елементом, що символізує бренд і допомагає його ідентифікації серед конкурентів. У сучасному SMART-середовищі логотипи часто повинні бути адаптованими для використання на різних цифрових платформах, включаючи вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі, де логотип часто зменшується до іконки. Технології допомагають у створенні адаптивних логотипів, які зберігають свою впізнаваність у будь-якому середовищі.	Колірна палітра бренду не лише виконує естетичну функцію, але й має психологічний вплив на споживачів. У цифровому середовищі кольори бренду також можуть бути адаптовані для веб-дизайну, мобільних додатків і соціальних мереж. Наприклад, вибір кольору кнопок на вебсайті може впливати на клієнтську активність. Кольори допомагають передавати емоції, викликаючи відповідні асоціації у споживача. Технології допомагають брендам реалізовувати ефективну кольорову палітру в різних середовищах і пристроях.	Шрифт є важливим елементом візуальної ідентичності бренду. В умовах SMART-середовища шрифт повинен бути адаптованим до різних типів екранів, роздільної здатності і стилістичних вимог цифрових платформ. З допомогою новітніх технологій бренди можуть створювати унікальні шрифти, що підсилюють ідентичність та посилюють емоційний вплив. Адаптація шрифтів для різних медіа (інтернет-сайти, мобільні додатки, рекламні матеріали) є важливою частиною стратегії брендуння.	Стиль бренду — це сукупність усіх його візуальних елементів, що формують його унікальний образ. У SMART-середовищі стиль бренду адаптується під різні цифрові інтерфейси і технології. Бренди активно використовують елементи анімації, відео, інтерактивних інтерфейсів (AR/VR) для створення єдиного візуального стилю на всіх платформах.

Рисунок 3.5 – Невербальні компоненти бренду (логотип, кольори, шрифти, стиль)

Емоційний імідж бренду	Інтелектуальний імідж бренду
• Емоційний імідж бренду формується через взаємодію споживачів з продуктами, послугами та маркетинговими матеріалами бренду. У SMART-середовищі емоційний зв'язок із брендом може бути створений за допомогою персоналізації досвіду, інтерактивних елементів і мобільних додатків. Наприклад, використання штучного інтелекту дозволяє брендам передбачити потреби споживачів і надати їм відповідні пропозиції в реальному часі. Це дозволяє бренду викликати емоційний відгук, підтримуючи стійкий зв'язок з клієнтом.	• Інтелектуальний імідж бренду формується через інновації та технології, які він впроваджує. В умовах SMART-середовища це може бути реалізовано через високі технології, які використовуються компанією, чи через пропозицію інтелектуальних рішень для споживачів. Наприклад, використання AI для передбачення потреб клієнтів або створення нових цифрових платформ для їхнього зручного використання підсилює інтелектуальний імідж бренду.

Рисунок 3.6 – Емоційний та інтелектуальний імідж бренду

Бренди використовують всі свої компоненти та взаємодіють з клієнтами для створення персоналізованих досвідів. Цифрове середовище додає ряд інструментів для ефективної взаємодії. Серед них найпопулярнішими є чат-боти, мобільні додатки, соціальні мережі, email-маркетинг та інші платформи. Чат-боти та голосові асистенти дозволяють брендам надавати оперативні консультації та підтримку клієнтам в реальному часі, створюючи безперервну комунікацію. Мобільні додатки дозволяють брендам створювати персоналізований досвід, пропонуючи користувачам контент, акції та рекомендації на основі їхніх попередніх взаємодій з брендом.

Використання вищенаведених вербальних, невербальних та емоційно-інтелектуальних компонентів дозволяє створити персоналізований досвід. Персоналізація є важливим аспектом взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі. Завдяки великим даним (Big Data) і технологіям штучного інтелекту бренди можуть створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Це включає в себе персоналізовані рекомендації товарів, індивідуальні акції, спеціальні знижки для лояльних клієнтів, а також адаптовані інтерфейси користувачів на вебсайтах і в мобільних додатках. Соціальні мережі є важливим інструментом для створення персоналізованих досвідів. Взаємодія через Facebook, Instagram, Twitter дозволяє брендам отримувати прямий зворотний зв'язок від своїх клієнтів, публікувати контент, що викликає емоційний відгук, а також організовувати конкурси та акції, що стимулюють участь споживачів.

Саме ці компоненти бренду і допомагають створювати впізнаваність і лояльність в умовах SMART-середовища. Застосування технологій та інновацій дозволяє брендам ефективно взаємодіяти з клієнтами, надаючи персоналізовані досвіди та посилюючи емоційний зв'язок.

У сучасних умовах цифровізації бренди отримують нові можливості для формування унікальних конкурентних переваг. Цифровізація, як процес впровадження новітніх технологій у різні аспекти бізнесу, включаючи брендинг, маркетинг, обслуговування клієнтів і продажі, суттєво змінює підходи до взаємодії зі споживачами. У межах SMART-середовища, орієнтованого на технології, інновації та цифрову трансформацію, бренди здатні не лише адаптуватися до змін ринку, а й активно формувати власну унікальність.

Одним із ключових напрямів створення конкурентних переваг є персоналізація досвіду споживача за допомогою цифрових технологій. Використання Big Data, штучного інтелекту та аналітичних інструментів дозволяє компаніям збирати та обробляти значні обсяги інформації про поведінку клієнтів. Це дає змогу формувати індивідуальні пропозиції на основі попередніх покупок, інтересів та онлайн-активності користувачів. Персоналізований підхід значно підвищує рівень задоволеності споживачів і зменшує ризик їх переходу до конкурентів. Яскравим прикладом є діяльність компанії Amazon, яка застосовує алгоритми рекомендацій для створення індивідуалізованого досвіду та стимулювання покупок.

Не менш важливим інструментом є використання мультимедійного контенту та інтерактивних технологій. Завдяки впровадженню доповненої та віртуальної реальності бренди отримують можливість створювати новий формат взаємодії зі споживачами. Такі технології дозволяють клієнтам взаємодіяти з продуктом ще до моменту покупки, наприклад, приміряти одяг або віртуально розміщувати меблі у власному просторі. Це не лише підвищує залученість, але й сприяє прийняттю більш усвідомлених рішень. Зокрема, компанія IKEA активно використовує AR-додатки, що дозволяє споживачам візуалізувати продукцію у власному інтер'єрі та підвищує ефективність продажів.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також залучення споживачів через соціальні мережі та контент-маркетинг. Сучасні цифрові платформи, такі як Facebook, Instagram і TikTok, забезпечують брендам прямий доступ до широкої аудиторії та відкривають можливості для побудови постійної комунікації. Завдяки інтерактивним форматам — відеоконтенту, конкурсам, прямим ефірам — бренди можуть формувати емоційний зв'язок із клієнтами та створювати лояльні спільноти. Такий підхід перетворює споживачів із пасивних покупців на активних учасників комунікації з брендом. Прикладом ефективного використання таких інструментів є Starbucks, який активно застосовує соціальні мережі для персоналізованої взаємодії з клієнтами та розвитку програм лояльності.

У SMART-середовищі технології відіграють визначальну роль у процесі зміцнення бренду та формування лояльності клієнтів. Сучасні цифрові інструменти забезпечують брендам можливість не лише підтримувати постійний контакт із аудиторією, а й створювати персоналізований досвід взаємодії, який відповідає індивідуальним потребам споживачів. Такий підхід дозволяє трансформувати одноразові покупки у довгострокові відносини між брендом і клієнтом.

Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті є програми лояльності, що реалізуються через мобільні додатки та CRM-системи. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами дають змогу збирати та аналізувати інформацію про поведінку споживачів, їхні вподобання та історію покупок. Це дозволяє брендам формувати індивідуальні пропозиції, надавати персоналізовані знижки та бонуси, що підвищує рівень залученості клієнтів. Взаємодія через мобільні додатки робить цей процес ще більш зручним та доступним, адже клієнт постійно перебуває у цифровому середовищі бренду. Показовим прикладом є програма лояльності Starbucks, яка дозволяє користувачам накопичувати бонусні бали за покупки та обмінювати їх на продукцію, формуючи емоційний зв'язок із брендом.

Важливим напрямом розвитку взаємодії з клієнтами є автоматизація комунікацій за допомогою чат-ботів та технологій штучного інтелекту. Використання AI дозволяє забезпечити оперативну підтримку споживачів, швидке реагування на запити та вирішення проблем у режимі реального часу. Така безперервна комунікація значно підвищує рівень задоволеності клієнтів, оскільки взаємодія з брендом стає швидкою, зручною та доступною у будь-який момент. Крім того, автоматизовані системи можуть надавати персоналізовані рекомендації, що підсилює індивідуальний підхід до кожного споживача. Наприклад, компанія H&M активно використовує чат-боти для підбору товарів відповідно до вподобань клієнтів, що дозволяє оптимізувати процес обслуговування та знизити витрати на персонал.

Окреме місце у формуванні лояльності клієнтів займає використання інтерактивних мобільних додатків та елементів гейміфікації. Гейміфікація передбачає впровадження ігрових механік у взаємодію зі споживачами, що стимулює їх до активної участі у житті бренду. Через виконання певних завдань, досягнення цілей або участь у програмах користувачі отримують бонуси, нагороди чи спеціальні пропозиції. Це не лише підвищує рівень залученості, а й формує емоційний зв'язок із брендом, перетворюючи взаємодію на цікавий та мотивуючий процес. Яскравим прикладом є додаток Nike+ Run Club, який заохочує користувачів досягати спортивних результатів, отримувати винагороди та, водночас, формує стійку прив'язаність до бренду.

Бренд виступає не лише інструментом позиціонування, а й важливим механізмом адаптації бізнесу до динамічних змін ринку. Технологічна трансформація, швидке оновлення трендів і зміна поведінки споживачів вимагають від компаній високого рівня гнучкості та здатності оперативно реагувати на нові виклики. У цих умовах бренд стає своєрідним «провідником змін», який забезпечує узгодженість між стратегією компанії, її продуктами та очікуваннями споживачів.

Значну роль у забезпеченні швидкої адаптації відіграє використання цифрових технологій, зокрема Big Data та штучного інтелекту. Аналіз великих масивів даних дозволяє брендам своєчасно виявляти зміни у попиті, відслідковувати поведінкові патерни споживачів та оцінювати ефективність маркетингових рішень. Водночас технології штучного інтелекту дають змогу не лише аналізувати поточні тенденції, а й прогнозувати їх розвиток, що забезпечує проактивний характер управління брендом. Завдяки цьому компанії можуть оперативно коригувати свої комунікаційні кампанії, продуктову політику та маркетингові стратегії. Так, у сфері моди бренди на кшталт ASOS активно використовують дані із соціальних мереж для швидкого реагування на зміну трендів і адаптації своїх колекцій до актуальних запитів споживачів.

Важливим напрямом є також інтеграція інноваційних технологій у процес брендингу та маркетингу. Використання таких рішень, як Інтернет речей (IoT), мобільні мережі нового покоління (5G) та інші цифрові інструменти, відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами. Це дозволяє брендам не лише покращувати якість продукту, а й створювати додаткову цінність через сервіс та досвід користування. Зокрема, компанія Tesla використовує технології IoT для моніторингу стану автомобілів у режимі реального часу, що дає змогу оперативно оновлювати програмне забезпечення, вдосконалювати функціональність продукту та підтримувати постійний зв'язок із клієнтами.

Таким чином, в умовах технологічної трансформації бренд виступає інструментом швидкої адаптації до змін ринку, забезпечуючи гнучкість, оперативність і здатність до інновацій. Використання цифрових технологій дозволяє брендам не лише реагувати на зміни, а й формувати їх, створюючи нові стандарти взаємодії зі споживачами та зміцнюючи свої конкурентні позиції через поєднання технологій, персоналізації та емоційної взаємодії зі споживачем, що дозволяє компаніям не лише виділятися на ринку, а й формувати стійку лояльність клієнтів.

Саме бренду через технології дозволяє створювати персоналізований, інтерактивний та зручний досвід взаємодії, який формує не лише раціональну, а й емоційну прив'язаність споживачів до бренду.

3.2. Формування та розвиток бренду в SMART-середовищі

Бренд-стратегія – це цілеспрямований план дій, щоб представити бренд зсередини і зовні. Заснована на маркетингових дослідженнях, стратегія вашого бренду допомагає визначити напрямок руху, за яким ви можете ставити цілі, оцінювати та відстежувати прогрес.

Важливо розуміти, що хороша стратегія бренду потребує часу на реалізацію. Стратегія – це не на день, тиждень чи місяць. Щонайменше вона має тривати рік, щоб ви могли оцінити ефективність, а також скоригувати та адаптуватись за потреби.

На початковому етапі створення бізнесу, не всім потрібна бренд-стратегія. Зважаючи на обмежений бюджет, краще спочатку сконцентруватися на розробці продукту і механіці продажів. Якщо сам продукт чи послуга не вражають якістю, інвестувати всі гроші в бренд буде великою помилкою. Це тільки пришвидшить крах. Власники бізнесів починають думати про бренд-стратегію, коли вони хочуть розширити свої можливості. Це може відбуватися тоді, коли продажі стабільні, але хочеться більшого. Проте, переходити в “більший акваріум” означає зустріти складніші виклики, вкладати більше коштів і зіткнутися з небезпечнішими конкурентами. Щоб вижити у новому середовищі, потрібно бути дуже обережним.

Впливовими силами в бізнесі стають не просто товари чи новації, а самі бренди. Вони наче мають власну особистість – взаємодіють з клієнтами та відстоюють свої принципи. Деякі навіть стають свого роду “релігіями”, а їх керівники — популярними ідолами. Люди готові віддати свою підтримку таким брендам, рекламувати їх та інвестувати у них свої гроші. І кожен з таких “послідовників” зазвичай привертає щонайменше одного нового клієнта.

Бренд, як окремий актив у бізнесі, має свою власну вартість, часто перевищуючи матеріальні активи. Без розуміння процесів брендингу такий успіх може здатися звичайним везінням. Але насправді успішні компанії спираються на чіткий алгоритм дій, в якому дослідження та стратегічне планування відіграють визначну роль.

Щоб побудувати сильний бренд, потрібно докладати значних зусиль. Успіх бізнесу напряму залежить від сильної команди. Професіоналізм та скіли кожного гравця важливі, тому не варто нехтувати новими знаннями та курсами. Genius.Space зібрали найактуальніші програми навчання, які підійдуть для всіх. Інвестуючи у розвиток своєї компанії, ці зусилля допоможуть їй стабільно утриматися на змінному ринку і забезпечити потік прибутку.

У сучасному SMART-середовищі процес розробки бренд-стратегії зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Одним із ключових етапів є аналіз ринку та визначення цільової аудиторії, який сьогодні базується не лише на традиційних маркетингових підходах, а й на використанні інноваційних цифрових інструментів. Завдяки впровадженню Big Data, штучного інтелекту та аналітичних платформ бренди отримують можливість працювати з великими обсягами даних і формувати більш точне уявлення про споживачів.

Використання технологій Big Data дозволяє глибоко аналізувати поведінку клієнтів, їхні вподобання, звички та особливості взаємодії з брендом. Дані збираються з різних джерел, зокрема соціальних мереж, інтернет-магазинів, мобільних додатків, відгуків користувачів та інших цифрових каналів. Такий комплексний підхід дає змогу сформувати детальний портрет цільової аудиторії, визначити її потреби та адаптувати пропозиції бренду відповідно до цих характеристик. Яскравим прикладом ефективного використання Big Data є діяльність компанії Amazon, яка застосовує аналітичні алгоритми для персоналізації рекомендацій на основі попередніх покупок і пошукових запитів користувачів.

Важливу роль у процесі визначення цільової аудиторії відіграє штучний інтелект, який значно розширює можливості аналізу та прогнозування. AI здатний обробляти великі обсяги інформації, виявляти закономірності у поведінці клієнтів і передбачати їхні майбутні дії. Це дозволяє брендам не лише реагувати на поточні потреби споживачів, а й формувати проактивні стратегії, орієнтовані на майбутній попит. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту, які використовує Netflix, аналізують поведінку користувачів і формують персоналізовані рекомендації, що підвищує рівень залученості та задоволеності аудиторії.

Окреме значення у сучасних умовах має використання соціальних мереж як джерела аналітичної інформації. Цифрові платформи, такі як Facebook, Instagram чи інші соціальні мережі, надають доступ до великого обсягу даних про інтереси, поведінку та демографічні характеристики користувачів. Аналітичні інструменти дозволяють визначати ефективність контенту, оцінювати реакцію аудиторії та формувати більш точні комунікаційні стратегії. Використання таких інструментів, як Facebook Insights, допомагає брендам краще розуміти свою аудиторію та налаштовувати таргетовану рекламу відповідно до її особливостей.

Таким чином, у SMART-середовищі аналіз ринку та визначення цільової аудиторії стають високотехнологічним процесом, який базується на інтеграції аналітичних інструментів і цифрових технологій. Це дозволяє брендам

формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення, підвищувати ефективність маркетингових заходів і забезпечувати точне позиціонування на ринку.

Розробка бренд-стратегії в умовах цифрового середовища передбачає активну інтеграцію новітніх технологій у всі етапи брендингу. У сучасному SMART-середовищі ключову роль відіграють такі інструменти, як штучний інтелект, Big Data, хмарні технології та системи автоматизації маркетингу, які забезпечують можливість створення гнучкої, персоналізованої та адаптивної стратегії. Використання цих технологій дозволяє брендам не лише ефективно аналізувати ринок, але й оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів.

Зокрема, інтеграція штучного інтелекту у процес брендингу відкриває нові можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами та автоматизації маркетингових процесів. AI дозволяє оптимізувати створення рекламних кампаній, генерувати контент, а також управляти комунікаційними активностями у реальному часі. Крім того, алгоритми штучного інтелекту здатні прогнозувати поведінку споживачів, що дає змогу брендам заздалегідь адаптувати свою стратегію відповідно до змін ринку. Наприклад, компанія N&M використовує AI для формування персоналізованих рекомендацій товарів, орієнтуючись на попередні перегляди та вподобання клієнтів.

Не менш важливим є використання технологій Big Data для формування стратегічних рішень. Аналіз великих масивів даних дозволяє брендам визначати найбільш популярні продукти або послуги серед різних сегментів аудиторії, що сприяє більш точному позиціонуванню та адаптації маркетингових заходів. Крім того, Big Data дає можливість оцінювати ефективність реалізованих кампаній, виявляти нові ринкові можливості та коригувати стратегію бренду з урахуванням актуальних тенденцій.

Водночас важливою умовою ефективності бренд-стратегії є її адаптація до різних цифрових платформ. У сучасному інформаційному просторі бренд взаємодіє зі споживачами через вебсайти, соціальні мережі, мобільні додатки та інші цифрові канали, кожен із яких має власні особливості та вимоги до контенту. Це обумовлює необхідність створення різних варіантів комунікаційних повідомлень і креативів, адаптованих до конкретної платформи. Такий підхід дозволяє забезпечити максимальну ефективність взаємодії з аудиторією та підвищити результативність маркетингових кампаній.

Впровадження бренду в цифровому середовищі передбачає використання сучасних технологій, інструментів і платформ, спрямованих на формування цілісного та унікального досвіду споживача. У SMART-середовищі ключовою умовою ефективного брендингу є інтеграція онлайн- та офлайн-взаємодії, що дозволяє створити єдину багатоканальну систему комунікації з клієнтами.

Такий підхід забезпечує узгодженість брендових повідомлень і підсилює загальне сприйняття бренду.

Сучасні споживачі очікують безперервного та зручного досвіду взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу. Це зумовлює необхідність створення єдиного віртуального простору взаємодії, у якому всі точки контакту — мобільні додатки, вебсайти, соціальні мережі та інші цифрові платформи — функціонують як єдина система. Важливим аспектом такого підходу є забезпечення консистентності комунікації, коли бренд зберігає єдиний стиль, тон і цінності на всіх етапах взаємодії зі споживачем. При цьому персоналізація відіграє ключову роль, оскільки дозволяє адаптувати досвід користувача відповідно до його потреб — від пошуку інформації до процесу покупки та післяпродажного обслуговування. Наприклад, компанія Starbucks реалізує такий підхід через мобільний додаток, який об'єднує функції оплати, накопичення бонусів і персоналізованих пропозицій, формуючи єдиний досвід взаємодії з брендом.

Важливою складовою впровадження бренду є також використання мультиканального маркетингу, який передбачає одночасну присутність бренду в різних каналах комунікації. У сучасних умовах це включає не лише цифрові платформи, але й фізичні точки продажу, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до взаємодії з клієнтами. Завдяки мультиканальності споживачі мають можливість обирати найбільш зручний для них спосіб контакту з брендом, тоді як компанія забезпечує єдину логіку комунікації та узгодженість досвіду на всіх платформах.

Таким чином, впровадження бренду в SMART-середовищі ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, забезпеченні єдиного клієнтського досвіду та використанні мультиканальних підходів, що дозволяє брендам ефективно взаємодіяти зі споживачами та підвищувати рівень їхньої лояльності.

У SMART-середовищі оцінка ефективності бренд-стратегії здійснюється на основі використання сучасних аналітичних інструментів і цифрових платформ, які дозволяють отримувати точні та оперативні дані про взаємодію споживачів із брендом. На відміну від традиційних підходів, цифрова аналітика забезпечує можливість відстеження поведінки користувачів у реальному часі, що дозволяє більш обґрунтовано оцінювати результативність маркетингових заходів і коригувати стратегію.

Застосування таких інструментів, як Google Analytics, аналітичні сервіси соціальних мереж, CRM-системи та інші цифрові платформи, дає змогу збирати та аналізувати дані про активність користувачів, їхню взаємодію з контентом, рівень залученості та конверсії. Це дозволяє визначати, наскільки ефективними є окремі кампанії, а також оцінювати загальну результативність бренд-стратегії.

Наприклад, за допомогою Google Analytics бренди можуть відстежувати поведінку користувачів на вебсайті, аналізувати джерела трафіку та оцінювати ефективність контенту.

Важливим аспектом оцінки ефективності є визначення показника Return on Investment (ROI), який дозволяє встановити економічну доцільність реалізованих маркетингових заходів. Аналіз ROI базується на співвідношенні витрат на брендингові активності та отриманих результатів, таких як приріст продажів, кількість нових клієнтів, рівень залученості аудиторії та відгуки споживачів. Використання цифрових інструментів забезпечує можливість точного вимірювання цих показників і формування обґрунтованих висновків щодо ефективності стратегії.

Крім того, важливим інструментом оптимізації бренд-стратегії є використання A/B тестування та інших експериментальних методів. Такий підхід дозволяє порівнювати різні варіанти рекламних повідомлень, дизайну вебсторінок або контенту з метою визначення найбільш ефективних рішень. Проведення тестування у реальному часі дає можливість оперативно вносити зміни у стратегію, підвищуючи її результативність і адаптуючи до потреб цільової аудиторії.

Таким чином, оцінка ефективності бренд-стратегії у SMART-середовищі ґрунтується на системному використанні цифрової аналітики, що забезпечує не лише контроль результатів, але й можливість постійного вдосконалення комунікаційної діяльності бренду.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що процес розробки та впровадження бренд-стратегії в умовах SMART-середовища має комплексний характер і передбачає використання сучасних технологій на всіх етапах — від аналізу ринку та визначення цільової аудиторії до оцінки ефективності реалізованих заходів. Інтеграція аналітичних інструментів, персоналізації та інноваційних технологій забезпечує підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та формування стійких конкурентних переваг.

Цифрові технології суттєво трансформували споживчу поведінку, відкривши для брендів нові можливості збору та аналізу даних про клієнтів. Завдяки цьому компанії отримали змогу глибше розуміти потреби, інтереси та мотивацію споживачів, що, у свою чергу, вплинуло не лише на організацію маркетингової діяльності, а й на психологію споживання. Цифрове середовище визначає способи взаємодії споживачів із брендами, процес прийняття рішень щодо покупок і формування лояльності, змінюючи традиційні підходи до поведінки клієнтів.

Однією з найбільш суттєвих трансформацій є персоналізація споживчого досвіду. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє брендам створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта на основі його попередніх дій, інтересів та вподобань. У сучасних умовах споживачі очікують саме такого підходу — рекомендацій, що відповідають їхнім потребам, а також персоналізованих акцій і пропозицій. Це значно підвищує ймовірність здійснення покупки та формує відчуття індивідуальної уваги з боку бренду. Наприклад, платформа Spotify активно використовує алгоритми для формування персоналізованих музичних рекомендацій, що базуються на історії прослуховування користувачів.

Важливим аспектом змін у споживчій поведінці є зростання ролі інтерактивності та залучення через цифрові платформи. Соціальні мережі та інші онлайн-канали дозволяють споживачам не лише отримувати інформацію про бренд, а й активно взаємодіяти з ним. Коментарі, відгуки, участь у конкурсах і акціях формують двосторонню комунікацію, яка сприяє встановленню емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Такий формат взаємодії підсилює впізнаваність бренду та формує більш стійку лояльність.

Ще одним важливим чинником є зміна у сприйнятті швидкості та доступності інформації. Сучасні споживачі звикли до миттєвого доступу до даних через мобільні додатки, пошукові системи та онлайн-платформи. Це сформувало нові очікування щодо швидкості обслуговування, прийняття рішень і здійснення покупок. Процес придбання товарів став максимально спрощеним і зручним, що вплинуло на психологію споживання, орієнтовану на швидкість і комфорт. Яскравим прикладом є функція One-Click ordering компанії Amazon, яка дозволяє здійснювати покупки одним натисканням, мінімізуючи часові витрати.

Зміни торкнулися і підходів до сприйняття реклами. Сучасні споживачі все менше реагують на традиційні рекламні формати та надають перевагу інтерактивному й персоналізованому контенту. Цифрові технології дозволяють брендам створювати рекламу, яка адаптується до інтересів конкретного користувача, що підвищує її релевантність і ефективність. У результаті реклама перестає бути нав'язливою і перетворюється на інструмент індивідуалізованої комунікації.

Таким чином, цифрові технології не лише змінюють інструменти маркетингу, а й суттєво впливають на психологію споживачів, формуючи нові моделі поведінки, очікування та взаємодії з брендами.

Емоційне позиціонування бренду є одним із найбільш ефективних підходів у сучасному маркетингу, оскільки саме емоції значною мірою визначають поведінку споживачів і впливають на прийняття рішень щодо покупки. У умовах SMART-середовища бренди отримують можливість формувати таке позиціонування на основі глибокого аналізу даних про взаємодію клієнтів із продуктами, контентом і комунікаційними повідомленнями. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє не лише фіксувати поведінкові характеристики споживачів, а й виявляти їхні емоційні реакції.

Сучасні цифрові інструменти забезпечують можливість аналізу емоційного впливу бренду через різні канали взаємодії. Зокрема, штучний інтелект дозволяє обробляти дані про поведінку користувачів на вебсайтах, їхні реакції на рекламні повідомлення, відгуки та активність у соціальних мережах. Це дає змогу визначити, які елементи бренду — візуальні образи, слогани, контент чи стиль комунікації — викликають певні емоції, а також оцінити, як ці емоції впливають на рішення про покупку.

Важливим джерелом інформації щодо емоційного сприйняття бренду є соціальні мережі, де споживачі активно висловлюють власні враження та оцінки. Використання інструментів аналізу тональності (sentiment analysis) дозволяє брендам у режимі реального часу відстежувати ставлення аудиторії до продуктів і комунікаційних повідомлень. Такий підхід забезпечує можливість оперативного коригування позиціонування бренду відповідно до емоційної реакції споживачів та підвищення ефективності комунікації.

Особливе значення у формуванні емоційного позиціонування має персоналізація взаємодії з клієнтами. Завдяки аналізу даних про попередні покупки, інтереси та поведінкові особливості споживачів бренди можуть пропонувати продукти або послуги, які викликають позитивні емоції. Такий індивідуалізований підхід сприяє формуванню емоційного зв'язку між брендом і клієнтом, що значно підвищує рівень лояльності та залученості.

Таким чином, у SMART-середовищі емоційне позиціонування бренду формується на основі системного використання аналітичних інструментів і цифрових технологій, що дозволяє брендам глибше розуміти своїх споживачів та створювати емоційно значущі взаємовідносини з ними.

Штучний інтелект відіграє ключову роль у формуванні персоналізованого досвіду споживачів у сучасному цифровому середовищі. Його використання дозволяє брендам не лише адаптувати маркетингові комунікації відповідно до інтересів клієнтів, а й прогнозувати їхні потреби на основі даних, що накопичуються у CRM-системах та інших цифрових платформах. Завдяки

цьому взаємодія між брендом і споживачем набуває більш індивідуалізованого та цілеспрямованого характеру.

Одним із найпоширеніших напрямів застосування штучного інтелекту є формування персоналізованих рекомендацій. Алгоритми AI аналізують поведінкові дані користувачів, їхні вподобання, історію покупок або переглядів і на цій основі пропонують найбільш релевантні продукти, послуги або контент. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, а також сприяє зростанню конверсій і ефективності продажів. Наприклад, платформа Netflix використовує алгоритми штучного інтелекту для створення індивідуальних рекомендацій фільмів і серіалів, що значно покращує користувацький досвід.

Важливим напрямом є також оптимізація взаємодії з клієнтами за допомогою чат-ботів та голосових асистентів. Використання таких інструментів дозволяє брендам забезпечити швидке реагування на запити користувачів і надавати персоналізовані відповіді в режимі реального часу. Автоматизація комунікації підвищує зручність взаємодії, скорочує час обслуговування та сприяє формуванню позитивного емоційного досвіду. Зокрема, чат-боти компанії Sephora допомагають клієнтам підбирати продукцію, отримувати рекомендації та спрощують процес покупки, роблячи його більш індивідуалізованим.

Окрім цього, штучний інтелект широко використовується для прогнозування ринкових тенденцій і оптимізації маркетингових кампаній. Аналізуючи великі масиви даних, AI здатний виявляти зміни у попиті, поведінкові патерни споживачів та нові тренди. Це дає змогу брендам адаптувати свої стратегії відповідно до актуальних потреб ринку та діяти на випередження конкурентів. Такий проактивний підхід дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень і забезпечити стійкі конкурентні переваги.

У сучасному цифровому середовищі психологія споживача зазнає суттєвих змін під впливом інноваційних технологій, таких як доповнена та віртуальна реальність, чат-боти, мобільні додатки та інші цифрові інструменти. Ці технології трансформують не лише спосіб взаємодії з брендом, а й емоційне сприйняття споживачами продуктів і послуг, відкриваючи нові можливості для формування глибокого емоційного зв'язку.

Особливе значення у цьому контексті має створення віртуального досвіду, який здатний викликати сильний емоційний відгук у споживача. Використання технологій доповненої та віртуальної реальності дозволяє брендам моделювати ситуації взаємодії з продуктом, наближені до реального досвіду. Це сприяє формуванню впевненості у виборі та позитивного ставлення до бренду. Наприклад, застосування AR у діяльності компанії IKEA дає змогу

споживачам віртуально розмішувати меблі у власному просторі, що значно підвищує комфорт прийняття рішення та емоційне задоволення від процесу взаємодії.

Важливим чинником формування позитивного споживчого досвіду є також використання інтерактивних механік, зокрема гейміфікації. Впровадження ігрових елементів у взаємодію з брендом дозволяє залучати споживачів до активної участі, формуючи позитивні емоції та підвищуючи рівень зацікавленості. Участь у програмах, що передбачають накопичення балів, виконання завдань або отримання винагород, сприяє не лише підвищенню лояльності, а й створює відчуття причетності до бренду. Зокрема, система бонусів, яку використовує Starbucks, стимулює повторні покупки та зміцнює емоційний зв'язок із клієнтами.

Окрему роль у формуванні емоційної прив'язаності відіграють технології персоналізованої комунікації, такі як чат-боти, віртуальні асистенти та голосові сервіси. Вони забезпечують постійну та індивідуалізовану взаємодію з користувачем, що створює відчуття уваги та турботи з боку бренду. Інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, швидке реагування на запити та дружній стиль комунікації сприяють формуванню позитивного досвіду, який закріплюється на емоційному рівні.

Таким чином, цифрові технології не лише розширюють інструменти взаємодії бренду зі споживачем, але й суттєво впливають на його психологічне сприйняття. Формування емоційного досвіду, використання інтерактивних підходів та персоналізованої комунікації дозволяють брендам зміцнювати зв'язок із клієнтами та підвищувати їхню лояльність у SMART-середовищі.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що цифрові технології трансформують психологію споживачів, змінюючи характер взаємодії з брендами, підходи до прийняття рішень та формування емоційної прив'язаності. Використання інноваційних інструментів, зокрема штучного інтелекту, персоналізації та інтерактивних технологій, дозволяє брендам не лише ефективно позиціонуватися на ринку, а й створювати стійкі конкурентні переваги у SMART-середовищі.

У сучасному світі, де технології, аналітика та цифрові інструменти мають вирішальне значення для успіху бізнесу, дослідження ринку стало більш ефективним та адаптивним, ніж будь-коли. SMART-середовище передбачає використання новітніх технологій для швидкої та точнішої оцінки потреб споживачів, змін ринкових умов та взаємодії брендів зі своєю аудиторією. У цьому контексті використання Big Data, аналітики, штучного інтелекту (AI) та інших цифрових інструментів є важливими складовими в процесі створення та розвитку бренду.

Цифрові інструменти дають можливість брендам збирати величезні обсяги даних, які можуть бути використані для глибокого аналізу ринку та поведінки споживачів. Це дозволяє формувати точні стратегії для брендингу та маркетингу, зокрема за допомогою таких методів (рисунок).

1.1. Онлайн-опитування та анкети

Цифрові платформи дозволяють брендам створювати опитування та анкети для збору даних безпосередньо від споживачів. Інструменти, як **Google Forms**, **SurveyMonkey** або **Typeform**, надають можливість збирати відгуки клієнтів про продукти, послуги, досвід покупки чи використання бренду.

1.2. Аналіз поведінки на вебсайтах та в мобільних додатках

Web-аналіз дозволяє відстежувати, як користувачі взаємодіють з вебсайтами, сторінками або мобільними додатками. **Google Analytics** і подібні інструменти дають змогу отримати детальну інформацію про кількість відвідувань, відсоток утримання користувачів, тривалість їхнього перебування на сайті, популярність сторінок, кліки та конверсії.

1.3. Соціальні мережі і аналіз відгуків

Сучасні бренди активно використовують **соціальні мережі** для моніторингу реакцій споживачів на свої продукти чи послуги. Інструменти, такі як **Hootsuite**, **Sprout Social** або **Brandwatch**, дозволяють відстежувати обговорення бренду, вивчати коментарі, лайки та публікації, що дає можливість отримувати дані про настрої споживачів.

1.4. Аналітика за допомогою мобільних додатків

Мобільні додатки забезпечують брендам безпосередній доступ до персоналізованих даних своїх користувачів. Дані про відвідування додатка, покупкові звички, функції, що найбільше використовуються, дозволяють брендам зрозуміти потреби споживачів і налаштувати свої стратегії.

Рисунок 3.7 – Методи збору та аналізу даних ринку через цифрові інструменти

У сучасному SMART-середовищі технології Big Data відіграють ключову роль у процесі формування та розвитку бренду. Вони дозволяють компаніям збирати, зберігати й аналізувати значні обсяги даних із різноманітних джерел, що створює основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Використання аналітики забезпечує глибоке розуміння потреб і поведінки споживачів, а також дає можливість оперативно реагувати на зміни ринку, підвищуючи адаптивність бренду.

Одним із важливих напрямів застосування Big Data є аналіз ринкових трендів і прогнозування попиту. Обробка великих масивів інформації дозволяє виявляти закономірності у споживчій поведінці, визначати перспективні напрями розвитку та передбачати майбутній попит на товари чи послуги. Це створює можливість для брендів завчасно адаптувати свої стратегії та формувати пропозиції відповідно до очікувань ринку. Наприклад, компанія

Netflix використовує дані про попередні перегляди користувачів для прогнозування популярності контенту та прийняття рішень щодо інвестування у нові проєкти.

Важливим аспектом використання Big Data є забезпечення індивідуалізованого підходу до споживачів. Аналіз даних дозволяє брендам визначати інтереси клієнтів, їхню купівельну активність, частоту взаємодії з брендом та інші поведінкові характеристики. Це дає змогу створювати персоналізовані маркетингові стратегії, адаптуючи комунікацію та пропозиції до потреб конкретного споживача. Такий підхід підвищує ефективність рекламних кампаній і сприяє формуванню довготривалої лояльності. Зокрема, компанія Amazon активно використовує Big Data для персоналізації рекомендацій, орієнтуючись на історію покупок і пошукові запити користувачів.

Крім того, аналітичні можливості Big Data дозволяють оцінювати ефективність маркетингових і брендингових кампаній. Завдяки збору даних про взаємодії користувачів із контентом, кількість кліків, відгуків, покупок та інші показники, бренди можуть визначати результативність своїх дій і виявляти напрями для вдосконалення. Це забезпечує можливість постійної оптимізації маркетингових стратегій та підвищення їх ефективності. Наприклад, компанія Coca-Cola використовує аналітичні інструменти для оцінки результатів рекламних кампаній у різних регіонах, що дозволяє адаптувати бренд-стратегію з урахуванням локальних особливостей.

Таким чином, використання Big Data та аналітики є невід'ємною складовою сучасного брендингу, що забезпечує можливість прогнозування, персоналізації та оцінки ефективності стратегічних рішень. Це дозволяє брендам формувати більш точну, гнучку та результативну комунікаційну політику в умовах цифрової трансформації.

Технології відіграють визначальну роль у процесі вивчення потреб споживачів та особливостей їхньої поведінки, надаючи брендам можливість оперативно реагувати на зміни в уподобаннях і вимогах клієнтів. У сучасному SMART-середовищі цифрові інструменти дозволяють не лише фіксувати дії споживачів, а й глибоко аналізувати їхні мотиви, очікування та бар'єри у взаємодії з брендом.

Одним із ключових напрямів є використання аналітики даних про споживачів. Такі інструменти, як Google Analytics, CRM-системи та аналітичні платформи соціальних мереж, дають змогу збирати інформацію про поведінку клієнтів на різних етапах їхньої взаємодії з брендом. Це дозволяє визначати, на яких етапах користувачі припиняють процес покупки, які фактори впливають на їхні рішення, а також які елементи комунікації є найбільш ефективними.

Наприклад, компанія Apple використовує CRM-системи для аналізу поведінки своїх клієнтів, що дозволяє вдосконалювати продуктивні пропозиції та маркетингові кампанії.

Важливим джерелом інформації є також соціальні мережі, які забезпечують можливість збору даних у режимі реального часу. Аналіз коментарів, вподобань, реакцій і обговорень дозволяє брендам оцінювати сприйняття своїх продуктів і комунікацій, а також оперативно коригувати стратегії відповідно до актуальних потреб аудиторії. Такий підхід забезпечує більш гнучке управління брендом і підвищує ефективність взаємодії зі споживачами. Зокрема, компанія Nike активно використовує соціальні мережі для аналізу поведінки своєї аудиторії, адаптуючи маркетингові кампанії з урахуванням отриманих даних.

Окреме значення має отримання зворотного зв'язку через цифрові платформи. Мобільні додатки, відгуки на вебсайтах, форумах та інших онлайн-ресурсах дозволяють брендам безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та отримувати їхню оцінку продуктів і послуг. Такий зворотний зв'язок є важливим джерелом інформації для вдосконалення продукту, підвищення якості обслуговування та адаптації брендової пропозиції до реальних потреб клієнтів. Наприклад, компанія Uber активно використовує відгуки водіїв і пасажирів для аналізу якості сервісу та впровадження змін, спрямованих на покращення користувацького досвіду.

Таким чином, використання цифрових технологій у дослідженні споживчої поведінки дозволяє брендам отримувати комплексне уявлення про свою аудиторію, підвищувати точність стратегічних рішень і забезпечувати більш ефективну взаємодію з клієнтами в умовах цифрової трансформації.

У сучасному SMART-середовищі здатність бренду швидко адаптуватися до змін ринку є однією з ключових умов його конкурентоспроможності. Технологічні інструменти забезпечують можливість оперативного реагування на нові тенденції, зміну поведінки споживачів та зовнішні економічні фактори. Завдяки використанню цифрових даних бренди отримують доступ до актуальної інформації, що дозволяє своєчасно оновлювати продукти, послуги та маркетингові стратегії відповідно до потреб ринку.

Важливу роль у цьому процесі відіграє автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє значно прискорити прийняття рішень і їх реалізацію. Використання автоматизованих систем дає змогу брендам оперативно змінювати комунікаційні кампанії, налаштовувати персоналізовані розсилки, а також адаптувати пропозиції на основі поведінкових даних споживачів. Такий підхід забезпечує гнучкість та ефективність взаємодії з клієнтами. Наприклад, платформа Spotify автоматично оновлює музичні добірки відповідно до

вподобань користувачів, що дозволяє сервісу постійно залишатися релевантним для своєї аудиторії.

Не менш важливим інструментом адаптації є аналітика в реальному часі, яка дозволяє брендам відстежувати зміни попиту, активність конкурентів та вплив зовнішніх факторів. Завдяки оперативному аналізу даних компанії можуть швидко коригувати свої маркетингові стратегії, оптимізувати асортимент продукції та змінювати підходи до комунікації зі споживачами. Зокрема, компанія Zara активно використовує дані про продажі як у фізичних магазинах, так і в онлайн-середовищі для коригування виробництва та забезпечення актуальності свого асортименту відповідно до поточних трендів.

Таким чином, технологічні інструменти забезпечують брендам можливість не лише реагувати на зміни ринку, а й діяти на випередження, формуючи більш гнучкі та адаптивні стратегії. Використання автоматизації, аналітики та цифрових даних дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, точність прогнозування та ефективність комунікації зі споживачами.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що SMART-середовище надає брендам широкий спектр інструментів для дослідження ринку, аналізу поведінки споживачів та адаптації до динамічних умов. Інтеграція цифрових технологій, аналітики, Big Data та штучного інтелекту дозволяє формувати більш точні, персоналізовані та гнучкі бренд-стратегії, які здатні ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

У сучасному цифровому середовищі візуальна ідентичність бренду набуває особливого значення, оскільки саме вона формує перше враження та визначає подальше сприйняття бренду споживачем. Візуальна ідентичність охоплює сукупність графічних і дизайнерських елементів, зокрема логотип, кольорову палітру, шрифти, упаковку, іконографіку та інші візуальні компоненти, які забезпечують впізнаваність бренду та його цілісність у комунікації.

У цифрову епоху, коли більшість взаємодій із брендом відбувається через екрани мобільних пристроїв, вебсайтів і соціальних мереж, візуальні елементи стають ключовим інструментом привернення уваги та формування емоційного зв'язку. Вони виконують не лише естетичну функцію, а й слугують засобом швидкої комунікації цінностей бренду, його характеру та позиціонування на ринку.

Особливу роль відіграє здатність візуальних елементів створювати перше враження та забезпечувати швидку ідентифікацію бренду. Досвід взаємодії показує, що споживач формує первинне ставлення до бренду протягом перших секунд контакту, і саме візуальна складова визначає, чи буде цей контакт

позитивним. Кожен елемент — від логотипу до дизайну кнопок або інтерфейсу — повинен бути продуманим і узгодженим, щоб забезпечити зрозумілість і привабливість. Використання яскравих кольорів може сприяти приверненню уваги, тоді як мінімалістичний дизайн асоціюється зі стилем, сучасністю та простотою.

Не менш важливим аспектом є психологічний вплив кольорів, які формують емоційне сприйняття бренду. Кольорова палітра здатна викликати певні асоціації та впливати на поведінку споживачів: синій колір часто пов'язується з довірою та надійністю, червоний — з енергією та динамікою, зелений — з природністю та здоров'ям. Таким чином, правильний вибір кольорових рішень є важливим інструментом формування емоційного позиціонування бренду.

У цифрову еру, де переважно йдеться про взаємодію через екрани, візуальні елементи бренду мають величезне значення, оскільки саме вони часто є першою точкою контакту з потенційним клієнтом. Оскільки більшість взаємодій з брендом відбуваються через мобільні додатки, вебсайти, соціальні мережі та інші цифрові платформи, візуальні елементи бренду допомагають привертати увагу, підвищувати впізнаваність і викликати емоційні асоціації з брендом.

1.1. Перше враження та швидка ідентифікація

Споживачі часто формують своє ставлення до бренду вже в перші кілька секунд після знайомства з його візуальними елементами. Від логотипу до кольору кнопки "Купити" на вебсайті — кожен візуальний елемент бренду має бути оптимізований для швидкої ідентифікації та створення позитивного першого враження. Наприклад, яскраві кольори можуть залучити увагу, тоді як мінімалістичний стиль дизайну може асоціюватися з елегантністю та простотою.

1.2. Психологічний вплив кольорів

Кольори, які використовує бренд, мають важливий психологічний вплив на споживачів. Вони викликають емоції і можуть підвищити або знизити сприйняття бренду. Наприклад, синій колір часто асоціюється з надійністю, червоний — з енергією та активністю, а зелений — з екологічністю та здоров'ям.

1.3. Адаптація візуальної ідентичності для мобільних пристроїв

З поширенням мобільних технологій візуальні елементи бренду мають бути адаптовані під різні пристрої: смартфони, планшети, десктопи. Усі візуальні елементи повинні залишатися чіткими та зрозумілими незалежно від розміру екрана, що підвищує зручність взаємодії зі споживачами та покращує користувацький досвід.

Рисунок 3.8 – - Важливість візуальних елементів бренду в цифрову еру

У умовах активного розвитку мобільних технологій особливої актуальності набуває адаптація візуальної ідентичності до різних цифрових

пристроїв. Бренд повинен забезпечувати чіткість, зрозумілість і впізнаваність своїх візуальних елементів незалежно від розміру екрана — чи то смартфон, планшет або персональний комп'ютер. Така адаптивність сприяє підвищенню зручності взаємодії, покращує користувацький досвід і зміцнює загальне сприйняття бренду.

Таким чином, у SMART-середовищі візуальна ідентичність виступає не лише елементом дизайну, а стратегічним інструментом комунікації, що забезпечує впізнаваність бренду, формує емоційні асоціації та підвищує ефективність взаємодії зі споживачами.

У сучасному SMART-середовищі використання інноваційних технологій, зокрема доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR), відкриває нові можливості для формування унікальної візуальної ідентичності бренду. Ці технології дозволяють перейти від традиційних статичних форм комунікації до інтерактивних і динамічних форматів взаємодії, що суттєво підвищує залученість споживачів і створює більш глибокий емоційний зв'язок із брендом.

Доповнена реальність надає брендам можливість інтегрувати цифрові візуальні елементи у фізичний простір, створюючи новий формат взаємодії зі споживачем. Використання AR дозволяє реалізовувати інтерактивні сценарії, зокрема віртуальні примірки товарів, демонстрацію продукції або активацію додаткового контенту через упаковку чи рекламні матеріали. Такий підхід не лише підвищує привабливість бренду, але й робить взаємодію більш зручною та інтуїтивно зрозумілою. Особливо ефективно ці рішення працюють для залучення молодшої аудиторії, яка активно реагує на інноваційні формати комунікації.

Віртуальна реальність, у свою чергу, дозволяє створювати повністю занурювальні середовища, у яких споживач може взаємодіяти з брендом у форматі повного досвіду. Використання VR відкриває можливості для організації віртуальних презентацій, демонстрацій продуктів, подій або навіть створення окремих віртуальних просторів бренду. Такий рівень взаємодії сприяє формуванню більш глибокого емоційного сприйняття та підвищує рівень довіри й лояльності до бренду.

Крім того, технології AR і VR активно використовуються для створення інтерактивних візуальних елементів у рекламних кампаніях. Споживачі отримують можливість не лише спостерігати за контентом, а й безпосередньо взаємодіяти з ним — брати участь у віртуальних акціях, конкурсах або переглядати інтерактивні презентації. Такий формат комунікації підсилює ефект залучення, робить бренд більш помітним і сприяє формуванню позитивного користувацького досвіду.

У сучасному SMART-середовищі графічний дизайн відіграє ключову роль у формуванні ефективної взаємодії між брендом і споживачем. Саме через дизайн вебсайтів, мобільних додатків та інтерфейсів електронної комерції відбувається більшість контактів із брендом, що визначає не лише його візуальне сприйняття, а й зручність користування. Усі графічні елементи повинні бути узгоджені з загальною візуальною ідентичністю бренду, забезпечуючи цілісність і впізнаваність у цифровому середовищі.

Особливого значення набуває дизайн вебсайтів і мобільних додатків, який має поєднувати естетичну привабливість із функціональністю. Візуальні рішення повинні відповідати брендовому стилю, водночас забезпечуючи простоту використання та ефективну навігацію. Чітка структура інтерфейсу, зрозумілі кнопки дій і логічна організація контенту сприяють позитивному користувацькому досвіду та підвищують ймовірність здійснення цільових дій.

Важливим аспектом є створення інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів, які дозволяють користувачам швидко орієнтуватися у цифровому середовищі бренду без додаткових зусиль. Графічний дизайн у цьому випадку виконує не лише декоративну, а й функціональну роль, допомагаючи спростити процес взаємодії, зменшити когнітивне навантаження та скоротити час прийняття рішень. Такий підхід сприяє зниженню рівня відмов і покращенню загального користувацького досвіду.

У контексті поширення мобільних технологій особливу увагу необхідно приділяти адаптивному дизайну. Бренди повинні забезпечувати коректне відображення своїх цифрових продуктів на різних пристроях — від смартфонів до планшетів і персональних комп'ютерів. Адаптивність дозволяє зберігати якість візуальних елементів і зручність використання незалежно від розміру екрана, що є важливим чинником задоволеності користувачів.

Таким чином, у SMART-середовищі графічний дизайн виступає не лише засобом візуального оформлення, а стратегічним інструментом взаємодії з клієнтами. Інтеграція адаптивного дизайну, інтуїтивних інтерфейсів та сучасних цифрових технологій дозволяє брендам створювати персоналізований і зручний досвід, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що візуальна ідентичність бренду в умовах SMART-середовища виходить за межі естетики та включає технологічні рішення, спрямовані на покращення взаємодії зі споживачами. Бренди, які ефективно поєднують графічний дизайн із інноваційними інструментами, такими як адаптивні інтерфейси, доповнена та віртуальна реальність, отримують можливість не лише підвищити якість користувацького досвіду, а й зміцнити свої позиції на ринку.

3.3. Управління брендом та його ефективність у SMART-середовищі

У сучасному SMART-середовищі цифровий брендинг виступає ключовим інструментом формування, розвитку та просування бренду. Він базується на використанні цифрових технологій, онлайн-платформ та аналітичних інструментів, що дозволяють брендам ефективно взаємодіяти зі споживачами, формувати емоційний зв'язок та забезпечувати конкурентні переваги. На відміну від традиційного брендингу, цифровий підхід характеризується інтерактивністю, персоналізацією та можливістю миттєвого аналізу результатів.

Одним із базових інструментів цифрового брендингу є вебсайт бренду, який виступає центральною платформою комунікації та презентації продукту чи послуги. Саме вебсайт формує перше враження про бренд, забезпечує доступ до інформації та виконує функцію конверсійного майданчика. Важливими характеристиками є адаптивність, швидкість завантаження, зручність навігації та відповідність візуальній ідентичності бренду.

Значну роль відіграють соціальні мережі, які забезпечують прямий контакт із аудиторією та створюють можливості для двосторонньої комунікації. Платформи, такі як Instagram, TikTok, Facebook та інші, дозволяють брендам формувати спільноти, взаємодіяти зі споживачами через контент, проводити інтерактивні активності та будувати емоційний зв'язок. Соціальні мережі також виступають ефективним каналом для підвищення впізнаваності бренду та формування його іміджу.

Важливим інструментом є контент-маркетинг, який передбачає створення цінного, релевантного та регулярного контенту для залучення і утримання аудиторії. До нього належать відео, статті, блоги, сторіс, подкасти та інші формати, що дозволяють бренду демонструвати свою експертність, цінності та стиль комунікації. Якісний контент сприяє формуванню довіри та лояльності споживачів.

Суттєвим компонентом цифрового брендингу є використання аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати ефективність комунікаційної діяльності. Такі сервіси, як Google Analytics, аналітика соціальних мереж та CRM-системи, забезпечують збір даних про поведінку користувачів, їхню взаємодію з брендом та результати маркетингових кампаній. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегію бренду.

Особливе місце займають інструменти персоналізації, що базуються на використанні Big Data та штучного інтелекту. Вони дозволяють адаптувати комунікацію та пропозиції відповідно до індивідуальних потреб кожного

клієнта, що підвищує ефективність взаємодії та рівень задоволеності споживачів.

Крім того, важливими інструментами є email-маркетинг і push-сповіщення, які забезпечують прямий контакт із клієнтом і дозволяють підтримувати постійну комунікацію. Вони використовуються для інформування про новини бренду, акції, персоналізовані пропозиції та стимулювання повторних покупок.

У сучасних умовах також активно використовуються інноваційні технології, зокрема доповнена та віртуальна реальність, чат-боти та голосові асистенти. Вони дозволяють створювати інтерактивні формати взаємодії, підвищують залученість аудиторії та формують унікальний досвід споживання.

Таким чином, інструменти цифрового брендингу у SMART-середовищі охоплюють широкий спектр технологій і платформ, які забезпечують комплексну взаємодію бренду зі споживачем. Їх ефективне поєднання дозволяє формувати цілісний образ бренду, підвищувати його впізнаваність, зміцнювати лояльність клієнтів та забезпечувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Соціальні мережі є одним із найважливіших інструментів формування та розвитку бренду в SMART-середовищі. Вони забезпечують прямий зв'язок між брендом і споживачами, створюють умови для постійної комунікації, підвищують впізнаваність та сприяють формуванню довгострокової лояльності. Завдяки цифровим платформам бренди можуть не лише поширювати інформацію про свої продукти та послуги, а й формувати спільноти навколо власних цінностей, ідей та способу життя.

Однією з ключових переваг соціальних мереж є можливість точного визначення цільової аудиторії та взаємодії з окремими її сегментами. Сучасні рекламні інструменти платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok або LinkedIn, дозволяють налаштовувати комунікацію відповідно до віку, статі, місця проживання, інтересів, поведінки та інших характеристик користувачів. Це забезпечує високу ефективність рекламних кампаній та дозволяє брендам звертатися саме до тих споживачів, які найбільше зацікавлені в їхніх продуктах або послугах.

Соціальні мережі відкривають широкі можливості для створення різноманітного контенту, який сприяє взаємодії зі споживачами. Візуальні матеріали, відеоролики, текстові повідомлення, інтерактивні історії та прямі ефіри дозволяють брендам формувати власну ідентичність та викликати емоційний відгук аудиторії.

Особливістю соціальних мереж є двосторонній характер комунікації. На відміну від традиційних медіа, цифрові платформи дозволяють брендам не лише поширювати інформацію, а й активно взаємодіяти зі своєю аудиторією. Відповіді на коментарі, участь у дискусіях, проведення опитувань, конкурсів та інших інтерактивних активностей допомагають формувати довіру та підвищувати рівень залученості користувачів.

Таким чином, соціальні мережі в SMART-середовищі виступають не лише каналом комунікації, а й потужним інструментом формування бренду, який забезпечує персоналізовану взаємодію зі споживачами, підтримує емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та сприяє довгостроковому розвитку брендового капіталу.

Цифрові маркетингові кампанії є невід'ємною складовою сучасного брендингу в SMART-середовищі та відіграють важливу роль у розвитку електронної комерції. Вони забезпечують можливість ефективної взаємодії зі споживачами через цифрові канали, сприяють підвищенню впізнаваності бренду, стимулюють продажі та дозволяють будувати довгострокові відносини з клієнтами. Завдяки використанню цифрових технологій компанії можуть оперативно реагувати на зміни ринку, аналізувати поведінку споживачів і вдосконалювати власні маркетингові стратегії.

Цифрові рекламні платформи надають брендам широкі можливості для просування товарів і послуг. Використання сучасних інструментів таргетування дозволяє визначати найбільш релевантні аудиторії та спрямовувати рекламні повідомлення відповідно до інтересів, поведінки та потреб потенційних споживачів. Це підвищує ефективність рекламних кампаній, оптимізує витрати на просування та забезпечує кращі результати у порівнянні з традиційними каналами комунікації.

Важливою перевагою цифрової реклами є можливість оперативного аналізу результатів та внесення змін до рекламних кампаній у режимі реального часу. Це дозволяє брендам швидко адаптувати контент, коригувати аудиторії та підвищувати ефективність маркетингових активностей.

Email-маркетинг залишається одним із найбільш ефективних інструментів цифрових комунікацій. Його головною перевагою є можливість персоналізації повідомлень на основі даних про споживачів, їхню поведінку та попередній досвід взаємодії з брендом. Персоналізовані повідомлення сприяють формуванню більш тісного зв'язку між брендом і клієнтом, підвищують рівень довіри та стимулюють повторні покупки.

У сучасному SMART-середовищі email-маркетинг використовується не лише для інформування про нові продукти чи акції, а й для підтримки довгострокових відносин зі споживачами. Автоматизовані комунікації

дозволяють своєчасно реагувати на дії користувачів, забезпечуючи більш індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Одним із найефективніших інструментів цифрового маркетингу є ретаргетинг, який базується на аналізі поведінки користувачів у цифровому середовищі. Ця технологія дозволяє повторно взаємодіяти зі споживачами, які вже проявили інтерес до бренду, відвідали вебсайт або переглядали певні товари чи послуги.

Ретаргетинг сприяє підвищенню конверсії та ефективності рекламних кампаній, оскільки комунікація здійснюється з аудиторією, яка вже знайома з брендом і має вищу ймовірність здійснення покупки. Використання поведінкових даних дозволяє створювати більш релевантні рекламні повідомлення та забезпечувати персоналізований досвід взаємодії зі споживачами. Таким чином, цифрові кампанії в електронній комерції забезпечують брендам можливість ефективно залучати нових клієнтів, підтримувати взаємодію з наявними споживачами та підвищувати результативність маркетингових активностей завдяки використанню сучасних інструментів цифрового середовища.

SEO та контент-маркетинг належать до ключових інструментів розвитку бренду в SMART-середовищі. Вони забезпечують підвищення видимості компанії в цифровому просторі, сприяють залученню цільової аудиторії та формуванню довгострокових відносин зі споживачами. У сучасних умовах цифрової економіки успішне просування бренду значною мірою залежить від його присутності в пошукових системах та здатності створювати контент, який відповідає потребам користувачів.

Пошукова оптимізація є комплексом заходів, спрямованих на підвищення позицій вебресурсів у результатах пошуку. Висока видимість у пошукових системах забезпечує бренду додатковий потік відвідувачів та підвищує рівень довіри з боку потенційних клієнтів. SEO охоплює оптимізацію структури сайту, технічних параметрів, контенту, ключових слів та інших елементів, які впливають на ранжування вебресурсів.

У SMART-середовищі SEO відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг бренду. Завдяки ефективній пошуковій оптимізації компанії можуть підвищувати впізнаваність, збільшувати охоплення цільової аудиторії та забезпечувати стабільний приплив органічного трафіку без постійного збільшення рекламних витрат.

Контент-маркетинг передбачає створення та поширення корисної, актуальної та цінної інформації для цільової аудиторії. Його основною метою є не прямий продаж, а формування довіри, експертності та позитивного ставлення до бренду. Використання якісного контенту дозволяє компаніям

ефективно комунікувати зі споживачами, задовольняти їхні інформаційні потреби та підтримувати постійну взаємодію.

У цифровому середовищі контент може набувати різних форм, включаючи статті, блоги, відеоматеріали, подкасти, інфографіку, електронні книги та інші інформаційні ресурси. Систематичне створення якісного контенту сприяє підвищенню авторитетності бренду, залученню нової аудиторії та зміцненню лояльності існуючих клієнтів.

Ефективність SEO та контент-маркетингу значною мірою залежить від використання аналітичних інструментів і даних про поведінку користувачів. Аналіз цифрових показників дозволяє оцінювати результативність маркетингових активностей, визначати найбільш ефективні канали комунікації та своєчасно коригувати стратегію розвитку бренду.

У SMART-середовищі прийняття маркетингових рішень дедалі більше базується на даних, а не на інтуїції. Використання аналітики допомагає визначати інтереси аудиторії, відстежувати ефективність контенту, оцінювати рівень залученості користувачів та виявляти перспективні напрями розвитку. Такий підхід забезпечує більш раціональне використання ресурсів і дозволяє підвищувати ефективність брендингових заходів у цифровому середовищі.

Таким чином, SEO та контент-маркетинг виступають взаємодоповнюючими інструментами просування бренду в SMART-середовищі. Вони сприяють підвищенню видимості компанії, формуванню довіри з боку споживачів та забезпечують довгостроковий розвиток бренду на основі даних і сучасних цифрових технологій.

У SMART-середовищі взаємодія з клієнтами дедалі більше здійснюється через цифрові канали комунікації, які забезпечують оперативність, персоналізацію та зручність обслуговування. Чат-боти, мобільні додатки, соціальні мережі та інші цифрові інструменти дозволяють брендам підтримувати постійний контакт зі споживачами, швидко реагувати на їхні запити та формувати позитивний клієнтський досвід. Використання таких технологій сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню довіри до бренду та формуванню довгострокової лояльності.

Чат-боти стали важливим елементом цифрової комунікації між брендом і споживачем. Вони забезпечують автоматизовану підтримку користувачів, дозволяють оперативно відповідати на типові запитання та супроводжувати клієнта на різних етапах взаємодії з компанією. Використання чат-ботів сприяє скороченню часу очікування відповіді, підвищенню доступності сервісу та оптимізації витрат на обслуговування клієнтів.

У сучасному SMART-середовищі чат-боти дедалі частіше інтегруються з технологіями штучного інтелекту, що дозволяє їм аналізувати потреби користувачів, адаптувати відповіді та надавати більш персоналізований сервіс. Завдяки цьому бренди можуть забезпечувати безперервну комунікацію зі споживачами незалежно від часу доби.

Мобільні додатки є одним із найефективніших інструментів підтримки довгострокових відносин між брендом і споживачем. Вони дозволяють створювати персоналізований досвід взаємодії, враховуючи індивідуальні вподобання, історію покупок та поведінку користувачів. За допомогою мобільних додатків компанії можуть забезпечувати швидкий доступ до продуктів і послуг, впроваджувати програми лояльності та підтримувати регулярну комунікацію зі своїми клієнтами. Персоналізація в мобільних додатках сприяє підвищенню цінності бренду в очах споживача, оскільки дозволяє пропонувати релевантний контент, спеціальні пропозиції та індивідуальні рекомендації. Це створює більш комфортний користувацький досвід і стимулює повторні взаємодії з брендом.

Використання цифрових каналів сприяє підвищенню залученості аудиторії, формуванню активних спільнот навколо бренду та зміцненню емоційного зв'язку зі споживачами. Постійна присутність бренду в цифровому середовищі забезпечує його впізнаваність і підтримує довгострокову взаємодію з клієнтами.

Інструменти цифрового брендингу в SMART-середовищі створюють широкі можливості для розвитку брендів та підвищення ефективності їхньої взаємодії зі споживачами. Соціальні мережі, цифрові рекламні кампанії, пошукова оптимізація, контент-маркетинг, чат-боти, мобільні додатки та інші цифрові канали дозволяють брендам формувати персоналізований клієнтський досвід, підвищувати рівень залученості аудиторії та зміцнювати довіру до бренду.

Застосування сучасних цифрових технологій забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни потреб споживачів, аналізувати результати маркетингової діяльності та вдосконалювати стратегії брендингу. У результаті бренди отримують не лише інструменти для просування своїх продуктів і послуг, а й ефективні механізми побудови довгострокових відносин із клієнтами, що є важливою умовою конкурентоспроможності в цифровій економіці.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає сутність брендингу в сучасному SMART-середовищі?
2. Які основні відмінності брендингу в цифровому та традиційному середовищі?
3. Яку роль відіграє бренд у діяльності торговельної структури?
4. Як цифровізація впливає на розвиток брендів?
5. Які основні функції бренду в умовах SMART-середовища?
6. Чим відрізняються поняття «бренд», «торгова марка» та «товарний знак»?
7. Які основні елементи формують бренд?
8. У чому полягає концепція бренду за Девідом Аакером?
9. Які фактори впливають на формування бренду у цифровому середовищі?
10. Які переваги забезпечує сильний бренд торговельній структурі?
11. Які існують підходи до класифікації брендів?
12. Які види брендів виділяють за рівнем поширення?
13. Які особливості корпоративного бренду?
14. У чому полягає сутність парасолькового бренду?
15. Які бренди виділяють залежно від стратегії розширення?
16. Які особливості брендингу в роздрібній торгівлі?
17. Які особливості брендингу в електронній комерції?
18. Які особливості брендингу у сфері послуг?
19. Як бренд впливає на конкурентоспроможність підприємства?
20. Яке значення має емоційний зв'язок між брендом і споживачем?
21. Що таке бренд-стратегія та які її основні складові?
22. Які етапи розробки бренд-стратегії?
23. Чому аналіз ринку є важливим етапом формування бренду?
24. Яке значення має визначення цільової аудиторії?
25. Як технології Big Data використовуються під час розробки бренд-стратегії?
26. Яку роль відіграє штучний інтелект у брендингу?
27. Як соціальні мережі допомагають досліджувати цільову аудиторію?
28. Які переваги дає використання цифрової аналітики в брендингу?
29. Як здійснюється позиціонування бренду в SMART-середовищі?
30. Які чинники впливають на успішність бренд-стратегії?
31. Які компоненти формують візуальну ідентичність бренду?
32. Яке значення має логотип у системі брендингу?
33. Як кольорова палітра впливає на сприйняття бренду?

34. Яку роль відіграють шрифти у формуванні візуальної ідентичності?
35. Чому важливо забезпечувати адаптивність дизайну для різних цифрових пристроїв?
36. Які можливості для брендингу створюють технології доповненої реальності (AR)?
37. Які можливості для брендингу створюють технології віртуальної реальності (VR)?
38. Як графічний дизайн впливає на користувацький досвід?
39. Що таке емоційне позиціонування бренду?
40. Як цифрові технології впливають на психологію споживача?
41. Які основні інструменти цифрового брендингу використовуються в SMART-середовищі?
42. Яку роль відіграють соціальні мережі у формуванні бренду?
43. Які переваги забезпечують цифрові рекламні кампанії?
44. У чому полягає значення email-маркетингу для розвитку бренду?
45. Що таке ретаргетинг та які його переваги?
46. Яке значення має SEO для просування бренду?
47. Як контент-маркетинг впливає на формування довіри до бренду?
48. Які можливості надають чат-боти для взаємодії з клієнтами?
49. Як мобільні додатки сприяють формуванню лояльності споживачів?
50. За допомогою яких показників оцінюється ефективність бренд-стратегії у SMART-середовищі?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми

1. Андрушків Б. М. Управління маркетинговою цінністю бренду : монографія / Б. М. Андрушків, І. Б. Андрушків. – Тернопіль : ТНЕУ, 2020. – 220 с.
2. Багрова І. В. Брендинг : навч. посіб. / І. В. Багрова. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 224 с.
3. Білик О. О. Брендинг як чинник конкурентоспроможності торговельних мереж : монографія / О. О. Білик. – Івано-Франківськ : Прикарпатський ун-т, 2022. – 210 с.
4. Блогерство без граблів /Д. Ковальчук, Дрогобич, 2022, 248 с.
5. Бренд роботодавця: великий гайд для рекрут ера. Blog.persiaHR. 2023. 11 груд. URL: https://blog.persiahr.com/ua/2023/12/11/employer_branding/ (дата звернення: 24.06.2024)
6. Волкова О. В. Формування бренду підприємства : навч. посіб. / О. В.

Волкова. – Львів : Новий Світ – 2000, 2018. – 192 с.

7. Герасимчук В. Г. Брендинг у маркетинговій діяльності підприємств : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук, О. С. Панченко. – Рівне : НУВГП, 2022. – 174 с.

8. Голубков А. В. Брендинг як інструмент просування підприємства : навч. посіб. / А. В. Голубков. – Черкаси : ЧДТУ, 2019. – 164 с.

9. Едді Юн. Суперспоживачі. Швидкий шлях до зростання бренду. К. : Вид-во Наш Формат, 2019. 160 с.

10. Желібо О. М. Управління брендом у підприємницькій діяльності : монографія / О. М. Желібо. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 240 с.

11. Кальченко Н. О. Брендинг у роздрібній торгівлі : навч. посіб. / Н. О. Кальченко. – Суми : СумДУ, 2018. – 182 с.

12. Капустін М. І. Формування лояльності до бренду : монографія / М. І. Капустін. – Вінниця : ВТЕІ, 2018. – 203 с.

13. Кириченко О. А. Маркетинг і бренд-менеджмент : навч. посіб. / О. А. Кириченко. – Київ : Ліра-К, 2020. – 316 с.

14. Ковальчук О. С. Репутаційний менеджмент і брендинг : навч. посіб. / О. С. Ковальчук. – Чернівці : ЧНУ, 2021. – 172 с.

15. Королі соціальних мереж. Як підвищити популярність, залучати клієнтів та будувати особистий бренд в соціальних мережах за технологією SOCIAL SELLING / Д. Каплунов- 4-те видання, К:Видавництво Букшеф, 2023 – 432 с.

16. Марченко О. В. Торговельна марка і бренд: правові та маркетингові аспекти : монографія / О. В. Марченко. – Харків : Право, 2020. – 264 с.

17. Мельник Л. Г. Еко-брендинг у сучасному маркетингу : монографія / Л. Г. Мельник, С. В. Іщенко. – Суми : СумДУ, 2023. – 188 с. Благун І.І., Шурпа С.Я. Маркетингові дослідження цінності бренду / І.І. Благун, С.Я.Шурпа // Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка. 2020. — Випуск 15. — С. 158—163.

18. Оснач О. Ф. Бренд-менеджмент : навч. посіб. / О. Ф. Оснач. – Київ : Кондор, 2020. – 288 с.

19. Остапчук Т. П., Пашенко О. П. Аналіз архітектури портфеля брендів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 1. С. 32-36.

20. Панасенко І. М. Основи бренд-менеджменту : навч. посіб. / І. М. Панасенко. – Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2020. – 215 с.

21. Персональний бренд бук. 111 інструментів, щоби стати найбільш затребуваним і високооплачуваним / Д. Каплунов, К, 2023 – 288 с.

22. Рижкова В. І. Брендинг на ринку послуг : навч. посіб. / В. І. Рижкова. – Одеса : ОНЕУ, 2019. – 190 с.

23. Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування / В. Пекар, Харків: Фоліо, 2022. 191 с.
24. Розвиток бренду роботодавця в Україні: виклики, плани та перспективи. Employer Branding Community UA. 2023. 3 трав. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/розвиток-бренду-роботодавця-в-україні-виклики/> (дата звернення: 24.06.2024)
25. Савчук В. С. Стратегічний бренд-менеджмент : монографія / В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2021. – 248 с.
26. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Брендменеджмент : навч. посіб, Київ : НАУ, 2019. - 155 с.
27. Танасічйук А.М. Бренд-менеджмент : опорний конспект. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020.
28. Чуба О. В. Імідж і бренд компанії : навч. посіб. / О. В. Чуба. – Київ : Академвидав, 2019. – 176 с.
29. Шклярук С. В. Брендинг у системі маркетингу : навч. посіб. / С. В. Шклярук. – Полтава : ПУЕТ, 2021. – 198 с.
30. Яценко О. І. Бренд-менеджмент у сфері торгівлі : навч. посіб. / О. І. Яценко. – Київ : ЦУЛ, 2022. – 208 с.
31. Бренд як інструмент формування іміджу. URL : <http://bit.ly/W91ZzI>
32. Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. Інвестиції: практика та досвід : наук. журн. 2019. №17. С. 12–16.
33. Зборовський Р.В. Особливості системного підходу до управління брендом. Бізнес-навігатор : наук.- вироб. журн. 2018. вип. 3-1 (46). С. 135–138.
34. Маховка В. М., Шевченко А. А., Трященко О. К. Особливості брендменеджменту на підприємстві. Регіональна економіка та управління. 2019. № 2 (24). С. 24–28.
35. Міллер Д. Створи StoryBrand. Розкажи історію бренду, і тебе почують. Харків : ТОВ Видавництво Vivat, 2022. 240 с.
36. Що таке бренд та чим відрізняється від продукту. Wizeclub education. 2024, 6 черв. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-brend-ta-chim-vidriznyayetsya-vid-produktu> (дата звернення: 22.06.2024)
37. Яцентюк С. В. Вплив атрибутів бренду на формування його цільового іміджу у нових ринкових та технологічних умовах / С. В. Яцентюк // Економічний вісник НГУ. – 2020. – №1(69). – С. 177–187
38. Файвішенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом Modern Economics. 2019. № 17. С. 232–238.
39. Филоненко В. В. Бренд-менеджмент в системі маркетингової діяльності. Соціально-гуманітарний вісник. вип. 24, 2018. С. 91–92.

ТЕМА 4: ПСИХОЛОГІЯ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНОМУ SMART-СЕРЕДОВИЩІ: ОСНОВНІ ЗАСАДИ, КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ

Мета теми: формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних та практичних знань щодо особливостей поведінки споживачів у цифровому середовищі, закономірностей прийняття споживчих рішень під впливом цифрових технологій, принципів побудови ефективних омніканальних комунікаційних стратегій, а також розвиток умінь застосовувати сучасні інструменти цифрового маркетингу, персоналізації та управління клієнтським досвідом для забезпечення результативної взаємодії між бізнесом та споживачем у смарт-середовищі.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

здатність аналізувати особливості поведінкових стратегій покупців у цифровому просторі та оцінювати вплив когнітивних, соціальних і технологічних чинників на процес прийняття рішень;

уміння використовувати інструменти цифрового маркетингу, персоналізації, аналітики даних та комунікаційні платформи для формування ефективної взаємодії зі споживачами;

здатність проєктувати та реалізовувати омніканальні комунікаційні стратегії з урахуванням принципів персоналізації, контекстуальності, консистентності та інтерактивності;

уміння оцінювати ефективність комунікаційних кампаній та клієнтського досвіду на основі сучасних показників результативності;

здатність застосовувати етичні підходи до цифрової комунікації, персоналізації та використання штучного інтелекту в управлінні взаємодією зі споживачами.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

застосовувати теоретичні положення поведінкової економіки та психології споживання для аналізу поведінки покупців у цифровому середовищі;

визначати основні типи поведінкових стратегій споживачів та враховувати їх особливості при розробленні маркетингових і комунікаційних рішень;

аналізувати вплив цифрових технологій, алгоритмів персоналізації, соціальних мереж та штучного інтелекту на споживчі рішення;

проєктувати омніканальні комунікаційні стратегії, забезпечуючи безшовний клієнтський досвід у різних каналах взаємодії;

використовувати сучасні інструменти CRM-, CDP-систем, чат-ботів, push-комунікацій та платформ цифрового маркетингу для управління клієнтськими відносинами;

здійснювати сегментацію аудиторії, формувати персоналізовані повідомлення та оцінювати їх результативність на основі відповідних показників ефективності;

обґрунтовувати управлінські рішення щодо вдосконалення комунікаційної політики підприємства в умовах цифрової трансформації та розвитку смарт-торгівлі.

Ключові слова: психологія торгівлі, цифровий споживач, поведінкова економіка, поведінкові стратегії покупців, цифровий маркетинг, споживча поведінка, когнітивні упередження, цифрова довіра, алгоритмічна персоналізація, омніканальна комунікація, клієнтський досвід, CRM-системи, CDP-платформи, штучний інтелект, соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг, контекстуальність, консистентність, інтерактивність, сегментація аудиторії, цифрова лояльність, цифрова екосистема, Web 3.0, метавсесвіт, смарт-торгівля, цифрові комунікації.

4.1. Поведінкові стратегії покупців у цифровому просторі

У сучасному світі цифрова трансформація виступає не просто технологічною тенденцією, а визначальним чинником глибинних змін у соціально-економічних структурах, зокрема у поведінці споживачів, охоплюючи не лише автоматизацію процесів або впровадження новітніх цифрових рішень у бізнес-моделі, а й докорінно змінюючи парадигму сприйняття, оцінювання та прийняття рішень споживачами на всіх етапах їхньої взаємодії з ринком.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, масове поширення мобільного інтернету, домінування соціальних мереж як основного комунікаційного каналу, експоненційне зростання електронної комерції, а також широке застосування штучного інтелекту в алгоритмах персоналізації та рекомендацій - усе це створило якісно нову реальність, у якій відбувається споживча активність.

У таких умовах трансформується сама сутність комунікації між продавцем і покупцем. Якщо раніше взаємодія базувалася на лінійній моделі передачі повідомлень (від бренду до клієнта), то сьогодні вона набуває характеру інтерактивного, багатоканального й часто алгоритмічно модульованого процесу, де споживач сам стає генератором змісту, учасником комунікаційної екосистеми й одночасно об'єктом глибокого цифрового аналізу. Крім того, сучасний споживач функціонує в інформаційно перенасиченому середовищі, де кожна одиниця комунікації бореться за його увагу, що змушує бренди шукати нові підходи до формування ефективних стратегій впливу, балансуючи між залученням, етичністю та персоналізацією.

Таким чином, поведінка споживача в цифровому середовищі набуває нових, складних форм і змістів, що обумовлює потребу у глибокому системному аналізі, що включає дослідження мотивацій, очікувань, бар'єрів, каналів комунікації, рівня цифрової компетентності й довіри до джерел інформації. У свою чергу, стратегічна адаптація підприємств вимагає перегляду класичних моделей маркетингу, впровадження підходів, орієнтованих на дані, когнітивного дизайну, а також інтеграції міждисциплінарних знань: від поведінкової економіки до етики штучного інтелекту. Усе це формує нову логіку взаємодії бізнесу з цільовою аудиторією, де комунікація перетворюється на динамічний, чутливий до контексту процес, що потребує гнучких, адаптивних і водночас етично вивірених рішень.

У традиційній моделі споживчого вибору, яка була притаманна класичній економічній теорії, домінувало уявлення про раціонального економічного суб'єкта, іншими словами *homo economicus*. Такий споживач вважався

повністю інформованим, спроможним об'єктивно оцінити наявні альтернативи та прийняти оптимальне рішення, що максимізує його особисту вигоду або корисність. Така модель спиралася на припущення про ідеальну логіку, послідовність у поведінці та сталість уподобань; використовувалася для побудови маркетингових стратегій, прогнозування ринкових трендів і аналізу поведінки покупців у стандартних умовах.

Проте з розвитком цифрової економіки, де переважає багатоканальна комунікація, інформаційне перенасичення та автоматизована персоналізація, така раціоналістична парадигма почала втрачати свою універсальність. У реальному середовищі, особливо в цифровому, споживачі дедалі частіше стикаються із надмірною кількістю альтернатив, неповною або неоднозначною інформацією, часовим тиском і складними візуальними або поведінковими інтерфейсами. У таких умовах ухвалення рішень відбувається не на основі ретельного логічного аналізу, а з використанням спрощених ментальних моделей - евристик, які дозволяють економити когнітивні ресурси, але водночас можуть призводити до систематичних помилок.

Зростання інтересу до дослідження реальної поведінки споживачів сприяло формуванню окремого міждисциплінарного напрямку, а саме поведінкової економіки, яка поєднує елементи економіки, психології, когнітивістики та нейронауки.

Сучасні дослідження в сфері поведінкової економіки наочно демонструють, що споживачі часто діють нераціонально, їхні рішення підпадають під вплив суб'єктивних уявлень, емоцій, соціального тиску та когнітивних спотворень. Найбільш поширеними серед них є ефекти фреймінгу (залежність рішень від способу подання інформації), ефект підтвердження (тенденція шукати й інтерпретувати інформацію таким чином, щоб вона підтверджувала вже сформовану думку), ефект уникнення втрат (втрата сприймається сильніше, ніж виграш тієї ж величини), а також надмірна впевненість у власних судженнях і вибір на користь статусу-кво.

У цифровому середовищі вищезазначені особливості не лише не зникають, а навпаки - значно посилюються:

По-перше, це зумовлено безпрецедентним рівнем доступу до інформації: тисячі пропозицій, рекомендацій, відгуків, спливаючих вікон і push-повідомлень одночасно змагаються за увагу користувача.

По-друге, алгоритми машинного навчання, які використовуються платформами електронної комерції, соціальними мережами та мобільними додатками, здатні не лише реагувати на поведінку споживача, а й передбачати її, підлаштовуючи зміст у реальному часі, що створює ефект поведінкового

«дзеркала», у якому споживач бачить лише те, що підтверджує його вподобання, підсилюючи когнітивні упередження.

Крім того, цифрове середовище постійно генерує стимули, які вимагають швидкої реакції: обмежений час дії пропозиції, симуляція дефіциту, динамічне ціноутворення, бонуси за термінову дію. Все це у сукупності активує імпульсивну модель поведінки, у якій раціональне зважування замінюється миттєвим рішенням: часто на користь короткотермінового задоволення.

В результаті ухвалення рішень усе частіше переноситься із площини аналітичного мислення (система 2 за Канеманом) до інтуїтивного, автоматичного (система 1), що створює сприятливе середовище для маніпулятивних стратегій маркетингу та дизайну (рис. 9.1).

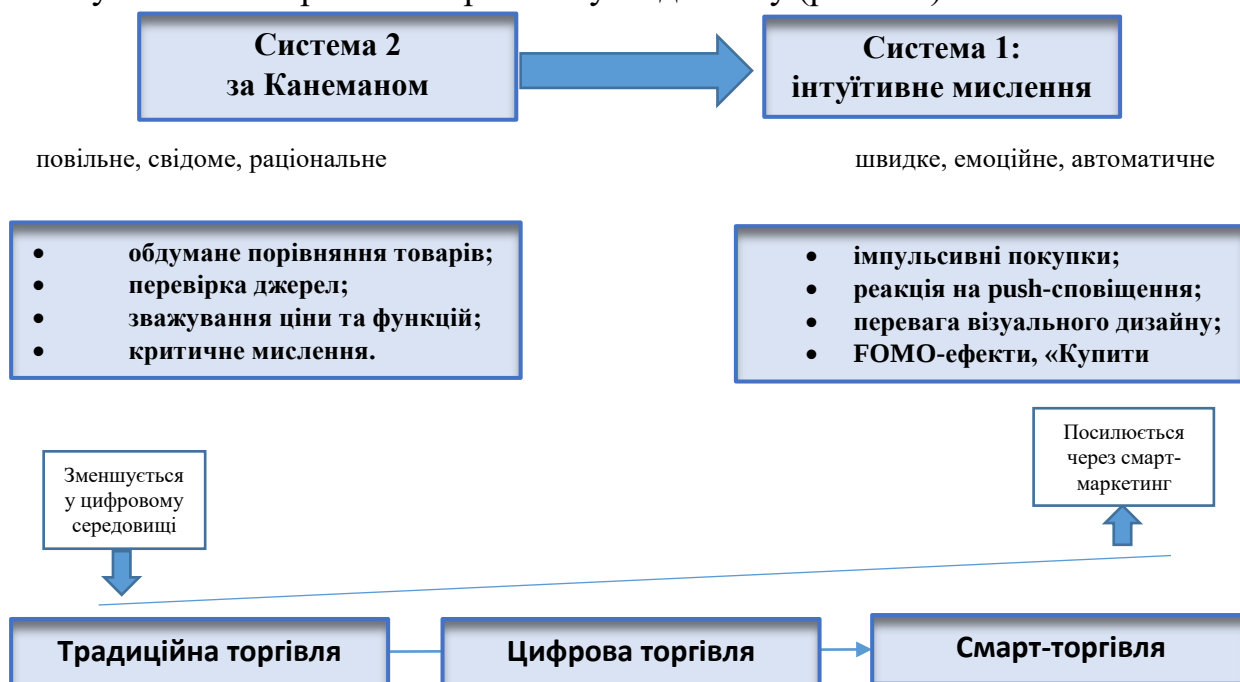


Рисунок 4.1 – Відмінності у підходах до торгівлі у цифровому бізнес-середовищі

Джерело: побудовано авторами

Таким чином, сучасний споживач функціонує в умовах інформаційного навантаження, емоційної стимуляції та когнітивної фрагментації, які значно віддаляють його поведінку від традиційної моделі раціонального вибору, що, у свою чергу, змушує бізнес-структури переглядати не лише способи впливу, але й етичні межі взаємодії, а дослідників - удосконалювати інструменти аналізу споживчих рішень у реаліях цифрової взаємодії.

У контексті посилення цифрової взаємодії особливого значення набуває поняття поведінкової стратегії споживача - узагальненої, але водночас операціоналізованої моделі дій і рішень, яку індивід застосовує в процесі цифрової взаємодії з товарами, послугами або брендами. Мова йде не лише про

кінцевий акт купівлі, а про весь ланцюг «усвідомлення потреби - пошук - оцінювання альтернатив - транзакція - посткупівельна поведінка», де на кожному етапі активуються специфічні когнітивні та емоційні механізми. Такі стратегії можуть бути як свідомо обраними (рефлексивними), так і напівавтоматичними чи повністю автоматизованими, коли рішення приймаються під впливом звички, евристик, «архітектури вибору» або алгоритмічно згенерованих підказок. Їхня природа формується у точці перетину особистісних характеристик (цінності, потреба у пізнанні, толерантність до ризику), соціального контексту (референтні групи, норми спільнот, символічний статус споживання) та технологічних дозвільних платформ (дизайн інтерфейсу, доступні сценарії взаємодії, рівень тертя/безтертя в чекауті).

Додатковий вплив має алгоритмічна персоналізація, що коригує послідовність стимулів у реальному часі, змінюючи як структуру уваги, так і оцінювання корисності (табл. 9.1). Наприклад, один покупець виступає як «цифровий дослідник», витрачаючи значний час на порівняння параметрів, читання незалежних оглядів і використання агрегаторів цін та трекерів історії цін; натомість інший клієнт імпульсивно натискає «Купити зараз» у мобільному додатку під дією візуального банера, push-сповіщення або тригера дефіциту у стрічці Instagram/Threads.

Важливо, що стратегія не є статичною: індивід може переключатися між режимами залежно від пристрою (десктоп/мобайл), часу доби, рівня когнітивного навантаження, типу товару (пошуковий vs досвідчений) і попереднього досвіду взаємодії з брендом.

Таблиця 4.1 8 – Типові поведінкові стратегії покупців у цифровому середовищі

Тип стратегії	Основні характеристики	Приклади дій
Рациональний дослідник	Активний пошук, аналіз варіантів, порівняння	Читання відгуків, використання агрегаторів
Імпульсивний клієнт	Реакція на емоційні тригери, швидке прийняття рішення	Покупка за push-сповіщенням
Цифровий лояліст	Вірність бренду, мінімізація зусиль	Купівля лише на Amazon, Rozetka
Соціальний покупець	Орієнтація на соцмережі, інфлюенсерів	Придбання через рекомендацію блогера

Джерело: сформовано автором

Поведінкові стратегії в цифровому просторі доцільно класифікувати на базові типи з урахуванням інтенсивності опрацювання інформації, контрольованості уваги та експозиції до соціальних доказів.

Стратегія «раціонального дослідника» характерна для споживачів із високою потребою в пізнанні й низькою толерантністю до невизначеності.

Раціональні дослідники активно шукають альтернативи, зіставляють характеристики, перевіряють сертифікацію та походження товару, читають рецензії на незалежних ресурсах, використовують цінові агрегатори, плагіни-порівняльники й калькулятори повної вартості володіння. Такі користувачі демонструють глибину взаємодії, запитують розширені фільтри, віддають перевагу прозорим моделям персоналізації з можливістю пояснення («чому я бачу цю рекомендацію?») і частіше приймають рішення на десктопі, де зручніше обробляти складну інформацію.

Протилежністю «раціонального дослідника» виступає стратегія «імпульсивного клієнта», де домінує швидка афективна оцінка: візуальна привабливість картки товару, тривожні або дефіцитні сигнали («залишився 1 товар», «акція закінчиться за 10 хв»), соціальні індикатори («прямо зараз це купують 17 людей»), а також СТА-кнопки з мінімумом тертя («Купити в 1 клік», «Apple/Google Pay»). У такому режимі значущу роль відіграє мобільний контекст, де обмежений екран і фрагментована увага підсилюють евристичну обробку.

Ще одним типом стратегії виступає стратегія «цифрового лояліста», що виростає з кумулятивного позитивного досвіду та інституційної довіри до екосистеми. При застосуванні покупцем цієї стратегії, рішення зумовлені ефектами звички й «запам'ятованої зручності»: збережені платіжні дані, автозаповнення адреси, програми лояльності, підписки на регулярні доставки, безкоштовна логістика, пріоритетна підтримка.

Лояліст зменшує когнітивні витрати на переоцінювання альтернатив і фактично передає частину контролю системі, наприклад, приймає «розумні» необхідні застосунки за замовчанням, що підвищує частоту повторних транзакцій і водночас збільшує вартість переходу на іншу платформу. Окремим, дедалі вагомішим типом виступає стратегія «соціального покупця», що ґрунтується на соціальних доказах і мережевій вбудованості: рішення модулюються контентом інфлюенсерів та мікроінфлюенсерів, відгуками друзів, користувацькими-матеріалами, лайв-шопінгом та співспоживанням у спільнотах.

Для користувача типу «соціальний покупець» автентичність і репутаційні сигнали (верифікація акаунтів, бейджі «перевірений продавець», прозорість партнерств) нерідко важливіші за формальні характеристики продукту (рис. 4.2).

РАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСЛІДНИК	ІМПУЛЬСИВНИЙ КЛІЄНТ	ЦИФРОВИЙ ЛОЯЛІСТ	СОЦІАЛЬНИЙ ПОКУПЕЦЬ
ПОРІВНЯТИ ВАРІАНТИ; РОЗРАХУВАТИ ПОВНУ ВАРТІСТЬ	КУПИТИ ЗАРАЗ; ДОДАТИ ДО КОШИКА	АКТИВУВАТИ БОНУС; ОБМІНЯТИ 200 БАЛІВ; ПРОДОВЖИТИ СЕРІЮ.	ЗАПИТАТИ СПІЛЬНОТУ; ПОДЛИТИСЯ ВІДГУКОМ; ОТРИМАТИ КОД ДРУГА

Рисунок 4.2 – Ключові СТА («заклик до дії») у розрізі типової поведінкової стратегії покупців

Крім базових, емпірично спостерігаються гібридні та ситуаційні стратегії: «раціональний дослідник» у категорії електроніки може поводитися як «імпульсивний клієнт» у категорії фаст-фешн; «соціальний покупець» під час великої розпродажі (Black Friday) тимчасово переходить у режим імпульсного реагування під тиском часових обмежень та надлишку стимулів.

На мікрорівні перемикання стратегій описується як баланс «розвідка проти експлуатації»: користувач досліджує нові альтернативи, доки алгоритм не закріплює вузький кластер пропозицій, зменшуючи простір пошуку та підштовхуючи до експлуатації знайденого варіанту.

На поведінкові стратегії у цифровому просторі впливає низка медійних чинників:

1. Рівень цифрової довіри, що визначає базову готовність до ризику транзакції. Довіра має різні джерела: структурні гарантії (SSL/TLS, 3-D Secure, сертифікації безпеки, прозора політика повернень і гарантій), процесні механізми (ясність умов доставки, SLA підтримки, наявність escrow/marketplace-захисту), характеристики суб'єкта (брендова репутація, історія продавця, середній рейтинг і текстові відгуки з валідацією «перевірена покупка») та механізми трансферу довіри (коли авторитет маркетплейсу частково переноситься на окремого продавця).

За відсутності переконливих довірчих сигналів користувач або відкладає покупку, або вдається до інтенсивнішого пошуку, або повністю змінює канал на більш безпечний.

2. Алгоритмічна персоналізація, що радикально модифікує архітектуру уваги. Рекомендаційні системи, ретаргетинг, look-alike-моделі та динамічні вітрини формують персоналізоване інформаційне поле, іншими словами «цифрову бульбашку», в межах якого зростає ймовірність дії за найкоротшим шляхом: «те, що показали - те й потрібне».

В умовах алгоритмічної персоналізації навіть «раціональний дослідник» може переходити в імпульсивність, якщо система постачає емоційно заряджені стимули у момент високої втоми або часових обмежень. Водночас етично реалізована персоналізація, з пояснюваністю рекомендацій, контрольованою

частотою дотиків і можливістю налаштувань, здатна посилювати відчуття контролю й підвищувати корисність вибору. Натомість непрозора персоналізація, поєднана з агресивними тригерами терміновості, стимулює поведінкову автоматизацію, знижує якість рішень та створює підґрунтя для маніпуляцій. Отже, профіль споживчої стратегії у цифровому середовищі є динамічним результатом взаємодії індивідуальних установок, соціальних норм і алгоритмічно сконструйованого контексту.

Адекватна управлінська відповідь з боку бізнесу полягає у тонкому налаштуванні «архітектури вибору»: зменшенні когнітивного тертя для раціонального пошуку, прозорій і контрольованій персоналізації для лоялістів, етичному використанні соціальних доказів для «соціальних покупців» та обмеженні інтерфейсних практик, що провокують неконтрольовані імпульсивні реакції. Саме така конфігурація дозволяє одночасно підвищити ефективність взаємодії та зберегти довіру, яка є ключовим інструментом цифрового ринку.

3. Інформаційне перевантаження та цифрова втома. В епоху постійного потоку повідомлень, банерів, реклам, розсилок та соціальних оновлень споживач втрачає здатність до тривалої концентрації, що, в результаті, призводить до автоматизації рішень, формування шаблонної поведінки, уникнення аналітичного пошуку та збільшення ваги інтуїтивних реакцій.

Особливо виразно ці тенденції спостерігаються у покоління Z, яке зростало в умовах надлишку інформації та «економіки уваги». Для цього покоління характерні короткі цикли концентрації та швидке перемикавання між задачами, однак це радше не «слабка увага», а жорстка селекція релевантності: вони миттєво відсіюють зайве й готові занурюватися в довгі формати, якщо контент має цінність. Домінує мобільний формат споживання: вертикальне відео, сторіз, короткі кліпи, мікроінтеракції. Алгоритмічні стрічки, push-сповіщення та «мікромоменти» (між заняттями, у транспорті, під час перерв) визначають таймінг взаємодії з брендами.

Візуальність є не просто формою, а є своєрідною мовою: інфографіка, меми, користувацькі дії, швидкі порівняння часто перекривають за ефективністю текстові пояснення.

Для представників Z-покоління споживання являє собою не лише утилітарне задоволення потреб, а й спосіб самопрезентації та збір «соціального капіталу».

Z-покоління:

- обирає бренди як символи ідентичності (екологічність, інклюзивність, локальність);
- тестує новинки через рекомендації мікроінфлюенсерів та ком'юніті;

– цінує прозорість походження, етичність ланцюга постачання та відповідність особистим цінностям.

Комунікація відбувається у двосторонньому режимі: користувачі стають співтворцями продукту: від відкритих бета-тестів до голосувань за дизайн, очікуючи швидкого фідбеку, персоналізованих пропозицій та безшовної підтримки у месенджерах. Досить важливими виступають сигнали довіри: рейтинги, короткі відео-огляди, «скрінкасти» покупок, реальні «до/після». Водночас FOMO-механіки, лімітовані дропи та лайв-шопінг формують відчуття причетності до події.

Покоління Alpha формується в середовищі, де VR/AR, змішана реальність і гейміфікація є буденністю.

Покоління Alpha сприймає цифрові простори як рівноправне з офлайном, вільно оперує аватарами, цифровими товарами та внутрішньоігровими економіками. Примірка через AR, 3D-моделі, інтерактивні шоуруми є традиційними діями. Навчання та споживання тісно переплетені з ігровими механіками: рівні, бейджі, квести, винагороди за активність. Генеративні інструменти дають змогу кастомізувати продукти «тут і зараз» (колір, принт, комплект), а штучний інтелект виступає персональним асистентом та стимулює вибір. Для брендів це означає потребу у «живих» екосистемах: від спільнот до мета-подій, де досвід важить не менше за товар.

Типовий шлях споживача в цифровому середовищі й надалі включає п'ять ключових етапів, однак межі між ними стають гнучкими, а процес є циклічним:

1. Усвідомлення потреби. Тригери виникають з контексту: рекомендації у стрічці, контент друзів, «болі» з життя, геолокаційні підказки, сезонність. Креатив має «впіймати» мікромомент і дати просту відповідь «що це?» і «чому мені це важливо зараз?».

2. Пошук інформації. Домінують мобільні й голосові запити, візуальний пошук, короткі відеопорівняння, AI-підсумки. Висока роль маркерів якості: сертифікати, прозорі характеристики, короткі чек-листи «що отримую/що втрачаю», швидкий доступ до політик доставки та повернення. Користувацькі дії та ком'юніті стають «соціальними базами знань».

3. Оцінка варіантів. Створюються шорт-листи, порівняння «side-by-side», перевіряються відгуки «як у мене». Важливо продемонструвати повну вартість володіння, опції кастомізації, екологічні/етичні маркери, сумісність з екосистемами. AR-примірка, симулятори використання і демо-сцени зменшують невизначеність.

4. Прийняття рішення. Вирішальними є відсутність тертя: one-click checkout, збережені адреси, мультивалюта, BNPL, прозора ціна без «дрібного

шрифту». М'які підштовхування (соціальний доказ у реальному часі, обмежена наявність, чітка доставка «до дати») працюють лише якщо не руйнують довіру. Персональні бандли й релевантні крос-продажі додають цінності, а не «перевантажують».

5. Поведінка після покупки. Критичні етапи - онбординг продукту, сервіс, прості сценарії повернення/обміну, програми лояльності з осмисленими винагородами. Запити у підтримку через месенджери зі швидкою відповіддю, запрошення до ком'юніті, реферальні механіки, збір коротких відео-відгуків та кейсів використання перетворюють покупця на адвоката бренду. Постпродажні дотики (апдейти, аксесуари, сервісні нагадування) повертають користувача у цикл оцінки, але вже з вищою довірою. У підсумку, для поколінь Z та Alpha ефективна стратегія виступає не лінійною воронкою, а живим контуром взаємодій, де контент, спільноти, персоналізація та безшовний сервіс разом зменшують когнітивне навантаження, підсилюють відчуття контролю та роблять споживання частиною ідентичності й повсякденного досвіду.

Кожен із етапів, які зображено на рис. 4.3 зазнає впливу цифрових технологій. Наприклад, усвідомлення потреби часто формується під дією прихованих тригерів у соціальних мережах або пошукових системах.

Збір інформації здійснюється через огляди, відгуки, відео-контент, порівняльні сервіси.



Рисунок 4.3 – Ключові етапи типового шляху споживача в цифровому середовищі

Прийняття рішення дедалі частіше делегується алгоритмам, а сам процес покупки відбувається миттєво: за один клік або через мобільний гаманець. Після покупки споживач залишає відгук, ділиться досвідом у соціальних мережах, оцінює сервіс, що впливає на майбутні покупки інших користувачів.

Новітні тренди цифрової поведінки споживачів включають використання концепції децентралізованого інтернету наступного покоління (технологій

Web3), криптовалют, NFT, а також залучення до децентралізованих споживчих екосистем.

Покупець нового покоління взаємодіє з метавсесвітами, використовує доповнену реальність для примірки одягу або візуалізації товарів, виявляє готовність платити за віртуальні об'єкти з колекційною або емоційною цінністю. У таких умовах споживча поведінка перестає бути лише функціональною дією та перетворюється на багаторівневу взаємодію, де перетинаються економічні, соціальні, культурні та емоційні виміри.

Отже, поведінкові стратегії покупців у цифровому просторі є динамічною, складною і багатовекторною системою, яка формується на перетині технологічного дизайну, соціального контексту, індивідуальних цінностей і когнітивних особливостей. Для підприємств це означає необхідність глибокої сегментації аудиторії, впровадження адаптивного цифрового маркетингу, етичної персоналізації та постійного моніторингу змін у цифрових уподобаннях. Знання й розуміння поведінкових стратегій споживачів дозволяє не лише підвищити ефективність бізнесу, але й сформувати довготривалі відносини з клієнтами на основі довіри, лояльності та ціннісної відповідності.

4.2. Комунікаційні стратегії в омніканальному середовищі

Сучасний бізнес функціонує в умовах високої цифрової насиченості та стрімкої еволюції технологій, що радикально змінюють не лише інструменти, а й принципи побудови взаємодії зі споживачем.

Класичні підходи до маркетингових комунікацій, де кожен канал працював ізольовано, поступово відходять у минуле. Їхнє місце займають комплексні інтегровані стратегії, серед яких особливе місце займає омніканальна комунікаційна стратегія.

Омніканальність являє собою не просто множинність каналів, а їхню інтеграцію у цілісну систему, що забезпечує споживачу безшовний, персоналізований і послідовний досвід взаємодії із брендом у будь-якій точці контакту.

Омніканальне середовище - це інтегрована комунікаційна екосистема, де всі точки взаємодії бренду зі споживачем (онлайн і офлайн) об'єднані у спільну інформаційно-технологічну платформу, яка зберігає та синхронізує дані, забезпечує узгодженість повідомлень та збереження контексту.

Багатоканальна модель передбачає використання кількох каналів без тісної інтеграції між ними. Натомість омніканальна інтегрує канали, що дозволяє:

- передавати інформацію про клієнта в режимі реального часу;

- синхронізувати контент і пропозиції;
- надавати клієнту можливість почати взаємодію в одному каналі та завершити в іншому без втрати історії (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Порівняння мультиканального та омніканального підходів

Критерій	Підхід	
	Багатоканальний	Омніканальний
Кількість каналів	Кілька каналів, які існують паралельно	Усі канали інтегровані в єдину систему
Взаємодія каналів	Канали працюють незалежно	Канали синхронізовані
Досвід клієнта	Різний досвід у різних точках контакту	Єдиний, безшовний досвід
Персоналізація	Обмежена	Глибока, базується на даних
Управління даними	Локальне, розділене	Централізоване, єдине бачення клієнта

Загалом, омніканальна комунікаційна стратегія спрямована на: єдину брендову ідентичність у всіх каналах, безшовний клієнтський досвід, персоналізацію пропозицій і повідомлень, оптимізацію шляху клієнта та скорочення часу прийняття рішень та підвищення лояльності та утримання клієнтів.

Ефективна омніканальна комунікація спирається на чотири взаємопов'язані принципи, кожен з яких має як стратегічний, так і операційний вимір.

По-перше, персоналізація взаємодії - цілеспрямоване використання даних про клієнта для адаптації змісту, тону, часу й способу звернення. Мова йде не лише про базову сегментацію, а про роботу з first-party та zero-party даними, поведінковими сигналами, історією покупок і сервісних звернень.

Персоналізація проявляється у релевантних пропозиціях, динамічних блоках контенту, персональних бандлах та рекомендаціях «наступної найкращої дії».

Важливо враховувати стиль спілкування та рівень формальності, уникати шаблонів, що «зчитуються» як масова розсилка, і тестувати оптимальний момент відправлення. Ключовими ризиками виступають надмірна інвазивність і порушення приватності, а отже є необхідність у явній згоді, прозорих налаштуваннях та етичних обмеженнях. Показники ефективності: приріст конверсії, CTR, середній чек, частота повторних покупок, утримання та зниження відтоку.

По-друге, контекстуальність, яка точно враховує ситуацію клієнта, його потреб на конкретному етапі споживчого шляху, а також характеристик каналу й пристрою. Контекст формують мікромоменти («хочу дізнатись», «хочу

купити», «порівнюю»), локація, погода, наявність товару, статус замовлення, баланс лояльності, а також технічні умови, зокрема: мобільний екран, швидкість з'єднання, умови видимості.

Контекстуальні стратегії передбачають динамічні лендинги, адаптивні креативи, AR-примірку, локальні пропозиції, підказки під час оплати, тригери на кшталт «повернення до кошика» або «нагадування про сервіс».

Важливо будувати карти подорожі та бібліотеку сценаріїв із чіткими умовами активації, пріоритизацією та винятками. В такому випадку ключовими метриками виступають наступні: глибина взаємодії, завершення ключових кроків, швидкість переходу між етапами, частка сесій без тертя.

По-третє, консистентність, яка передбачає узгодженість повідомлень у всіх каналах, щоб уникнути суперечностей та втрати довіри, що, в свою чергу, означає єдині цінові та продуктові твердження, спільну термінологію, усталений тон бренду, синхронізовані акції й статуси замовлень у вебі, застосунку, email, месенджерах, кол-центрі та офлайн-точках.

Операційно консистентність забезпечують «єдине джерело правди» (PIM/CDP/DAM), правила частотності (frequency capping), централізована оркестрація кампаній, редакційний календар, бренд-бук і плейбуки для підтримки.

Досить важливими виступають контрольні механізми, такі як: прев'ю та погодження креативів, моніторинг розбіжностей, швидкі коригування й «тихі оновлення» за необхідності, індекс довіри, частка скарг через некоректну інформацію, узгодженість цін/пропозицій у спот-чекінгах, стабільність показників бренду в опитуваннях.

І нарешті, інтерактивність, яка означає відкритість до двостороннього діалогу, готовність реагувати швидко, адаптивно і в реальному часі. В даному випадку, мова йде про живі канали (чати, соціальні мережі, месенджери, лайв-шопінг), поєднання ботів та людей із безшовною передачею запиту, збір зворотного зв'язку в момент користування продуктом, опитування «в один тап», спільноти користувачів та механіки співстворення.

Критичною є наявність бази знань і сценаріїв ескалації, SLA на відповіді, а також етичні стандарти модерації.

Інтерактивність підсилює самообслуговування та знижує навантаження на підтримку, якщо супроводжується якісною аналітикою звернень. Варто здійснити оцінку за середнім часом відповіді, першим вирішенням, показником задоволеності, часткою діалогів, що призвели до конверсії або попередили відтік, та «якістю» спільноти (активні автори, корисність відповідей).

У сукупності ці чотири принципи утворюють передумови для побудови «розумної» комунікації: персоналізація дає релевантність, контекстуальність

забезпечує доречність моменту, консистентність - довіру, а інтерактивність - швидкість навчання системи через діалог.

Практична реалізація потребує управління сценаріями подій у реальному часі, прозорого управління даними й приватністю, доступності контенту, а також циклу постійних експериментів та покращень. Результатом виступає передбачуваний, етичний та ціннісний досвід, який підсилює лояльність і бізнес-показники без компромісів із довірою клієнта.

Центральним викликом для реалізації омніканальних стратегій є технологічна інтеграція, зокрема, об'єднання CRM-систем, аналітичних платформ, контакт-центрів, чат-ботів, мобільних додатків, e-commerce-рішень і платформ соціальних мереж у єдину архітектуру. Без технічної синергії неможливо реалізувати єдиний погляд на клієнта, а отже й персоналізовану стратегію. Саме тому більшість сучасних компаній інвестують у CDP (Customer Data Platforms), API-рішення та хмарні інфраструктури, які дозволяють здійснювати управління комунікаціями в реальному часі (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Основні інструменти омніканальної комунікації

Інструмент	Призначення	Приклад застосування
CRM-система	Управління відносинами з клієнтами	HubSpot, Salesforce
CDP-платформа	Централізація даних клієнтів	Segment, Bloomreach
Чат-боти	Автоматизація обслуговування	Messenger-бот
Push-сповіщення	Миттєві повідомлення на мобільні пристрої	Prompt про знижку в додатку
Інфлюенсер-маркетинг	Залучення лояльної аудиторії	Рекламні колаборації в Instagram

Під впливом зовнішнього середовища, зміст комунікації в омніканальному середовищі зазнає відповідних змін. Якщо раніше стратегія будувалася переважно на рекламному повідомленні, то нині фокус зміщується на створення цінності, історії, залучення, інтеракцію.

Комунікація набуває риси сервісу, яка має бути корисною, доречною і надати клієнту не лише інформацію, але й підтримку, натхнення, рішення. У зв'язку з цим особливого значення набуває контент-маркетинг, гейміфікація, інфлюенсерські кампанії, а також використання штучного інтелекту для генерації й оптимізації повідомлень.

Однією з ключових вимог до ефективної омніканальної стратегії є продумане кросканальне планування всього комунікаційного циклу: від першого дотику до довгострокового утримання й адвокації бренду. Мова йде не

лише про «наявність» повідомлень у різних каналах, а й про їхню узгодженість у часі, змісті, тоні та ролі на кожному етапі шляху клієнта. Сучасні підприємства мають системно картографувати точки дотику та вибудовувати для них логіку взаємодії: від першого знайомства з рекламою, переходу на сайт чи лендінг, підписки на e-mail, взаємодії в месенджерах та соціальних мережах, до покупки онлайн або офлайн, звернень до служби підтримки, участі в програмі лояльності та отримання післяпродажного сервісу.

Починати варто з побудови карти подорожі клієнта, де кожний етап являє собою усвідомлення, розгляд, вибір, покупка, використання, підтримка, повторна покупка, як результат рекомендація має чітко визначені цілі комунікації, KPI та відповідальні канали.

Для кожного етапу створюється матриця «етап × канал × повідомлення × СТА («заклик до дії») × метрика», яка запобігає дублюванню меседжів і забезпечує узгоджені переходи між каналами. Наприклад, якщо перший дотик відбувся в соцмережі, подальший e-mail має підсилювати, а не повторювати побачене раніше, і вести клієнта до конкретної дії: тестування продукту, демо, порівняльної таблиці або кошика.

Кросканальне планування передбачає також урахування контексту використання каналу й пристрою. Повідомлення в мобільному пуші має бути коротким, дієслівним і з миттєвим закликом до дії; e-mail має містити більше деталей, візуалізацій та посилань; SMS має виконувати роль термінового тригера з чіткою ціннісною пропозицією; спілкування в месенджері має давати можливість діалогу, уточнень та швидкої ескалації в оператора.

Для офлайн-точок (чек на касі, POS-екран, QR-код на полиці) слід передбачити «містки» до цифрових активностей: підписка за QR із бонусом, персональний купон, швидке бронювання. При цьому, досить важливо забезпечити безшовний перехід між середовищами (онлайн/офлайн) без втрати історії взаємодій.

На кожному з етапів необхідно закладати релевантні сценарії з урахуванням моменту, попереднього досвіду клієнта, його вподобань і очікувань.

Система має «пам'ятати» проглянуті категорії, додані до обраного товари, попередні звернення до підтримки, результати опитувань задоволеності та статус у програмі лояльності, що дозволяє відсікти зайві або повторні меседжі, вчасно перемикає канал та варіювати тональність: від раціональної (порівняльні аргументи) до емоційної (натхненні історії, користувачькі дії).

Показовим є приклад відмінності між повідомленнями після покинутої корзини та привітальним листом чи сповіщенням про акцію. Повідомлення після покинутої корзини має бути контекстним і точковим: «Ви залишили в

кошику [модель/розмір]; ось фото, наявність, термін резерву; порівняння з аналогами; знижка або безкоштовна доставка, якщо повернетесь сьогодні». При цьому тон має бути турботливим та допоміжним, найкращий момент: протягом 1–3 годин (із другою хвилиною через 24 години), форма - e-mail + пуш, за потреби чат із консультантом.

Натомість привітальний лист являє собою серію із 2–3 повідомлень, що знайомлять із цінностями бренду, ключовим асортиментом і «корисностями» (гайди з підбору, чек-листи, відео), має легший тон і розтягнутий у часі ритм. Сповідання про акцію є коротким, із чітким дедлайном і умовами, сегментоване за категоріями інтересу, з динамічними блоками, які підтягують релевантні товари. Щоб така диференціація працювала, потрібна технічна основа: єдине сховище клієнтських даних (CRM/CDP), інтегровані події потоки з сайту, додатку, POS і контакт-центру, а також механізми керування частотою та пріоритизацією повідомлень. Наприклад, якщо клієнт щойно отримав відповідь у месенджері, система не повинна одночасно надсилати загальний e-mail із тим же змістом. Замість цього тригер має «погасити» зайві розсилки або замінити їх пост-сервісним опитуванням та персональними рекомендаціями.

Узгодження моменту й каналу в даному випадку досить важливе: нічне push-повідомлення замінюється ранковим e-mail, а термінові оновлення статусу замовлення на SMS.

Крім того, кросканальне планування вимагає чітких правил контенту: стилістика, довжина, формат, медіа-вставки й заклик до дії мають бути задокументовані у гайдлайнах. Доцільно створити бібліотеку повідомлень із варіаціями під етапи й сегменти (нові/повторні/високочастотні покупці; RFM-сегменти; категорійні інтереси; чутливість до знижок).

Для кожної події необхідно передбачити додавання в кошик, перегляд сторінки бренду, завершення оплати, повернення товару, негативний відгук має визначати варіанти реакції, канали-носії та допустимий інтервал відповіді. Все це, у сукупності, зменшує випадковість та прискорює запуск кампаній без втрати якості.

Досить важливим виступає післяпродажний цикл, який являє собою етап після покупки, в межах якого комунікація не закінчується, а вимагає «онбордингу» продукту (як користуватися, як доглядати, як отримати підтримку), пропозиції аксесуарів або сервісів, запрошення до спільноти, збір зворотного зв'язку, нагадування про повторне замовлення чи сервісний інтервал. В такому випадку канали комунікації комбінуються інакше: корисний e-mail-гайд, відеоінструкція в месенджері, мітка в додатку про гарантійні умови, дзвінок або чат від технічної підтримки в разі складних товарів. Мета

такої комбінації - підвищити цінність користування та знизити ймовірність повернення, одночасно формуючи довіру до бренду.

Щоб забезпечити керованість та вимірюваність, кожен сценарій має супроводжуватися чіткими метриками: конверсії між етапами, швидкість відповіді, утримання, частка повторних покупок, середній дохід на клієнта, рівень задоволеності, частота й глибина взаємодії з контентом. Плануванню має передувати гіпотезо-орієнтоване А/В-тестування: тема листа, час відправки, довжина пуша, віджет на лендінгу, порядок каналів у ланцюжку. За результатами якого має бути сформовано регулярну оптимізацію: зміна тригерів, корекція частоти, перегляд сегментації, оновлення креативів.

Досить важливим аспектом виступає регуляторні та етичні моменти: прозорий збір згод, можливість швидко відписатися, чесні умови промо, коректне очікування доставки й сервісу, чутливе поводження з даними. Значною помилкою виступає агресивне мультиканальне «оточення» клієнта без урахування його реакцій: якщо користувач ігнорує певний канал, план має підлаштовуватися - змінювати носій, зменшувати частоту або пропонувати «тихий режим».

Таким чином, кросканальне планування комунікаційного циклу поєднує стратегічну логіку шляху клієнта, глибоку персоналізацію на основі даних, релевантний вибір каналу та часу, а також безперервне вимірювання й оптимізацію. Відмінність між повідомленням після покинутої корзини, привітальною серією чи коротким сповіщенням про акцію є не лише в змісті, а й в призначенні: кожне з них виконує окрему роль у просуванні клієнта вперед, має власну стилістику, ритм і формат звернення. Компанії, які узгоджують ці елементи в єдину, послідовну систему, досягають більшої конверсії, кращого досвіду й довгострокової цінності клієнта.

Сегментація аудиторії в умовах омніканальності набуває нової якості. Окрім класичних демографічних чи поведінкових ознак, використовуються сигнали в реальному часі, історія кросканальних взаємодій, афінні показники, індекси лояльності, аналіз емоційної тональності спілкування, що, у сукупності, дозволяє не лише автоматизувати відправку повідомлень, а й створити так звані «динамічні сегменти», які змінюються відповідно до змін поведінки клієнта. Наприклад, клієнт, який щойно написав негативний відгук у месенджері, має отримати іншу комунікацію, ніж клієнт, який щойно здійснив покупку. Таким чином, комунікаційна стратегія перетворюється на гнучкий, самонавчальний механізм, що реагує на поведінкові маркери.

Ще одним важливим аспектом є системне управління тоном і стилем комунікації. Під «голосом» бренду маєтись на увазі не лише набір слів чи візуальних атрибутів, а усталена манера мислення та взаємодії з аудиторією:

якою мірою комунікатор формальний або невимушений, лаконічний чи пояснювальний, директивний чи партнерський, емоційний чи раціональний. Саме послідовність у цих параметрах створює відчуття впізнаваності, довіри та якості сервісу, незалежно від того, де саме клієнт «чує» бренд - у пошті, додатку, на касі чи в стрічці соцмереж.

Оmnіканальність вимагає адаптації стилістики під контекст кожного каналу, але без втрати «ядра» ідентичності. Формальніші, структурованіші повідомлення доречні у ділових e-mail (чіткий суб'єкт, корисні посилання, підсумок і наступні кроки); у месенджерах - природніша, розмова «тут і зараз», допустимі емодзі та реакції; в Instagram - пріоритет візуальних кодів, коротких підписів, AR-елементів; у TikTok - динамічний відеоформат, іронія або сторітелінг. Веб-інтерфейси й push-сповіщення вимагають максимальної стиснутості та дієслівних закликів до дій. Усі ці варіації виступають лише «поверхнею»; за кадром залишаються незмінними цінності, обіцянки та загальна манера взаємодії.

Корисно мислити тоном через «повзунки», які можна налаштовувати залежно від ситуації: формальність/невимушеність; теплота/нейтральність; лаконічність/деталізація; проактивність/реактивність; авторитетність/дружність. Наприклад, сервісні оновлення про статус замовлення мають бути лаконічними й нейтральними; пояснювальні статті більш детальними й доброзичливими; акції - енергійні, з чіткими дедлайнами; вибачення за збій мають бути теплими, емпатійними, з конкретним планом дій.

Кожний канал має свої операційні «норми»:

- E-mail: тема до 50–60 символів, цінність у перших рядках, явний заклик до дії, доступність у мобільному перегляді.
- Месенджери: короткі репліки, кнопки-швидкі відповіді, емодзі як підсилювач емоції, а не заміна змісту.
- Соціальні мережі: мова спільнот, користувацька дія, коректні хештеги, емпатія у відповіді на коментарі.
- Push та SMS: лише критично важливе, без «шуму», з повагою до часу доби.
- Сайт та додаток: мікрокопі (написи на кнопках, підказки, помилки) мають бути єдиними за тоном з листами та постами.
- Офлайн-носії (чеки, POS-екрани, вказівники) повинні «звучати» так само, як цифрові канали без мовних або стилістичних розривів.

Щоб зберегти цілісність, бренду потрібні «опорні» елементи: чітко сформульовані цінності й обіцянки, портрет/персона бренду (характер, «темперамент», словник), схвалений лексикон і «слова-якорі», які створюють упізнаваний ритм мовлення. Водночас визначаються «червоні лінії»: заборонені

формулювання, небажаний жаргон, недоречні жарти, надмірні капси, кліше або маркетингові штампи, що знижують довіру, усе це потребує узгодженості між командами маркетингу, PR, клієнтського сервісу, продукту та ІТ, а також чіткої ролі юридичного та комплаєнс-напрямку.

Практичним інструментом виступає єдиний стилістичний гід, а саме *tone of voice book*, у якому фіксуються принципи голосу, «тональні повзунки» для типових ситуацій, глосарій бренду, довідник емодзі (коли й які доречні), правила пунктуації, транслітерації, написання назв і одиниць виміру, приклади «було/стало» для різних каналів, шаблони відповідей і мікрокопі для UI.

Поряд і з тим, варто відзначити, що правила є не менш важливими, аніж процеси. Важливо передбачити наявність єдиного беклог контенту, брифінгової форми з полями про мету, сегмент, канал, «тональні повзунки», затверджений воркфлоу узгодження (чернетка, редактура, юридичний/комплаєнс-чек, фінальна публікація), версіонування гіда з журналом змін, регулярні «письмові клініки» та тренінги для команди. Наявність бібліотеки узгоджених фрагментів прискорює виробництво й зменшує стилістичну розбіжність.

При цьому, персоналізація має підсилювати, а не розмивати голос. Динамічні змінні (ім'я, історія покупок, статус у програмі лояльності) додають релевантності, але не змінюють базової манери. Слід уникати фамільярності без згоди користувача, бути особливо обережними в чутливих сценаріях (здоров'я, фінанси, повернення товарів).

Для ситуацій вибачення й кризової комунікації доцільно мати окремий тональний протокол: чітке визнання проблеми, емпатія, план дій, часові рамки оновлень, контакт для ескалації.

Обов'язковими складовими виступають локалізація та інклюзивність. В українському контексті варто фіксувати форми звертання («ви»/«ти» залежно від каналу й сегмента), гендерно чутливі формулювання, коректну морфологію запозичень, використання «г». Доступність: альтернативний текст до зображень, субтитри до відео, достатній контраст, прості речення для сервісних повідомлень. Емодзі не мають замінювати зміст і повинні бути зрозумілими зчитувачам екрана.

З огляду на активне використання автоматизації та генеративного штучного інтелекту, потрібні чіткі «запобіжники»: промпт-шаблони з описом тону, заборонені топіки/лексеми, інтегровані фільтри токсичності, людська перевірка у ризикових сценаріях (юридично значущі повідомлення, публічні заяви). Корисно навчити моделі на корпусі «правильних» текстів бренду, а перед публікацією пропускати повідомлення через чек-лист: відповідність гіду, читабельність, точність фактів, коректність закликів до дії.

Ефективність тону й стилю комунікації підлягає системному

вимірюванню, адже саме кількісні та якісні індикатори дають можливість відстежувати узгодженість повідомлень із стильовим гідом і коригувати практики в реальному часі.

До базового ядра метрик належить індекс консистентності, який відображає ступінь відповідності вибірки повідомлень затвердженим правилам; аналітика тональності й сентименту як показники емоційної валентності звернень; сервісні індикатори CSAT та NPS, що репрезентують досвід клієнтів у взаємодії з підтримкою; швидкість і прозорість відповідей як операційна характеристика сервісу; частка ескалацій як маркер вразливих місць у сценаріях; показники залученості, такі як: відсоток відкриттів, кліків, глибина взаємодії та утримання уваги; метрики читабельності, а також частота стилістичних і мовних помилок.

Для валідації гіпотез щодо впливу стилістичних параметрів на результативність доцільним є A/B-тестування: варіюються тема листа, довжина копії, розміщення та формулювання закликів до дій, а також так звані «повзунки тону» (наприклад, тепліший чи формальніший регістр, детальніші чи лаконічніші пояснення). Сукупність цих експериментів створює емпіричну базу для коригування tone of voice book та оновлення відповідних операційних процедур.

Паралельно необхідно усвідомлювати типові ризики, що виникають у багатоканальних середовищах. До найпоширеніших належить механістичне перенесення одного стилю на всі канали без урахування їхніх комунікативних конвенцій; надмірна візуальна емоційність (наприклад, надлишок емодзі), яка знижує професійність; штучне наслідування «мемної» естетики, відірване від релевантного контексту; перевантаження жаргоном, що звужує аудиторію; непослідовна транслітерація власних назв і термінів, а також розриви між декларативними обіцянками в PR-повідомленнях і промоційними практиками.

Ефективною профілактикою виступає «живий» та регулярно оновлюваний довідник тону й стилю із чіткими прикладами правильних і помилкових формулювань, спільне навчання кросфункційних команд і періодичні стилістичні рев'ю.

Дієвим інструментом підтримання впізнаваності виступають «якірні» мікрофрази, які повторюються в закликах до дії, статусних повідомленнях та підписах листів та формують стабільний ритм мовлення бренду.

У цьому сенсі керування тоном і стилем не слід розглядати як декоративний шар, з огляду на те, що цей процес являє собою повноцінну операційну діяльність омніканального бренду. Хоча кожен канал диктує формат подачі (електронна пошта тяжіє до структурованих, логічно сегментованих повідомлень; месенджери до діалогічності та коротких реплік;

Instagram - до візуально-наративних композицій; TikTok - до відеоцентричних сюжетів), незмінними мають залишатися ціннісна рамка, набір обіцянок та манера взаємодії. Саме поєднання єдиного стилістичного гіда, узгоджених процесів, навченої команди, налаштованої системи вимірювання та циклів корекції забезпечує послідовний, гуманний та бізнес-ефективний «голос» у всіх точках контакту.

Питання аналітики омніканальних комунікацій виходить далеко за межі підрахунку охоплень та кліків.

Для адекватної оцінки складної, кросканальної взаємодії потрібен розширений набір метрик, зокрема customer lifetime value (CLV) як інтегральна характеристика довгострокової цінності клієнта, net promoter score (NPS) та customer effort score (CES) як індикатори лояльності та зручності, мультидотикова атрибуція для розмежування внеску каналів у конверсію, показники утримання та глибини залучення.

Важливо реєструвати не тільки кінцевий результат, а й сам процес прийняття рішення, зокрема: яку послідовність повідомлень бачив користувач, які дії здійснював між дотиками, які канали посилювали або, навпаки, гальмували рух по воронці.

Особливе місце в реалізації омніканальних стратегій посідають інструменти штучного інтелекту: чат-боти, голосові асистенти, генеративні моделі, рекомендаційні системи, синтетичні медіа, які дозволяють масштабувати персоналізовану комунікацію без втрати якості, забезпечувати підтримку в режимі 24/7 та прогнозувати наміри користувачів для пропозиції релевантних сценаріїв у «правильний» момент. Водночас розширюється зона етичної відповідальності: необхідні прозорі політики приватності, пояснюваність алгоритмічних рішень, запобігання маніпулятивним практикам та неухильна повага до цифрових прав людини.

Етика в даному випадку не є факультативом аспектом, а навпаки вона задає рамки, у межах яких технологічні інновації можуть працювати на довіру, а не руйнувати її.

Сучасний соціокультурний контекст являє собою поствоєнний, постпандемічний та постіндустріальний аспекти, який радикально трансформує очікування до брендів.

На тлі зниження довіри, втоми аудиторії та стрімкої автоматизації посилюється запит на емпатію, відповідальність, сталість і відчуття локальної приналежності. Люди очікують бачити у брендах не інструменти збуту, а партнерів, які здатні розуміти їхні відчуття: втрати, тривоги, потребу в безпеці й справедливості. За таких умов омніканальна стратегія не може зводитися до технічно досконалого «конвеєра повідомлень»: вона має бути гуманістичною за

змістом і етичною за формою, чутливою до соціальних, культурних і регіональних контекстів та спроможною працювати з травмою, вразливістю й різноманіттям аудиторій.

Гуманістична омніканальність передбачає «емпатію за замовчуванням», яка означає, що тон, візуальні коди, лексика та навіть часовий ритм комунікацій мають налаштовуватися на стан і потреби аудиторії з урахуванням культурних норм, принципів доступності та інклюзивності. Практичні наслідки включають прості й зрозумілі формулювання для сервісних сповіщень; альтернативний текст для зображень; субтитри та транскрипти до відео; коректні форми звертання й гендерно чутливу лексику; «тихі режими» та механізми керування частотою контактів. Необхідно уникати тригерних образів і маніпулятивних прийомів, особливо в чутливих доменах (здоров'я, фінанси, безпека). Етична компонентна має бути вбудована в саму архітектуру досвіду: do-no-harm чек-листи до запуску кампаній, юридичний та комплаєнс-аудит ризиків, протоколи ескалації й публічного виправлення помилок.

Постіндустріальна логіка додає вимір «алгоритмічної підзвітності». Там, де персоналізація й автоматизація визначають послідовність і зміст дотиків, бренд зобов'язаний встановити зрозумілі правила використання даних, забезпечити прозорі пояснення логіки рекомендацій, запровадити етичні обмеження таргетингу та гарантувати механізми інформованої згоди й відмови.

Принципи *privacy-by-design* та *ethics-by-default* мають бути інтегровані в CRM/CDP, сценарії тригерів, політики модерації спільнот і роботу з ШІ-інструментами.

Натомість «темні патерни» являють собою приховані підписки, нав'язливі сповіщення, емоційний шантаж та підривають довіру і зменшують довгострокову вартість клієнта, завдаючи шкоди і репутаційно, і економічно.

На рівні змісту ключового значення набуває емоційна інтеграція. Мова йде про синхронізацію повідомлень у різних каналах так, щоб вони формували узгоджену емоційну дугу: від заспокоєння і підтримки у сервісних сценаріях до натхнення в бренд-історіях і спільнотної взаємодії. На практиці це означає свідоме конструювання «моментів, що мають значення»: перше знайомство з брендом, покупка, онбординг продукту, звернення до підтримки, ювілейні події, відновлення після помилок. Кожен такий момент потребує чітко визначених ролі, тону, каналу й очікуваного результату, а сукупність моментів має створювати відчуття турботи, а не інформаційного тиску.

Водночас зростає важливість ціннісного резонансу, а саме відповідності між декларованими принципами та фактичними діями.

Сучасні аудиторії очікують доказовості: прозорості ланцюгів постачання, вимірюваного локального внеску у розвиток громади, екологічних практик,

партнерств із громадянськими ініціативами, підтримки вразливих груп.

У комунікаціях це має проявлятися не у гучних гаслах, а в «пруф-пойнтах»: звітах, історіях бенефіціарів, незалежних верифікаціях, видимих результатах проєктів.

Оmnіканальна система повинна підсилювати ці свідчення в кожній точці дотику: від лендінгу й соціальних мереж до чеків у фізичних точках або push-сповіщень у застосунку.

Цифрова репутація перетворюється на стратегічний актив, чутливий до найменших збоїв. Окрім традиційних показників залучення, необхідний постійний моніторинг довіри: тональності згадок, швидкості та якості реакцій служби підтримки, частки ескалацій, середнього часу до розв'язання інцидентів, тактичної реакції на критичні відгуки. Варто мати пропрацьовані протоколи протидії дезінформації, керівні принципи модерації спільнот, етичні правила взаємодії з інфлюенсерами та внутрішні процедури публічного визнання помилок. Прозорі post-mortem-розбори і відшкодування являють собою прояв зрілості організації та інвестицій в довіру, а не вияв слабкості.

Операційно гуманістична omніканальність вимагає складної координації між функціями маркетингу, PR, клієнтського сервісу, продуктових команд, IT, юридичного та комплаєнс-напрямів, а в окремих випадках і підрозділів корпоративної соціальної відповідальності.

Для цього потрібні узгоджені гайдлайни тону й стилю, стандарти локалізації, бібліотека затверджених повідомлень, інклюзивні мовні практики, а також кризовий план, який передбачає сценарії коригування контенту й переключення уваги на корисні сервіси (довідники, контакти «гарячих ліній», практичні поради).

З технологічного боку необхідні єдине сховище клієнтських даних, аудит тригерів, частотні обмеження, «тихі години», контроль перетинів каналів, чіткі ролі доступу та трасованість змін у контенті.

Щоб підсилити емоційну інтеграцію і ціннісний резонанс, корисно мислити екосистемно й розширювати поле взаємодії через партнерства з локальними спільнотами, ветеранськими та волонтерськими організаціями, культурними інституціями, університетами та незалежними креаторами. Подібні кооперації дозволяють уникати «маркетингу порожніх слів» і вбудовувати комунікації в реальне життя громади. На практиці це може означати спільні освітні ініціативи, благодійні кампанії з прозорими звітами, програми лояльності із соціальним компонентом, локальний контент-мейкінг, а також підтримку малого бізнесу в ланцюгах постачання.

Нарешті, система оцінювання ефективності має виходити за межі конверсійних показників. Поряд із класичними KPI (відкриттями, кліками,

повторними покупками) до карти вимірювання доцільно включати індикатори довіри та якості взаємодії: CSAT/NPS у підтримці, індекс узгодженості тону, частку повідомлень, що відповідають етичним стандартам; час до вирішення проблеми; якість публічної відповіді; індекси репутаційного ризику; частку позитивного користувацького контенту; рівень участі спільноти у спільних проектах.

Експериментальний контур має охоплювати не лише креативні елементи повідомлень, а й параметри тону (теплота/формальність, деталізація/лаконічність), частоту і послідовність каналів, що дає змогу точно налаштовувати комунікаційну систему під етичні принципи, потреби аудиторій та стратегічні бізнес-цілі. Такий інтегрований підхід поєднує вимірюваність, етику й узгоджені операції, забезпечуючи стійкість «голосу» бренду в умовах складного й динамічного соціокультурного середовища.

Зрештою, бренди, які вміють синхронізувати канали в єдину емоційно резонансну систему і наповнюють її реальними ціннісними доказами, отримують більше, ніж короткострокові продажі, будуючи довготривалу лояльність, залучаючи адвокатів бренду та зменшуючи витрати на залучення, здатні легше вийти із криз і швидше відновлювати операції. У поствоєнній, постпандемічній і постіндустріальній реальності саме така гуманістична, етично вмотивована омніканальна стратегія стає джерелом стійкої конкурентної переваги та фундаментом довіри, без якої жодна технологічна досконалість не має значення.

Таким чином, омніканальна комунікаційна стратегія є не просто набором інструментів, а системною парадигмою мислення, поєднуючи технології, психологію, маркетинг, аналітику, дизайн та соціальну відповідальність у єдину архітектуру взаємодії з людиною. У світі, де клієнт очікує миттєвості, персоналізації та смислового діалогу, лише ті компанії, які здатні будувати справжні відносини, узгоджено, послідовно та гнучко, здатні утримати увагу, виграти конкуренцію та збудувати довгострокове майбутнє.

4.3. Етичний та маніпулятивний вплив у смарт-торгівлі: кейсовий аналіз

У добу цифрової комерції, коли алгоритми, штучний інтелект і big-data формують нову парадигму споживання, питання етики стає ключовим.

Смарт-торгівля, яка передбачає використання розумних систем для персоналізації, оптимізації процесів купівлі-продажу й утримання клієнтів, забезпечує безпрецедентний рівень ефективності. Водночас смарт-торгівля створює простір для прихованих форм впливу, які можуть межувати або відверто переходити межу етичного (табл. 4).

Смарт-торгівля являє собою якісно новий етап еволюції торгівлі, що поєднує цифрові технології, аналітику даних, автоматизацію операцій, омніканальні комунікації та моделі прогнозовної поведінки споживачів.

На відміну від традиційної e-commerce, смарт-торгівля працює як замкнута циклова система: дані з онлайн- і офлайн-точок контакту збираються в єдиному контурі, перетворюються на інсайти та в реальному часі керують персоналізованими рішеннями для клієнта, запасів, ціноутворення й логістики, що забезпечує «безшовний» клієнтський шлях: від виявлення потреби до післяпродажної підтримки з адаптацією під контекст, пристрій, локацію та історію взаємодій.

Ключові компоненти смарт-торгівлі формують багаторівневу, взаємопов'язану структуру:

- Дані: збір подієвих та транзакційних даних, сигналів з веб-сайту й застосунків, POS-систем, програм лояльності, соціальних мереж, IoT-сенсорів у магазинах; консолідація в CDP із належним управлінням якістю та життєвим циклом.

- Інтелект: алгоритми машинного навчання для прогнозу попиту, рекомендацій, динамічного ціноутворення, оцінки відтоку, ідентифікації шахрайства; експерименти A/B та uplift-моделювання для валідації ефекту.

- Автоматизація: OMS/WMS для маршрутизації замовлень, роботизована комплектація, оптимізація «останньої милі», автогенерація промо-пропозицій та бандлів.

- Досвід: омніканальні інтерфейси, а саме: сайт/додаток, маркетплейси, соціальна комерція, голосові й чат-канали, QR/scan-to-buy, «розумні» полиці, електронні цінники.

- Оркестрація: рушії реального часу, MLOps для розгортання/моніторингу моделей, інтеграція з CRM/ERP, а також правила пріоритезації бізнес-цілей (маржа, сервісний рівень, швидкість поставки).

Практичні сценарії включають персоналізовані вітрини та тригери (контекстні пропозиції та доповнення до кошика), динамічні бандли, рекомендації «разом купують», підписні моделі з предиктивною доставкою, «one-click» і токенізовані платежі, а також AR-елементи (віртуальні примірки, розміщення товару у просторі, навігацію залом).

У фізичних магазинах застосовуються «розумні» кошики й self-checkout, аналіз трафіку, теплові карти полицної ефективності; онлайн і офлайн синхронізуються через моделі BOPIS/ROPO, резервування в реальному часі та єдину політику цін.

Етичний вплив у межах смарт-торгівлі спирається на принципи прозорості, добровільності, поваги до приватності та соціальної відповідальності.

Прозорість означає чітке інформування про те, коли та як застосовується автоматизоване прийняття рішень, а також доступні політики щодо даних і алгоритмів.

Добровільність являє собою свідомий, зручний для користувача opt-in/opt-out на персоналізацію, можливість легко змінити налаштування, відмовитися від трекінгу або видалити дані.

Повага до приватності реалізується через принципи «privacy-by-design»: мінімізацію збору, локалізацію обробки там, де це можливо, шифрування, псевдонімізацію/де-ідентифікацію, обмежені строки зберігання, а також контроль доступів та незалежні аудити.

Соціальна відповідальність передбачає недискримінаційність алгоритмів, доступність інтерфейсів (у т.ч. для користувачів з інвалідністю), поміркованість комунікацій, екологічні стандарти пакування та логістики.

Важлива відмінність між етичною персоналізацією та маніпуляцією: перша підсилює автономію вибору, надає релевантні альтернативи й чесно пояснює вигоду; друга - тисне через хибні таймери терміновості, «roach-motel», приховані відмови або використовує вразливості аудиторій.

Етична смарт-торгівля виключає практики примусу, «перепродажу» даних без згоди, псевдо-відгуки та фальшиві соціальні докази; натомість підтримує верифіковані відгуки, реалістичні прев'ю товарів, маркування реклами й рекомендацій, що базуються на фактичних потребах, а не на експлуатації когнітивних упереджень.

Для впровадження етичного контуру доцільні процеси управління: кодекс відповідальної персоналізації, регулярні алгоритмічні аудити, «карти моделей» з описом призначення й обмежень, канали скарг та ескалацій, етичний комітет за участі бізнес-власників, дата-аналітиків, юристів та представників користувачів.

Метрики успіху мають поєднувати KPI показники бізнесу (конверсія, AOV, CLV, швидкість виконання замовлення, рівень повернень) з етичними індикаторами (частка інформованого opt-in, рівень відмов від персоналізації, кількість та типи скарг на «темні патерни», показники справедливості рекомендацій, доступність за WCAG, середній час обробки запитів суб'єктів даних).

Таким чином, етична смарт-торгівля передбачає собою використання даних і алгоритмів для покращення досвіду користувача та ефективності ланцюга вартості без підриву автономії, приватності та довіри, спираючись на

принципи етичного дизайну та гуманної технології: проєктування сервісів, які є корисними, чесними, інклюзивними й стійкими, і завдяки цьому перетворює взаємодію між споживачем і брендом на взаємовигідний, прозорий і довготривалий партнерський зв'язок.

Протилежністю етичного впливу виступає маніпулятивний маркетинг, який має прихований вплив, що використовується для стимулювання несвідомих реакцій, експлуатації когнітивних спотворень і впровадження поведінкових патернів, які не відповідають справжнім інтересам споживача (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Етичні та маніпулятивні практики у смарт-торгівлі

Критерій	Етична практика	Маніпулятивна практика
Персоналізація	Добровільна, на основі згоди	Нав'язлива, без усвідомлення
Інтерфейс	Прозорий UX-дизайн	Дарк-патерни (приховані кнопки, автооплата)
Ціноутворення	Фіксоване або пояснене динамічне	Секретне динамічне, що змінюється за пристроєм
Маркетинг	Інформування, підтримка вибору	Тиск через терміновість, FOMO
Взаємодія	Сервісний діалог	Інформаційне перевантаження, push-атаки

Найбільш поширеними формами маніпуляції у смарт-торгівлі є: дарк-патерни в інтерфейсі, агресивна персоналізація, динамічне ціноутворення без попередження, штучне обмеження доступності товару, емоційне програмування через візуальні елементи.

Одним із ключових інструментів маніпуляції виступають так звані dark patterns - UX-дизайн, що навмисно вводить користувача в оману або ускладнює йому раціональне прийняття рішення. До них належать: автоматична підписка з прихованим скасуванням, кнопки з неоднозначним формулюванням («продовжити» замість «погодитися»), завуальоване отримання згоди на обробку даних, ілюзія дефіциту товару («залишився 1 товар на складі»), примушування до оновлення кошика тощо. Застосування таких практик часто маскується під «покращення користувацького досвіду», хоча насправді має чітку маніпулятивну мету.

Для кращого розуміння співвідношення між етичним та маніпулятивним у смарт-торгівлі, проаналізуємо низку кейсів (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Приклади кейсів етичного та маніпулятивного впливу

Платформа	Практика	Тип впливу
Amazon	Динамічне ціноутворення без повідомлення	Маніпулятивний
H&M	Рекомендації за настроєм (без пояснення)	Маніпулятивний
Pinduoduo	Соціальний тиск через гейміфікацію	Маніпулятивний
Rozetka	Симуляція дефіциту товару	Маніпулятивний
Shopify	Індивідуальні пропозиції з поясненням логіки	Етичний

Перший кейс - платформа Amazon і її алгоритми динамічного ціноутворення (рис. 4.4).



Рисунок 4.4 – Платформа Amazon

Відомо, що Amazon використовує динамічне ціноутворення, яке змінюється залежно від часу доби, пристрою користувача, історії переглядів, розташування та навіть поведінки щодо аналогічних товарів. Наприклад, виявлено, що одні й ті самі товари можуть коштувати дорожче користувачам на пристроях Apple, що інтерпретується як здатність платити більше. Хоча така практика базується на ринкових механізмах, викликаючи етичні сумніви: споживач не знає, що ціна адаптована під нього, і не має змоги об'єктивно оцінити ринкову вартість.

Другий кейс - кейс H&M, який використав у своїй мобільній програмі алгоритм рекомендацій, що змінював асортимент відповідно до настрою користувача, визначеного на основі аналізу поведінки, кольорів вибраного одягу та навіть фонових музичних уподобань (рис. 4.5). Хоча мета полягала в персоналізації, виникає питання: чи має користувач усвідомлення, що його настрій аналізується? Чи отримував він згоду на таке «емоційне програмування»? Етичний маркетинг передбачає поінформовану згоду, а не

використання непрозорих методів впливу.

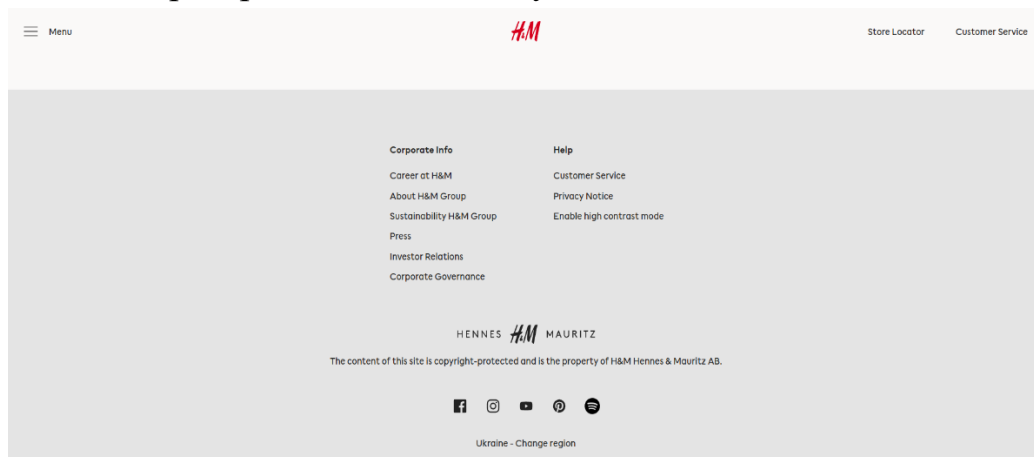


Рисунок 4.5 – Платформа Н&М

Третій кейс - китайська платформа Pinduoduo, яка активно використовує гейміфікацію і соціальні механізми для стимулювання покупок (рис. 9.6). Система заохочувала користувача до залучення друзів для отримання знижок, використовуючи таймери, візуальні ефекти та соціальний тиск. Перш за все, даний кейс виступає прикладом розумної стратегії залучення. Проте у багатьох користувачів така стратегія викликала відчуття втрати контролю, тиску й емоційного виснаження. Маніпуляція в даному випадку полягала у створенні штучного «ігрового боргу» при якому користувач має продовжити дію, щоб не втратити вже набуте (ефект «затрачених зусиль»).



Рисунок 4.6 – Платформа Pinduoduo

У контексті української практики цікавим та інформативним є кейс Rozetka. На етапі пандемії компанія активно впроваджувала елементи urgency marketing, який проявлявся у вигляді повідомлень на кшталт «залишилось 2 одиниці», «пропозиція дійсна ще 3 хвилини». Хоча це створює ефект динаміки й стимулює продажі, насправді такий товар міг залишатись доступним і надалі. Проблема в даному випадку полягала в маніпуляції часовими рамками, які споживач сприймає буквально. З етичної точки зору, таке повідомлення має містити позначку «симуляція дефіциту» або не використовуватись узагалі без обґрунтування.

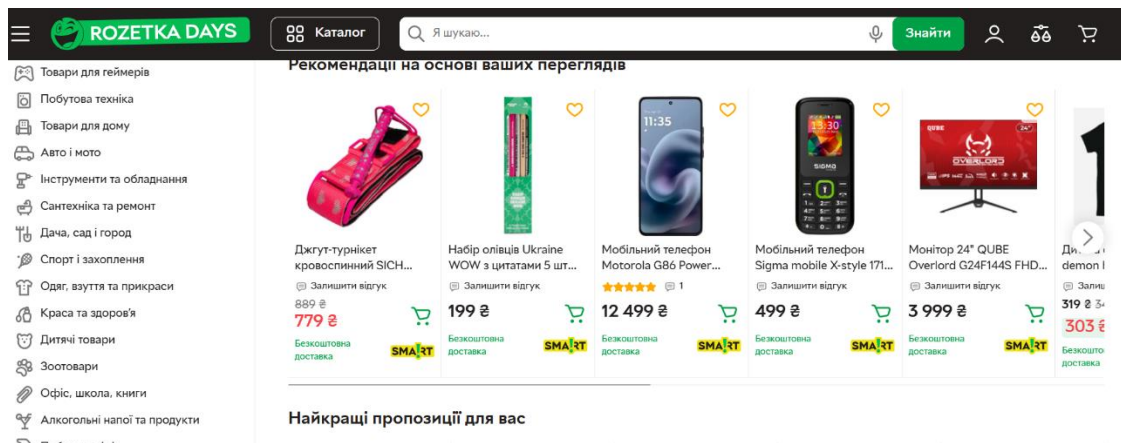


Рисунок 4.6 – Платформа Rozetka

П'ятий кейс демонструє використання push-сповіщень у додатках банків і торгових платформ, які не лише інформують, але й формують відчуття втрати. Наприклад, повідомлення типу «Ваша знижка згорить за 1 годину», або «Ваш друг щойно скористався пропозицією - не прогавте!». В такому випадку push-сповіщення апелюють до FOMO, а саме страху втратити можливість. Такі прийоми є досить ефективними, поряд із тим маніпулятивним засобом смарт-маркетингу. Етична альтернатива виступає у тому аби не лише надати користувачу вибір щодо частоти та стилю повідомлень, а також пояснити принцип дії системи рекомендацій.

Усі ці кейси демонструють, що межа між етичним і маніпулятивним є надзвичайно тонкою.

Сучасні технології дозволяють брендам входити в особисті зони свідомості споживача, зокрема його емоції, рутину, уподобання, прийняття рішень. І в даному випадку, на перший план виходить концепція «цифрової етики», яка передбачає баланс між ефективністю бізнесу та захистом прав користувача. Створення смарт-систем, які одночасно є корисними, прозорими та неагресивними, виступає головним викликом сучасної комерції.

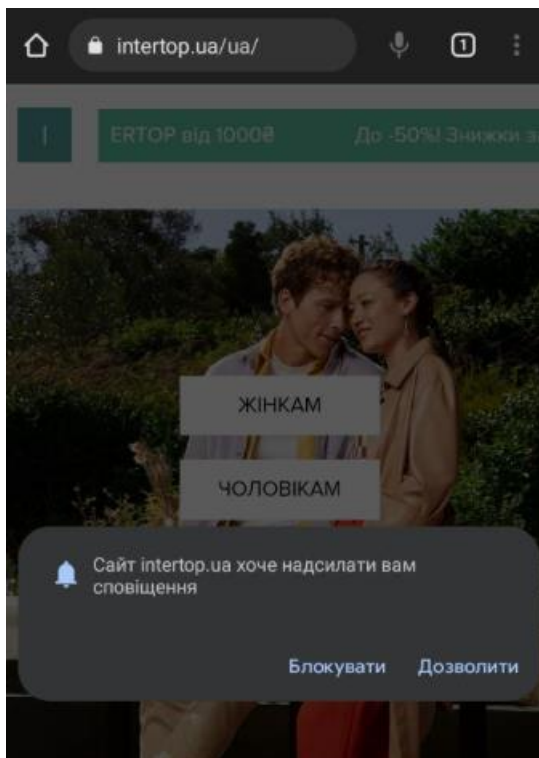


Рисунок 4.7 – Платформа магазину Intertop

У відповідь на загрози подібних маніпуляцій регуляторні органи багатьох країн запроваджують правила щодо UX-дизайну, обробки персональних даних і прозорості алгоритмів. Наприклад, в ЄС у межах Digital Services Act та Digital Markets Act передбачено заборону окремих видів дарк-патернів і вимогу розкриття принципів персоналізації.

В Україні риває адаптація законодавства до вимог Загального регламенту щодо захисту даних, зокрема в частині отримання згоди, права на видалення даних та заборони нав'язливого маркетингу. Але правове поле часто не встигає за технологіями, тому ключову роль відіграє саморегуляція бізнесу та розвиток етичної культури в цифровому середовищі.

Підсумовуючи, варто відзначити, що смарт-торгівля є надзвичайно перспективною і ефективною моделлю комерції, однак її етична реалізація вимагає високої свідомості, прозорості й відповідальності з боку бізнесу. Маніпулятивні практики хоч і забезпечують короткостроковий прибуток, у довгостроковій перспективі шкодять довірі до бренду, порушують права споживача і знижують якість цифрового середовища. Водночас етична смарт-торгівля здатна створити новий стандарт взаємодії, не лише комерційної, а й культурної, де споживач не є об'єктом впливу, а рівноправним учасником цифрового діалогу.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Дайте визначення «поведінкової стратегії споживача» у цифровому середовищі. Які етапи взаємодії вона охоплює?
2. Поясніть різницю між «Система 1» і «Система 2» мислення за Канеманом та як це проявляється у смарт-торгівлі.
3. Назвіть і коротко охарактеризуйте базові типи стратегій: «раціональний дослідник», «імпульсивний клієнт», «цифровий лояліст», «соціальний покупець».
4. Наведіть приклади дій/сигналів, що властиві кожному з цих типів (СТА, програми лояльності, вплив інфлюенсерів тощо).
5. Чому та за яких умов відбувається перемикання стратегій у користувача?
6. Як алгоритмічна персоналізація змінює «архітектуру уваги» користувача? Які ризики та переваги?
7. Які управлінські відповіді бізнесу допомагають зберегти довіру та підвищити ефективність взаємодії?
8. Які ключові етапи типового шляху споживача у цифровому середовищі? Для чого кожен з них важливий?
9. Чим омніканальність відрізняється від простої множинності каналів? У чому цінність «безшовності»?
10. Назвіть основні інструменти омніканальної комунікації (CRM, CDP, чат-боти, push-сповіщення, інфлюенсер-маркетинг) і приклади їхнього застосування.
11. Як змінюється фокус омніканальної комунікації: від «рекламного повідомлення» до сервісної корисності й залучення?
12. Які метрики та ризики варто враховувати при керуванні tone of voice?
13. Яку роль відіграє інформаційне перевантаження та «цифрова втома» у формуванні рішень?
14. Які особливості взаємодії з поколіннями Z та Alpha слід враховувати брендам?
15. Дайте визначення dark patterns і наведіть приклади таких практик в інтерфейсах. Чому вони вважаються маніпулятивними?
16. Порівняйте етичні та маніпулятивні практики у персоналізації, інтерфейсі, ціноутворенні, маркетингу й взаємодії.
17. Яку роль відіграють DSA/DMA у забороні окремих dark-патернів та вимозі прозорості персоналізації?
18. Які вимоги щодо згоди та прав суб'єктів даних актуальні при адаптації до GDPR в Україні?
19. Розберіть кейс Amazon з динамічним ціноутворенням: у чому етична проблема?
20. Розберіть кейс H&M із «рекомендаціями за настроєм»: які ризики приватності та інформованої згоди?
21. Як соціальна гейміфікація (кейс Pinduoduo) може викликати відчуття тиску/втрати контролю?
22. Запропонуйте етичні «архітектури вибору» для кожного з чотирьох типів покупців (як зменшити когнітивне тертя й уникнути маніпуляцій).
23. Які сигнали довіри є вирішальними для «соціального покупця» і чому?
24. Які небезпеки несе «непрозора персоналізація» в поєднанні з тригерами терміновості?
25. Сформулюйте 3–5 правил етичної омніканальної комунікації для вашої

організації з урахуванням вимог DSA/DMA та очікувань поколінь Z/Alpha?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми

1. Amazon. URL: <https://www.amazon.com/>
2. Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. and Rahman, M.S. (2013) Competing in the Age of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review, 54, 23-29.
3. Cialdini, R. B. (2007). Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Collins.
4. Eyal, N. (2014) Hooked: How to Build Habit-Forming Products. Penguin, Canada.
5. H&M. URL: <https://www.hm.com/ua/>
6. Intertop. URL: <https://intertop.ua/uk-ua/?srsltid=AfmBOoru1Bx-mUE9gAEbzoS9Gl1m6toUVzhkgOvEVBxV7VfTFrE3GfqN>
7. Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016) Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80, 69-96. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
8. Neslin, S.A. and Shankar, V. (2009) Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. Journal of Interactive Marketing, 23, 70-81. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
9. On the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). Regulation (EU) 2016/679. The European Parliament and of the Council. 27 April 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
10. Pinduoduo. URL: <https://m.pinduoduo.com/>
11. Pine II, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy. Harvard Business School Press, Boston.
12. Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/>
13. Sita Mishra, 2014. "Book Review: Phil Barden, Decoded: The Science Behind Why We Buy," Paradigm, , vol. 18(1), pages 117-119, June.
14. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness. Penguin Books.
15. Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015) From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91, 174-181. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
16. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

ТЕМА 5. НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Мета теми: формування у здобувачів вищої освіти цілісної системи теоретичних знань і практичних умінь щодо сучасних та новітніх технологій мотивації персоналу у підприємництві та торгівлі, розвиток здатності аналізувати мотиваційні потреби працівників, застосовувати класичні й сучасні теорії мотивації у практиці управління персоналом, розробляти ефективні матеріальні й нематеріальні мотиваційні системи з урахуванням умов нестабільного середовища, поколіннєвих особливостей і соціально-психологічних чинників, а також підготовка до професійної діяльності в умовах конкуренції, цифровізації та трансформації ринку праці.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- здатності аналізувати сутність, закономірності та еволюцію мотивації персоналу, розуміти особливості класичних і сучасних теорій мотивації та їх застосування у підприємницькій і торговельній діяльності;
- уміння застосовувати сучасні інструменти матеріальної, нематеріальної та соціально-психологічної мотивації для підвищення ефективності праці, залученості та лояльності персоналу з урахуванням індивідуальних і поколіннєвих особливостей;
- здатності оцінювати результативність мотиваційних систем, використовувати показники ефективності, здійснювати обґрунтований вибір управлінських рішень у сфері управління персоналом в умовах нестабільності, загострення конкуренції та переходу ринку праці до мережево-цифрової моделі з елементами гібридної зайнятості та інтеграцією штучного інтелекту.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати положення класичних і сучасних теорій мотивації персоналу для вирішення практичних завдань управління персоналом у підприємстві та торгівлі;
- аналізувати вплив чинників мотивації на продуктивність праці, залученість персоналу та якість обслуговування клієнтів;
- проектувати та впроваджувати ефективні, гнучкі й персоналізовані системи мотивації з урахуванням організаційних цілей, соціально-психологічних особливостей поколінь та мінливих ринкових умов;
- оцінювати результативність мотиваційних програм за показниками ефективності та обґрунтовувати HR-рішення, застосовуючи дизайн-мислення, штучний інтелект та цифрові платформи.

Ключові слова: мотивація персоналу, управління персоналом, підприємництво, торгівля, теорії мотивації, внутрішня мотивація, матеріальна і нематеріальна мотивація, мотиваційні стратегії, поведінка працівників, трудові цінності поколінь, корпоративна культура, продуктивність праці, залученість персоналу, психологічна безпека, лояльність, розвиток персоналу.

5.1. Теоретичні основи мотивації персоналу у підприємстві та торгівлі

У структурі трудової діяльності особливе місце займає мотиваційна складова, що обумовлює інтенсивність, спрямованість і сталість професійної поведінки працівника. Мотивація, як внутрішній стан, зумовлений актуалізацією потреб, установок, інтересів і цілей особистості, постає центральним чинником управління персоналом в умовах сучасної економіки.

Історично розвиток наукових підходів до мотивації характеризується еволюцією від простих моделей стимулювання до складних систем внутрішньої саморегуляції. Змістовні теорії мотивації, зокрема концепції А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, розкривають природу мотивів через ієрархію потреб. Так, А. Маслоу виділив п'ять базових груп потреб – фізіологічні, потреби безпеки, соціальні потреби, потребу у повазі та самореалізації, що утворюють піраміду домінант, від найпримітивніших до найвищих. Д. Мак-Клелланд акцентував на трьох ключових потребах, що мають велике значення в професійному середовищі: потреба у досягненні, потреба у владі та потреба в приналежності. Ф. Герцберг, у межах своєї двофакторної теорії, розмежував гігієнічні чинники (умови праці, зарплата, міжособистісні стосунки) та мотиваційні (визнання, відповідальність, зростання, змістовність праці), доводячи, що лише останні забезпечують стійку внутрішню мотивацію.

Однак у ХХІ столітті, в умовах переходу до економіки знань і креативних індустрій, традиційні моделі мотивації виявилися недостатньо ефективними. Дослідження провідних учених сучасності, таких як Даніел Пінк (D. Pink) і Ден Аріелі (D. Ariely), доводять, що класична мотивація «2.0», побудована за принципом «батога і пряника», хоча й досі застосовується в деяких організаціях, часто демотивує працівника, знижує його ініціативність, креативність та внутрішню залученість. Такий підхід, як свідчать дослідження Массачусетського технологічного інституту, не лише обмежує творчий потенціал особистості, але й формує короткострокове мислення, схильність до маніпуляцій і орієнтацію на зовнішні оцінки, а не на процес і зміст діяльності.

У відповідь на виклики часу формується нова парадигма – мотивація «3.0», яка передбачає акцент на внутрішні джерела активності. В її основі лежать три фундаментальні психологічні потреби:

- автономія (можливість самостійно приймати рішення та розпоряджатися власним часом і ресурсами);
- майстерність (прагнення до самовдосконалення і професійного зростання);
- мета (усвідомлення значущості діяльності в ширшому соціальному або моральному контексті).

Як зазначає Деніел Пінк у праці «Drive», саме ці чинники забезпечують стійку, довготривалу мотивацію, що ґрунтується не на зовнішніх винагородах, а на внутрішньому задоволенні від праці, що резонує з особистісними цінностями та життєвими орієнтирами.

Таким чином, ефективне управління мотивацією в сучасних організаціях потребує переорієнтації з моделей зовнішнього стимулювання на індивідуалізовані стратегії розвитку внутрішньої мотивації персоналу, які враховують психологічні особливості працівника, його ієрархію потреб, цінності, емоційні стани та стратегічні цілі. Особливо важливим у цьому контексті є усвідомлення того, що мотивація – динамічне явище, яке постійно піддається впливу різних соціальних, економічних і особистісних чинників, а тому потребує гнучкого, науково обґрунтованого підходу в управлінні людськими ресурсами.

Ефективне управління поведінкою та діяльністю людини можливе лише за умови глибокого розуміння її індивідуальних особливостей, внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів, які зумовлюють вибір дій і цілей. Мотивація, як психологічне явище, визначає спрямованість, динаміку та результативність людської активності, включаючи професійну. Кожна діяльність (ігрова, навчальна, трудова) має підґрунтя у вигляді мотивів, які витікають із потреб особистості та орієнтовані на досягнення певної мети.

Мотив – це внутрішній рушій поведінки, а мета – усвідомлений результат, на який спрямовані дії. Від того, наскільки ці чинники узгоджені між собою, залежить загальна ефективність діяльності. Серед ключових завдань управлінця – вміння ідентифікувати потреби працівника та трансформувати їх у продуктивну діяльність через адекватну постановку цілей і завдань.

Існує безліч підходів до класифікації мотивів, зокрема залежно від природи потреб, що їх породжують (рис. 5.1).

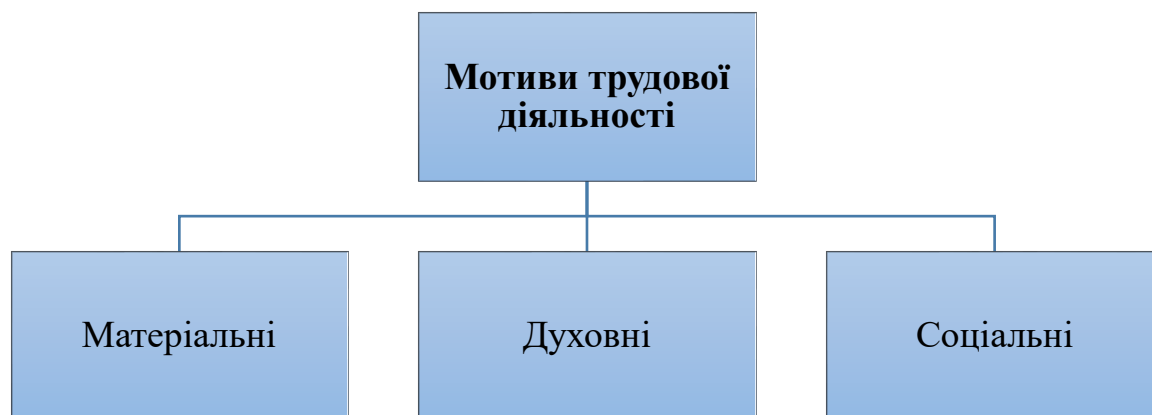


Рисунок 5.1 – Мотиви трудової діяльності

Матеріальні мотиви включають економічні стимули, заробітну плату, соціальні гарантії. Духовні мотиви – це, передусім, самоактуалізація, творчість та інтелектуальний розвиток. Серед соціальних мотивів особливу роль відіграють потреба у спілкуванні, соціальне визнання, самореалізація, приналежність до спільноти, професійна ідентичність.

На основі концепції А. Маслоу мотивація розглядається як ієрархічна система, в якій задоволення потреб нижчого рівня (фізіологічних, безпеки) є передумовою до переходу до потреб вищого рівня (самоповага, самореалізація). Ця модель добре ілюструє зміну домінуючих мотивів під впливом зовнішніх обставин, таких як війна, або криза.

Польський психолог Т. Томашевський запропонував класифікацію мотивів за принципом вигоди (матеріальна, соціальна) та безпеки (фізична, матеріальна, соціальна). Відповідність між очікуваними вигодами та реальними результатами діяльності значно впливає на продуктивність і внутрішнє відчуття задоволення працівника.

Слід підкреслити, що повномасштабне російське вторгнення кардинально змінило мотиваційне поле українців. Умови підвищеної тривожності, хронічного стресу, зруйнованих життєвих орієнтирів та невизначеного майбутнього призводять до необхідності переосмислення підходів до управління мотивацією персоналу. Пріоритетними стали короткострокові цілі, внутрішня стійкість та психологічна підтримка. Визначальними методами мотивації в умовах війни стають рутинна праця як стабілізатор, оскільки знайомі завдання допомагають зберегти контроль і зменшують потребу в додаткових ресурсах на адаптацію.

Неформальне спілкування за допомогою коротких бесід про стан справ і самопочуття дозволяють працівникам відчувати зв'язок і підтримку керівництва, а своєчасна подяка та похвала посилює відчуття значущості й безпеки. Емоційна підтримка, як вияв турботи та емпатії до емоційного стану колег також є ефективною, адекватне навантаження має враховувати збалансоване співвідношення між завданнями та емоційним станом співробітника. Створення зони контролю за індивідуальними завданнями зміцнює впевненість, а за допомогою наставництва відбувається зміщення фокусу на допомогу іншим, що активізує внутрішні ресурси. Соціальна значущість через волонтерські проєкти підсилює відчуття приналежності до великої справи.

В умовах надзвичайної нестабільності мотивація стає не просто інструментом управління продуктивністю, а засобом психоемоційного виживання. Завдання керівника – підтримати внутрішній ресурс працівника через чутливість, гнучкість, довіру й постійний зворотний зв'язок.

У сучасних умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та

постійних змін споживчих уподобань власникам роздрібних торговельних підприємств необхідно не лише вдосконалювати бізнес-моделі, але й приділяти належну увагу персоналу. Ефективна мотивація працівників є вирішальним чинником забезпечення стабільного виторгу, зростання лояльності клієнтів, реалізації стратегічних цілей і збереження конкурентних переваг.

Продавець виступає посередником між товаром і кінцевим споживачем. Якість його професійної поведінки – комунікація, обслуговування, володіння інформацією про товар значною мірою впливає на сприйняття бренду, частоту повторних покупок та фінансові результати компанії. Відтак мотивація працівників торгівлі має бути не випадковою, а ґрунтуватися на системному підході до управління людським капіталом.

Мотивація у сфері торгівлі – це сукупність інструментів і заходів, що спонукають працівника до професійної активності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Ефективна система мотивації базується на принципі відповідності між задоволенням індивідуальних потреб і досягненням корпоративних результатів.

Умовно мотивацію поділяють на:

- матеріальну (премії, надбавки, відсотки з продажів);
- нематеріальну (визнання, навчання, можливості розвитку, похвала, турбота про психологічний комфорт).

Для того, щоб мотиваційна система була результативною, вона повинна базуватися на певних принципах (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Принципи побудови ефективної системи мотивації у торгівлі

Принцип	Суть принципу
Персоналізованість	Оцінювання навичок, потенціалу та обговорення зон розвитку для кожного працівника з урахуванням його особистих потреб і очікувань.
Прозорість	Усі правила, інструкції, критерії нарахування винагороди мають бути чітко сформульовані, зрозумілі та доступні для працівників.
Вимірюваність	Мотивація базується на об'єктивних показниках (KPI), які можна зафіксувати, проаналізувати та зіставити з результатами діяльності.
Гнучкість	Мотиваційна система має адаптуватися до сезонних коливань, змін попиту, цінової політики, нових цільових сегментів.

Основні напрями матеріальної мотивації у торгівлі, напрацьовані практикою:

- відсоток від особистих або колективних продажів, це забезпечує безпосередній зв'язок між зусиллями працівника та його доходом;
- преміювання за виконання плану, зокрема, за досягнення 100-120% плану обсягу виторгу можливе нарахування премії в розмірі 100-120%, залежно від рівня перевиконання;
- заохочення за підвищення середнього чека сприяє орієнтації продавців на більш ефективне обслуговування та розвиток навичок апсейлу, що своєю чергою впливає на покращення досвіду клієнта, надаючи йому продукт вищої якості або з додатковими можливостями;
- оплата за додаткові обов'язки стимулює участь у процесах, які виходять за межі стандартного функціоналу (інвентаризація, навчання колег, облік товарів, моніторинг залишків, участь в організації презентацій чи дегустацій);
- премії за результати року дають додаткову мотивацію до довгострокового планування і командної роботи;
- фінансове заохочення за участь у разових проєктах та акціях посилює відчуття причетності до розвитку організації.

Попри переважаюче значення матеріальної складової, потрібно звертати вагу на вплив нематеріальних мотиваційних стимулів. Це зокрема:

- регулярне обговорення зон розвитку з кожною працівницею чи працівником;
- визнання досягнень (публічне або персональне);
- участь у прийнятті рішень;
- наставництво;
- створення умов психологічної безпеки.

Керівництву торговельного підприємства варто постійно тримати у своєму полі зору те, що нехтування індивідуальними потребами персоналу та відсутність прозорості у мотиваційній системі знижують її ефективність, провокуючи зростання рівня демотивації та недовіри. Застосування автоматизованого обліку сприяє мінімізації суб'єктивного впливу та оптимізації процесу управління винагородами, забезпечуючи відчуття справедливості серед працівників.

Важливим аспектом мотивації персоналу у підприємстві та торгівлі є застосування теоретичних надбань у практичній роботі з людьми.

Один із ключових підходів до розуміння мотивації персоналу в організаційному середовищі – теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка акцентує увагу на послідовному задоволенні п'яти базових груп людських потреб. Вона пропонує модель, у якій мотивуючі чинники активізуються

поетапно: задоволення нижчих потреб є необхідною умовою переходу до вищих. Цей підхід дозволяє створити ефективні системи стимулювання, особливо в контексті підприємництва та торговельної сфери, де мотивація безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів.

Ієрархія потреб у теорії Маслоу має таку структуру:

1). Фізіологічні потреби, тобто базові життєві потреби (їжа, вода, тепло), які в умовах праці репрезентуються у вигляді базової заробітної плати, зручного робочого місця, доступу до необхідних ресурсів.

2). Потреби в безпеці включають фізичну, фінансову та професійну стабільність. У підприємницькому середовищі це відображається через довгострокові трудові контракти, медичне страхування, охорону праці та захист прав працівників.

3). Соціальні потреби (причетність) означає бажання бути частиною соціальної групи. Реалізуються через командну роботу, розвиток корпоративної культури, комунікацію з колегами, клієнтами та управлінцями.

4). Потреби в повазі (визнання) охоплюють прагнення до визнання, статусу, автономії. Компанії можуть задовольняти ці потреби шляхом делегування відповідальності, публічного визнання досягнень, просування по службі.

5). Потреби самореалізації відповідають найвищому рівню потреб, пов'язаних із прагненням до розвитку власного потенціалу. У діловому контексті це реалізується через можливості професійного зростання, участь у творчих проєктах, освітні програми, вивчення іноземних мов.

Практичне застосування цієї теорії в підприємницькій діяльності передбачає побудову системи мотивації, яка відповідає актуальному рівню потреб працівника. Важливим є також розуміння, що різні працівники можуть знаходитися на різних рівнях ієрархії потреб, просування по ієрархії не є лінійним і залежить від індивідуальних обставин. Отже, мотиваційні стратегії мають бути гнучкими та персоналізованими.

Для підприємств і торговельних організацій це означає необхідність стратегічного підходу до формування корпоративної культури та політики управління персоналом. Забезпечення базових умов є передумовою для формування довготривалого залучення працівників та підвищення продуктивності. Натомість інвестиції в розвиток самореалізації співробітників сприяють інноваційності, лояльності та зміцненню потенціалу стійкості у конкурентному середовищі.

У контексті підприємницької діяльності та динамічного торговельного середовища, адаптація двофакторної теорії мотивації Фредеріка Герцберга вимагає врахування специфічних характеристик економічної активності,

орієнтованої на результат, швидке реагування на зміни попиту та необхідність підтримки високої конкурентоспроможності персоналу. Теорія Герцберга, згідно з якою існують два види чинників – мотиваційні (внутрішні) та гігієнічні (зовнішні), – може бути ефективним інструментом для розробки стратегій управління людськими ресурсами в комерційній сфері.

Мотиваційні чинники у цьому контексті пов'язуються з такими аспектами, як професійне зростання працівників, їхня залученість до прийняття управлінських рішень, можливість брати участь у внутрішньофірмових інноваційних процесах. Наприклад, у роздрібному бізнесі це може означати надання продавцям повноважень у вирішенні конфліктних ситуацій з клієнтами або участь у формуванні асортиментної політики. Такі підходи сприяють підвищенню почуття відповідальності, залученості та професійної самореалізації, що в свою чергу позитивно впливає на якість обслуговування та обсяги продажів.

Гігієнічні чинники набувають значення у сфері підтримки стабільних трудових відносин. У підприємницькому та торговельному середовищі це включає своєчасну оплату праці, адекватні графіки роботи, безпечні умови праці, наявність системи соціального захисту, підтримку корпоративної культури, що сприяє зниженню плинності кадрів. У разі нехтування цими чинниками, рівень задоволення працівників знижується, що може призводити до втрати продуктивності або зростання конфліктності в колективі.

Для ефективного використання у практичній площині теорії Герцберга в умовах ринку варто поєднувати демократичні методи управління з індивідуальним підходом до мотивації працівників, враховуючи як внутрішні потреби особистості, так і зовнішні економічні умови. Розширення повноважень персоналу, забезпечення різноманітності трудових функцій, впровадження систем визнання досягнень – все перелічене є прикладами практичної реалізації мотиваційних стратегій у бізнесі.

Таким чином, двокомпонентна структура мотивації за Герцбергом дозволяє забезпечити не лише задоволення базових потреб працівників, а й стимулювати їх до самостійного зростання, ініціативності та орієнтації на довгостроковий успіх підприємства.

Теорія очікуваної мотивації, сформульована Віктором Х. Врумом і надалі розвинута Лоулером та Портером, становить собою значущий напрям процесуальних теорій мотивації, в межах яких розглядається мотиваційна поведінка як результат усвідомленого вибору між можливими альтернативами. Її застосування в умовах підприємництва і торгівлі набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє глибше зрозуміти, яким чином суб'єкти економічної діяльності приймають рішення щодо зусиль, які вони готові

докласти для досягнення очікуваних результатів.

У межах моделі Врума мотивація (М) визначається як функція трьох ключових чинників:

Очікування (Е) – ступінь впевненості особи в тому, що докладені зусилля приведуть до бажаного рівня продуктивності.

Інструментальність (І) – переконання, що досягнутий результат буде винагороджений.

Валентність (V) – суб'єктивна оцінка привабливості передбачуваної винагороди.

Формула мотивації за Врумом має такий вигляд:

$$M = E \times I \times V$$

У підприємницькому та торговельному контексті ця модель дозволяє оптимізувати внутрішні управлінські процеси, зокрема:

- розробку стимулюючих систем оплати праці, які безпосередньо пов'язують рівень винагороди із продуктивністю працівника чи команди;
- підвищення прозорості в системі мотивації, що забезпечує довіру з боку співробітників і партнерів;
- індивідуалізацію мотиваційного пакету, відповідно до особистісних цінностей та очікувань учасників бізнес-процесів.

Особливу увагу варто звернути на те, що модель Врума має зовнішню орієнтацію мотиваційних чинників, тобто вона ґрунтується на питанні: «Які шанси, що я отримаю винагороду, якщо виконаю завдання добре?». У підприємстві, де важливою є також внутрішня мотивація, доцільно розглядати і додаткові елементи, пов'язані з самоактуалізацією, задоволенням від процесу досягнення мети та підприємницькою ініціативністю.

Таким чином, застосування теорії очікуваної мотивації в умовах підприємницької та торговельної діяльності передбачає не лише забезпечення логіки винагороди, а й стратегічне формування робочого середовища, у якому цілі бізнесу співвідносяться із очікуваннями та внутрішніми цінностями працівників і партнерів.

Адаптація теорії очікуваної мотивації Макклелланда до умов підприємницької діяльності та торговельного середовища

У сучасному підприємницькому середовищі, що характеризується високим ступенем конкуренції, гнучкістю організаційних структур та зростаючою роллю людського капіталу, ефективне управління мотивацією персоналу є критичним чинником успішної комерційної діяльності. Теорія вивчених потреб Девіда Макклелланда, яка концентрується на трьох ключових мотиваційних детермінантах: потребі у досягненні, владі та приналежності, може бути ефективно адаптована до специфіки підприємницької та

торговельної діяльності через призму очікуваної мотивації.

Потреба у досягненні в умовах малого та середнього бізнесу стимулює індивідів до пошуку інновацій, реалізації амбітних комерційних цілей, розвитку нових продуктів або виходу на нові ринки. Працівники з високим рівнем потреби досягнення особливо ефективні у середовищі, де результати чітко вимірювані, існує зворотний зв'язок і присутня культура визнання успіхів. Для таких індивідів варто встановлювати конкретні, помірно складні, але досяжні цілі та забезпечувати оперативну оцінку результатів.

Потреба у владі має важливе значення в управлінських та лідерських ролях, особливо в середовищі, де необхідно координувати роботу команд, приймати стратегічні рішення та впливати на поведінку інших. У підприємницьких структурах особи з домінуванням цієї потреби ефективні у впровадженні змін, наставництві, управлінні дистрибуційними каналами. Їм доцільно делегувати функції, що вимагають впливу, відповідальності та комунікаційної активності.

Потреба у приналежності виявляється у прагненні до інтеграції в команду, встановлення гармонійних соціальних зв'язків та підтримки корпоративної культури. Такий тип працівників краще функціонує у клієнтоорієнтованому середовищі, де важливі м'які навички, лояльність та командна співпраця. У сфері роздрібної торгівлі чи сферах обслуговування вони особливо цінні, оскільки створюють позитивний соціальний клімат.

З точки зору очікуваної мотивації, адаптація теорії Макклелланда полягає у створенні умов, де індивідуальні потреби працівника узгоджуються з очікуваними наслідками його поведінки. Це означає, що стилі керівництва, системи стимулювання, способи зворотного зв'язку та визначення цілей повинні бути персоналізованими відповідно до домінуючої мотиваційної структури кожного співробітника.

У практичному вимірі впровадження теорії Макклелланда у торговельному бізнесі вимагає:

- діагностики мотиваційних профілів працівників;
- адаптації підходів до керівництва на основі виявлених потреб;
- гнучкої системи заохочення, яка враховує не лише матеріальні стимули, а й можливості самореалізації, впливу та соціальної взаємодії.

Таким чином, теорія вивчених потреб Макклелланда надає ефективну модель для розвитку персоналу, покращення клімату в організації та підвищення загальної результативності у сфері підприємництва й торгівлі.

Адаптація теорії очікуваної мотивації Скіннера до умов підприємницької діяльності та торговельного середовища

У межах підприємницької діяльності, яка характеризується високою

мінливістю, ринковим тиском та залежністю від поведінки персоналу, особливо важливими стають механізми оперативного управління трудовою поведінкою. Теорія оперантного навчання Б. Ф. Скіннера, відома також як теорія підкріплення, надає дієву концептуальну основу для формування очікуваної поведінки персоналу шляхом контролю зовнішніх стимулів, а не шляхом апеляції до внутрішніх потреб.

Суть теорії Скіннера полягає в тому, що мотивація до певної поведінки формується та закріплюється внаслідок повторюваних наслідків такої поведінки. Іншими словами, працівники змінюють свою поведінку у відповідь на позитивні або негативні реакції з боку керівництва чи робочого середовища.

У контексті торговельного бізнесу, де часто використовуються стандартизовані процедури, ключовим завданням стає закріплення ефективної моделі поведінки, що веде до зростання продуктивності, якості обслуговування та обсягів продажів. Для цього в практиці менеджменту використовують чотири типи впливу:

Позитивне підкріплення (нагородження за бажану поведінку): премії за перевиконання плану продажів, визнання найкращого працівника місяця, гнучкі графіки тощо.

Негативне підкріплення (усунення неприємних факторів після прояву бажаної поведінки): наприклад, звільнення від деяких обов'язків або переведення на комфортнішу зміну після покращення результатів.

Покарання (введення негативних наслідків за небажану поведінку): догани, зниження бонусів, зменшення соціальних привілеїв.

Згасання (усунення позитивних підкріплень, які спричиняли небажану поведінку): наприклад, скасування премій за дії, що не відповідають корпоративній культурі.

Очікувана мотивація у контексті теорії Скіннера проявляється в тому, що співробітники формують прогноз щодо наслідків своєї поведінки, базуючись на історії підкріплень. Тому ключовим є забезпечення послідовності та передбачуваності реакцій керівництва на дії працівників. Залежно від завдань, підкріплення може здійснюватися:

Безперервно (кожен раз при виявленні бажаної поведінки), що доцільно при впровадженні нових норм;

Інтермітуюче (періодично або вибірково), що більш ефективно у довгостроковій перспективі для підтримання стабільної поведінки.

У підприємницьких структурах, особливо стартапах або франчайзингових мережах, адаптація цієї моделі дозволяє сформувати культуру результативної поведінки, уникнути деструктивних звичок, а також забезпечити ефективний зворотний зв'язок через конкретні стимули чи санкції.

Підсумовуючи, теорія підкріплення Скіннера в умовах підприємництва та торгівлі є не стільки етичним чи психологічним концептом, скільки прикладною системою регуляції поведінки, що ґрунтується на очікуванні винагороди чи покаранні. Її успішна реалізація можлива за умови чіткого визначення бажаної поведінки, стабільності в застосуванні підкріплень та відповідності системи мотивації стратегічним цілям бізнесу.

У сучасних умовах функціонування торговельного бізнесу особливого значення набуває система нематеріальної та соціальної мотивації персоналу. Традиційні матеріальні стимули втрачають виключну домінанту, поступаючись місцем багатовимірним соціально-психологічним чинникам, які здатні впливати на внутрішні спонукання працівника і спрямовувати їх у русло досягнення стратегічних цілей підприємства. Одним з найефективніших методів нематеріальної мотивації в торговельній діяльності є стимулювання особистісного розвитку працівника через досягнення ним власних цілей, що співвідносяться з цілями капіталізації підприємства. Така паралельність особистих і корпоративних інтересів формує сильний мотиваційний імпульс, заснований на синергії. Зокрема, чітке формулювання завдань, їх ускладнення відповідно до етапів професійного зростання, підвищують продуктивність.

У системі соціальної мотивації вирішальну роль відіграють комунікативні, психологічні та інтелектуальні фактори, що були виявлені в межах мотиваційного аналізу персоналу торговельної компанії. Як показує практика, значущими для працівників є можливість кар'єрного зростання, чітке розмежування обов'язків, атмосфера змагальності, розвиток креативного потенціалу, міжособистісна взаємодія, повага з боку керівництва та усвідомлення суспільної користі власної діяльності.

Ефективне застосування нематеріальної мотивації передбачає:

- індивідуалізацію мотиваційних впливів на основі соціально-психологічних особливостей персоналу;
- визначення чітких критеріїв настання позитивних чи негативних наслідків трудової поведінки;
- створення гнучких програм розвитку, що сприяють інтеграції особистих цілей працівника в систему стратегічного управління підприємством.

При цьому важливу роль відіграє індикативний аналіз ключових показників ефективності (KPI), який дозволяє об'єктивно вимірювати внесок окремого працівника або команди у досягнення організаційних цілей. Оскільки значна частина бізнес-процесів у торгівлі реалізується на командному рівні, доцільним є застосування диференційованих оцінкових моделей, які поєднують елементи персоніфікованої та колективної відповідальності. Прозора система зворотного зв'язку на основі результативності є важливим інструментом

нематеріального впливу.

Таким чином, нематеріальна та соціальна мотивація в торговельному бізнесі є не лише елементом сучасної системи управління персоналом, а й стратегічним ресурсом формування довгострокової лояльності, підвищення залученості та посилення адаптивності колективу до змін ринкового середовища.

Фактори, що впливають на мотивацію працівників у підприємницькому середовищі сьогодні варто розглядати на прикладі покоління зумерів.

Покоління зумерів, представлене особами, народженими у 1996-2012 роках, налічує орієнтовно 72 мільйони осіб і поступово формує основне ядро сучасного ринку праці. У науковій літературі та прикладних дослідженнях широко висвітлено характерні поведінкові, мотиваційні та комунікативні особливості цього покоління. Водночас є потреба в системному аналізі стратегій організаційного залучення та довгострокового утримання представників покоління зумерів в корпоративному середовищі. Актуальним є розроблення нових моделей управління, здатних врахувати ціннісні орієнтири, цифрові компетентності та очікування щодо трудового досвіду у форматі спільної творчості.

Одним із найвагоміших факторів, що визначають мотивацію працівників у сучасному підприємницькому середовищі, є їхні поколіннєві особливості. Згідно з дослідженням Deloitte, 51% представників покоління зумерів, що переважно ще перебувають на старті ділової кар'єри, відзначають професійне просування як найважливіший фактор мотивації (серед міленіалів так вважають 44%, серед представників покоління «іксів» - 28%). Це свідчить про орієнтацію покоління зумерів на динамічний професійний розвиток і бажання швидко перейти до виконання змістовніших завдань, що відповідають їхнім інтересам і потенціалу.

Незважаючи на очевидність вагомості надання можливостей для зростання, деякі організації нехтують цим аспектом. Проте зумери, як правило, не схильні довго миритися з умовами, які не відповідають їхнім очікуванням. Згідно з даними EY Work Reimagined Survey 2024 року, 38% респондентів планують змінити місце роботи впродовж наступного року (на 4% більше, ніж у попередньому році), і ця динаміка великою мірою зумовлена саме поведінковими моделями зумерів.

Ще одним вагомим фактором мотивації зумерів є соціальні зв'язки на робочому місці. Зокрема, 44% зумерів зазначили важливість побудови взаємин як рушійного елемента своєї професійної залученості (порівняно з 34% серед міленіалів та «іксів» та 36% серед бумерів). Це віддзеркалює той факт, що молоді працівники цінують не лише формальні професійні досягнення, але й

неформальні можливості для навчання через взаємодію з колегами.

Покоління зумерів також вирізняється прагненням до індивідуальних досягнень. Так, 37% зумерів визначають персональні успіхи як пріоритетні (у бумерів цей показник трохи вищий – 39%). Водночас їхня відкритість до навчання робить їх особливо чутливими до наявності освітніх та менторських програм у компаніях. У контексті залучення зумерів до роботи підприємствам варто звернути увагу на сучасні канали комунікації. За оцінками експертів, 78% зумерів шукають роботу через платформи типу LinkedIn, а 70% регулярно переглядають кар'єрні поради на TikTok. Крім того, 15% з них отримали робочі пропозиції саме через цю соцмережу, що вказує на необхідність переосмислення HR-стратегій і використання інноваційних методів рекрутингу.

Ще одним важливим аспектом є прозорість: зумери очікують відкритої комунікації щодо умов праці, оплати, можливостей розвитку. Відсутність такої прозорості здатна призвести до швидкого відтоку кадрів. Також зумери демонструють високу готовність до гнучких форматів зайнятості, включаючи віддалену роботу та проєктну співпрацю. Окремої уваги заслуговує психоемоційний стан зумерів: 52% у 2023 році повідомляли про вигорання (проти 46% у 2022 році). З огляду на це, компаніям доцільно впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я та забезпечувати умови для збереження балансу між роботою та особистим життям.

Отже, ефективне управління мотивацією працівників покоління зумерів вимагає комплексного підходу, що поєднує швидке кар'єрне зростання, відкриту комунікацію, соціальну інтеграцію, можливості для навчання та увагу до ментального добробуту.

У таблиці 5.2 наведені фактори, що впливають на мотивацію працівників у підприємницькому середовищі, з акцентом на особливості покоління зумерів (на підставі результатів досліджень, проведених компанією Deloitte).

У сфері торгівлі зумери очікують швидкого зворотного зв'язку не лише щодо результатів, але й щодо шляхів покращення навичок. Традиційні оцінки раз на пів року, на їх погляд, неефективні, а дієвим інструментом є регулярне неформальне менторство. Керівники в торговельних компаніях мають не тільки оцінювати, а й спрямовувати працівників, виступаючи наставниками. Крім того, слід зауважити, що у роздрібній торгівлі корпоративна культура часто впливає на лояльність персоналу. Якщо компанія задекларувала, що дбає про розвиток співробітників або екологічність, це означає, що така модель повинна підтверджуватися щоденними діями.

Навчання на робочому місці стає критично важливим інструментом у торгівлі, де процеси швидко змінюються. Онлайн-курси, тренінги з клієнтського сервісу, сертифікації в галузі продажів та інші інструменти мають

стати частиною мотиваційного пакета.

Таблиця 5.2 – Сучасні особливості мотивації персоналу у підприємницькому середовищі

Фактор мотивації	Опис впливу	Особливості покоління зумерів
Кар'єрне зростання	Можливість професійного розвитку, просування на вищі позиції	Найвища зацікавленість у професійному просуванні серед усіх поколінь – 51%
Соціальні взаємини	Важливість колективної підтримки, неформального спілкування	44% зумерів вважають стосунки важливими, цінують взаємодію з колегами
Індивідуальні досягнення	Визнання персонального внеску та результатів	37% прагнуть особистого успіху, більше, ніж командних результатів
Прозорість та чесність	Очікування відкритості щодо зарплат, перспектив, умов праці	Критично важливо: відсутність прозорості – часта причина звільнень
Гнучкість формату роботи	Можливість працювати віддалено, часткова зайнятість, фриланс	Висока потреба в гнучких умовах і балансі між роботою та особистим життям
Цифрові канали рекрутингу	Залучення через соціальні мережі, відеоконтент	78% шукають роботу через LinkedIn/Indeed, 70% - дивляться кар'єрні поради на TikTok
Освітні та менторські програми	Доступ до навчання, розвитку нових навичок	Висока цінність навчання, важлива умова довготривалого залучення
Підтримка ментального здоров'я	Програми боротьби зі стресом, вигорянням	У 2023 році 52% зумерів повідомили про вигорання; очікують підтримки з боку роботодавця

Зумери прагнуть безперервного розвитку, і компанія, що забезпечує таку можливість, отримає конкурентну перевагу на ринку праці. У торгових мережах важливо зменшувати дистанцію між менеджментом і молодими працівниками. Горизонтальна модель керування сприяє швидшому прийняттю рішень, підвищенню залученості та довіри. Згідно з дослідженнями, 52% зумерів не прагнуть до посад середнього менеджменту, що свідчить про зміну уявлення про лідерство – воно має бути не авторитарним та диктаторським, а партнерським. У сфері торгівлі ефективні команди складаються з працівників різного віку. Представники старшого покоління можуть передавати досвід, а зумери – нові ідеї, технології й тренди. Це забезпечує стійкість до змін та інноваційність. Важливо водночас боротися з віковими упередженнями та будувати культуру взаємоповаги.

Отже, утримання молодих працівників нині вимагає глибших зусиль, а саме, перегляду управлінського стилю, реального втілення заявлених цінностей, інвестування в розвиток і створення культури довіри та партнерства.

5.2. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу

У сучасному торговельно-підприємницькому середовищі автоматизація систем мотивації набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності управління персоналом, зниження витрат на адміністрування HR-функцій та забезпечення прозорості і персоналізації стимулювання. Ефективна автоматизована система мотивації охоплює комплекс технологічних, організаційних і психологічних інструментів, який дозволяє у режимі реального часу відстежувати внесок працівника, порівнювати його з очікуваними показниками (KPI) та своєчасно активувати відповідні стимули.

Впровадження такої системи включає послідовну реалізацію низки стратегічно важливих етапів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Етапи впровадження системи мотивації

Етап	Зміст
1. Діагностика проблем мотивації	Визначення організаційних «вузьких місць», пов'язаних із низькою залученістю працівників, плинністю кадрів, неефективною комунікацією.
2. Формування цілей та задач	Розробка кількісних і якісних орієнтирів: підвищення продуктивності, зниження плинності, посилення командної взаємодії.
3. Збір даних про потреби персоналу	Застосування опитувань, анонімного анкетування, інтерв'ю для ідентифікації очікувань різних категорій працівників.
4. Сегментація персоналу	Розподіл на групи (ключові працівники, менеджмент, кадровий резерв) з визначенням специфічних підходів до мотивації кожної.
5. Розробка цифрової мотиваційної моделі	Створення автоматизованого плану з урахуванням критеріїв оцінювання, графіка стимулювання, бюджету, нормативної бази.
6. Пілотне тестування	Обмежене впровадження системи у вибраному відділі чи команді, аналіз реакцій, збирання зворотного зв'язку.
7. Оцінювання й корекція	Регулярна аналітика ефективності: виявлення сильних і слабких елементів, доопрацювання інтерфейсів, алгоритмів і політик.

У якості практичного прикладу ефективної автоматизованої системи мотивації можна навести кейс компанії «ВіЯр» («Viya»), українського підприємства, лідера на ринку меблевих комплектуючих і супутніх послуг. Ця компанія успішно впровадила інтерактивну модель залучення персоналу до управління. Механізм передбачає декілька основних компонентів:

- створення онлайн-платформ для подання ідей і пропозицій від працівників;
- регулярні фасилітаційні сесії за участю співробітників різних рівнів;
- автоматизований збір зворотного зв'язку та надання відповідей керівництвом;
- застосування цифрового кабінету мотивації, де фіксуються досягнення, активність і нараховуються бонуси чи визнання (відмітки, нагороди, внутрішні рейтинги).

Наявність таких цифрових каналів участі й заохочення дозволяє не лише стимулювати ініціативу, але й формувати культуру співпричетності до корпоративного розвитку. Автоматизовані модулі забезпечують зменшення суб'єктивності оцінки, підвищують прозорість винагородження та надають керівництву інструменти аналітики мотиваційного клімату в колективі.

У сучасній торговельній практиці продавці відіграють роль ключових агентів взаємодії між споживачем і брендом, формуючи не лише щоденні фінансові показники підприємства, а й стратегічну репутацію компанії. У зв'язку з цим мотивація працівників набуває статусу критичного чинника забезпечення ефективності команди. Зростаюча складність бізнес-процесів обумовлює потребу у впровадженні автоматизованих систем мотивації, здатних забезпечити прозорість, керованість і адаптивність політики винагород.

Програмні платформи, такі як Торгсофт, репрезентують нову парадигму управління мотивацією персоналу через алгоритмізацію ключових процесів. Автоматичне зв'язування продажів із конкретним продавцем дає змогу точно фіксувати індивідуальний внесок кожного співробітника, здійснювати розрахунок бонусів і відсоткових надбавок, а також формувати обґрунтовану аналітику для ухвалення управлінських рішень. Такий підхід реалізує принцип індивідуалізованого зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню внутрішньої мотивації працівників.

Крім того, функціональність системи дозволяє інтегрувати нематеріальні стимули, що є важливим компонентом архітектури мотивації. Можливість отримання товару у кредит або авансом, система преміювання за додаткові дії, контроль за досягненнями через персональне дос'є – усе це створює базу для комплексного управління поведінковими параметрами персоналу.

Автоматизовані платформи також забезпечують структуровану диференціацію доступів до інформаційних ресурсів, зменшуючи ризики витоку даних і непорозумінь, що традиційно виникають у процесах розподілу обов'язків. Така архітектура сприяє зміцненню довіри між працівниками і керівництвом, що є латентним, але впливовим чинником мотиваційної стійкості.

Таким чином, автоматизовані системи мотивації слід розглядати як стратегічний інструмент підвищення ефективності торговельного бізнесу. Вони забезпечують не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й створюють середовище персоналізованої відповідальності, гнучкої винагороди і цифрової прозорості, що відповідає запитам сучасного підприємництва.

У контексті цифрової трансформації бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі інноваційні підходи до нематеріальної мотивації персоналу відіграють дедалі важливішу роль. Одним із найперспективніших інструментів у цьому полі виступає гейміфікація, яка в поєднанні з рейтингуванням та системою заохочень формує синергетичну модель стимулювання працівників.

Гейміфікація (gamification), по суті, – це застосування ігрових підходів у неігровому середовищі, зокрема в управлінні персоналом. Її ключові елементи охоплюють рівні, бали, значки, виклики, таблиці лідерства, що загалом створює інтерактивну модель зворотного зв'язку та активує внутрішню мотивацію працівника через механізми задоволення, самореалізації та статусного зростання. На етапі адаптації нових співробітників гейміфіковані механізми (нагородження за проходження етапів, досягнення мікроцілей) сприяють прискореному входженню у професійне середовище. У процесі навчання перетворення контенту на ігрові сценарії підвищує залученість та засвоєння матеріалу.

Механізм рейтингування дає змогу формалізувати індивідуальну ефективність працівників через прозорі метрики: обсяг продажів, виконання задач, якість сервісу тощо. Вбудовані рейтингові таблиці реалізують принцип соціального порівняння, який, відповідно до теорії Festinger, є каталізатором поведінкових змін і внутрішньої мотивації.

Публічне визнання лідерства та досягнень – у вигляді внутрішніх номінацій, «зіркових продавців», премій – не лише стимулює індивідуальні результати, а й формує культурний капітал команди, що цінує продуктивність.

Заохочення у форматі бонусів, нематеріальних привілеїв (доступ до гнучкого графіку, товарні кредити, символічні нагороди) створюють модель контингентної винагороди, коли поведінка пов'язується з позитивним підкріпленням. Такий підхід відповідає концепції, яку заснував Беррес Скіннер про роль підкріплення у формуванні поведінки.

Важливою є персоналізація стимулів: вивчення мотиваційних профілів працівників дозволяє адаптувати тип заохочення до індивідуальних переваг, збільшуючи його ефективність.

Комбіноване використання гейміфікації, рейтингування та системи заохочень демонструє певні визначні дії (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Ефекти використання гейміфікації, рейтингування та системи заохочень персоналу у торговельному підприємстві

Ефект	Механізм впливу	Очікуваний результат
Підвищення залученості	Ігрові виклики, балова система, зворотний зв'язок	+48% залучення, зниження плинності
Оптимізація навчання	Гейміфіковані модулі розвитку	+62% мотивації у навчанні
Розвиток корпоративної культури	Оцінювання бальної участі у внутрішніх активностях	Посилення командної ідентичності
Покращення продуктивності	Рейтингове порівняння, статусні нагороди	Зростання обсягів продажів
Утримання персоналу	Кар'єрні картки, внутрішня конкуренція	Зниження витрат на рекрутинг

Сучасне торговельне підприємництво функціонує в умовах жорсткої конкуренції, нестабільного ринку праці та зростаючих очікувань працівників щодо умов праці. У цьому контексті інноваційні підходи до мотивації персоналу виступають не лише засобом підвищення ефективності праці, а й стратегічним інструментом управління людським капіталом. Одним з ключових напрямів таких інновацій є впровадження корпоративної культури Well-being, що інтегрує принципи емоційного лідерства, соціальної відповідальності та турботи про фізичний, психічний і професійний стан працівника.

Формування культури Well-being передбачає створення в організації сталого середовища, у якому працівник відчуває підтримку, безпеку, можливості для розвитку й самореалізації. Етапи побудови такої культури включають:

- аналіз поточних потреб персоналу через анонімне опитування;
- стратегічне планування із залученням внутрішніх і зовнішніх ресурсів;
- поступову трансформацію трудових умов (гнучкий графік, гібридна робота, комфортне робоче середовище);
- активну участь топменеджменту в реалізації принципів Well-being та формуванні ціннісної моделі поведінки;
- навчання працівників новим стандартам взаємодії, турботи й

відповідальності.

Такі ініціативи дозволяють не лише підвищити задоволеність працівників, а й зменшити плинність кадрів, покращити адаптацію нових співробітників і посилити лояльність до бренду роботодавця.

Інноваційні моделі мотивації у торговельному підприємстві передбачають наявність лідерів нового типу – емоційно компетентних управлінців, які здатні ідентифікувати емоційний стан підлеглих, будувати довірливі міжособистісні зв'язки, мотивувати не шляхом примусу, а через натхнення, приклад та персоналізовану підтримку.

Це дозволяє підвищити ефективність комунікації, знизити рівень конфліктності та сформувати атмосферу взаємоповаги та включеності. Таке лідерство є критично важливим у роздрібному та сервісному сегменті торгівлі, де емоційний інтелект має прямий вплив на клієнтський досвід.

Застосування цифрових рішень (мобільні застосунки для моніторингу задач, сервіси для фітнесу, ментального здоров'я, онлайн-освіта тощо) інтегрується в практики підтримки добробуту працівника. Це дозволяє реалізувати безперервну взаємодію з персоналом, забезпечити доступ до мотиваційних ресурсів 24/7, а також підвищити персоналізацію стимулювання.

Оцінювання результатів запроваджених елементів Well-being здійснюється на основі кількісних та якісних індикаторів (KPI задоволеності, рівень участі, плинність кадрів, продуктивність). Регулярний моніторинг забезпечує гнучкість системи та її адаптацію до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Формування системи інноваційної мотивації, орієнтованої на цінності Well-being, є одним з найперспективніших напрямів розвитку торговельного підприємства. Така система не лише підвищує результативність праці, а й створює стабільну, залучену та психологічно здорову команду, здатну реалізовувати стратегічні цілі бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

У сучасному торговельному підприємстві мотиваційний клімат є критичним чинником ефективності та стабільності кадрового потенціалу. Зростаюча конкуренція, динаміка змін і цифрова трансформація бізнесу вимагають від лідерів не лише стратегічного мислення, але й високого рівня емоційного інтелекту. Емоційне лідерство, що ґрунтується на здатності керівника емпатично взаємодіяти з підлеглими, створює передумови для формування довірчого середовища, в якому працівники відчувають підтримку, повагу і визнання.

Одним із ключових інструментів такого лідерства є інституціоналізація практик щоденної турботи: визнання навіть незначних професійних досягнень,

святкування особистих подій співробітників, публічне заохочення, а також організація неформальних зустрічей. Ці дії створюють позитивні емоційні асоціації з робочим середовищем, що сприяє зниженню емоційного вигорання та підвищенню лояльності.

Цифрові технології відіграють у цьому процесі не менш значущу роль. Застосування цифрових HR-платформ дає змогу автоматизувати нагадування про річниці роботи, дні народження членів сім'ї, а також організовувати внутрішні чати для неформального спілкування. Крім того, завдяки цифровим засобам стало можливим запровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку (наприклад, 1:1-зустрічей через відеоконференції), які дають змогу оперативно реагувати на психологічні та професійні потреби працівників.

Важливим аспектом також є залучення колективу до волонтерських та соціальних ініціатив. Ці дії формують відчуття місії та соціальної значущості праці, розширюючи мотиваційні горизонти поза межі економічного стимулу. Аналогічно, політика безлімітної відпустки – за умови наявності довіри та відповідальності – свідчить про зрілу корпоративну культуру, яка підсилює відчуття автономії і самоповаги працівника, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність.

Таким чином, інтеграція емоційного лідерства з цифровими інструментами управління персоналом дозволяє формувати стійкий мотиваційний клімат, що є запорукою високої ефективності торговельного підприємства в умовах VUCA-середовища. У таблиці 5.5 згруповані принципи емоційного лідерства у взаємозв'язку із цифровими технологіями.

Сучасне емоційне лідерство невід'ємно пов'язане із впровадженням цифрових практик, що формують відкриту й інклюзивну корпоративну культуру. Серед ключових інструментів, які зміцнюють мотиваційний клімат, особливу роль відіграють регулярні лаконічні опитування персоналу. Їхня ефективність значною мірою зумовлена частотою (щоквартально) та точністю формулювань, що дозволяє отримувати оперативний фідбек без перевантаження респондентів. Анонімність опитувань, забезпечена цифровими платформами, гарантує щирість відповідей, створюючи простір для емоційно безпечного вираження думок. Таким чином, лідер отримує доступ до емоційного стану команди, рівня задоволеності умовами праці, ефективності управлінських рішень тощо.

Таблиця 5.5 – Принципи емоційного лідерства і цифрових технологій у зміцненні мотиваційного клімату у торговельному підприємстві

Принцип / Інструмент	Опис	Основні переваги для підприємства
Емоційна підтримка та визнання	Святкування особистих подій, публічна похвала, неформальні зустрічі	Зниження емоційного вигорання, підвищення лояльності
1:1-зустрічі та відкритий діалог	Персональні бесіди з керівником щодо проблем, запитів чи пропозицій	Формування довіри, раннє виявлення проблем, персоналізоване управління
Волонтерські проєкти	Участь у соціально важливих ініціативах	Формування відчуття місії, згуртованість колективу, соціальна відповідальність
Безлімітна відпустка (довіра до працівника)	Гнучка політика відпочинку на основі довіри	Підвищення автономії, зростання ефективності, зменшення формального контролю
Короткі регулярні опитування (3-7 запитань)	Оперативний зворотний зв'язок через цифрові платформи	Моніторинг настроїв, адаптація рішень, залучення персоналу
Двоетапна внутрішня комунікація	Email-розсилки + чати/месенджери для неформального обміну	Прозорість, швидке інформування, емоційна залученість
HackDay / «Тиждень на межі»	Інтенсивна командна робота над новими ідеями чи завершенням завдань	Розвиток креативності, командної взаємодії, стресостійкості
Цифрові HR-платформи та автоматизація привітань	Автоматичні нагадування про дні народження, річниці, інші важливі дати	Підвищення уваги до персоналу, створення персоналізованого досвіду
Комунікаційні цифрові екосистеми	Інтеграція офіційних та неформальних каналів комунікації в межах одного середовища	Єдність інформаційного простору, підвищення ефективності та згуртованості

Ще одним стратегічним чинником є оптимізація внутрішньої комунікації, яка забезпечує прозорість і швидкість обміну інформацією. Емоційний лідер, використовуючи цифрові канали (email-розсилки, корпоративні чати, месенджери), формує комунікаційну екосистему, де поєднуються офіційні та

неформальні повідомлення. Така система сприяє зростанню рівня довіри, своєчасному інформуванню та підвищенню емоційної включеності працівників у життя компанії. Використання месенджерів для подяк, привітань і обговорення ідей не тільки формує позитивну атмосферу, але й сприяє розвитку горизонтальних зв'язків у команді.

У контексті торговельного підприємництва, де швидкість генерації рішень має ключове значення, значну мотиваційну роль відіграють командні події на кшталт HackDay або «Тижня на межі». Ці формати не лише активізують креативний потенціал працівників, але й навчають ефективній командній взаємодії в умовах обмеженого часу. Подібні заходи стимулюють розвиток проектного мислення, тайм-менеджменту, навичок роботи під тиском, а також формують глибші міжособистісні зв'язки в колективах.

Усі зазначені елементи – короткі опитування, багатоканальна комунікація та івенти з високим ступенем залучення є проявами синергії емоційного лідерства й цифрових технологій. Їх інтеграція дозволяє не лише підтримувати високу продуктивність, а й створювати стійкий, емоційно позитивний мотиваційний клімат, що є критично важливим для довгострокового успіху торговельних підприємств.

Однією з фундаментальних передумов ефективного залучення талантів є надання комплексних переваг, серед яких гнучкий графік, корпоративна культура доброзичливості, безперервне навчання, оздоровчі ініціативи та сучасні моделі організації праці. Емоційно інтелігентний лідер, розуміючи потреби працівників, здатен адаптувати систему бенефітів під актуальні очікування кандидатів, демонструючи цінність турботи з боку роботодавця.

Важливу роль також відіграє інвестування в навчання та розвиток. Згідно з дослідженнями, брак можливостей для професійного зростання є одним з провідних факторів звільнення працівників. Емоційне лідерство в цій площині передбачає не лише технічну підтримку навчальних ініціатив, а й менторське супроводження, створення середовища, в якому людина відчуває підтримку у своєму кар'єрному шляху.

Крім того, особливого значення набуває усунення бар'єрів у процесі підбору персоналу. Емоційний лідер здатен створити досвід кандидатського шляху, в якому домінують повага, відкритість і взаємна довіра. Використання цифрових рішень у поєднанні з людським фактором дозволяє більш точно і чутливо оцінювати мотивацію та потенціал кандидатів.

Визнання працівників як «голосу бренду» — ще один приклад практичного втілення емоційного лідерства. Слухаючи команду, визнаючи її досягнення, залучаючи до обговорення стратегічних питань, лідери підсилюють відчуття значущості кожного індивіда. Це, у свою чергу, формує позитивний

імідж компанії як роботодавця і сприяє органічному залученню нових спеціалістів.

Нарешті, фокус на висхідній мобільності і створення умов для внутрішнього кар'єрного просування демонструють емоційну зрілість керівництва. Працівники, які бачать реальні шляхи для професійного зростання, рідше шукають зовнішні можливості. Це дозволяє не тільки утримати цінні кадри, але й підвищити їхню залученість і довіру до організації. Емоційне лідерство, інтегроване з інструментами розвитку, навчання, комунікації та визнання, є потужним засобом у побудові сильного кадрового капіталу в торговельному підприємстві. Воно формує емоційно позитивне середовище, яке не лише приваблює таланти, а й перетворює їх на лояльних та мотивованих творців спільного корпоративного успіху.

Одним із визначальних векторів ефективного лідерства є надання можливості приймати професійні виклики. Робота в амбітному, результативному колективі формує у працівників почуття причетності до значущої справи, посилюючи мотивацію до самореалізації. Емоційно зрілий керівник здатен розпізнати потенціал працівника і надати йому поле для прояву ініціативності в умовах підтримки, а не страху. Водночас керування на основі даних стає потужним інструментом у руках емоційного лідера. Збір і аналіз HR-аналітики дозволяють виявити тренди у поведінці кандидатів, побудувати адаптивну систему залучення талантів, а також підтримувати персоналізований підхід до розвитку працівників. Цей підхід не виключає емпатії, а навпаки — доповнює її об'єктивними показниками.

Ключовим є також побудова чесних і прозорих відносин. Високий рівень довіри між працівниками та керівництвом прямо корелює з бажанням залишатися в компанії. Емоційне лідерство вимагає послідовності, передбачуваності у діях, публічного визнання заслуг, підтримки підлеглих у конфліктних ситуаціях. Таким чином формуються умови, в яких працівники відчують захищеність і стабільність. Інвестування в розвиток молодих талантів також є свідченням довгострокового бачення компанії. Емоційно зрілий лідер не лише розпізнає потенціал новачка, а й готовий вкладати ресурси в його професійне та особистісне зростання. Це посилює прихильність до організації з перших етапів взаємодії.

Не менш важливо створення позитивного робочого середовища, де враховуються як професійні, так і життєві потреби працівника. Гнучкі форми зайнятості, підтримка work-life balance, відкрита комунікація і гуманне ставлення — все це компоненти емоційного лідерства, які трансформують звичайне робоче місце на простір підтримки та розвитку.

Нарешті, якість лідерства в середині організації має вирішальне значення

для побудови сильної команди. Професійно підготовлені менеджери, які володіють емпатією, здатні формувати середовище довіри та високої емоційної залученості. Це не тільки знижує рівень плинності кадрів, а й стимулює сталий розвиток компанії в цілому.

Таким чином, емоційне лідерство виступає не лише як стиль управління, а як системна парадигма організаційної культури, що визначає конкурентоспроможність торговельного підприємства у сфері управління талантами. Значення емоційного лідерства у залученні та утриманні талантів в торговельному підприємстві: акцент на гнучкість, інклюзію та соціальну відповідальність

В умовах постпандемічної трансформації та воєнної турбулентності в Україні, посилення психологічного навантаження на працівників зумовлює необхідність зміщення фокусу управління талантами у бік емоційно-центричного підходу. Емоційне лідерство виступає ключовим чинником формування довіри, психологічної безпеки та адаптивності персоналу, що стає критично важливим у середовищі невизначеності та соціальних викликів. У сучасних організаціях воно не лише оптимізує процес залучення й утримання висококваліфікованих фахівців, а й сприяє формуванню ціннісно орієнтованої культури, здатної протистояти екзистенційним викликам часу.

Одним із ключових елементів такої трансформації є забезпечення гнучкого графіку та підтримки work-life balance. Емоційний лідер, що діє з позиції довіри до працівника, визнає індивідуальні потреби та життєві обставини персоналу. Компанії, які надають можливості гнучкого вибору часу і формату роботи (гібридна чи віддалена), демонструють свою здатність адаптуватися до нових реалій, створюючи тим самим привабливе і гуманно зорієнтоване середовище.

Сучасне торговельне підприємництво функціонує у складних соціально-економічних умовах, які суттєво трансформують формат організації праці. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах воєнного стану, що вимагає від бізнес-структур високого ступеня адаптивності та гуманітарної чутливості. У цьому контексті smart-керування гібридним графіком постає не лише як питання операційної ефективності, а як інструмент стратегічного управління мотивацією працівників.

Запровадження гнучкого формату роботи з частковим офлайн-компонентом дозволяє поєднати переваги дистанційної праці з необхідністю соціалізації та командної взаємодії. З одного боку, віддалена робота надає працівникам автономію, сприяє підвищенню задоволеності та адаптації до складних зовнішніх умов; з іншого – присутність в офісі забезпечує збереження корпоративної культури, розвиток неформальних комунікацій та оперативне

вирішення робочих питань, що є критичним для торговельного середовища.

У цьому контексті фізичний офіс трансформується в простір психоемоційної підтримки та безпеки. Забезпечення базового комфорту (наявність води, чаю, кави, смаколиків) має не лише утилітарну, а й символічну функцію – як вияв турботи з боку роботодавця. У випадках відключення електроенергії офіс стає резервним ресурсним хабом, де працівники можуть підтримувати зв'язок, заряджати пристрої та зберігати стабільний доступ до цифрових ресурсів. Це створює атмосферу довіри та впевненості у підтримці з боку компанії. В умовах нестабільності, працівники схильні оцінювати нематеріальні аспекти мотивації як більш вагомі. Турбота, гнучкість, забезпечення безпеки та комфорту – це ключові компоненти емоційного лідерства, яке здатне сформуванати емоційно стійке середовище. Результатом такого підходу є зниження рівня стресу, підвищення залученості та довгострокова лояльність персоналу.

Таким чином, smart-керування гібридним графіком у торговельному підприємстві в умовах кризи має розглядатися як інтегральна частина системи мотивації персоналу. Воно поєднує логіку операційної ефективності з принципами гуманного управління, забезпечуючи синергію між бізнес-цілями та емоційними потребами команди.

Додатково, адаптація описів вакансій під потреби цільової аудиторії також вимагає емоційної чутливості та здатності до комунікативної емпатії. Мова, що використовується в оголошеннях, має бути не тільки професійною, але й мотиваційною, спрямованою на формування очікувань успіху, приналежності та особистої цінності майбутнього кандидата. Це сприяє встановленню емоційного зв'язку ще на етапі першої взаємодії.

Важливу роль відіграє створення культури, де кожен відчуває свою значущість. Емоційно інтелігентні лідери інституціоналізують практики інклюзивного прийняття рішень, визнають внесок кожного та створюють умови для конструктивного діалогу. Це не лише знижує плинність кадрів, а й підсилює командну єдність, що особливо важливо для роздрібної торгівлі з її високим рівнем комунікаційних викликів. Сучасний лідер має спрямовувати зусилля на мінімізацію зайвої когнітивної напруги. Шляхом до цього може бути скорочення другорядних зустрічей; запровадження «днів без нарад» для концентрації на інтелектуальній роботі; делегування права ухвалювати рішення на рівні власної відповідальності; встановлення «годин фокусування», що дозволяють працівникам виконувати робочі завдання без відволікань. Також варто відзначити соціальну відповідальність як елемент мотиваційної привабливості бренду роботодавця. Компанії, що активно підтримують соціальні проекти, екологічні ініціативи та принципи сталого розвитку,

резонують з цінностями нової генерації працівників. Це створює не лише позитивне корпоративне ім'я, але й підвищує емоційну залученість працівників, які відчувають, що їхня діяльність має ширший сенс.

Крім того, фокус на різноманітність, рівність та інклюзію (DEI) є важливим маркером емоційно зрілої організаційної культури. Працівники почуваються більш прийнятими й захищеними, коли бачать, що їхня унікальність визнається та цінується. Емоційні лідери, які підтримують DEI-політику, формують робочі колективи з високим рівнем психологічного комфорту, де знижуються ризики дискримінації та зростає рівень довіри.

Отже, емоційне лідерство в поєднанні з сучасними практиками управління (гнучкість, інклюзія, соціальна відповідальність) формує інституційну перевагу торговельного підприємства у боротьбі за таланти. Воно дозволяє створити емоційно стійке середовище, де працівники не лише залишаються надовго, але й активно сприяють зростанню організації.

5.3. Інноваційні технології в системі мотивації персоналу торговельних підприємств

Серед сучасних технологій в системі мотивації персоналу торговельних підприємств особливе місце займає використання штучного інтелекту та аналітики даних для персоналізованої мотивації. Вони формують виграшні сценарії для бізнесу і персоналу. У сучасних організаціях персоналізована мотивація на основі штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних відкриває нові горизонти ефективного управління талантами. Застосування інтелектуальних агентів і цифрових сервісів у сфері розвитку навичок дозволяє реалізувати виграшні сценарії як для працівників, так і для бізнесу загалом.

Наразі ринок систем управління навичками перебуває в стані становлення: існує велика кількість постачальників (Workday, Eightfold, Gloat, Cornerstone, Seekout, Kahuna, Techwolf, Skyhive, Beamery, Phenom, Oracle, SAP, ServiceNow), кожен із яких пропонує власну модель ідентифікації, збереження та використання навичок. Ці системи базуються на різнорідних підходах, включно з нейронними мережами, часовими рядами та моделями продуктивності. Особливо цінними стають ті рішення, що використовують друге покоління ШІ для постійного оновлення та адаптації профілів навичок до реального функціоналу працівників і потреб бізнесу.

Інтелектуальні агенти, вбудовані в платформи, здійснюють контекстну ідентифікацію навичок з цифрових слідів – як от записи в системах Jira, Asana, Microsoft Graph чи корпоративних LMS. Це дає змогу створити адаптивні моделі розвитку кар'єри, що базуються не лише на формальній освіті, а й на

фактичній поведінці й внеску кожного працівника. У межах виграшних сценаріїв для бізнесу впровадження таких систем дозволяє підвищити точність добору персоналу за рахунок автоматизованого аналізу релевантних навичок; побудувати гнучкі маршрути розвитку кар'єри, що відображають реальні можливості всередині організації; оптимізувати навчальні програми, прив'язавши їх до динамічно змінюваних бізнес-потреб; підсилити аналітику талантів, отримуючи стратегічну інформацію про внутрішній потенціал.

Зі свого боку, персонал отримує персоналізовану підтримку мотивації — від підбору індивідуальних навчальних курсів до доступу до нових можливостей через внутрішні гіг-платформи (Gloat, Fuel50). Такий підхід зміщує фокус із традиційного HR-менеджменту до інклюзивної, прозорої та динамічної екосистеми талантів, де кожен працівник бачить і розуміє свій шлях зростання.

Підсумовуючи, застосування ШІ та аналітики даних у системах розвитку навичок не лише забезпечує функціональність цифрових сервісів нового покоління, а й сприяє формуванню адаптивної, відкритої організаційної культури. Успішні кейси (P&G, Reuters, Ericsson) підтверджують: ці технології не лише підвищують продуктивність, а й формують стратегічну перевагу в умовах цифрової трансформації.

У контексті цифрової трансформації комерційної діяльності, зокрема в роздрібній та оптовій торгівлі, все більшої актуальності набуває впровадження мобільних додатків як інструментів самоконтролю мотиваційних досягнень працівників. Розвиток мобільних технологій, широке розповсюдження смартфонів і висока динаміка змін у сфері торговельних послуг створюють умови для нових форм персоналізованої підтримки продуктивності персоналу через цифрові сервіси.

Мобільні додатки, інтегровані у внутрішні бізнес-процеси торговельних підприємств, дозволяють працівникам здійснювати самостійний моніторинг мотиваційних індикаторів, таких як особисті досягнення, виконання планових показників, зворотний зв'язок від керівництва та результати взаємодії з клієнтами. Застосування елементів гейміфікації, а саме, балів, рейтингів, віртуальних винагород сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації та почуття змагальності, яке може підсилити ефективність виконання завдань.

Аналіз прикладних досліджень у галузі мобільного навчання демонструє, що схожі механізми в освітньому середовищі (наприклад, у додатках Duolingo чи Coursera) забезпечують підвищену залученість та індивідуалізацію взаємодії з контентом. Перенесення цих моделей у сферу управління торговельним персоналом може створити виграшні сценарії: з одного боку — посилити контроль за власною продуктивністю, а з іншого — забезпечити адаптивне

середовище для професійного зростання.

Інтелектуальні агенти, інтегровані у мобільні платформи, можуть не лише відслідковувати активність працівника, але й надавати персоналізовані рекомендації для досягнення нових цілей, коригування поведінкових патернів чи вдосконалення навичок. Це наближує управління мотивацією до системи самонавчання і формує цифровий профіль співробітника, що може бути використаний у HR-аналітиці.

Разом із тим, важливо враховувати і виклики цифрового середовища: зокрема, потребу в цифровій грамотності, потенційну цифрову втому, а також ризики надмірного часу за екраном. Для ефективного впровадження мобільних додатків у системи самоконтролю мотиваційних досягнень торговельних працівників, підприємствам необхідно поєднувати технологічні рішення з організаційною підтримкою, зокрема, програмами адаптації, навчання та регулярного зворотного зв'язку.

Загалом, мобільні додатки як цифрові сервіси відкривають нові можливості для персоналізованої мотивації в торговельній сфері. Вони дозволяють кожному працівникові бачити й аналізувати власні результати, що, у свою чергу, стимулює професійне зростання, підвищує лояльність до компанії та забезпечує інноваційний підхід до управління трудовим потенціалом.

У світлі цифрової еволюції управлінських систем у торговельному підприємстві особливої актуальності набуває розгляд віртуальних навчальних середовищ (ВНС) як ефективного інструменту мотивації персоналу до безперервного професійного розвитку. Стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів і хмарних сервісів створює сприятливі умови для формування персоналізованих і гнучких освітніх траєкторій, які безпосередньо впливають на мотиваційні чинники працівників.

Автоматизація рутинних завдань у торговельному бізнесі вивільняє часові ресурси персоналу, що відкриває можливості для цілеспрямованого навчання та розвитку. У цьому контексті ВНС виступають платформою для організованого доступу до релевантного навчального контенту, адаптованого до специфіки посади, функціоналу працівника та поточних бізнес-завдань. Вони мінімізують вплив людського чинника при оцінюванні прогресу, надаючи прозорі дані про досягнення та прогалини в знаннях. Таким чином, автоматизовані освітні сервіси стають каталізатором внутрішньої професійної мотивації працівника.

Віртуальні навчальні середовища генерують великі масиви даних, які можуть бути використані для аналітики мотиваційних трендів серед персоналу. Аналізуючи частоту взаємодії з освітніми модулями, темп проходження курсів, зворотний зв'язок та результати тестування, підприємства отримують змогу

коригувати стратегії розвитку персоналу на основі реальних індикаторів. Такі дані сприяють створенню персоналізованих маршрутів навчання, які відповідають індивідуальним потребам працівника, що, своєю чергою, посилює його залученість і мотивацію до навчання.

Інтеграція хмарних рішень у ВНС дозволяє забезпечити гнучкий, безперебійний та економічно ефективний доступ до освітнього контенту з будь-якого пристрою. Це особливо актуально для торговельних підприємств із розгалуженою мережею філій або віддаленим персоналом. Хмарна архітектура знижує витрати на технічну інфраструктуру і спрощує впровадження нових навчальних модулів. За даними галузевих досліджень, понад 82% компаній зафіксували зниження операційних витрат після переходу на хмарні платформи, включно з навчальними системами.

Ефективне впровадження ВНС передбачає проактивну підтримку персоналу на всіх етапах взаємодії з платформою: від навчання користувача інтерфейсу до надання постійного зворотного зв'язку щодо прогресу. Компанії, які інвестують у розвиток цифрових компетентностей своїх працівників, досягають вищих показників адаптації до нових технологій та вищої продуктивності. ВНС слугують інструментом соціального навчання (через форуми, командні проєкти, рейтинги), формуючи відчуття приналежності до команди та підвищуючи лояльність до організації.

В умовах цифровізації бізнес-середовища та зростання ролі емоційної складової праці, внутрішні соціальні мережі та платформи для ідей перетворюються на ключовий елемент системи мотивації персоналу торговельних підприємств. Ці платформи функціонують як інструменти внутрішнього брендингу, сприяючи виявленню голосу працівників, поширенню організаційних цінностей і формуванню спільнот, що підтримують довіру та професійне визнання. Їх інтеграція дозволяє активізувати не лише вертикальну, а й горизонтальну комунікацію, що посилює відчуття приналежності та стимулює участь у стратегічних процесах підприємства.

У таблиці 5.6. наведені основні переваги соціальних платформ у системі мотивації персоналу торговельних підприємств із прикладами їх практичного використання. У системі мотивації персоналу торговельних підприємств ключову роль відіграють сучасні метрики ефективності, серед яких eNPS, NPS, CSI та ROI. Використання показника Employee Net Promoter Score дозволяє визначати рівень лояльності та емоційного залучення працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Паралельно, Net Promoter Score та Customer Satisfaction Index відображають якість сервісної взаємодії з клієнтами, яка формується завдяки інноваційним нематеріальним стимулам і технологіям управління персоналом.

Таблиця 5.6 – Переваги внутрішніх соціальних платформ у контексті мотивації персоналу торговельних підприємств

Функціонал внутрішніх платформ	Перевага для мотивації персоналу	Приклад використання у торговельній практиці
Внутрішні соціальні мережі (чат, стрічка новин, профілі працівників)	Покращення горизонтальної комунікації та створення спільноти	Впровадження корпоративної платформи на базі Workplace by Meta для обміну досвідом між відділами
Платформи для генерації ідей (бокси для ідей, голосування, конкурси)	Стимулювання ініціативності та залучення до стратегічного розвитку	Запуск програми «Ідея місяця» з бонусами для креативних рішень щодо торгових процесів
Внутрішні блоги та відеовлогінг	Розширення можливостей самовираження та визнання	Регулярні публікації відеоінтерв'ю з кращими працівниками для формування культури визнання
Гейміфіковані платформи (рівні, бейджі, змагання)	Підвищення мотивації через елемент гри та досягнень	Впровадження системи бейджів за виконання плану продажів та участь у внутрішніх змаганнях
Онлайн-опитування та аналітика настроїв	Швидке реагування на потреби працівників і зміцнення довіри	Щомісячні опитування про клімат у колективі та прийняття управлінських рішень на їх основі

Особливої значущості набуває ROI мотиваційних інвестицій, що забезпечує фінансове обґрунтування впровадження цифрових платформ гейміфікації, навчання та емоційного лідерства. Таким чином, інтеграція цих показників у стратегічне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств за рахунок інноваційних технологій мотивації. Детально розглянемо суть кожного з інструментів оцінювання.

Employee Net Promoter Score (eNPS) – інструмент оцінювання лояльності персоналу, що базується на відповіді на питання: «Чи порекомендували б ви своє місце роботи друзям чи знайомим?». Позитивна динаміка eNPS свідчить про успішність внутрішнього брендингу та мотиваційних механізмів, зокрема емоційного лідерства, гнучких умов праці, культури визнання та поваги.

Net Promoter Score (NPS) – показник рівня лояльності клієнтів, який корелює з якістю обслуговування, що забезпечується мотивованим персоналом. Підвищення NPS у торговельному підприємстві часто є наслідком

вдосконалення мотиваційної системи, що стимулює ініціативу, сервісну компетентність та емоційне залучення працівників.

Customer Satisfaction Index (CSI) – агрегований індекс задоволеності клієнтів, що відображає оперативність, емоційну складову та якість взаємодії з персоналом. CSI є діагностичним маркером ефективності нематеріальних мотиваційних практик, таких як гейміфікація, розвиток емоційного інтелекту та визнання досягнень у праці.

Return on Investment (ROI) мотиваційних інвестицій – фінансовий показник, що вимірює співвідношення витрат на систему стимулювання і приросту продуктивності, продажів або утримання персоналу. У торговельному контексті ROI забезпечує обґрунтування довгострокових інвестицій у внутрішній розвиток, особливо через цифрові платформи мотивації та навчання.

У таблиці 5.7 наведені методи оцінювання ефективності мотиваційної системи у торговельному підприємстві крізь призму їх переваг та потенційних ризиків.

Таблиця 5.7 – Методи оцінювання мотиваційної системи у торговельному підприємстві

Метод оцінювання	Ключові переваги	Можливі ризики / обмеження
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Швидкий індикатор емоційного клімату, проста інтеграція в HR-аналіз, стимулює внутрішній брендинг	Можливе викривлення результатів через страх працівників, низька глибина аналізу мотиваційних причин
NPS (Net Promoter Score)	Відображає вплив мотивації персоналу на клієнтську лояльність, сумісність з CRM-системами, легка візуалізація динаміки	Залежність від суб'єктивного сприйняття клієнта, не враховує операційну якість
CSI (Customer Satisfaction Index)	Дозволяє оцінити результат мотивації через якість сервісу, корисний для щоденного моніторингу, підходить для роздрібної торгівлі	Може не розрізняти ефекти мотивації та маркетингу, вразливий до сезонних або ситуативних факторів
ROI мотиваційних інвестицій	Кількісна оцінка фінансової ефективності стимулювання, можливість порівняння різних програм, аргумент для бюджетного планування	Складність точного розрахунку в умовах мультифакторності, ризик зведення мотивації до лише економічних показників

Формування ефективної системи стимулювання креативності в торговельних підприємствах потребує науково обґрунтованого підходу до управління ідеями. Йдеться не лише про їхнє збирання, а про побудову цілісного процесу, що забезпечує відбір, розвиток і впровадження найбільш перспективних рішень. З наукової точки зору, система управління ідеями виконує кілька ключових завдань:

1) Акумуляція ідей. Персонал, клієнти й партнери розглядаються як генератори інноваційних рішень. Систематизований збір дозволяє перетворити окремі ініціативи на структурований масив даних.

2) Структуризація. Для забезпечення доступності та керованості застосовується класифікація ідей за категоріями, напрямками чи потенційним ефектом.

3) Оцінювання. Використовуються стандартизовані критерії (економічна доцільність, стратегічна релевантність, рівень новизни), що сприяє неупередженому відбору.

4) Реалізація. Перехід від концепту до практики супроводжується організаційною підтримкою, ресурсним забезпеченням та контролем результативності.

У контексті мотивації персоналу важливо враховувати різні моделі побудови системи ідей, зокрема, централізований і децентралізований підходи. Централізований підхід, який передбачає концентрацію управління ідеями в межах окремого відділу чи координаційної групи, забезпечує відповідність ініціатив стратегічним орієнтирам підприємства, але може знижувати оперативність ухвалення рішень.

Децентралізований підхід акцентує на передачі відповідальності за розвиток ідей окремим командам. Такий формат підсилює залучення працівників, стимулює почуття власності за результат та сприяє появі багатоваріантних інноваційних рішень. Разом з тим він створює ризик фрагментації, коли ідеї залишаються у межах підрозділів і не інтегруються в загальну стратегію компанії.

Таким чином, практичне стимулювання творчого потенціалу персоналу вимагає поєднання централізованого контролю з елементами децентралізованої автономії. Лише баланс між єдністю стратегічних цілей і свободою локальних ініціатив забезпечує сталі результати та підвищує мотивацію співробітників до прояву креативності й інновацій.

Систематичність у виконанні професійних завдань дозволяє працівникам поступово розвивати навички, що стають фундаментом для подальших інноваційних рішень. Наприклад, регулярне планування торговельних операцій та аналітика ринкової ситуації можуть перерости у здатність швидко

генерувати нові комерційні стратегії. Раптові інсайти, що сприяють креативному розвитку, виникають здебільшого у співробітників, які вже мають належний рівень дисципліни та досвіду. Таким чином, натхнення не заперечує, а навпаки – підкріплює регулярність та організованість. Для торговельних підприємств критично важливим є узгодження структурованого планування діяльності (логістика, управління товарними запасами, стратегічне ціноутворення) із простором для творчого пошуку (нові формати обслуговування, маркетингові інновації, нестандартні рішення щодо клієнтського досвіду). Надмірна зарегламентованість може стримувати креативність, тоді як хаотична свобода призводить до втрати ефективності.

Творчість у сфері торгівлі варто розглядати як звичку, яка, будучи системно стимульованою, здатна перерости у якісні інновації. Система стимулювання персоналу повинна поєднувати елементи рутинної дисципліни з можливістю для індивідуальних і колективних «осаянь», що забезпечує не лише стабільність, а й динамічний розвиток торговельного підприємства.

Досвід Лео Бернетта, одного з найуспішніших рекламних стратегів ХХ століття, засновника однойменного рекламного агентства, можна розглянути як приклади інноваційних інструментів у мотивації персоналу торговельних підприємств. У таблиці 5.8. практичні техніки мотивації відображають специфіку fashion retail, тобто галузі, де творчість, естетика та швидкість реакції на тренди є критично важливими. Специфіку модного ритейлу можна охарактеризувати через візуальність, сезонність, клієнтський досвід, роль стилістів і мерчендайзерів, а також важливість командної креативності. Додамо також, що завжди життя українців визначалося глибоким прагненням до краси та гармонії, тому розгляд практичних технік мотивації персоналу на прикладі саме fashion retail є не випадковим.

Отже, формування ефективної системи стимулювання креативності в торговельних підприємствах вимагає поєднання структурованого управління ідейним потоком із забезпеченням простору для індивідуальної та колективної творчості. Системність процесів акумуляції, класифікації, оцінювання та реалізації ідей створює підґрунтя для підвищення результативності інноваційних рішень, тоді як гнучкі механізми мотивації сприяють залученню персоналу та розвитку їхнього творчого потенціалу. Баланс між централізованим і децентралізованим підходами дозволяє забезпечити як стратегічну цілісність, так і оперативність прийняття рішень. У сфері fashion retail особливу цінність набувають методики, що поєднують естетичні, комунікаційні та організаційні інструменти стимулювання персоналу, підсилюючи командну креативність та адаптивність до динаміки ринку.

Таблиця 5.8 – Практичні техніки мотивації персоналу у fashion retail

Техніка	Спосіб реалізації	Інструменти	Мотивація
«Погіршіть проблему» Мета – виявити глибинні причини низьких продажів або слабкої вітрини	Воркшоп: уявити ще гіршу ситуацію (наприклад, повна відсутність трендових товарів) аналіз причин: закупівлі, стилізація, візуальний мерчандайзинг	Miro, FigJam, Notion, Trello	Бали за глибину аналізу, премії за виявлені системні збої
«Ескіз думок» Мета – візуалізувати нові формати вітрини, стилізації, промо-кампаній	Створення ескізів нових образів, оформлення вітрин, стилістичних концептів. Далі – ротація та доповнення колегами	iPad, Miro, Canva, LLM-опис скетчів	Бейдж «Візуальний архітектор», бонус за ескіз, що потрапив у сезонну кампанію
«Заглиблюйтеся і повертайтеся» Мета – відділити діагностику проблем (наприклад, падіння трафіку) від рішень	«5 чому» + діаграма Ісікави: люди (стилісти), процеси (ротація товару), дані (тренди), інвентар (розміри), канали (Instagram, TikTok)	Miro, LLM-резюме, CRM-аналітика	Відзнака «Краща постановка проблеми місяця», включення в квартальний бонус
«Творчий козирний валет» Мета – створити внутрішнього fashion-амбасадора, що надихає команду	Призначення стиліста або продавця, який генерує образи, веде соцмережі, мотивує команду на креативність	CRM з гейміфікацією, Instagram, внутрішні платформи	Рейтинг активності, бонуси за контент, внутрішні нагороди
«Зовнішній експерт» Мета – надати новий погляд на стилізацію, клієнтський досвід, тренди	Залучення fashion-консультантів або AI-аналітики для аналізу вітрин, стилістики, поведінки клієнтів	AI-аналітика, зовнішні платформи	Порівняння результатів, індивідуальні плани розвитку, зворотний зв'язок
«Комітет творчого рецензування» Мета – стимулювати якість стилістичних рішень та оформлення	Демо-дні: команди презентують нові образи, оформлення вітрин, контент і внутрішнє голосування	Внутрішні платформи, презентаційні інструменти	Визнання ідей, бонуси за найкращі рішення, внутрішній рейтинг

Таким чином, креативність у торгівлі варто розглядати не лише як індивідуальний талант, а як результат системного управління та мотиваційної підтримки.

Одним із перспективних інструментів інноваційної мотивації є дизайн-мислення, яке можна розглядати як ментальну модель, що забезпечує ефективне управління змінами та підвищує адаптивність організацій. Застосування дизайн-мислення у сфері мотивації персоналу дозволяє по-новому підходити до вирішення складних проблем, які в науковій літературі визначаються як проблеми типу wicked («підступні» або надскладні проблеми). За класифікацією Stanford Social Innovation Review, до таких проблем відносяться ті, що:

- характеризуються фрагментарністю та суперечливістю наявних знань;
- передбачають взаємодію великої кількості учасників із різними інтересами;
- потребують значних фінансових ресурсів;
- мають високий ступінь взаємозалежності з іншими проблемами.

Мотивація персоналу у торговельних підприємствах часто відноситься саме до цього типу проблем. Це зумовлено тим, що ефективні стимули мають враховувати багатовимірність людських потреб, культурні та соціальні чинники, а також економічні обмеження бізнес-середовища. На відміну від контрольованих завдань, які мають чітко визначений алгоритм розв'язання, проблеми типу wicked не можуть бути вирішені через лінійне мислення. Використання традиційних методологій управління, що передбачають повну визначеність даних та взаємозв'язків, у цьому випадку призводить до неефективності. Саме тому підхід дизайн-мислення, який передбачає емпатію до працівників, генерацію ідей, прототипування та тестування рішень, є більш релевантним інструментом для формування інноваційної системи мотивації.

Таким чином, інтеграція дизайн-мислення у практику управління персоналом торговельних підприємств відкриває можливість не лише подолати складності у сфері мотивації, але й сформувати стійкі конкурентні переваги завдяки підвищенню залученості та продуктивності працівників.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Які ключові потреби виділяє А. Маслоу у своїй ієрархії мотивації?
2. У чому полягає відмінність між гігієнічними та мотиваційними чинниками за Ф. Герцбергом?
3. Які три фундаментальні психологічні потреби лежать в основі мотивації «3.0»?
4. Чому традиційна модель мотивації «батога і пряника» вважається

неефективною в умовах економіки знань?

5. Як впливають зовнішні обставини, зокрема війна, на зміну мотиваційного поля працівників?

6. Які принципи лежать в основі побудови ефективної системи мотивації у сфері торгівлі?

7. Які види мотивів трудової діяльності виділяються у класифікації (матеріальні, духовні, соціальні)?

8. Як неформальне спілкування та емоційна підтримка впливають на мотивацію персоналу в умовах кризи?

9. Які напрями матеріальної мотивації є найбільш поширеними у практиці торговельних підприємств?

10. Чому мотивація в сучасних умовах розглядається не лише як управлінський інструмент, а як засіб психоемоційного виживання?

11. Яку роль відіграє штучний інтелект та аналітика даних у персоналізованій мотивації персоналу торговельних підприємств?

12. Які компанії є основними постачальниками систем управління навичками на сучасному ринку?

13. У чому полягає перевага систем другого покоління III у формуванні профілів навичок працівників?

14. Які цифрові джерела даних використовуються для контекстної ідентифікації навичок співробітників?

15. Які виграшні сценарії для бізнесу створює впровадження систем персоналізованої мотивації?

16. Як мобільні додатки з елементами гейміфікації впливають на мотивацію торговельного персоналу?

17. У чому полягають ризики та виклики, пов'язані з використанням мобільних додатків для самоконтролю мотиваційних досягнень?

18. Яким чином віртуальні навчальні середовища (ВНС) сприяють підвищенню професійної мотивації працівників?

19. Які функції виконують внутрішні соціальні платформи у системі мотивації персоналу торговельних підприємств?

20. Яке значення мають показники eNPS, NPS, CSI та ROI для оцінювання ефективності мотиваційних систем у торгівлі?

21. Які ключові етапи включає система управління ідеями на підприємстві?

22. У чому полягає відмінність між централізованим та децентралізованим підходами до управління ідеями?

23. Які ризики може створити надмірна децентралізація процесу генерації ідей?

24. Чому важливо застосовувати стандартизовані критерії оцінювання ідей?
25. Як систематичність у виконанні робочих завдань впливає на розвиток креативного мислення?
26. Яким чином інструменти візуалізації (Miro, Canva, FigJam) можуть сприяти розвитку інновацій у fashion retail?
27. У чому полягає сутність техніки «Погіршіть проблему» та як вона допомагає виявляти причини неефективності?
28. Як баланс між дисципліною та творчою свободою впливає на конкурентоспроможність торговельного підприємства?
29. Які переваги та недоліки має залучення зовнішніх експертів у процес стимулювання креативності?
30. Чому креативність у сфері підприємництва та торгівлі доцільно розглядати як звичку, а не лише як натхнення?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми

1. Андрійшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 92–103.
2. Бей, Г., & Панченко, І. (2024). Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 336-342. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51>
3. Бергер, А., & Драган, О. (2025). Стратегії управління стійким розвитком підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. Розвиток міста, (1 (05), 7–17. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-1>
4. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
5. Гірняк, К. М., & Тарасович, Л. В. (2025). Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
6. Гусева О.Ю., Василевська В.О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3 (42). С. 36–41.
7. Долга Г.В., Хитрова О.А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 141–145.
8. Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в

- управлінні бізнесом та інноваціями. Академічний огляд. 2022. №1(56). С. 53-60.
9. Іванова В.В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. Mechanism of an Economic Regulation. 2021. № 1 (91). С. 41-54.
10. Ілляш О., Васильців Т., та ін. Моделі ефективності функціонування торговельних підприємств в умовах економічного зростання. Вісник географії. Соціально-економічна серія. Sciendo. Вип. 51(51). 2021. с. 7 24.
11. Костишина Т., Тужилкіна О., Костишина А. Прийняття ефективних управлінських рішень на підставі HR-аналітики. Grail of Science. 2024. 39 (May 2024), 147–155. DOI:<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.018>.
12. Лопушняк Г., Бондаренко С. та Дмитрук С. (2024). Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства в соціальній сфері. Соціальний розвиток і безпека, 14 (4), 261-295. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>
13. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ V. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. №4. 2022. С. 94-102.
14. Митрошина Н. Контроль і мотивація персоналу: які завдання варто автоматизувати? <https://torgsoft.ua/articles/stati/kontrol-personalu/>
15. Мізіна О. В. Сучасні тенденції в формуванні маркетингової стратегії торговельних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-21>
16. Місюкевич В.І., Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 93-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_1_14
17. Міценко Н.Г., Кабаці Б.І., Федоренко А. О. Залежність економіки України від зовнішньої торгівлі: тенденції зміни індикаторів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. №62. 2021. с. 12-21.
18. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія/ М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12306> (дата звернення 05.08.2025)
19. Немченко Т.А. Синергія креативного потенціалу та адаптаційних механізмів підприємства як фактор забезпечення стратегічного розвитку організації. Ефективна економіка. 2025. № 4.
-

<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6232>

20. Немченко, Т., & Сторожук, О. (2025). Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. Економіка та суспільство, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96>

21. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

22. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

23. Семикіна, М., Дмитришин, Б. ., Савеленко, Г., & Коваль, Л. . (2024). Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічні візії, (28). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>

24. Споживацькі настрої українців у 2024 році. Дослідження Deloitte Ukraine. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2024/rwd-2024-ua.pdf>

25. Стеблюк С. В., Фізер Л. І. Роль фінансового аналізу у визначенні бізнес-стратегії торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2020. No 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.52>

26. Сторожук О. Збереження соціально-трудоного потенціалу регіону в умовах загроз та інтенсифікації міграційної мобільності молоді. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-191>

27. Сторожук О.В. Переваги використання дизайн-мислення в процесі розробки інноваційних програм мотивації персоналу у сфері торгівлі. Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LVI науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2025» 24-25 квітня 2025 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. С. 102-104. <https://kntu.kr.ua/file/content/19362/zbirnyk-tez-dopovidei-vykladachiv-aspirantiv-ta-spivrobitnykiv-lvi-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-nauka-vyrobnytstvu-2025-za-pidsumkami-provedennia-dnia-nauky-2025-24-25-kvitnia-2025-roku.pdf>

28. Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А. Вплив синергії управлінських технологій і нематеріальної мотивації персоналу в торговельному підприємстві на якість клієнтського досвіду. 2025. № 07(48). С. 415-428. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/26867>

29. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. Вип. 2(35). Кропивницький: ЦНТУ, 2019. С. 115-123. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).115-123](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).115-123) (дата звернення: 19.08.2025)
30. Сторожук, О., Мельник, В., Синюк, О., Нагірна, О., Халіна, О., & Колядко, Б. (2025). Місце фінансових інструментів у системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 120–130. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4800>
31. Сторожук, О., Немченко, Т., & Заярнюк, О. (2024). Мотиваційні важелі розвитку соціально-трудоного потенціалу регіону та активізація міграційної мобільності молоді. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-35>
32. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 70. 2022. с. 77-82.
33. 2025 Gen Z and Millennial Survey. Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
34. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії у 2023 році. URL: https://www.work.ua/articles/employer/3154/u_2023_rotsi
35. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 2024, 1–10.
36. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84-92. URL: https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking.
37. Kopytko, M., Fleychuk, M., Vereskliа, M., Petryshyn, N., & Kalynovsky, A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 2021, 299-309.
38. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivational Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and its Improvement. *Advanced Computer Information Technologies: 11th International Conference*, 15-17 September. 2021. Dagendorf, Germany, 2021. Pp. 317-321 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> (дата звернення 05.08.2025)

ТЕМА 6: ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ SMART-СЕРЕДОВИЩА

Мета теми: формування у здобувачів здатності розуміти сутність і значення діагностики ефективності управління підприємницькою та торговельною діяльністю в умовах смарт-середовища, з акцентом на опануванні цифрових інструментів — ERP, CRM, BI, хмарних технологій, дашбордів, штучного інтелекту та Інтернету речей — для збору, аналізу й інтерпретації даних у стратегічному та тактичному управлінні.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

- загальні компоненти: здатність адаптуватися до умов смарт-середовища, діяти в нових управлінських ситуаціях і вирішувати проблеми підприємницької та торговельної діяльності з використанням сучасних цифрових інструментів діагностики та підтримки рішень;
- спеціальні компоненти: уміння оцінювати ефективність продукції, послуг і бізнес-процесів та планувати розвиток підприємств на засадах сталого розвитку, застосовуючи KPI, великі дані, штучний інтелект, машинне навчання й інноваційні технології у стратегічному та тактичному управлінні.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- здатність пояснювати сутність смарт-середовища та роль цифрових технологій у діагностиці управлінської ефективності, розуміючи функції ERP-, CRM- та BI-систем у процесі збору й аналізу даних;
- уміння застосовувати інструменти візуалізації та хмарні технології (дашборди, Power BI, Tableau, Looker Studio) для моніторингу ключових показників ефективності (KPI), забезпечення доступності даних та організації колективної роботи;
- здатність використовувати можливості IoT, штучного інтелекту та машинного навчання для моніторингу операційної діяльності в реальному часі, прогнозування змін на ринку та автоматизації управлінських процесів;
- уміння визначати ризики цифрової трансформації та інтегрувати цифрові інструменти діагностики в управлінську практику, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності підприємств і мінімізацію загроз інформаційній безпеці.

Ключові слова: смарт-середовище; діагностика управлінської ефективності; KPI; ERP; CRM; BI; дашборди; візуалізація даних; хмарні технології (Cloud Technologies); Internet of Things; штучний інтелект; машинне навчання.

6.1. Сутність «смарт-середовища» та діагностика управлінської ефективності

Смарт-середовище у сфері підприємництва та торгівлі — це інтегрований простір, у якому поєднуються цифрові технології, автоматизація бізнес-процесів, аналітика великих даних і системи штучного інтелекту. Його головними характеристиками є інтеграція ERP-, CRM- та BI-рішень, використання хмарних технологій, IoT-пристроїв і дашбордів для моніторингу в реальному часі. Смарт-середовище формує умови, у яких управлінські рішення ухвалюються на основі даних (data-driven management), що відповідає міжнародним стандартам ефективності та прозорості (ITIL, COBIT, ISO/IEC 38500). У такому середовищі дані стають стратегічним ресурсом, а здатність їх аналізувати — ключовою конкурентною перевагою.

Управлінська діагностика виступає ключовим інструментом сучасного менеджменту, адже саме завдяки їй стає можливим не лише виявлення поточних проблем у функціонуванні організації, а й визначення потенціалу для її майбутнього розвитку. У класичному розумінні діагностика управління — це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних, спрямований на оцінку результативності управлінських рішень та ефективності бізнес-процесів. Вона охоплює широкий спектр аспектів діяльності підприємства — від стратегічних до операційних, від організаційних структур до поведінки персоналу — і забезпечує цілісне бачення стану системи управління.

Згідно з міжнародними стандартами IT-управління (ISO/IEC 38500:2015, COBIT 2019), діагностика повинна здійснюватися як багаторівнева система оцінювання, що включає:

- організаційний рівень — перевірка відповідності місії та стратегії підприємства обраним управлінським моделям;
- процесний рівень — аналіз ефективності ключових бізнес-процесів (логістика, маркетинг, фінанси, HR), їх продуктивності, прозорості та оптимальності;
- ресурсний рівень — оцінка використання фінансових, людських та інформаційних ресурсів, ступеня їх збалансованості;
- технологічний рівень — перевірка надійності й безпеки IT-інфраструктури, інтегрованості систем ERP, CRM, BI та хмарних рішень у єдине середовище управління.

У науковій літературі підкреслюється, що сучасна діагностика не може обмежуватися традиційними підходами контролю — вона повинна враховувати швидкість обміну інформацією, точність прогнозування та здатність організації швидко адаптуватися до змін середовища. Це відповідає концепціям data-driven

management та evidence-based decision making, які роблять ставку на використання даних як бази для ухвалення рішень.

У практиці підприємництва й торгівлі діагностика управлінської ефективності включає застосування системи ключових показників (KPI), серед яких найпоширенішими є рентабельність інвестицій (ROI), продуктивність персоналу, рівень задоволеності клієнтів (CSAT), довічна цінність клієнта (CLV) та інші. Важливим є не лише вимірювання цих показників, а й їх інтерпретація у контексті стратегічних цілей бізнесу. Цифрове середовище вимагає комплексного підходу, де кількісні метрики поєднуються з якісним аналізом, наприклад, рівня лояльності споживачів або готовності персоналу до інновацій.

Особливої актуальності набуває використання методів процесного аналізу (process mining), які дозволяють відстежувати фактичні траєкторії виконання бізнес-процесів і виявляти їхні слабкі місця. Такі підходи активно застосовуються в ERP-системах, що інтегрують дані про фінанси, логістику та запаси, й у CRM-рішеннях, які фіксують усі контакти з клієнтами та допомагають діагностувати якість сервісу. У свою чергу, BI-платформи забезпечують візуалізацію та прогнозування результатів, роблячи процес діагностики більш прозорим і зручним для менеджерів.

Таким чином, діагностика ефективності управління у смарт-середовищі є багатокомпонентним процесом, що поєднує класичні підходи (системний, процесний, ситуаційний) із сучасними цифровими інструментами (ERP, CRM, BI, Big Data, AI). Її мета полягає не лише у виявленні відхилень чи слабких місць, а й у створенні основи для прогнозування тенденцій, формування сценаріїв розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій.

У підприємницькій та торговельній діяльності діагностика набуває особливої ваги, оскільки бізнеси функціонують у середовищі високої конкуренції, цифрової трансформації та швидких змін споживчих уподобань. ERP-системи забезпечують інтеграцію фінансів, логістики й управління запасами; CRM-функціонал дає змогу аналізувати клієнтську базу та прогнозувати продажі; BI-платформи формують інтерактивні дашборди для керівників. У практиці торгівлі ключовими напрямками діагностики є:

- оцінка IT-інфраструктури (швидкість і надійність електронного документообігу, інтеграція хмарних сервісів);
- аналіз управлінських процесів на основі даних (ефективність товарного асортименту, логістики, процесів обслуговування клієнтів);
- діагностика маркетингових комунікацій (рівень конверсії, окупність рекламних кампаній, задоволеність клієнтів);
- оцінка людського капіталу (цифрові компетентності персоналу,

готовність до інновацій, плинність кадрів).

Завдяки поєднанню міжнародних стандартів (ISO, ITIL, COBIT) та сучасних інструментів (Big Data, AI, ML, IoT) діагностика управлінської ефективності у смарт-середовищі перетворюється на багатовимірний процес, що дозволяє не лише контролювати поточні результати, а й прогнозувати тенденції розвитку, формуючи основу для сталого стратегічного зростання підприємств у сфері торгівлі (рис.6.1).

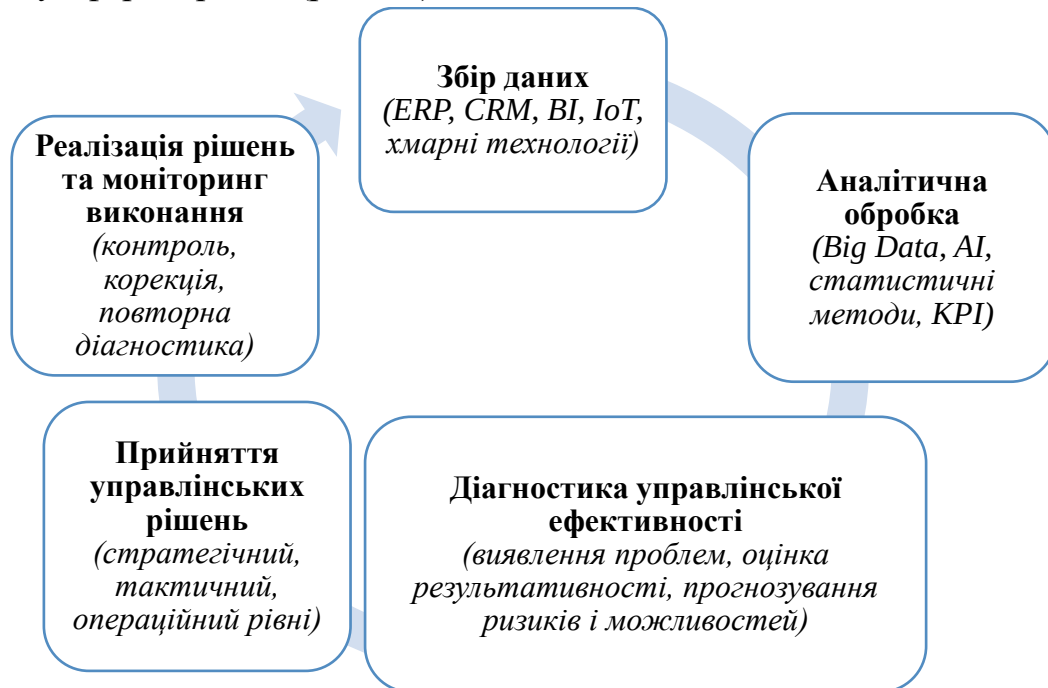


Рис. 6.1 - Схема «Місце діагностики у системі прийняття управлінських рішень»

6.2. Методологічні основи діагностики в смарт-середовищі

Упродовж тривалого часу діагностика ефективності управління базувалася переважно на традиційних методах аналізу: фінансових звітах, експертних оцінках, аудиторських перевірках. Ці інструменти дозволяли виявляти відхилення та формувати рекомендації, однак мали суттєвий недолік — орієнтацію на ретроспективу. Підприємства отримували інформацію про минулі події, а отже, реагували на проблеми постфактум.

З появою смарт-середовища і розвитку цифрових технологій відбувся кардинальний перехід до цифрових методів діагностики, що ґрунтуються на даних у реальному часі (Real-Time Data Analytics). Серед ключових напрямів цього переходу можна виокремити:

- використання ІТ-інструментів і спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу бізнес-процесів. До них належать ERP (Enterprise

Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) та BI (Business Intelligence) системи (про них ми будемо говорити у наступних параграфах), які інтегрують фінансові, маркетингові, логістичні та кадрові дані в єдине інформаційне поле;

- застосування інструментів Big Data, AI і ML.

Таким чином, перехід до цифрових методів діагностики означає зміщення акцентів від «постфактум аналізу» до «проактивного управління», коли підприємство не просто реагує на зміни, а формує власну траєкторію розвитку, спираючись на дані та алгоритми.

Попри цифровізацію, класичні підходи залишаються фундаментальною основою для діагностики управлінської ефективності. Вони формують методологічний каркас, на який нашаровуються сучасні IT-рішення, забезпечуючи системність і логічну послідовність оцінки.

Системний підхід у діагностиці управлінської ефективності передбачає розгляд підприємства як єдиної системи, де окремі підсистеми (маркетинг, фінанси, логістика, управління персоналом, виробництво, інформаційні технології) взаємодіють у межах загальної мети — забезпечення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Для кожної з підсистем застосовуються власні методи та інструменти вимірювання, що дозволяють визначати рівень їхньої результативності та вплив на загальну систему.

Маркетингова підсистема оцінюється за такими індикаторами, як частка ринку, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), коефіцієнт утримання клієнтів (CRR), рівень задоволеності клієнтів (CSAT, NPS). Використання CRM-систем дає змогу інтегрувати ці показники та аналізувати їх у динаміці.

Фінансова підсистема діагностується на основі ключових фінансових коефіцієнтів: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чиста рентабельність продажів (Net Profit Margin), коефіцієнт ліквідності. ERP-системи забезпечують збір і автоматизований аналіз цих даних.

Логістична підсистема вимірюється через показники ефективності ланцюга постачання: час виконання замовлення (Order Cycle Time), точність постачань (Perfect Order Rate), рівень запасів (Inventory Turnover), витрати на логістику у відсотках до виручки. Інтеграція IoT-рішень дозволяє здійснювати моніторинг цих показників у режимі реального часу.

Підсистема управління персоналом оцінюється через коефіцієнт плинності кадрів (Turnover Rate), рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index), продуктивність праці, середні витрати на навчання та розвиток. HRM-модулі в ERP або спеціалізовані HRM-системи (SAP SuccessFactors, Workday) дозволяють автоматизувати ці вимірювання.

Виробнича підсистема діагностується за допомогою показників ОЕЕ (Overall Equipment Effectiveness — загальна ефективність обладнання), кількість дефектів на мільйон можливостей (DPMO), витрати на якість, рівень виконання виробничого плану.

Інформаційно-технологічна підсистема вимірюється такими метриками, як доступність систем (Availability), середній час відновлення (MTTR), кількість інцидентів інформаційної безпеки, рівень інтеграції хмарних сервісів.

Таким чином, системний підхід у діагностиці передбачає не лише ізольовану оцінку кожної підсистеми, а й аналіз їх взаємозв'язків, наприклад, як інвестиції у цифровий маркетинг впливають на фінансову результативність, як рівень кваліфікації персоналу позначається на виробничій ефективності, або як логістичні затримки впливають на задоволеність клієнтів. Це дозволяє вибудувати комплексну картину управлінської ефективності та приймати збалансовані стратегічні й тактичні рішення.

Процесний підхід у діагностиці ефективності управління ґрунтується на тому, що підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких створює додану вартість і вносить свій внесок у кінцевий результат діяльності. На відміну від системного підходу, де акцент робиться на взаємодії підсистем, процесний підхід концентрується на деталізації та оцінюванні результативності окремих бізнес-процесів, таких як маркетинг, логістика, виробництво, обслуговування клієнтів чи управління фінансами. Ключове завдання цього підходу — ідентифікувати «вузькі місця» у процесах і підвищити їхню ефективність.

Процес управління ланцюгом поставок (supply chain management) оцінюється за такими показниками, як час виконання замовлення (Order Fulfillment Cycle Time), рівень точності поставок (Perfect Order Rate), коефіцієнт обіговості запасів (Inventory Turnover), витрати на логістику у відсотках до доходу. Використання IoT і ERP дозволяє відстежувати ці дані в режимі реального часу.

Процес продажів діагностується за допомогою коефіцієнта конверсії (Conversion Rate), середнього доходу на одного клієнта (ARPU), середньої вартості угоди, тривалості циклу продажів (Sales Cycle Length). CRM-системи забезпечують точний моніторинг цих показників і виявлення найефективніших каналів залучення клієнтів.

Процес обслуговування клієнтів вимірюється через рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT), індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS), середній час вирішення заявки (Average Resolution Time), кількість повторних звернень. Ці дані збираються через CRM та контакт-центри.

Виробничі процеси оцінюються за допомогою показника загальної ефективності обладнання (OEE), коефіцієнта дефектності (Defect Rate), витрат на якість, рівня виконання виробничих планів. Інтеграція ERP із системами моніторингу виробництва дозволяє оптимізувати завантаження обладнання.

Фінансові процеси аналізуються через тривалість циклу обробки рахунків (Accounts Payable/Receivable Cycle Time), рівень дебіторської заборгованості, коефіцієнт операційних витрат, швидкість закриття фінансової звітності. ERP та BI-системи дають змогу забезпечити прозорість цих процесів.

Особливістю процесного підходу є застосування візуалізацій у вигляді процесних карт (process maps), що відображають логіку виконання кожної операції, відповідальних осіб та контрольні точки. Додатково використовується process mining — інструмент аналізу логів інформаційних систем, який дає змогу автоматично відновлювати структуру бізнес-процесів і визначати відхилення від стандартних моделей.

У підсумку процесний підхід дозволяє підприємствам глибше зрозуміти динаміку окремих операцій, визначати неефективні ділянки, знижувати витрати та підвищувати продуктивність шляхом точкових управлінських рішень. У смарт-середовищі це особливо важливо, оскільки швидка діагностика процесів на основі цифрових даних дає змогу забезпечити гнучкість і адаптивність бізнесу до мінливих умов ринку.

Ситуаційний підхід у діагностиці управлінської ефективності виходить із того, що універсальних рішень для всіх підприємств і для всіх обставин не існує. Будь-яка організація функціонує у конкретному ринковому, соціальному та технологічному середовищі, яке постійно змінюється. Тому ефективність управління визначається не лише внутрішніми можливостями підприємства, а й здатністю керівництва адекватно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які формують унікальну ситуацію. Цей підхід передбачає гнучку адаптацію діагностичних інструментів до конкретних умов, що дозволяє обирати найбільш доречні методи оцінювання.

Зовнішні фактори, що впливають на управління: економічна кон'юнктура (інфляція, рівень купівельної спроможності), політична стабільність, правове регулювання підприємництва, конкуренція, технологічні тренди (Big Data, IoT, AI), глобалізаційні процеси та кризи (наприклад, пандемії чи воєнні дії). У таких умовах діагностика може концентруватися на фінансовій стійкості, ризиках ланцюга постачання чи на інноваційній спроможності бізнесу.

Внутрішні фактори: стратегія підприємства, структура управління, кадровий потенціал, корпоративна культура, інноваційна активність. Наприклад, у компанії з високим рівнем цифрової зрілості основний акцент у

діагностиці може робитися на точності прогнозової аналітики, тоді як у традиційних підприємствах — на оптимізації витрат і базових бізнес-процесів.

Приклади застосування ситуаційного підходу:

- у період економічної кризи компанія може більше уваги приділяти моніторингу ліквідності та оборотності активів;
- у фазі зростання — акцент переноситься на аналіз інвестицій у маркетинг, розвиток персоналу та цифрові технології;
- у конкурентному середовищі ключовими стають показники утримання клієнтів (CRR, NPS) та ефективність маркетингових комунікацій;
- у період цифрової трансформації — швидкість інтеграції інноваційних рішень і здатність персоналу адаптуватися до них.

Таким чином, ситуаційний підхід забезпечує високу гнучкість діагностики: він дозволяє підприємствам змінювати набір показників, методів і технологій залежно від реальних викликів. Це робить його особливо важливим у смарт-середовищі, де швидкість змін і невизначеність ринку вимагають від управлінців не лише аналітичних здібностей, а й уміння адаптувати методи оцінювання до унікальних обставин кожного бізнес-кейсу.

Декомпозиційний підхід у діагностиці управлінської ефективності ґрунтується на принципі розкладання загального результату діяльності підприємства на окремі складові, які можна детально проаналізувати, виміряти та оптимізувати. Його сутність полягає в тому, що комплексна ефективність організації формується із сукупності результатів функціонування різних сфер — управління асортиментом, логістикою, фінансами, маркетингом, персоналом — і лише через їх окреме дослідження можливо виявити «слабкі ланки» системи.

У практичній площині декомпозиція дозволяє перейти від загальних індикаторів, які часто є інтегральними та узагальненими, до більш детальних показників. Наприклад, загальний фінансовий результат можна розкласти на доходи від основної діяльності, операційні витрати, рентабельність окремих товарних категорій чи регіонів. Аналогічно, показники задоволеності клієнтів у CRM можуть бути деталізовані за каналами комунікації (онлайн-продажі, офлайн-магазини, контакт-центри), що дозволяє точніше визначити джерело проблем.

Приклади застосування декомпозиційного підходу:

- у маркетингу: аналіз ефективності не лише загальної рекламної кампанії, а й окремих каналів (SMM, контекстна реклама, e-mail маркетинг) з використанням KPI, таких як коефіцієнт кліків (CTR) чи конверсія (CR);

- у логістиці: розкладання витрат на транспортування, складське зберігання, пакування, що дозволяє оптимізувати кожен складову та знизити сумарні витрати;
- у фінансах: деталізація показників прибутковості за продуктами чи підрозділами, що відкриває можливості для перерозподілу ресурсів;
- у управлінні персоналом: поділ загального рівня плинності кадрів на категорії (за стажем, відділами, кваліфікацією), що дозволяє знайти найбільш проблемні групи.

У смарт-середовищі цей підхід особливо ефективний, оскільки сучасні цифрові інструменти (ERP, BI, дашборди) автоматизують процес декомпозиції, надаючи керівникам можливість у режимі реального часу бачити не лише інтегральні показники, а й структурувати їх на рівні підпроцесів чи окремих операцій. Це дає змогу формувати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на конкретні ділянки бізнесу.

Таким чином, декомпозиційний підхід виступає важливим елементом сучасної діагностики: він дозволяє не лише виявляти загальні проблеми, а й конкретизувати їхні джерела, що створює умови для адресного вдосконалення управлінських практик.

Індикаторний підхід у діагностиці ефективності управління ґрунтується на використанні кількісних та якісних показників (індикаторів), які відображають стан і результативність окремих процесів чи підприємства загалом. Суть цього підходу полягає в тому, що ефективність управління не може бути оцінена лише суб'єктивно; вона повинна бути підтверджена конкретними метриками, що дають змогу порівнювати результати у часі, з плановими завданнями або з кращими практиками у галузі.

Індикаторний підхід особливо важливий у смарт-середовищі, оскільки цифрові технології (ERP, CRM, BI, IoT) забезпечують автоматизований збір даних і формування системи ключових показників ефективності — KPI (Key Performance Indicators), які стають основою для ухвалення рішень.

Приклади KPI для різних сфер діяльності підприємства:

- маркетинг і продажі: коефіцієнт конверсії (Conversion Rate), середня вартість залучення клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (CLV), індекс задоволеності клієнтів (CSAT), індекс лояльності (NPS);
- фінанси: рентабельність активів (ROA), рентабельність інвестицій (ROI), операційна маржа, коефіцієнт ліквідності, обіговість дебіторської заборгованості;
- логістика: час виконання замовлення (Order Cycle Time), точність доставки (On-Time Delivery Rate), обіговість запасів (Inventory Turnover), витрати на логістику у відсотках до доходу;

- виробництво: загальна ефективність обладнання (OEE), рівень браку (Defect Rate), продуктивність праці, відсоток виконання виробничих планів;
- управління персоналом: коефіцієнт плинності кадрів (Turnover Rate), рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index), середні витрати на навчання, продуктивність одного працівника;
- IT-інфраструктура: доступність систем (System Availability), середній час відновлення після відмови (MTTR), кількість інцидентів безпеки, рівень використання хмарних технологій.

Важливою характеристикою індикаторного підходу є його гнучкість: набір КРІ може змінюватися залежно від цілей підприємства, стадії його розвитку чи зовнішніх умов. У кризових ситуаціях акцент робиться на фінансових та логістичних показниках, тоді як у період зростання на перший план виходять індикатори маркетингу, інновацій та управління персоналом.

Таким чином, індикаторний підхід забезпечує можливість кількісного вимірювання ефективності управління, створює базу для порівняльного аналізу й дозволяє формувати систему раннього попередження про відхилення у діяльності підприємства. У смарт-середовищі його значення зростає, адже завдяки цифровим інструментам дані збираються автоматично та відображаються у дашбордах у режимі реального часу, що забезпечує швидкість і прозорість управлінських рішень.

Комплексний підхід у діагностиці ефективності управління передбачає інтеграцію різних методологічних підходів — системного, процесного, ситуаційного, декомпозиційного та індикаторного — у єдину цілісну модель аналізу діяльності підприємства. Його головна ідея полягає в тому, що жоден підхід окремо не здатен дати повну картину ефективності: системний підхід показує взаємозв'язки підсистем, процесний дозволяє деталізувати операції, ситуаційний враховує контекст і зовнішні фактори, декомпозиційний розкладає загальні результати на складові, а індикаторний забезпечує кількісне вимірювання. Лише їх поєднання дає змогу побудувати комплексну діагностику, яка відповідає викликам смарт-середовища.

У практичному вимірі комплексний підхід реалізується через створення багаторівневих моделей оцінювання. Наприклад, фінансова ефективність може аналізуватися одночасно за допомогою індикаторів (ROA, ROI), декомпозиції (розподіл прибутку за підрозділами), процесного аналізу (оцінка швидкості обробки платежів), ситуаційного підходу (урахування кризових умов на ринку) та системного бачення (вплив фінансів на маркетинг, логістику й HR). Аналогічно у сфері маркетингу інтеграція цих підходів дозволяє не лише виміряти результат кампаній за допомогою КРІ, а й оцінити їх вплив на клієнтську лояльність, логістичні витрати та фінансові результати.

В умовах смарт-середовища комплексний підхід особливо важливий, адже сучасні цифрові інструменти — ERP, CRM, BI, IoT, AI — створюють можливості для багатовимірного аналізу. ERP інтегрує фінансові, виробничі та логістичні дані; CRM забезпечує інформацію про клієнтів; BI-системи формують дашборди для моніторингу KPI; IoT надає дані про операційні процеси в реальному часі; AI і машинне навчання дозволяють прогнозувати зміни та автоматизувати рішення.

Таблиця 6.1 - Порівняльна характеристика підходів до діагностики управлінської ефективності

Підхід	Характеристика	Інструменти	Приклади KPI
Системний	Розглядає підприємство як цілісну систему з взаємопов'язаних підсистем (маркетинг, фінанси, логістика, HR).	ERP, фінансові модулі, CRM, IoT	ROA, ROE, Inventory Turnover, Employee Engagement Index
Процесний	Оцінює ефективність окремих бізнес-процесів та визначає «вузькі місця».	CRM, Process Mining, ERP, карти процесів	Conversion Rate, Sales Cycle Length, OEE, Perfect Order Rate
Ситуаційний	Орієнтується на адаптацію діагностики до конкретних зовнішніх і внутрішніх умов.	SWOT-аналіз, PESTEL, BI, аналітика ринку	Liquidity Ratio, Customer Retention Rate, Risk Index
Декомпозиційний	Розкладає загальну ефективність на складові для виявлення джерел проблем.	ERP, BI, дашборди, ABC/XYZ-аналіз	ROMI (Return on Marketing Investment), витрати на логістику, Defect Rate
Індикаторний	Використовує систему кількісних і якісних показників для вимірювання результативності.	KPI-системи, Balanced Scorecard, BI	ROI, NPS, CSAT, CAC, CLV
Комплексний	Поєднує різні підходи для багатовимірного аналізу ефективності з урахуванням цифрових технологій.	ERP + CRM + BI, дашборди, AI, ML, IoT	Комбінація фінансових, процесних, маркетингових та HR-KPI

У сукупності ці інструменти підтримують реалізацію комплексного підходу, роблячи його практично застосовним.

Отже, комплексний підхід у діагностиці управлінської ефективності є найбільш сучасним і гнучким, оскільки дозволяє поєднувати кількісні та якісні методи, враховувати як внутрішні процеси, так і зовнішній контекст, а також інтегрувати новітні цифрові технології для отримання багатовимірної та динамічної картини стану підприємства. Його застосування забезпечує керівництву можливість ухвалювати зважені стратегічні й тактичні рішення, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість організації в умовах постійних змін.

Методологічні основи діагностики в умовах смарт-середовища демонструють еволюцію управлінської науки від класичних концепцій до цифрово орієнтованих підходів. Якщо раніше домінували методи ретроспективного аналізу, то сьогодні на перший план виходить проактивне управління, що ґрунтується на даних у реальному часі, алгоритмах штучного інтелекту та машинного навчання.

Таким чином, діагностика управлінської ефективності у смарт-середовищі постає не лише як інструмент контролю, а як стратегічний механізм розвитку підприємств. Вона забезпечує баланс між класичними управлінськими традиціями та новітніми цифровими технологіями, формуючи основу конкурентоспроможності в умовах динамічної глобальної економіки.

6.3. Ключові напрями діагностики управлінської ефективності

У сучасному цифровому суспільстві управлінська ефективність є визначальним фактором конкурентоспроможності та стійкості організацій. Традиційні методи оцінки діяльності органів влади чи бізнес-структур поступово доповнюються новими індикаторами, що враховують швидкість обміну інформацією, рівень інтеграції хмарних технологій, використання даних для прийняття рішень, ефективність маркетингових комунікацій і розвиток людського капіталу. Поєднання міжнародних стандартів (ITIL, COBIT, ISO/IEC) та національної нормативно-правової бази України створює основу для сучасної системи діагностики управління [1; 3; 26].

У цьому контексті виокремлюються чотири ключові напрями діагностики, які відображають специфіку смарт-середовища підприємництва й торгівлі. *Діагностика ефективності управління IT-інфраструктурою* дозволяє оцінювати швидкість, надійність та інтегрованість інформаційних потоків, що формують базу для цифрових процесів у компанії. *Діагностика управлінських процесів* на основі даних зосереджується на аналізі великих масивів інформації

для оптимізації асортименту, ціноутворення, логістики та інших ключових операцій. *Діагностика ефективності маркетингових комунікацій* у цифровому просторі спрямована на вимірювання результативності взаємодії з клієнтами в онлайн-середовищі, зокрема через соціальні мережі, електронну комерцію та персоналізовані інструменти просування. Нарешті, *діагностика людського капіталу в смарт-середовищі* дозволяє визначати готовність персоналу до роботи з новими технологіями, рівень розвитку цифрових компетентностей і здатність колективу адаптуватися до інновацій.

Таким чином, ці чотири напрями формують системне бачення ефективності управління в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки ресурсів, процесів, комунікацій та людського потенціалу підприємства, тож розглянемо їх.

1. Діагностика ефективності управління IT-інфраструктурою.

Від надійності інформаційних технологій, швидкості обробки даних і впровадження цифрових інструментів залежить якість управлінських процесів. Для оцінювання стану IT-інфраструктури використовуються спеціальні методики та індикатори, що дозволяють здійснювати системну діагностику, зокрема.

Швидкість обміну інформацією. Одним із базових показників є середній час відповіді системи (*Average Response Time, ART*), що розраховується як відношення суми часу відповіді до кількості транзакцій.

$$\text{Average Response Time (ART)} = \frac{\Sigma(\text{час відповіді})}{\text{кількість транзакцій}} \quad (6.1)$$

Чим нижчий показник, тим швидше система обробляє запити користувачів. Джерелами даних виступають серверні логи та моніторингові системи (Zabbix, Prometheus). Практичні рекомендації щодо застосування цього індикатора подані у міжнародних стандартах ITIL 4, COBIT 2019 та ISO/IEC 20000 [1; 2].

Надійність обміну інформацією. Не менш важливою є діагностика доступності інформаційних сервісів. Для цього використовується коефіцієнт Availability (%), який визначається як співвідношення часу роботи системи до загального часу її функціонування з урахуванням простоїв.

$$\text{Availability (\%)} = \frac{(\text{Час роботи} - \text{Час простоїв})}{\text{Час роботи}} \times 100\% \quad (6.2)$$

Системи моніторингу SLA дозволяють фіксувати цей показник у режимі реального часу. Методичні основи оцінювання доступності містяться у документах NIST SP 800-53 та стандарті ISO/IEC 27001, що регламентує безпеку інформаційних систем [4; 6].

Впровадження хмарних рішень. Одним із важливих завдань цифрової трансформації є оцінювання рівня інтеграції хмарних сервісів. Для цього застосовується показник відсотка критичних сервісів, перенесених у хмарне середовище (Cloud Adoption (%)).

$$\text{Cloud Adoption (\%)} = \frac{\text{Кількість сервісів у хмарі}}{\text{Загальна кількість}} \times 100\% \quad (6.3)$$

Така діагностика дає можливість визначити, наскільки організація використовує переваги масштабованості, гнучкості та економічності хмарних технологій. Практичні методики пропонуються у рамках Google Cloud Adoption Framework та AWS Well-Architected Framework [8; 9].

Електронний документообіг. Важливим елементом сучасної ІТ-інфраструктури є система електронного документообігу. Її рівень розвитку може бути визначений через показник E-Docs Adoption (%), що відображає частку електронних документів у загальному документообігу організації.

$$\text{E-Docs Adoption (\%)} = \frac{\text{Кількість електронних документів}}{\text{Загальна кількість}} \times 100\% \quad (6.4)$$

Діагностика ефективності управління ІТ-інфраструктурою дозволяє комплексно оцінити технічні та організаційні параметри функціонування інформаційних систем.

2. Діагностика управлінських процесів на основі даних.

У сучасному цифровому середовищі прийняття управлінських рішень дедалі більше базується на аналізі великих масивів даних. Використання аналітичних інструментів дозволяє не лише оцінювати стан організації, але й передбачати тенденції розвитку, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність діяльності. Діагностика управлінських процесів на основі даних зосереджується на ключових напрямках: *аналіз поведінки споживачів, дослідження асортименту, оптимізація ціноутворення та оцінювання тривалості процесів.*

Моніторинг поведінки споживачів. Одним із найважливіших завдань є збереження клієнтської бази. Для цього використовується показник *Customer Retention Rate (CRR)*, який визначається як відношення різниці між кількістю

клієнтів на кінець періоду та кількістю нових клієнтів до кількості клієнтів на початок періоду.

$$\text{Customer Retention Rate (CRR)} = \frac{(\text{Клієнти на кінець} - \text{Нові клієнти})}{\text{Клієнти на початок}} \times 100\% \quad (6.5)$$

Цей індикатор дозволяє оцінити рівень лояльності споживачів і виявити слабкі місця у маркетинговій стратегії. Джерелом даних виступають CRM-системи (Salesforce, Bitrix24). Методичні основи застосування показника [10].

Аналіз товарного асортименту. Діагностика асортиментної політики здійснюється за допомогою ABC/XYZ-аналізу, що дозволяє оцінити частку товарів у формуванні доходу та прогнозованість попиту.

$$\text{ABC/XYZ-аналіз: частка товарів у виручці та прогнозованість попиту} \quad (6.6)$$

Методика поділу товарів на категорії «А», «В», «С» і «Х», «Y», «Z» дає змогу сформувати оптимальний портфель продукції, враховуючи економічну ефективність та стабільність продажів. Джерелами є ERP-системи (SAP, 1C, Oracle NetSuite) [12].

Оптимізація ціноутворення. Цінова політика визначає конкурентоспроможність організації. Для діагностики застосовується показник цінової еластичності попиту (E_d), що обчислюється як відсоток зміни обсягу попиту, поділений на відсоток зміни ціни.

$$\text{Price Elasticity of Demand (Ed)} = \frac{\% \text{ зміни обсягу}}{\% \text{ зміни ціни}} \quad (6.7)$$

Аналіз цього коефіцієнта дозволяє визначити оптимальний рівень ціни, що забезпечує максимальний прибуток і збереження конкурентних позицій. Джерелами інформації є дані продажів та результати експериментів, зокрема А/В-тестування [14].

Оцінка управлінських процесів. Ефективність внутрішніх процесів організації визначається через показник Cycle Time (CT), що вимірює середній час виконання одного процесу.

$$\text{Cycle Time (CT)} = \frac{\sum(\text{Час виконання процесів})}{\text{кількість процесів}} \quad (6.8)$$

Зменшення тривалості процесів свідчить про їхню оптимізацію, підвищення продуктивності та зниження витрат. Для збору та аналізу даних

застосовуються інструменти Process Mining (Celonis, Disco), які дозволяють відстежувати реальні бізнес-процеси на основі цифрових слідів [13].

Діагностика управлінських процесів на основі даних сприяє обґрунтованому прийняттю рішень, забезпечує прозорість діяльності організації та формує основу для довгострокової стратегії. Використання сучасних інструментів бізнес-аналітики (CRM, ERP, Process Mining) у поєднанні з перевіреними методиками (ABC/XYZ-аналіз, CRR, еластичність попиту) дозволяє досягати високого рівня управлінської ефективності.

3. *Діагностика ефективності маркетингових комунікацій у цифровому просторі.* У сучасних умовах цифрової економіки маркетингові комунікації стають ключовим інструментом взаємодії організацій із цільовою аудиторією. Висока конкуренція на інформаційному ринку вимагає від управлінців не лише використання цифрових каналів, а й системної діагностики їхньої ефективності. Для цього застосовуються показники, що характеризують *ефективність реклами, фінансову віддачу комунікацій, рівень залученості користувачів та ступінь їхньої лояльності*. Розглянемо їх більш докладніше.

Ефективність реклами. Одним із найпоширеніших індикаторів є *Click-Through Rate (CTR)*, що обчислюється як відношення кількості кліків до кількості показів рекламного повідомлення, виражене у відсотках.

$$CTR (\%) = \frac{\text{Кліки}}{\text{Покази}} \times 100\% \quad (6.8)$$

Високий CTR свідчить про релевантність та привабливість оголошення для цільової аудиторії. Джерелом даних є рекламні платформи, зокрема Google Ads або Facebook Ads Manager [16].

Рентабельність маркетингових інвестицій. Для визначення економічної ефективності комунікацій застосовується показник *ROMI (Return on Marketing Investment)*. Він розраховується як співвідношення різниці між доходом від кампанії та витратами на її проведення до суми витрат, виражене у відсотках.

$$ROMI (\%) = \frac{(\text{Дохід від кампанії} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (6.9)$$

Цей індикатор дозволяє оцінити, наскільки витрати на маркетинг сприяють зростанню фінансових результатів організації. Джерелом інформації є дані CRM-систем і рекламних платформ [18].

Залученість у соціальних мережах. У цифровому просторі важливим показником є рівень взаємодії користувачів із контентом. Для цього

використовується Engagement Rate (ER), що обчислюється як відношення суми лайків, коментарів і поширень до кількості підписників, помножене на 100%.

$$\text{Engagement Rate (\%)} = \frac{(\text{Лайки} + \text{Коментарі} + \text{Поширення})}{\text{Кількість підписників}} \times 100\% \quad (6.10)$$

Показник демонструє, наскільки активно аудиторія реагує на комунікаційні повідомлення. Дані для аналізу надають вбудовані інструменти аналітики соціальних мереж (Facebook Insights, Instagram Analytics) [15].

Лояльність клієнтів. Для оцінки довіри й прихильності до бренду застосовується показник Net Promoter Score (NPS). Його розрахунок базується на результатах опитування клієнтів щодо готовності рекомендувати продукт або послугу іншим. NPS визначається як різниця між часткою «промоутерів» (тих, хто високо оцінює продукт) та «критиків» (незадоволених користувачів) [19].

$$\text{NPS (Net Promoter Score)} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків} \quad (6.11)$$

Отже, діагностика маркетингових комунікацій у цифровому просторі дозволяє комплексно оцінити ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями. Поєднання класичних фінансових індикаторів (ROMI), поведінкових показників (CTR, Engagement Rate) та індексів лояльності (NPS) забезпечує багатовимірне розуміння результатів маркетингової діяльності. Використання комплексної системи показників (CTR, ROMI, ER, NPS) дозволяє оцінювати як короткострокові, так і довгострокові результати маркетингових комунікацій.

4. Діагностика людського капіталу в смарт-середовищі. Людський капітал є головним ресурсом у цифрову епоху, адже саме компетентності, знання та готовність персоналу визначають здатність організації адаптуватися до змін. Смарт-середовище вимагає від працівників нових навичок: цифрової грамотності, критичного мислення, уміння працювати з даними й сучасними технологіями. Для оцінки стану людського капіталу застосовуються індикатори, що відображають рівень цифрової готовності, наявність компетентностей, інтенсивність навчання та ефективність освітніх інвестицій. Розглянемо їх.

Готовність персоналу до нових технологій. Показник *Digital Readiness Index* дозволяє оцінити частку працівників, які володіють необхідними цифровими навичками. Його застосування передбачене Рамкою цифрових компетентностей для громадян України (DigCompUA) [29].

Діагностика знань і навичок. Skill Gap Index (SGI) виявляє різницю між наявними та необхідними компетентностями і широко використовується у рамках міжнародних стандартів ISO 30414 та e-CF Framework [23; 24].

Інвестиції у навчання. Інвестиції у розвиток персоналу характеризуються показником *Training Hours per Employee*, дані для якого збираються за допомогою LMS-систем (Moodle, Coursera) [25].

Ефективність освітніх інвестицій. Для оцінки ефективності освітніх інвестицій застосовується *Learning ROI*, який визначає співвідношення вигоди від навчання до витрат на нього. [25].

Таким чином, діагностика людського капіталу у смарт-середовищі забезпечує цілісне розуміння готовності персоналу до цифрової трансформації та формує підґрунтя для стратегічного розвитку організації.

Системна діагностика управлінської ефективності повинна охоплювати чотири ключові напрями: IT-інфраструктуру, управлінські процеси, маркетингові комунікації та людський капітал. Кожен із цих напрямів має власні індикатори та методики вимірювання, які поєднують міжнародні стандарти [1; 4; 23] і національні нормативні акти [26; 29; 31]. Використання такого підходу дозволяє підвищити якість управління, забезпечити його прозорість та ефективність, а також сформувати компетентну базу для реалізації цифрової трансформації в Україні.

6.4. Інструменти та технології для діагностики в смарт-середовищі

Системи ERP.

У цифровій економіці підприємства функціонують у середовищі високої динамічності та постійних змін. У цих умовах особливого значення набувають *ERP-системи (Enterprise Resource Planning)*, які забезпечують інтеграцію й управління всіма ключовими бізнес-процесами. Їхня головна відмінність від традиційних програм бухгалтерського обліку чи складських систем полягає в комплексності: ERP створює єдиний інформаційний простір, у якому фінанси, закупівлі, виробництво, логістика, продажі та кадровий облік функціонують узгоджено.

ERP (Enterprise Resource Planning) — це інтегровані системи управління ресурсами підприємства, що забезпечують комплексне планування, контроль і аналіз усіх ключових бізнес-процесів: від постачання сировини й управління запасами до фінансів, маркетингу та персоналу.

В умовах цифрової економіки та смарт-середовища ERP виконує роль ядра, яке акумулює дані з різних функціональних блоків, формує єдину базу знань і забезпечує умови для діагностики ефективності управління. Це дозволяє

підприємству працювати за принципами data-driven management — приймати рішення, спираючись не на інтуїцію, а на об'єктивні показники.

Аналітичні функції ERP:

- моніторинг KPI. Оборотноість запасів, рівень виконання замовлень, собівартість продукції, ліквідність;
- прогнозування та бюджетування. Планування потреб у сировині, матеріалах, фінансах на основі історичних даних;
- Process Mining. Виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах і формування рекомендацій для їх оптимізації;
- інтеграція з BI. Передача даних у Power BI, Tableau чи Qlik для створення інтерактивних дашбордів.

Колаборативні функції:

- єдина інформаційна платформа. Усі відділи працюють із синхронізованими даними, що знижує ризик помилок і дублювання інформації;
- документообіг. Автоматичне створення договорів, рахунків, актів із використанням електронного підпису;
- інтеграція із зовнішніми партнерами. Синхронізація з постачальниками, транспортними компаніями, дистриб'юторами;
- мобільний доступ. Хмарні ERP дозволяють працівникам віддалено вносити дані й контролювати процеси.

Стратегічні функції:

- управління ефективністю. Вбудовані інструменти Balanced Scorecard (BSC) дозволяють оцінювати діяльність підприємства за фінансовими й нефінансовими показниками;
- сценарне моделювання. ERP формує альтернативні сценарії розвитку: від оптимістичного до кризового;
- інтеграція з CRM. Поєднання внутрішніх процесів із клієнтськими даними забезпечує повний цикл діагностики — від ресурсів до кінцевого споживача;
- Data-Driven Decision Making. ERP підтримує ухвалення стратегічних рішень на основі достовірних і комплексних даних;
- цифрова трансформація. Система інтегрується з IoT (датчики виробничих ліній), штучним інтелектом і Big Data, створюючи основу для смарт-підприємства.

ERP як інструмент діагностики. Використання ERP у підприємстві дозволяє не лише управляти процесами, а й постійно проводити діагностику їх ефективності. На практиці це проявляється у відстеженні таких показників:

- оборотноість запасів (Inventory Turnover);

- рівень виконання замовлень (Order Fulfillment Rate);
- середній цикл виробництва (Cycle Time);
- ефективність використання обладнання (OEE);
- оборотність дебіторської заборгованості (Accounts Receivable Turnover);
- коефіцієнт ліквідності (Current Ratio).

Завдяки цим даним ERP виконує функцію «діагностичного центру» підприємства, допомагаючи виявляти проблеми на ранніх етапах та ухвалювати своєчасні рішення.

ERP-система — це не просто програмний продукт, а інтегрована управлінська платформа, яка забезпечує підприємству стабільність, прозорість і адаптивність у смарт-середовищі. Вона одночасно виконує роль операційної системи та інструмента стратегічної діагностики, що дозволяє компаніям підвищувати ефективність і залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової трансформації.

Системи CRM.

У сучасному смарт-середовищі торгівлі та підприємництва вирішальним ресурсом стає не лише товар чи технологія, а клієнт. Саме його довіра, лояльність і готовність повертатися визначають прибутковість компанії. Для ефективного управління цими відносинами використовуються *CRM-системи* (*Customer Relationship Management*), які перетворюють розрізнені контакти з клієнтами на цілісну картину їхньої поведінки та потреб. *CRM* — це не просто база даних про клієнтів. Це інтегрована платформа взаємодії з ринком, яка дозволяє збирати й аналізувати інформацію про споживачів, автоматизувати продажі, маркетинг і сервіс, а головне — здійснювати діагностику ефективності відносин «компанія — клієнт».

Принцип роботи CRM можна описати як цикл управління клієнтом:

- збір даних. У систему потрапляє вся інформація про взаємодію: дзвінки, електронні листи, покупки, заявки, повідомлення з месенджерів, відгуки в соціальних мережах;
- інтеграція та збереження. Дані акумулюються в єдиному профілі клієнта, де фіксується його історія контактів і транзакцій;
- аналіз. Алгоритми CRM обробляють інформацію, сегментують клієнтів за поведінковими та соціально-демографічними критеріями;
- автоматизація. На основі аналізу запускаються маркетингові кампанії, персоналізовані пропозиції, нагадування менеджерам;

- візуалізація результатів. Керівник бачить дашборди: рівень утримання клієнтів, вартість залучення, ефективність реклами, ступінь задоволеності.

У такий спосіб CRM виконує роль «дзеркала клієнта», забезпечуючи прозорість усього шляху його взаємодії з компанією.

Функціонал CRM-системи розглянемо у чотирьох основних вимірах: операційні, аналітичні, колаборативні та стратегічні функції.

Операційні функції спрямовані на автоматизацію та оптимізацію щоденних бізнес-процесів:

- управління контактами. Ведення бази клієнтів, історії взаємодії, персональних даних.
- управління продажами. Контроль воронки продажів, облік лідів, формування комерційних пропозицій, автоматичне нагадування менеджером.
- маркетингова автоматизація. Планування й реалізація кампаній, e-mail-розсилки, SMS, таргетована реклама.
- сервіс і підтримка. Обробка звернень клієнтів, створення квитків (tickets), контроль SLA.
- документообіг. Формування рахунків, договорів, актів, інтеграція з електронними підписами.

Аналітичні функції дають змогу використовувати дані для оцінки ефективності та ухвалення рішень:

- збір і консолідація даних. Автоматичне накопичення інформації про клієнтів із різних джерел (ERP, e-commerce, соцмережі).
- моніторинг KPI:
 - ✓ CRR (Customer Retention Rate) — рівень утримання клієнтів;
 - ✓ CAC (Customer Acquisition Cost) — вартість залучення клієнта;
 - ✓ CLV (Customer Lifetime Value) — довічна цінність клієнта;
 - ✓ CSAT (Customer Satisfaction Score) — індекс задоволеності;
 - ✓ NPS (Net Promoter Score) — готовність рекомендувати компанію.
- відображення KPI у вигляді дашбордів;
- прогнозування продажів. Використання історичних даних для формування прогнозів на основі трендів;
- аналіз ефективності маркетингу. Визначення каналів, що приносять найбільший дохід;

- сегментація клієнтів. Розподіл клієнтської бази за прибутковістю, поведінкою, географією тощо.

Колаборативні функції забезпечують інтеграцію та взаємодію всіх учасників бізнес-процесу:

- єдина клієнтська база. Доступ усіх відділів (продажі, маркетинг, сервіс) до актуальної інформації;
- комунікаційні інструменти. Вбудована IP-телефонія, інтеграція з месенджерами, чат-боти;
- робота в команді. Спільне планування завдань, розподіл ролей, контроль виконання;
- крос-канальна інтеграція. Синхронізація контактів із сайтом, мобільними додатками, соцмережами.

Стратегічні функції формують довгострокову цінність CRM як інструмента управління бізнесом:

- формування клієнтоорієнтованої стратегії. CRM забезпечує розуміння потреб клієнтів та адаптацію бізнес-моделі;
- управління лояльністю. Впровадження програм лояльності, персоналізованих пропозицій, VIP-сегмента;
- побудова довгострокових відносин. Замість короткострокових продажів — розвиток партнерства з клієнтами;
- інтеграція з ERP та BI. CRM виступає «мостом» між внутрішніми процесами компанії та ринковим середовищем;
- підтримка Data-Driven Decision Making (DDD). CRM дані стають базою для управлінських рішень на стратегічному рівні.

Таким чином, CRM — це не лише база контактів чи інструмент продажів, а комплексна система, яка:

- автоматизує операції,
- аналізує результати,
- об'єднує співробітників,
- формує клієнтоорієнтовану стратегію.

CRM виконує ключову роль у системі діагностики бізнесу, оскільки дозволяє вимірювати не лише фінансові, а й нематеріальні аспекти ефективності. Компанія може відстежувати:

- які клієнти є найбільш прибутковими;
- який канал продажів приносить найкращий результат;
- на якому етапі воронки відбувається втрата клієнтів;
- як змінюється задоволеність сервісом у динаміці.

У цьому сенсі CRM є «датчиком настроїв клієнтів», що сигналізує про проблеми ще до того, як вони перетворяться на фінансові втрати.

Приклади CRM-систем.

Salesforce CRM — світовий лідер, що інтегрує штучний інтелект (Einstein AI) для прогнозування поведінки клієнтів.

HubSpot CRM — популярна система для малого та середнього бізнесу, яка поєднує CRM із маркетинговою автоматизацією.

Bitrix24 — поширена в Україні платформа, що інтегрує CRM, ERP і документообіг.

Zoho CRM — хмарне рішення для середніх компаній із розвинутими функціями лід-менеджменту.

Microsoft Dynamics 365 for Sales — поєднує CRM із ERP і BI, забезпечуючи комплексний підхід до аналітики.

Отже, CRM-системи є інтелектуальними платформами управління клієнтськими відносинами, які дають змогу підприємствам працювати за принципами клієнтоорієнтованості. Вони виконують не лише облікові чи маркетингові функції, а й стають інструментом діагностики, що допомагає визначити справжню цінність клієнтів, оптимізувати витрати на їхнє залучення та утримання, а також прогнозувати поведінку споживачів у майбутньому.

У цифровому бізнес-середовищі CRM стає не додатковою опцією, а необхідною умовою конкурентоспроможності. Вона забезпечує перехід від хаотичної роботи з клієнтами до системного управління відносинами, де кожне рішення базується на даних, а не на інтуїції.

Системи BI.

У сучасному бізнес-середовищі однією з найбільших цінностей стають дані. Вони накопичуються у великих обсягах завдяки ERP і CRM, проте їхня наявність сама по собі не гарантує ефективності управління. Для того щоб перетворити дані на знання, а знання — на обґрунтовані управлінські рішення, використовуються *системи Business Intelligence (BI)*. BI — це не лише програмні інструменти, а ціла концепція управління, яка базується на зборі, консолідації, аналізі й візуалізації даних. Її сутність полягає в тому, щоб забезпечити керівників інформацією у зручній формі — інтерактивних звітів і дашбордів, які дозволяють бачити «картину бізнесу» в реальному часі. У смарт-середовищі, де процеси стають дедалі складнішими, BI виступає ключовим діагностичним інструментом, що виявляє відхилення у діяльності компанії та сигналізує про потенційні ризики.

Принцип роботи BI можна описати як ланцюг трансформації даних:

- збір — дані надходять з ERP, CRM, IoT-пристроїв, e-commerce-платформ, соціальних мереж;
- інтеграція — застосовуються ETL-процеси (Extract, Transform, Load), які очищують і узгоджують дані;

- аналіз — до роботи залучаються методи статистики, машинного навчання, прогнозової аналітики;
- візуалізація — результати відображаються у вигляді дашбордів, графіків, карт чи heatmap, що робить дані зрозумілими навіть для нефахівців;
- прийняття рішень — менеджери отримують можливість швидко реагувати на зміни завдяки чітким індикаторам ефективності.

Таким чином, ВІ виступає мостом між даними й управлінням: вона не створює дані, а робить їх доступними, прозорими й зрозумілими.

Функції ВІ-систем.

Аналітичні функції:

- моніторинг KPI: ROI, ROMI, Sales Growth, Conversion Rate, ARPU, NPM;
- прогнозування. Виявлення трендів у продажах, фінансах, маркетингових кампаніях;
- сценарне моделювання. Оцінка наслідків альтернативних управлінських рішень;
- аналіз поведінки клієнтів. Використання CRM-даних для створення профілів споживачів;
- оцінка ефективності процесів. Виявлення слабких місць у ланцюгах постачань чи логістиці.

Візуалізаційні функції:

- створення інтерактивних дашбордів, доступних на різних пристроях;
- застосування heatmap, карт, трендових графіків;
- інтеграція з ERP/CRM для відображення комплексної картини бізнесу.

Колаборативні функції:

- спільний доступ. Керівники й аналітики працюють із єдиними дашбордами;
- хмарні сервіси. Дані доступні з будь-якої точки світу;
- зворотний зв'язок. Команди можуть оперативно коментувати й обговорювати результати.

Стратегічні функції:

- Data-Driven Decision Making. ВІ підтримує ухвалення стратегічних рішень на основі доказової аналітики;
- виявлення трендів. Застосування Big Data та машинного навчання для прогнозування ринку;

- формування стратегічних альтернатив. ВІ дає можливість оцінити різні варіанти розвитку бізнесу та обрати оптимальний.

Приклади ВІ-інструментів.

Power BI (Microsoft) — інтегрується з ERP і CRM, дозволяє створювати дашборди у реальному часі.

Tableau — один із найпотужніших інструментів візуалізації даних, здатний працювати з Big Data.

Qlik Sense — використовує асоціативні моделі даних, що дозволяють виявляти приховані закономірності.

Google Looker Studio — хмарний інструмент для створення інтерактивних звітів.

Observable — платформа для створення кастомних графіків на JavaScript.

Python та R — інструменти для поглибленої статистики й машинного навчання, які інтегруються з ВІ-панелями.

Завдяки ВІ діагностика управлінської ефективності виходить на якісно новий рівень. Система дозволяє:

- вчасно виявляти відхилення у ключових показниках;
- оцінювати фінансову стабільність компанії (через ROI, NPM);
- вимірювати віддачу від маркетингових інвестицій (ROMI);
- контролювати динаміку продажів та рівень конверсії;
- прогнозувати майбутні ризики та можливості.

На відміну від ERP і CRM, які орієнтовані на управління внутрішніми процесами чи взаємодію з клієнтами, ВІ виконує системоутворюючу функцію: вона об'єднує всі дані та створює єдине «дзеркало бізнесу», у якому керівники бачать реальну картину та перспективи розвитку.

Як бачимо, ВІ-системи стали невід'ємною складовою сучасного смарт-підприємства. Вони не замінюють ERP чи CRM, а підсилюють їх, трансформуючи дані у знання. У результаті ВІ стає не просто інструментом аналітики, а системою стратегічної діагностики, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства, підвищує якість управлінських рішень і формує передумови для інноваційного розвитку.

Інструменти аналітики у системах ERP, CRM та BI.

Сучасна економіка дедалі більше функціонує за законами даних. У смарт-середовищі підприємництва саме здатність компаній працювати з інформацією визначає їхню конкурентоспроможність. Системи ERP, CRM та BI створюють потужний фундамент для накопичення даних, однак їхня цінність розкривається лише тоді, коли інформація перетворюється на знання, а знання — на управлінські рішення. Тут у гру вступають інструменти аналітики, які

виконують роль «містка» між даними та діями, забезпечуючи діагностику, прогнозування і стратегічне планування.

Tableau вважається однією з найпотужніших платформ для візуалізації даних. Її ключова перевага полягає у здатності перетворювати складні числові масиви на зрозумілі інтерактивні дашборди. Завдяки інтеграції з ERP та CRM *Tableau* дозволяє в реальному часі моніторити фінансові результати, динаміку продажів, ефективність рекламних кампаній чи рівень запасів. Простота побудови звітів робить цей інструмент особливо зручним для менеджерів, яким потрібні швидкі, але точні аналітичні рішення.

Microsoft Power BI — аналітична система від Microsoft. *Power BI* від Microsoft — універсальний інструмент, що поєднує простоту використання з потужною інтеграційною функціональністю. Він безпосередньо підключається до ERP (Dynamics 365, SAP) та CRM (Salesforce, HubSpot), забезпечуючи динамічні KPI-панелі. Особливістю *Power BI* є застосування мови DAX для створення розрахункових формул, що робить систему зручною для фінансового аналізу й стратегічного планування. Саме тому *Power BI* домінує у корпоративному секторі як основний інструмент BI-аналітики.

Qlik Sense — інструмент бізнес-аналітики, що базується на асоціативній моделі даних. *Qlik Sense* вирізняється серед інших інструментів завдяки унікальній асоціативній моделі даних. Вона дозволяє знаходити неочевидні зв'язки між бізнес-показниками: наприклад, між поведінкою клієнтів у CRM та динамікою логістичних витрат в ERP. Це відкриває нові можливості для діагностики: підприємство отримує змогу виявляти приховані причини падіння продажів чи збільшення витрат на маркетинг. *Qlik Sense* є ефективним засобом діагностики комплексних бізнес-процесів.

Looker Studio (Google Data Studio) — хмарна платформа для створення інтерактивних маркетингових звітів. У сфері маркетингу та електронної комерції значну роль відіграє *Looker Studio*, який інтегрується із сервісами Google (Analytics, Ads, YouTube). Завдяки цьому компанії можуть оцінювати рентабельність каналів просування, коефіцієнти конверсії та ефективність рекламних кампаній у режимі реального часу. Для малого та середнього бізнесу *Looker Studio* часто стає оптимальним інструментом завдяки безкоштовній основі й простоті налаштування.

Excel. Попри розвиток спеціалізованих BI-рішень, *Excel* залишається «класикою» бізнес-аналітики. Його гнучкість та універсальність забезпечують підприємствам можливість швидко будувати фінансові моделі, аналізувати ERP-дані та готувати інформацію для завантаження у BI-системи. Розширення *Power Query* та *Power Pivot* перетворили *Excel* на повноцінний інструмент для

роботи з великими даними і створення багатовимірних моделей, що робить його незамінним у малому та середньому бізнесі.

Python — мова програмування, яка стала стандартом бізнес-аналітики. Python став стандартом у сфері бізнес-аналітики завдяки своїй гнучкості та великій кількості бібліотек: *pandas*, *NumPy*, *scikit-learn*, *TensorFlow*. Він використовується для побудови моделей прогнозування попиту, кластеризації клієнтів, оптимізації запасів. Завдяки інтеграції з ERP і CRM Python автоматизує аналітичні процеси, перетворюючи рутинні обчислення на алгоритмічні рішення.

R — мова програмування, орієнтована на статистичний аналіз. У бізнесі *R* застосовується для А/В-тестування, побудови моделей часових рядів, оцінки маркетингових кампаній. Мова *R* є незамінною при проведенні А/В-тестів, оцінці ефективності маркетингових кампаній та аналізі часових рядів. У поєднанні з ВІ-платформами результати статистичних моделей *R* перетворюються на зручні дашборди, які дозволяють керівникам швидко інтерпретувати навіть складні прогнози.

Observable — онлайн-платформа, яка створена для складних інтерактивних візуалізацій на базі JavaScript-бібліотеки *D3.js*. Коли стандартні ВІ-системи виявляються недостатніми для глибоких графічних рішень, *Observable* дозволяє будувати інноваційні інтерфейси, наприклад карти клієнтських потоків чи інтерактивні сценарії розвитку бізнесу.

DDD (Data-Driven Decision Making) — це не окремий інструмент, а методологія прийняття рішень на основі даних. Вона передбачає інтеграцію ERP, CRM та ВІ як джерел об'єктивної інформації, що дозволяє мінімізувати інтуїтивність управління та підвищити обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень. У сучасному бізнесі *DDD* зменшує вплив суб'єктивних суджень і «інтуїтивного менеджменту», натомість підвищує обґрунтованість рішень та мінімізує ризики. Це фактично нова управлінська парадигма, яка поступово стає стандартом цифрової економіки.

Використання наведених інструментів у комплексі забезпечує:

- інтеграцію даних з ERP, CRM та зовнішніх джерел у єдиному середовищі;
- візуалізацію ключових показників у зручному форматі для керівників;
- статистичний і прогнозний аналіз бізнес-процесів завдяки Python та R;
- формування стратегічних рішень у межах методології *DDD*;
- гнучкість і адаптивність, оскільки кожен інструмент можна застосовувати у різних секторах торгівлі та підприємництва.

Таким чином, ERP, CRM та ВІ, доповнені сучасними аналітичними інструментами, перетворюються на єдину систему діагностики й управління,

яка забезпечує прозорість бізнесу, передбачуваність його розвитку та стійкість до викликів цифрової економіки.

Дашборди як інструмент візуалізації та діагностики управлінської ефективності.

У сучасному смарт-середовищі, яке характеризується постійним зростанням обсягів інформації та потребою швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, особливого значення набуває використання *дашбордів* (*dashboards*), що виступають інтегрованими цифровими панелями для візуалізації ключових показників ефективності у зручному й наочному форматі, забезпечуючи керівників та аналітиків можливістю в реальному часі відстежувати стан бізнес-процесів, порівнювати фактичні результати з плановими та оперативно реагувати на виявлені відхилення. Дашборди є не лише технічним інструментом, а й своєрідним інтелектуальним центром прийняття рішень, адже вони інтегрують дані з різних джерел — ERP-систем, CRM-систем, BI-платформ та зовнішніх інформаційних потоків, включно з маркетинговою аналітикою чи фінансовими звітами, — і перетворюють розрізнені масиви даних на цілісну картину діяльності підприємства. Завдяки цьому керівництво компанії отримує не просто набір таблиць чи графіків, а динамічну інформаційну модель, здатну відображати як внутрішню ефективність бізнес-процесів (продуктивність персоналу, рентабельність асортименту, оборотність запасів), так і зовнішні ринкові тенденції (зміни попиту, поведінку споживачів, конкурентну активність).

Важливою особливістю дашбордів є їхня інтерактивність, яка дає змогу користувачам не лише спостерігати за загальними показниками, але й деталізувати інформацію до рівня окремих підрозділів, товарних груп чи клієнтських сегментів, застосовуючи різні зрізи та фільтри для більш глибокого аналізу. У практиці підприємництва це означає, що топ-менеджери можуть бачити загальний рівень продажів у порівнянні з планом, а керівники середньої ланки — деталізувати ці дані до окремих каналів збуту чи географічних ринків, що створює багаторівневу систему діагностики. Крім того, дашборди здатні поєднувати ретроспективні дані з аналітикою у реальному часі та прогнозними моделями, що формуються на основі алгоритмів машинного навчання чи штучного інтелекту, завдяки чому вони переходять від ролі засобу «спостереження» до функції інструмента стратегічного прогнозування та планування.

Практичні інструменти створення дашбордів різняться за своїми можливостями й орієнтацією на певні сегменти бізнесу: Tableau забезпечує гнучкі візуалізації великих даних і часто використовується для маркетингової аналітики; Microsoft Power BI інтегрується з ERP- і CRM-системами та дозволяє

створювати KPI-панелі у реальному часі; Qlik Sense завдяки асоціативній моделі даних допомагає знаходити приховані зв'язки між показниками; Looker Studio (Google Data Studio) надає прості у використанні хмарні інструменти для маркетингу й електронної комерції; тоді як Excel, попри свою універсальність і відносну простоту, залишається базовим інструментом для малого та середнього бізнесу. Усі ці рішення забезпечують підприємства засобами для оперативного контролю, стратегічного аналізу та проактивного управління, а отже, підвищують їхню конкурентоспроможність у динамічному смарт-середовищі.

Класифікація дашбордів.

Дашборди, як універсальний інструмент діагностики, мають різні форми й рівні застосування, що зумовлює потребу в їхній класифікації залежно від управлінських завдань. У практиці підприємництва найчастіше виокремлюють три основні типи дашбордів: операційні, аналітичні та стратегічні.

Операційні дашборди орієнтовані на моніторинг щоденної діяльності підприємства в режимі реального часу. Вони фіксують поточні показники — обсяги продажів за день, рівень запасів на складах, виконання замовлень, навантаження на кол-центр чи інтернет-магазин. Основна їхня функція — забезпечити швидку реакцію на відхилення, щоб запобігти операційним збоям. Для прикладу, якщо система фіксує уповільнення доставки товарів у певному регіоні, менеджер одразу отримує сигнал для втручання.

Аналітичні дашборди створюються для глибшого аналізу даних за певний період. Вони дозволяють оцінити ефективність маркетингових кампаній, структуру витрат, продуктивність персоналу, сезонні коливання попиту. На відміну від операційних, аналітичні дашборди не лише відображають дані, а й інтегрують інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) для виявлення закономірностей та формування прогнозів. Саме вони найчастіше використовуються середнім менеджментом для оцінки ефективності функціональних підрозділів.

Стратегічні дашборди призначені для вищого керівництва й орієнтовані на довгострокові цілі розвитку підприємства. Вони відображають ключові фінансові та нефінансові показники, зокрема рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI), частку ринку, інноваційну активність, рівень задоволеності клієнтів. Завдяки поєднанню індикаторів із прогнозними моделями стратегічні дашборди дають можливість ухвалювати рішення, що визначають конкурентну позицію компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

Практичні приклади використання дашбордів у торгівлі та підприємстві

У сфері електронної комерції (E-commerce) дашборди стали невід'ємним

елементом управління, адже дозволяють у реальному часі відстежувати коефіцієнти конверсії (Conversion Rate), середній чек покупця (Average Order Value, AOV), кількість відмов від кошика (Cart Abandonment Rate) та інші показники, що безпосередньо впливають на прибутковість інтернет-магазинів. Завдяки інтеграції з CRM-системами компанії отримують можливість аналізувати поведінку клієнтів, сегментувати їх за рівнем лояльності й формувати персоналізовані пропозиції.

У роздрібній торгівлі (Retail) дашборди застосовуються для моніторингу асортименту, оптимізації запасів і прогнозування попиту. Наприклад, торговельні мережі використовують дашборди для аналізу продажів у розрізі категорій товарів та регіонів, що дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси, уникати дефіциту або надлишку продукції. Поєднання даних ERP-системи з BI-аналітикою дає змогу отримувати цілісну картину ефективності ланцюга постачання.

У логістиці та дистрибуції (Logistics & Distribution) дашборди виконують роль інструмента контролю за виконанням замовлень, часом доставки, завантаженістю транспортних засобів. Використання GPS-даних і IoT-технологій дозволяє формувати карти руху транспорту в реальному часі, що мінімізує ризики затримок та підвищує рівень сервісу для кінцевого споживача.

У секторі послуг дашборди допомагають відстежувати рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT), ефективність роботи персоналу та час реагування на запити. Це особливо актуально для банківської, ресторанної чи готельної сфери, де клієнтський досвід безпосередньо визначає конкурентні переваги.

Таким чином, практичне застосування дашбордів у різних секторах підприємництва підтверджує їх універсальність і стратегічне значення. Вони виступають не лише засобом контролю та візуалізації даних, а й дієвим механізмом підвищення операційної ефективності, гнучкості бізнес-моделі та стійкості підприємств у динамічному смарт-середовищі.

Хмарні технології: забезпечення доступу до даних та інструментів з будь-якої точки.

У сучасному бізнесі, який функціонує в умовах глобальної конкуренції та стрімкої цифровізації, одним із ключових факторів успіху є швидкість обробки інформації, мобільність управління та доступність інструментів для аналізу та прийняття рішень. Саме ці потреби задовольняють хмарні технології (Cloud Technologies, СТ), які стали невід'ємною частиною смарт-середовища підприємництва й торгівлі. Їх використання дозволяє компаніям зберігати дані не лише у власних дата-центрах, а й у глобальних віртуальних інфраструктурах, отримуючи доступ до ресурсів із будь-якої точки світу та на будь-якому

пристрої. Таким чином, хмара перетворюється на стратегічну платформу цифрової економіки, яка інтегрує в собі ERP-, CRM- та BI-системи, а також інструменти штучного інтелекту, машинного навчання й аналізу великих даних.

Хмарні технології (Cloud Computing, CC) — це модель надання обчислювальних ресурсів (серверів, сховищ, програмного забезпечення, аналітичних інструментів) як сервісу через інтернет із можливістю гнучкого масштабування залежно від потреб користувача. На відміну від традиційних локальних рішень, де всі системи розміщені у власній інфраструктурі підприємства, хмарні технології забезпечують віддалений доступ до даних та додатків у режимі 24/7, високу гнучкість та економію ресурсів.

Функції хмарних технологій у діагностиці бізнесу. Функціональність хмарних технологій у сучасному підприємництві виходить далеко за межі простого зберігання інформації, адже вони виступають багатофункціональними платформами, що забезпечують комплексну підтримку управлінської діагностики, інтегруючи дані, аналітичні інструменти та сервіси для прийняття рішень.

По-перше, хмара виконує функцію централізованого зберігання та управління даними, де всі інформаційні потоки — від фінансових показників ERP-систем до клієнтських даних із CRM — зберігаються у єдиному середовищі, доступному для користувачів незалежно від їхнього місцезнаходження. Це усуває проблему дублювання даних, спрощує їх актуалізацію та формує основу для аналітики у реальному часі.

По-друге, хмарні технології забезпечують колективну роботу з даними в режимі онлайн, що особливо важливо для підприємств із розгалуженою мережею філій чи міжнародних компаній. Завдяки цьому управлінські команди можуть одночасно працювати над дашбордами, фінансовими моделями чи маркетинговими прогнозами, отримуючи однаковий доступ до актуальної інформації.

По-третє, хмари сприяють інтеграції бізнес-систем: ERP, CRM, BI та спеціалізованих програмних рішень у єдину цифрову екосистему. Це дозволяє будувати наскрізні процеси діагностики — від збору первинних даних до побудови прогнозних моделей на основі алгоритмів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML).

По-четверте, вони надають можливість для масштабованої аналітики, включно з обробкою великих даних (Big Data) і використанням предиктивних моделей. Хмарні платформи дозволяють підприємствам запускати складні розрахунки без необхідності інвестувати у власні сервери чи програмне забезпечення, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу.

Нарешті, важливою функцією є забезпечення мобільності та

безперервності бізнесу: навіть у разі надзвичайних ситуацій (наприклад, збій у локальній інфраструктурі чи фізичне пошкодження обладнання) компанія зберігає доступ до даних і може продовжувати діяльність завдяки резервним копіям та географічно розподіленим дата-центрам.

Таким чином, хмарні технології у сфері діагностики бізнесу виконують роль інфраструктурного каркасу, що поєднує доступність, інтегрованість, масштабованість та аналітичний потенціал, створюючи умови для своєчасного й обґрунтованого управлінського рішення в умовах смарт-середовища.

Практичні приклади застосування у торгівлі та підприємстві. У сфері електронної комерції (E-commerce) хмарні технології стали основою функціонування глобальних торговельних платформ. Використання Amazon Web Services (AWS) дозволяє компаніям масштабувати обчислювальні ресурси відповідно до сезонних коливань попиту, інтегрувати інструменти прогнозування продажів і забезпечувати безперервність роботи інтернет-магазинів навіть у періоди пікових навантажень.

У роздрібній торгівлі хмара відіграє ключову роль у поєднанні CRM-систем і BI-аналітики. Наприклад, за допомогою Microsoft Azure торговельні мережі створюють персоналізовані пропозиції для клієнтів, автоматизують управління запасами й оптимізують логістичні процеси. Це дозволяє одночасно знижувати витрати і підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Для стартапів і малого бізнесу хмарні рішення, зокрема Google Cloud Platform, стали каталізатором розвитку. Завдяки моделі «оплата за використання» підприємці отримують доступ до передових технологій — від аналітики великих даних до інструментів штучного інтелекту — без потреби у значних капіталовкладеннях. Це вирівнює конкурентне поле і дає змогу невеликим компаніям конкурувати з великими корпораціями.

В українському контексті важливою сферою застосування хмар є цифрові державні сервіси, серед яких платформа «Дія». Вона демонструє, що хмарні рішення можуть бути ефективно використані не лише в комерційній діяльності, а й у сфері публічних послуг, забезпечуючи громадянам і бізнесу доступ до документів та адміністративних сервісів онлайн.

Окремий напрям становить логістика та дистрибуція, де хмарні системи інтегруються з IoT-рішеннями для відстеження транспорту, контролю за зберіганням товарів і моніторингу ланцюгів постачання. Наприклад, використання AWS або Oracle Cloud дозволяє у реальному часі отримувати дані з сенсорів і приймати оперативні рішення щодо оптимізації маршрутів.

Таким чином, практичні приклади підтверджують, що хмарні технології не лише забезпечують гнучкий доступ до даних, а й стають стратегічним ресурсом, який дозволяє підприємствам торгівлі й підприємства

підвищувати ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність у глобальному смарт-середовищі.

Internet of Things (IoT): моніторинг операційної діяльності в режимі реального часу.

Інтернет речей (Internet of Things, IoT) — це концепція цифрової економіки, яка передбачає взаємодію фізичних об'єктів, обладнаних сенсорами (Sensors) та мікропроцесорами (Microcontrollers), з інформаційними системами через мережеві технології. IoT створює можливість для безперервного збору, обробки та аналізу даних у режимі реального часу (Real-Time Data Processing), що перетворює бізнес-середовище на прозору та самодостатню систему.

У сучасному підприємстві IoT розглядається як складова цифрової трансформації (Digital Transformation, DT). Його використання дозволяє організаціям переходити від інтуїтивного управління до концепції управління на основі даних (Data-Driven Decision Making, DDD). Для торгівлі це означає швидку реакцію на зміни попиту, персоналізацію клієнтських пропозицій, оптимізацію запасів. Для виробництва — контроль обладнання, прогнозування поломок і зменшення простоїв.

Важливою характеристикою IoT є його здатність забезпечувати моніторинг у режимі реального часу. На відміну від традиційних систем звітності, де інформація надходить із затримкою, IoT створює «живу картину» бізнес-процесів: від руху товарів у ланцюгах постачання до поведінки споживачів у торгових залах. Саме ця особливість робить його потужним інструментом діагностики в умовах смарт-середовища.

Робота систем IoT базується на багаторівневій архітектурі, яка поєднує фізичні пристрої, канали зв'язку, хмарні платформи та аналітичні інструменти.

На першому рівні функціонують сенсори та пристрої збору даних (Data Acquisition Devices, DAD). Вони фіксують параметри середовища: температуру, тиск, рух, вологість, навантаження тощо. Другий рівень — це мережеві технології (Network Technologies), зокрема Wi-Fi, 5G та LoRaWAN (Long Range Wide Area Network), які передають інформацію у хмарні сховища (Cloud Storage).

Далі відбувається обробка даних (Data Processing) на базі хмарних платформ (Cloud Platforms), інтегрованих із системами ERP, CRM та BI. Завдяки цьому дані з різних підсистем поєднуються й перетворюються на аналітичні звіти.

Ключову роль відіграють алгоритми штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та машинного навчання (Machine Learning, ML). Вони аналізують великі масиви інформації (Big Data) і формують прогнози:

наприклад, час виходу обладнання з ладу, пікові години продажів чи оптимальні маршрути доставки.

Таким чином, принципи роботи IoT можна уявити як своєрідний «цикл даних»: сенсори збирають інформацію, мережі передають її у хмару, системи ERP/CRM/BI інтегрують у бізнес-контекст, а AI-моделі формують діагностичні висновки. У результаті керівник отримує не просто «знімок» минулих подій, а інструмент для управління майбутнім.

Інтернет речей у сучасному бізнесі виконує функції комплексної діагностичної системи, яка дозволяє перетворити дані з сенсорів і пристроїв у управлінські індикатори (KPI). Завдяки цьому компанії отримують змогу своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати ризики й адаптувати свою діяльність до мінливих умов ринку.

Однією з ключових сфер застосування IoT є управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM). Використання GPS-трекерів (Global Positioning System, GPS) та технології радіочастотної ідентифікації (Radio Frequency Identification, RFID) дає можливість контролювати рух товарів у реальному часі. У торгівлі це означає не лише своєчасну діагностику затримок, а й забезпечення прозорості всього логістичного процесу.

Інша важлива функція IoT — прогнозне обслуговування обладнання (PdM). Сенсори вібрації, температури та навантаження передають дані у системи ERP, де вони аналізуються за допомогою алгоритмів машинного навчання (ML). Це дозволяє передбачити можливі поломки ще до їх виникнення, скоротивши кількість аварійних простоїв і витрати на ремонт.

У сфері роздрібної торгівлі IoT дає змогу проводити діагностику клієнтських потоків (CFA). Використання комп'ютерного зору (CV) та сенсорів руху допомагає визначити кількість відвідувачів, маршрути їхнього пересування й популярні зони магазину. Такі дані інтегруються в CRM і дозволяють оптимізувати маркетингові стратегії, підвищуючи конверсію продажів.

Не менш важливим напрямом є управління запасами (Inventory Management, IM) у режимі реального часу. Так звані «розумні полиці» (Smart Shelves), обладнані ваговими та інфрачервоними сенсорами, автоматично передають інформацію про залишки товарів на складі або в магазині. Ці дані поєднуються з BI-системами, які будують прогнози попиту й попереджають про ризик дефіциту чи надлишку.

Таким чином, функції IoT у діагностиці можна узагальнити у трьох вимірах:

- прозорість (Transparency) — можливість бачити всі процеси «тут і зараз»;

- прогнозованість (Predictability) — здатність попереджати збої та планувати діяльність на основі даних;
- адаптивність (Adaptability) — вміння швидко перебудовувати бізнес-процеси залежно від змін зовнішнього середовища.

У поєднанні ці функції перетворюють IoT на діагностичний інструмент нового покоління, який забезпечує сталість і конкурентоспроможність бізнесу в умовах цифрової економіки.

На відміну від традиційних метрик, які базуються на ретроспективних звітах, KPI у сфері IoT формуються на основі даних у режимі реального часу (Real-Time Data). Це дозволяє діагностувати стан операційної діяльності з високою точністю та швидкістю.

Середній час між відмовами (Mean Time Between Failures, MTBF)

$$MTBF = \frac{\Sigma(\text{Час роботи без відмов})}{\text{Кількість відмов}} \times 100\% \quad (6.12)$$

Цей показник використовується для оцінки надійності обладнання. Чим вищим є MTBF, тим рідше відбуваються технічні збої. Дані надходять від сенсорів, які фіксують стан машин та їхні робочі параметри. У системі Predictive Maintenance (PdM) MTBF стає ключовим критерієм планування технічного обслуговування.

Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover Ratio, ITR)

$$ITR = \frac{\text{Собівартість реалізованих товарів}}{\text{Середній рівень запасів}} \times 100\% \quad (6.13)$$

Цей KPI показує, як швидко підприємство продає товарні запаси. У системах IoT дані формуються автоматично завдяки Smart Shelves та сенсорам складу. Високий рівень оборотності означає ефективне використання ресурсів, низький — сигналізує про ризик надлишків.

Час виконання замовлення (Order Fulfillment Cycle Time, OFCT)

$$OFCT = \text{Час отримання замовлення} - \text{Час доставки замовлення} \quad (6.14)$$

Показник використовується для діагностики ефективності логістичних процесів. IoT-системи з GPS та RFID дають можливість вимірювати кожен етап постачання. Чим коротший цикл, тим вища задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність компанії.

Споживання енергії на одиницю продукції (Energy Consumption per Unit, ECU)

$$ECU = \frac{\text{Загальне споживання енергії}}{\text{Кількість вироблених одиниць}} \quad (6.15)$$

IoT-сенсори контролюють споживання електроенергії, води та інших ресурсів у виробничих процесах. ECU дозволяє оцінити ефективність використання енергії, виявляти відхилення та впроваджувати програми енергоефективності (Energy Efficiency, EE).

Рівень задоволеності клієнтів у фізичному просторі (In-Store Customer Satisfaction Index, ICSI). Формується на основі даних IoT-сенсорів та Computer Vision. Наприклад, система може визначати середній час перебування клієнта в магазині, кількість незавершених покупок або взаємодію з «розумними» пристроями самообслуговування. Цей KPI допомагає діагностувати якість клієнтського досвіду у торгівлі.

Усі наведені KPI свідчать про те, що IoT перетворює діагностику з «відстеження фактів» на управління тенденціями. Показники MTBF, ITR, OFCT, ECU чи ICSI стають не лише індикаторами ефективності, а й сигналами для стратегічних рішень: модернізувати обладнання, оптимізувати запаси чи змінити логістичні маршрути.

Приклади застосування IoT у торгівлі та підприємстві. Інтернет речей сьогодні перестав бути суто інноваційною концепцією й активно використовується у практиці підприємництва. Особливо яскраво це проявляється в торгівлі та сфері послуг, де точність даних і швидкість реагування визначають рівень конкурентоспроможності.

Смарт-магазини (Smart Stores) інтегрують сенсори руху, камери з технологіями Computer Vision та системи самообліку для створення середовища без кас. Прикладом є Amazon Go, де клієнти можуть вільно брати товари, а система автоматично фіксує покупки та списує оплату через мобільний застосунок. Для діагностики це означає можливість відстежувати клієнтські потоки (Customer Flow Analysis, CFA), визначати популярні товари й оптимізувати викладку.

Розумні полиці (Smart Shelves). Smart Shelves обладнуються сенсорами ваги й RFID-мітками, які в реальному часі передають дані про залишки товарів. Ці дані інтегруються з ERP та BI для аналізу попиту. У практиці торгівлі така технологія дозволяє мінімізувати ризики дефіциту, а в підприємстві — планувати закупівлі та логістику на основі актуальної інформації.

IoT у логістиці. У сфері логістики (Logistics, LOG) застосовуються GPS-трекери та датчики температури, що дозволяють контролювати перевезення

чутливих товарів (фармацевтика, продукти харчування). У разі відхилення від норм система надсилає сигнал у режимі реального часу. Це забезпечує діагностику ефективності постачання за такими KPI, як Order Fulfillment Cycle Time (OFCT) чи рівень втрат під час транспортування.

IoT у виробництві. Смарт-фабрики використовують IoT для створення так званих цифрових двійників — віртуальних копій обладнання, які відображають його стан. Це дозволяє не лише відстежувати роботу машин, а й прогнозувати поломки. Завдяки інтеграції з Predictive Maintenance (PdM) підприємства знижують MTBF та підвищують продуктивність.

В Україні IoT-технології знаходять застосування у сфері роздрібно́ї торгівлі та малого бізнесу. Наприклад, мережі супермаркетів використовують «розумні полиці» для управління запасами, а транспортні компанії — GPS-моніторинг для контролю доставки. Окремо варто згадати розвиток IoT-рішень у сфері агробізнесу: сенсори вологості ґрунту та кліматичні станції допомагають оптимізувати врожайність і знижувати витрати ресурсів.

У підсумку, IoT відкриває перед бізнесом перспективи підвищення ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості. Водночас його використання потребує серйозної уваги до питань кібербезпеки, інтеграції та правового регулювання. Тільки баланс між перевагами та викликами дозволяє реалізувати повний потенціал IoT у діагностиці управлінської ефективності.

Машинне навчання та AI: прогнозування змін на ринку та автоматизація управлінських рішень.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) — це галузь інформатики, що розробляє методи й алгоритми, здатні імітувати когнітивні функції людини, зокрема навчання, аналіз, ухвалення рішень та прогнозування. На відміну від класичних програм, які працюють за наперед визначеними правилами, системи AI мають здатність самонавчатися й адаптуватися до нових умов.

Особливе місце в AI займає *машинне навчання (Machine Learning, ML)* — підхід, що передбачає навчання алгоритмів на основі даних без прямого програмування. Інакше кажучи, замість того, щоб задавати всі можливі правила вручну, розробники створюють модель, яка сама «вчиться» знаходити закономірності у великих масивах інформації (Big Data). Подальший розвиток ML привів до появи глибокого навчання (Deep Learning, DL), яке використовує багатопшарові нейронні мережі (Neural Networks, NN) для розв'язання складних завдань, таких як розпізнавання зображень, прогнозування ринкових трендів чи автоматичний переклад.

У сучасному підприємстві AI та ML стають не просто допоміжними технологіями, а стратегічними інструментами управління. Вони дозволяють бізнесу переходити від реактивної моделі («реагувати на зміни після їх

виникнення») до проактивної («передбачати зміни й готуватися до них заздалегідь»). Так, у торгівлі алгоритми машинного навчання аналізують історію покупок клієнтів і формують персоналізовані рекомендації, у виробництві — прогнозують поломки обладнання, у фінансовій сфері — оцінюють кредитні ризики й виявляють шахрайські операції.

Для управління це означає кардинальну зміну логіки ухвалення рішень: керівники отримують не лише статистичні звіти, а й сценарії майбутнього розвитку, побудовані на основі моделей прогнозування. У поєднанні з ERP, CRM та BI системами, AI та ML формують інтелектуальний рівень цифрової економіки, де кожне рішення спирається на дані, а не на інтуїцію.

Робота систем штучного інтелекту ґрунтується на здатності алгоритмів обробляти великі масиви даних (Big Data) і виявляти приховані закономірності, які недоступні для традиційних методів аналізу. Центральним елементом AI є машинне навчання, яке можна визначити як процес побудови моделей, що навчаються на даних і здатні робити прогнози чи приймати рішення без прямого програмування.

У межах ML виокремлюють кілька основних підходів:

- навчання з учителем (Supervised Learning, SL) — модель навчається на заздалегідь розмічених даних (наприклад, транзакції з позначкою «шахрайство» або «норма») і згодом використовується для класифікації нових прикладів;
- навчання без учителя (Unsupervised Learning, UL) — алгоритм працює з нерозміченими даними, самостійно виявляючи групи або структури (наприклад, сегментація клієнтів за поведінкою);
- навчання з підкріпленням (Reinforcement Learning, RL) — модель «вчиться» шляхом взаємодії із середовищем, отримуючи винагороди або штрафи за свої дії (застосовується в робототехніці чи оптимізації логістичних маршрутів).

Подальший розвиток ML привів до появи *глибинного навчання* (Deep Learning, DL), яке використовує багатошарові нейронні мережі (Neural Networks, NN). Завдяки DL стало можливим розпізнавання образів, мовлення, природної мови (Natural Language Processing, NLP), а також складне прогнозування змін на ринку.

Ефективність роботи AI зростає завдяки інтеграції з іншими технологіями цифрової економіки:

- у поєднанні з Інтернетом речей (Internet of Things, IoT) алгоритми ML обробляють потоки даних від сенсорів у режимі реального часу;
- у зв'язці з ERP (Enterprise Resource Planning, ERP) та CRM (Customer Relationship Management, CRM) вони дозволяють автоматизувати діагностику бізнес-процесів;

- завдяки BI (Business Intelligence, BI) результати аналізу візуалізуються у вигляді дашбордів для керівників.

Таким чином, принцип роботи AI і ML можна описати як цикл навчання:
дані → модель → прогноз → рішення → нові дані.

Кожна ітерація цього циклу робить систему більш точною та адаптивною, що перетворює її на потужний інструмент управління в умовах динамічного ринку.

AI та ML дедалі частіше розглядаються як інструменти не лише автоматизації, а й діагностики управлінської ефективності. Їхня унікальність полягає у здатності аналізувати гігантські масиви даних (Big Data) та формувати прогнози, які допомагають бізнесу діяти на випередження.

Однією з найважливіших функцій ML є прогнозування попиту (Demand Forecasting). Алгоритми аналізують історичні дані про продажі, сезонні коливання та поведінку клієнтів, формуючи моделі майбутнього розвитку. У торгівлі це означає можливість оптимізувати закупівлі та уникнути як дефіциту, так і надлишків.

AI може виконувати роль «цифрового помічника» керівника, автоматично приймаючи стандартні рішення. Наприклад, у логістиці системи на основі ML визначають оптимальні маршрути доставки, враховуючи затори чи погодні умови. У фінансовій сфері — ухвалюють рішення про попереднє схвалення кредитів. Це скорочує час реакції бізнесу й зменшує вплив людського фактора.

Завдяки інтеграції з CRM (Customer Relationship Management, CRM) AI аналізує поведінку клієнтів, їхні покупки та взаємодії з компанією. На цій основі формуються персоналізовані пропозиції — від рекомендацій товарів у інтернет-магазині до індивідуальних знижок у ритейлі. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction, CSAT) та їхню довгострокову цінність (Customer Lifetime Value, CLV).

У фінансових і торгових операціях алгоритми AI застосовуються для виявлення аномалій. Система аналізує транзакції в реальному часі й сигналізує про підозрілі дії, що можуть свідчити про шахрайство. Така діагностика ризиків знижує фінансові втрати та підвищує довіру клієнтів.

Таким чином, ML та AI перетворюють діагностику бізнесу на багатовимірний процес: вони не лише описують поточний стан підприємства, а й моделюють його майбутнє. Це означає, що бізнес отримує можливість не просто реагувати на події, а формувати власну траєкторію розвитку на основі точних прогнозів і автоматизованих рішень.

KPI у сфері застосування AI та ML.

Одним із найважливіших KPI є *точність прогнозів (Accuracy)*, яка відображає здатність системи AI чи ML правильно класифікувати або

передбачати результати. Наприклад, у фінансовому секторі цей показник використовується для виявлення шахрайських транзакцій, тоді як у сфері маркетингу він дозволяє оцінити правильність відбору цільової аудиторії.

Важливими є також показники *точності та повноти (Precision i Recall)*. Вони характеризують, наскільки влучно система визначає релевантні випадки та скільки важливих даних вона здатна охопити. У маркетингових кампаніях це допомагає оцінити, чи справді алгоритм прогнозує саме тих клієнтів, які з високою ймовірністю відгукнуться на пропозицію.

Ще однією групою KPI є *показники похибки прогнозу*, зокрема *середня абсолютна та середньоквадратична похибка*. Вони використовуються для оцінки різниці між прогнозованими та фактичними значеннями. У сфері торгівлі такі показники допомагають визначати, наскільки точно система передбачає попит на товари та чи можна на основі цих прогнозів оптимізувати запаси.

З економічної точки зору ключове значення має *рентабельність інвестицій у AI (Return on Investment, ROI)*. Цей показник дозволяє оцінити, чи виправдовуються витрати на впровадження алгоритмів за рахунок підвищення прибутку, скорочення витрат або формування нових джерел доходу. Для багатьох компаній саме ROI стає вирішальним аргументом у прийнятті рішень щодо масштабування проєктів у сфері AI.

У сукупності ці KPI дозволяють оцінювати штучний інтелект і машинне навчання не лише як технологічне нововведення, а як стратегічний інструмент управління, що здатний підвищити точність прогнозів, зменшити витрати, забезпечити гнучкість бізнес-моделі та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Приклади застосування AI та ML у торгівлі та підприємстві. AI та ML у сфері торгівлі й підприємництва відкривають нові горизонти для управління бізнес-процесами. Завдяки цим технологіям компанії отримують інструменти не лише для аналізу минулого, а й для прогнозування майбутнього та автоматизації рутинних операцій. У сфері роздрібної торгівлі (Retail, RTL) AI широко застосовується для динамічного ціноутворення. Алгоритми аналізують попит, конкурентні ціни, сезонність та навіть погодні умови, формуючи оптимальну ціну для кожного товару. Це дозволяє підвищити прибутковість і водночас утримувати клієнтів. Окрім цього, AI використовується для рекомендаційних систем. Наприклад, Amazon застосовує ML, щоб пропонувати товари, які найімовірніше зацікавлять клієнта на основі його попередніх покупок.

У сфері логістики ML оптимізує маршрути доставки. Алгоритми враховують затори, стан доріг і погодні умови, скорочуючи час

транспортування та витрати на паливо. У поєднанні з Інтернетом речей AI дозволяє відстежувати стан вантажу (температуру, вологість) у режимі реального часу, що критично для фармацевтики та харчової промисловості.

AI широко використовується у фінансових технологіях. Алгоритми виявлення шахрайства аналізують транзакції в режимі реального часу, виявляючи підозрілі дії. Крім того, ML допомагає у скорингу клієнтів, оцінюючи кредитоспроможність за багатьма параметрами: від рівня доходу до поведінки в соціальних мережах.

В Україні AI та ML активно впроваджуються у сфері електронної комерції (E-commerce, EC). Онлайн-платформи Rozetka чи Prom використовують алгоритми для персоналізації пропозицій та оптимізації рекламних кампаній.

У сфері обслуговування банківські установи (наприклад, monobank) застосовують чат-ботів на основі AI для комунікації з клієнтами та автоматизації підтримки.

Ці приклади демонструють, що AI та ML виконують подвійну роль: з одного боку, вони підвищують операційну ефективність, а з іншого — створюють новий клієнтський досвід (Customer Experience, CX), орієнтований на персоналізацію та швидкість. Саме в цьому полягає їхня стратегічна цінність для підприємництва в умовах цифрової економіки.

6.5. Виклики та перспективи діагностики ефективності управління підприємницькою та торговельною діяльністю в умовах смарт-середовища

Упровадження цифрових технологій, зокрема систем ERP, CRM, BI, а також інструментів штучного інтелекту (AI) та ML, докорінно змінює підходи до діагностики ефективності підприємницької та торговельної діяльності. Проте цей процес супроводжується низкою викликів, які потребують системного осмислення, а також відкриває перспективи розвитку нових управлінських моделей.

Основою цифрової діагностики є Big Data, які збираються з ERP-, CRM-, IoT- та інших систем. Водночас зростання обсягів даних підвищує ризики їх витоку та зловживання. Кіберзагрози, фішинг, атаки на корпоративні мережі можуть паралізувати бізнес-процеси й завдати значних фінансових збитків.

Особливу актуальність проблема набуває у сфері торгівлі, де обробляється великий масив персональних даних клієнтів. Тому впровадження міжнародних стандартів, таких як GDPR (General Data Protection Regulation) та ISO/IEC 27001, стає обов'язковою умовою сталого розвитку бізнесу в смарт-середовищі.

Смарт-середовище характеризується високою динамікою та постійними змінами. Використання AI та ML трансформує ролі працівників: замість виконання рутинних завдань вони мають аналізувати дані, працювати з аналітичними дашбордами й приймати рішення у співпраці з алгоритмами. Це потребує розвитку цифрових компетентностей (Digital Skills) та формування культури гнучкості (Organizational Agility). Найбільший виклик полягає у зміні мислення: менеджери й співробітники мають сприймати дані як основу стратегічних рішень. Якщо ж організаційна культура залишається консервативною, то навіть найдосконаліші технології не принесуть відчутного ефекту.

Одним із ключових напрямів розвитку є предиктивна аналітика, що поєднує інструменти AI, ML та BI для формування сценаріїв розвитку підприємства. У торгівлі вона дає змогу прогнозувати зміни попиту, адаптувати асортимент і формувати персоналізовані пропозиції. У виробництві — передбачати технічні збої завдяки прогнозованому обслуговуванню (Predictive Maintenance, PdM). У сфері управління ризиками — будувати проактивні стратегії захисту від фінансових, логістичних чи кіберзагроз.

Таким чином, предиктивна аналітика стає не лише інструментом прогнозування, а й фундаментом для проактивного управління ризиками, що підвищує стійкість бізнесу до глобальних викликів.

Словник термінів

Смарт-середовище (Smart Environment) — інтегрований простір, що ґрунтується на використанні цифрових технологій, автоматизації та аналітики в реальному часі для підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Діагностика управлінської ефективності (Management Efficiency Diagnostics) — процес систематичного аналізу та оцінювання діяльності підприємства за допомогою цифрових показників, інструментів і методів для виявлення проблем та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) — кількісні або якісні метрики, що відображають результативність бізнес-процесів і використовуються для оцінки досягнення стратегічних і тактичних цілей.

ERP-система (Enterprise Resource Planning, ERP) — інформаційна система управління ресурсами підприємства, яка забезпечує інтеграцію ключових бізнес-процесів (фінанси, логістика, виробництво, постачання) в єдиному цифровому середовищі.

CRM-система (Customer Relationship Management, CRM) — система управління взаєминами з клієнтами, яка дозволяє збирати, аналізувати й використовувати інформацію про клієнтів для підвищення рівня задоволеності,

лояльності та прибутковості бізнесу.

ВІ-система (Business Intelligence, BI) — комплекс технологій для збору, обробки та візуалізації даних, що забезпечує підтримку управлінських рішень завдяки інтерактивним дашбордам і прогнозним моделям.

Дашборд (Dashboard) — інтерактивна візуальна панель, що відображає ключові бізнес-показники (KPI) у зручному форматі для моніторингу, аналізу й управління діяльністю підприємства.

Хмарні технології (Cloud Technologies, CT) — модель доступу до обчислювальних ресурсів (серверів, сховищ, програмного забезпечення) через інтернет із можливістю масштабування й використання за моделлю «як сервіс».

Інтернет речей (Internet of Things, IoT) — мережа взаємопов'язаних фізичних пристроїв, обладнаних сенсорами та програмним забезпеченням, що обмінюються даними для автоматизації й моніторингу бізнес-процесів у реальному часі.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) — технологія, що імітує інтелектуальні функції людини (аналіз, навчання, прогнозування), забезпечуючи автоматизацію складних управлінських завдань.

Машинне навчання (Machine Learning, ML) — підгалузь штучного інтелекту, яка передбачає створення алгоритмів, здатних навчатися на основі даних і вдосконалювати свої результати без явного програмування.

Великі дані (Big Data) — масиви даних надвеликих обсягів і високої швидкості, які неможливо обробити традиційними методами, але які містять цінні патерни для прогнозування та ухвалення рішень.

Візуалізація даних (Data Visualization) — процес графічного представлення інформації з метою полегшення її інтерпретації та підтримки управлінських рішень.

Аналітика в реальному часі (Real-Time Analytics) — метод обробки даних одразу після їх надходження, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Предиктивна аналітика (Predictive Analytics) — використання статистичних і машинних методів для прогнозування майбутніх тенденцій і поведінки клієнтів на основі історичних даних.

Data-Driven Decision Making (DDD) — методологія прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на системному аналізі даних, а не на інтуїтивних судженнях.

Average Response Time (ART) — середній час, необхідний інформаційній системі для відповіді на користувацький запит; використовується як показник швидкості обміну інформацією.

Availability (%) – коефіцієнт доступності системи, що визначає співвідношення часу її безперервної роботи до загального часу функціонування.

Cloud Adoption (%) – показник рівня впровадження хмарних технологій, який обчислюється як відсоток критично важливих сервісів, перенесених у хмарне середовище.

E-Docs Adoption (%) – індикатор, що відображає частку електронних документів у загальному документообігу організації.

Customer Retention Rate (CRR) – показник збереження клієнтів, який демонструє частку споживачів, що залишилися з компанією протягом певного періоду.

ABC/XYZ-аналіз – метод класифікації асортименту: ABC-аналіз визначає частку товарів у формуванні доходу, XYZ-аналіз – стабільність попиту.

Price Elasticity of Demand (Ed) – коефіцієнт цінової еластичності попиту, що показує, як змінюється обсяг продажів залежно від зміни ціни.

Cycle Time (CT) – середня тривалість виконання управлінського процесу або бізнес-операції.

Click-Through Rate (CTR) – коефіцієнт клікабельності, що визначається як відношення кількості кліків до кількості показів рекламного оголошення.

Return on Marketing Investment (ROMI) – показник рентабельності маркетингових інвестицій, що показує віддачу від витрат на рекламу та комунікації.

Engagement Rate (ER) – рівень залученості користувачів у соціальних мережах, що враховує кількість лайків, коментарів і поширень у відсотках до загальної кількості підписників.

Net Promoter Score (NPS) – індекс лояльності клієнтів, що визначається як різниця між часткою «промоутерів» і «критиків» бренду.

Digital Readiness Index – показник цифрової готовності персоналу, що відображає частку працівників із базовими цифровими компетентностями.

Skill Gap Index (SGI) – індикатор, який визначає розрив між наявними у персоналу компетентностями та необхідними для досягнення стратегічних цілей організації.

Training Hours per Employee – показник, що відображає середню кількість годин навчання, витрачених на одного працівника за певний період.

Learning ROI – показник ефективності інвестицій у навчання, який обчислюється як співвідношення вигоди від освітніх заходів до витрат на їх проведення.

Питання для самоконтролю з теми

1. Як ви розумієте поняття «смарт-середовище» у підприємстві?
2. Які ключові характеристики визначають смарт-середовище?
3. Чим відрізняється смарт-середовище від традиційного бізнес-середовища?
4. Яку роль відіграє інтеграція технологій у формуванні смарт-середовища?
5. Чому аналіз даних у реальному часі є критичним для смарт-бізнесу?
6. Як смарт-середовище впливає на конкурентоспроможність підприємств?
7. У чому полягає відмінність між традиційними та цифровими методами діагностики?
8. Як застосування Big Data змінює підхід до управлінської діагностики?
9. Які основні ідеї системного підходу в оцінюванні ефективності бізнесу?
10. Як процесний підхід допомагає аналізувати окремі бізнес-процеси?
11. У чому особливість ситуаційного підходу до діагностики?
12. Чому комплексний підхід є найбільш доцільним для смарт-середовища?
13. Як можна оцінити швидкість і надійність обміну інформацією в компанії?
14. Чому впровадження хмарних рішень є важливим для ІТ-інфраструктури бізнесу?
15. Які показники характеризують ефективність електронного документообігу?
16. Як можна використовувати SLA для оцінки якості ІТ-послуг?
17. Чим небезпечні прості системи для підприємницької діяльності?
18. Яке місце ІТ-інфраструктура посідає у загальній системі управління бізнесом?
19. Як CRM-системи сприяють моніторингу поведінки споживачів?
20. У чому полягає цінність ABC/XYZ-аналізу для управління товарним асортиментом?
21. Як інструменти аналітики допомагають у прийнятті цінових рішень?
22. Чому процесний майнінг (Process Mining) є ефективним для діагностики бізнес-процесів?
23. Як можна використовувати дані продажів для оптимізації управління?
24. Які ризики виникають при недостатньо якісному зборі даних?
25. У чому полягає відмінність між ERP-, CRM- та BI-системами?
26. Які функції виконує ERP у діагностиці бізнесу?
27. Як CRM допомагає підвищувати лояльність клієнтів?
28. Чим BI-системи відрізняються від традиційних звітних інструментів?

29. Як візуалізація даних полегшує прийняття управлінських рішень?
30. Які переваги інтеграції ERP, CRM та BI в єдине середовище?
31. Що таке хмарні технології та які їх ключові характеристики?
32. Які існують моделі хмар за доступом і архітектурою?
33. Як хмарні рішення забезпечують колективну роботу з даними?
34. У чому полягає перевага гібридної хмари для бізнесу?
35. Як хмарні технології використовуються у торгівлі та підприємстві?
36. Які ризики супроводжують використання хмарних сервісів?
37. Що таке Інтернет речей і яке його значення для бізнесу?
38. Як сенсори IoT забезпечують моніторинг операційної діяльності в реальному часі?
39. Які приклади застосування IoT у логістиці можна навести?
40. Як IoT змінює управління торговельними мережами?
41. Які виклики виникають при інтеграції IoT у бізнес-процеси?
42. Чим IoT відрізняється від традиційних систем збору даних?
43. Яке місце займають AI та ML у сучасному управлінні бізнесом?
44. Як алгоритми машинного навчання можуть прогнозувати зміни на ринку?
45. Які переваги автоматизації управлінських рішень за допомогою AI?
46. У чому полягає значення KPI для оцінки ефективності AI-рішень?
47. Які приклади застосування ML можна знайти у торгівлі?
48. Які ризики пов'язані з використанням AI у прийнятті рішень?
49. Що таке дашборд і які функції він виконує?
50. Які типи дашбордів (операційні, аналітичні, стратегічні) ви знаєте?
51. Як дашборди допомагають у візуалізації KPI?
52. Які переваги мають інтерактивні панелі для управління бізнесом?
53. Чим відрізняється дашборд від звичайного звіту?
54. У яких сферах підприємництва дашборди особливо ефективні?
55. Чому інформаційна безпека є критичною проблемою у смарт-середовищі?
56. Як організаційна культура впливає на ефективність цифрової трансформації?
57. Яку роль відіграє предиктивна аналітика у проактивному управлінні ризиками?
58. Які основні бар'єри впровадження AI та IoT у бізнесі?
59. Чому гнучкість і адаптивність вважаються ключовими якостями сучасних компаній?
60. Які перспективи розвитку цифрових технологій у торгівлі та підприємстві ви вбачаєте?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми

1. Axelos. ITIL Foundation: ITIL 4 Edition. London: TSO, 2019. URL: <https://abim.go.ug/sites/files/%28ITIL%29%20Axelos%20-%20ITIL%20Foundation%204%20edition-Axelos%20%282019%29%5B1%5D.pdf>.
2. ISACA. COBIT (2019) Framework: Governance and Management Objectives. Rolling Meadows: ISACA, 2019. URL: <https://netmarket.oss.aliyuncs.com/df5c71cb-f91a-4bf8-85a6-991e1c2c0a3e.pdf>.
3. International Organization for Standardization. ISO/IEC 20000-1:2018 Information technology – Service management – Part 1: Service management system requirements. Geneva: ISO. 2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:20000:-1:ed-3:v1:en>.
4. International Organization for Standardization. ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems. Geneva: ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso-iec:27001:ed-3:v1:amd:1:v1:en>.
5. International Organization for Standardization. ISO/IEC 38500:2015 Information technology – Governance of IT – For the organization. Geneva: ISO, 2015.
6. National Institute of Standards and Technology. NIST Special Publication 800-53: Security and Privacy Controls for Federal Information Systems and Organizations. Gaithersburg: NIST, 2020.
7. The Open Group. TOGAF® Standard, Version 9.2. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2018. URL: https://university.sk/wp-content/uploads/2020/01/TOGAF_v9_2_specifikacia.pdf.
8. Google Cloud. Cloud Adoption Framework. Google Cloud, 2020. URL: <https://cloud.google.com>.
9. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business. O'Reilly Media, 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/256438799_Data_Science_for_Business.
10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. URL: https://rudycr.com/mm/Digimark/Marketing-5.0-Technology.forHumanity_Kotler,Kartajaya,Setiawan-2021.pdf.
11. Chaffey D. Digital Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice. 6th ed. Pearson, 2015. URL: <https://dokumen.pub/digital-business-and-e-commerce-management-strategy-implementation-and-practice-6-ed-9780273786542>.
12. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson, 2019. URL: <https://dokumen.pub/qdownload/digital->

[marketing-strategy-implementation-and-practice-7nbsped-9781292241579](#).

13. International Organization for Standardization. ISO 30414:2025 Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Geneva: ISO, 2025. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:30414:ed-2:v1:en>.

14. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Variety of Approaches to New Human Capital Resources Disclosure. 13 Dec. 2020. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/12/13/variety-of-approaches-to-new-human-capital-resources-disclosure-in-10-k-filings/>.

15. Бахрушин В.Є. Методи аналізу даних: навчальний посібник для студентів. Запоріжжя: КПУ, 2011. 268 с. DOI:10.13140/RG.2.1.3024.2402.

16. Wutichai. My data analyst project (Portfolio) — Python and Power BI: RFM Analysis. Medium, 11 May 2024. URL: <https://medium.com/@wutichai.ice143/my-data-analyst-project-portfolio-python-and-power-bi-rfm-analysis-f7215ced5d49>.

17. Atidiv. Beginner's Guide to Customer Re-marketing Using RFM Analysis. Medium. URL: <https://medium.com/@atidiv/a-beginners-guide-to-customer-re-marketing-using-rfm-analysis-3bddb82a2643>.

18. Reza M., Musabirov I., Laundry N., Liut M., Williams J.J. Using A/B Testing as a Pedagogical Tool for Iterative Design in HCI Classrooms. EduCHI '23: Proceedings of the 5th Annual Symposium on HCI Education. 2023. P. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.1145/3587399.3587412>.

19. Eu Zh. Building Customer Lifetime Value Estimates With Buy-Till-You-Die Modelling & Python PyMC Marketing. 25 May 2024. URL: <https://blog.devgenius.io/estimating-customer-lifetime-value-with-buy-till-you-die-modelling-python-pymc-marketing-85bc64fce8a6>.

20. Wall Street Prep. Step-by-Step Guide to Understanding LTV/CAC Ratio (Lifetime Value to Customer Acquisition Cost). 17 Sep. 2024. URL: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/ltv-cac-ratio/>.

21. Amazon. Amazon Associates. URL: <https://affiliate-program.amazon.com/>. (accessed 14 May 2025).

22. ZipRecruiter. Affiliate Marketing Annual Salary. URL: <https://www.ziprecruiter.com/Salaries/Affiliate-Marketing-Salary>. (accessed 14 May 2025).

23. Payscale. Average Affiliate Marketer Salary. URL: https://www.payscale.com/research/US/Job=Affiliate_Marketer/Salary. (accessed 14 May 2025).

24. Glassdoor. Affiliate Marketer Salaries. URL: <https://www.glassdoor.com/Salaries/us-affiliate-marketer-salary->

[SRCH_IL.0,2_IN1_KO3,21.htm](#). (accessed 14 May 2025).

25. Monk E.F., Wagner B.J. (2013) Concepts in Enterprise Resource Planning. 4th ed. Boston: Course Technology, Cengage Learning, URL: <https://www.researchgate.net/profile/Bret-Wagner/publication/235720403>.

26. Buttle F., Maklan S. (2019) Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351016551>.

27. Sharda R., Delen D., Turban E. (2014) Business Intelligence and Analytics: Systems for Decision Support. 10th ed. Harlow: Pearson. URL: <https://www.academia.edu/42236869>.

28. Bendle N.T., Farris P.W., Pfeifer P.E., Reibstein D.J. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson, 2016. URL: <https://www.academia.edu/41617497>.

29. Андрушків Б.М., Піхурко А.І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали IV Міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів. Тернопіль: ТНТУ, 2015. С. 168–169. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/11132/2/ConfATMT_2015v2_Andrus_hkiv_B_M-Management_diagnostics_168-169.pdf.

30. Заїка С.О. Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання. Харків: ДБТУ, 2023. 270 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/1b856df8-de1d-4ffc-b6a2-d01e5e06d0b4/content>.

31. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». 22.05.2003. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

32. Міністерство цифрової трансформації України. Рамка цифрових компетентностей для громадян України (DigCompUA). Київ: Мінцифра, 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan.

33. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифровізація економіки: виклики для України. Київ: НАН України, 2018. 252 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf.

ТЕМА 7: Управлінське консультування в SMART-середовищі

Мета теми: Формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань та практичних навичок щодо особливостей управлінського консультування в умовах цифрової трансформації організацій, використання SMART-технологій, цифрових платформ та сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів для прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності консалтингової діяльності та забезпечення сталого розвитку організацій.

Вивчення теми спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетентностей:

здатність здійснювати консалтингову діяльність у сфері управління організаціями;

здатність застосовувати цифрові технології та SMART-інструменти в управлінській практиці;

здатність аналізувати бізнес-процеси та розробляти рекомендації щодо їх удосконалення;

здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних та використовувати інноваційні підходи до організаційного розвитку;

здатність оцінювати ефективність консалтингових проєктів у цифровому середовищі.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

знати сутність, принципи та особливості управлінського консультування в SMART-середовищі;

розуміти роль цифрових технологій у розвитку сучасного консалтингу;

аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації із застосуванням цифрових інструментів;

використовувати SMART-технології для збору, обробки та аналізу управлінської інформації;

розробляти консалтингові рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності організації;

оцінювати результати консалтингових проєктів та визначати напрями їх удосконалення;

здійснювати професійну комунікацію з клієнтами та іншими учасниками консалтингового процесу в цифровому середовищі.

Ключові слова: Управлінське консультування, SMART-середовище, цифрова трансформація, цифрові технології, консалтинг, бізнес-аналітика, управлінські рішення, інформаційно-комунікаційні технології, цифрові платформи, Big Data, штучний інтелект, цифровізація бізнес-процесів, електронне управління, цифрові інструменти менеджменту, управлінські інновації, організаційний розвиток, цифрова компетентність, SMART-технології, консалтинговий проєкт, цифрова економіка.

7.1. Роль управлінського консультування в сучасному бізнес-середовищі

Управлінське консультування є важливою складовою сучасної системи управління підприємствами, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій, вдосконаленню бізнес-процесів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Формування управлінського консультування як окремого виду професійної діяльності відбувалося поступово під впливом економічних, соціальних і технологічних змін, що супроводжували розвиток світового господарства.

Передумови виникнення консалтингової діяльності пов'язані з ускладненням процесів управління підприємствами наприкінці XIX – на початку XX століття. У цей період промислова революція сприяла швидкому зростанню масштабів виробництва, розвитку великих корпорацій та появі нових форм організації праці. Керівники підприємств зіткнулися з необхідністю прийняття складних управлінських рішень, що потребували спеціалізованих знань та професійної експертизи. Саме це стало підґрунтям для залучення зовнішніх фахівців, здатних аналізувати діяльність підприємств і пропонувати шляхи підвищення їх ефективності.

Значний вплив на становлення консалтингової діяльності справили наукові підходи до управління, які активно розвивалися на межі XIX–XX століть. Особливу роль відіграли праці американського інженера та дослідника управління Фредеріка Тейлора, який заклав основи наукового менеджменту. Його концепція передбачала раціоналізацію трудових процесів, підвищення продуктивності праці та використання наукових методів організації виробництва. Практична реалізація цих ідей вимагала участі фахівців, які могли проводити аналіз виробничих процесів і надавати рекомендації щодо їх удосконалення. Таким чином, саме науковий менеджмент став одним із ключових чинників зародження управлінського консультування.

Подальший розвиток консалтингової діяльності відбувався в першій половині XX століття. У цей період зростала кількість підприємств, посилювалася конкуренція, розширювалися міжнародні економічні зв'язки. Власники та керівники компаній дедалі частіше потребували незалежної експертної оцінки власної діяльності. Відповідно почали створюватися перші спеціалізовані консалтингові компанії, які надавали послуги з організації виробництва, фінансового аналізу та вдосконалення систем управління.

Після Другої світової війни управлінське консультування перейшло на новий етап розвитку. Відбудова економік, активне зростання промислового виробництва та міжнародної торгівлі сприяли збільшенню попиту на професійні консультаційні послуги. Консультанти почали працювати не лише з виробничими питаннями, а й зі стратегічним плануванням, управлінням персоналом, маркетингом та організаційним розвитком. У цей період сформувалися провідні міжнародні консалтингові компанії, які поступово перетворилися на глобальних лідерів ринку консультаційних послуг.

У другій половині XX століття консалтинг став самостійною галуззю професійної діяльності. Зростання складності бізнес-процесів, розвиток інформаційних технологій та глобалізація економіки призвели до необхідності залучення

вужькоспеціалізованих експертів. Консалтингові компанії почали пропонувати широкий спектр послуг, включаючи стратегічне управління, фінансовий консалтинг, інформаційно-технологічне консультування, управління ризиками та оптимізацію бізнес-процесів.

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття особливого значення набули процеси цифровізації економіки. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінив підходи до ведення бізнесу та управління організаціями. У цих умовах управлінське консультування почало виконувати роль провідника цифрових змін, допомагаючи підприємствам адаптуватися до нових ринкових умов, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати конкурентоспроможність. Сучасні консультанти дедалі частіше використовують цифрові інструменти аналізу даних, штучний інтелект, хмарні технології та системи автоматизації управління.

В Україні *розвиток управлінського консультування* активізувався після переходу до ринкової економіки. Трансформаційні процеси, пов'язані зі зміною економічної системи, потребували нових підходів до управління підприємствами. У цей період зростала потреба у професійній консультаційній підтримці щодо стратегічного планування, фінансового управління, реструктуризації підприємств та впровадження сучасних методів менеджменту. Подальша інтеграція України до світового економічного простору та розвиток цифрової економіки сприяли розширенню ринку консалтингових послуг і підвищенню їх значущості для бізнесу.

Отже, виникнення та розвиток управлінського консультування є закономірним результатом еволюції економічних відносин і систем управління. Від перших спроб удосконалення виробничих процесів до сучасних комплексних консультаційних проєктів консалтинг пройшов тривалий шлях розвитку та перетворився на важливий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. В умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції роль управлінського консультування продовжує зростати, що обумовлює його стратегічне значення для розвитку сучасного бізнесу.

У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення управлінського консультування, що зумовлено багатогранністю цього явища та різними кутами його розгляду. Найбільш поширеними є три підходи до трактування цього поняття.

Перший — функціональний — акцентує на характері діяльності консультанта. Зокрема, М. Кубр визначає управлінське консультування як надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи виявлення та аналіз проблем, розробку рекомендацій щодо їх вирішення та сприяння їх впровадженню. Другий підхід — *інституційний* — розглядає консультування крізь призму організаційної форми надання послуг, тобто як специфічний вид підприємницької діяльності спеціалізованих фірм. Третій підхід — *процесний* — трактує консультування як взаємодію між консультантом і клієнтом, спрямовану на спільне розв'язання управлінських проблем. Саме поєднання всіх трьох підходів дозволяє найповніше розкрити економічну сутність цього явища.

Основні характеристики управлінського консультування. Управлінське консультування як вид професійної діяльності має кілька визначальних характеристик. По-перше, незалежність: консультант не є частиною організаційної структури клієнта, що забезпечує об'єктивність його суджень і рекомендацій. По-друге, професійна компетентність — консультування спирається на спеціалізовані знання у сферах стратегічного управління, фінансів, маркетингу, організаційного розвитку тощо. По-третє, тимчасовий характер взаємодії: консультант залучається для вирішення конкретного завдання на обмежений термін, після чого відповідальність за управління повністю залишається за клієнтом. По-четверте, «порадницький характер послуг» — консультант не приймає управлінських рішень замість клієнта, а лише формує основу для їх прийняття.

З економічної точки зору управлінське консультування виступає інструментом підвищення ефективності господарської діяльності підприємства шляхом залучення зовнішніх знань і досвіду. Це дозволяє організаціям скорочувати витрати на утримання вузькоспеціалізованих фахівців у штаті та отримувати доступ до кращих практик управління.

Відмінності між консультуванням та іншими видами професійних послуг. Управлінське консультування нерідко ототожнюють із суміжними видами діяльності — аудитом, юридичними послугами, коучингом чи тренінгами — однак між ними існують принципові відмінності. На відміну від аудиту, який передбачає перевірку відповідності діяльності встановленим стандартам і є ретроспективним за своєю природою, консультування орієнтоване на майбутнє і спрямоване на пошук рішень. Юридичні послуги обмежуються правовою площиною, тоді як управлінське консультування охоплює всі аспекти організаційної діяльності. Від коучингу консультування відрізняється тим, що коуч сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу клієнта, не пропонуючи готових рішень, тоді як консультант привносить конкретні фахові знання ззовні. Тренінги спрямовані на розвиток навичок персоналу і мають груповий характер, тоді як консультування вирішує індивідуалізовані управлінські завдання конкретної організації.

Таким чином, управлінське консультування є самостійним видом інтелектуальних послуг, що поєднує аналітичну, рекомендаційну та супровідну функції і посідає особливе місце в системі ринкової інфраструктури підтримки бізнесу.

Управлінське консультування, як і будь-який інший вид професійної діяльності, має чітко визначену цільову спрямованість. Головною метою консалтингової діяльності є підвищення ефективності функціонування організації-клієнта шляхом надання їй кваліфікованої зовнішньої допомоги в розв'язанні управлінських проблем. При цьому важливо розуміти, що мета консультування не зводиться лише до вироблення рекомендацій — вона передбачає реальні позитивні зміни в діяльності підприємства, які є вимірюваними та стійкими в часі.

В економічному сенсі мета управлінського консультування реалізується через підвищення конкурентоспроможності клієнта, оптимізацію використання наявних ресурсів, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення умов для сталого розвитку.

Таким чином, консалтинг виступає не витратою, а інвестицією, що має генерувати вимірювану економічну віддачу.

Основні завдання консультантів. Досягнення зазначеної мети забезпечується через виконання сукупності конкретних завдань. По-перше, це виявлення та діагностика проблем — встановлення реального стану справ в організації, визначення відхилень від бажаного стану та з'ясування їх першопричин. По-друге, розробка альтернативних рішень — формування кількох можливих варіантів подолання виявлених проблем з оцінкою переваг, ризиків і ресурсних вимог кожного з них. По-третє, надання обґрунтованих рекомендацій щодо вибору оптимального варіанту дій з урахуванням специфіки організації та зовнішнього середовища. По-четверте, сприяння впровадженню змін — супровід реалізації прийнятих рішень, допомога у подоланні організаційного опору та адаптації персоналу до нових умов роботи. Нарешті, важливим завданням є передача знань і компетенцій клієнту, що дозволяє організації надалі самостійно вирішувати аналогічні проблеми без залучення зовнішніх фахівців.

Аналітична, діагностична, рекомендаційна та контрольна функції. Реалізація завдань консультування здійснюється через чотири взаємопов'язані функції, що утворюють логічну послідовність консалтингового процесу.

Аналітична функція передбачає збір, систематизацію та інтерпретацію інформації про діяльність організації. Консультант досліджує внутрішнє середовище підприємства — організаційну структуру, бізнес-процеси, фінансові показники, кадровий потенціал — а також оцінює зовнішні чинники, що впливають на його розвиток. Якість аналізу безпосередньо визначає точність подальших висновків і доцільність рекомендацій.

Діагностична функція ґрунтується на результатах аналізу і полягає у встановленні «діагнозу» організації — виявленні наявних дисфункцій, прихованих резервів та потенційних загроз. На відміну від аналізу, який фіксує факти, діагностика встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними та дає змогу зрозуміти, чому проблема виникла і які чинники її підтримують.

Рекомендаційна функція є центральною в роботі консультанта і виражається у формуванні конкретних пропозицій щодо вирішення виявлених проблем. Якісні рекомендації мають бути практично здійсненними, економічно обґрунтованими та адаптованими до реальних можливостей клієнта, а не універсальними шаблонними рішеннями.

Контрольна функція реалізується на етапі впровадження змін і передбачає моніторинг виконання рекомендацій, оцінку проміжних результатів та за необхідності коригування обраного курсу дій. Саме ця функція відрізняє повноцінний консалтинговий супровід від разової консультації.

Отже, мета, завдання та функції управлінського консультування утворюють цілісну систему, де кожен елемент підпорядкований єдиній логіці — забезпеченню якісних змін в управлінні організацією-клієнтом.

Консультанти та консалтингові компанії. Суб'єктна структура управлінського консультування охоплює дві сторони взаємодії — тих, хто надає послуги, і тих, хто їх

отримує. Першу групу суб'єктів утворюють консультанти та консалтингові організації різних форм і масштабів.

Консультант як ключова фігура консалтингового процесу — це фахівець, що володіє спеціалізованими знаннями в певній галузі управління та здатний застосовувати їх для вирішення практичних проблем конкретної організації. В літературі прийнято розрізняти зовнішніх і внутрішніх консультантів. Зовнішній консультант є незалежним від організації-клієнта фахівцем або представником консалтингової фірми, тоді як внутрішній перебуває у штаті організації й виконує консультативні функції зсередини. Кожен із цих типів має свої переваги: зовнішній консультант забезпечує незалежність погляду та широкий міжгалузевий досвід, тоді як внутрішній краще обізнаний зі специфікою організації та її корпоративною культурою.

Консалтингові компанії як інституційна форма надання управлінських послуг класифікуються за кількома критеріями. За масштабом діяльності виокремлюють великі міжнародні мережеві фірми (так звана «Велика четвірка» — Deloitte, PwC, EY, KPMG, а також McKinsey, BCG, Bain), середні національні компанії та невеликі спеціалізовані бутикові фірми. За профілем спеціалізації розрізняють універсальні компанії, що охоплюють широкий спектр управлінських питань, та вузькоспеціалізовані, що зосереджуються на окремих функціональних сферах — стратегії, фінансах, ІТ, управлінні персоналом тощо.

До особистісних характеристик ефективного консультанта науковці відносять поєднання аналітичного мислення, комунікативної компетентності, здатності до системного бачення проблем, а також високих етичних стандартів. Остання вимога є принципово важливою, оскільки консультант у процесі роботи отримує доступ до конфіденційної інформації клієнта, а отже, несе підвищену відповідальність за її використання.

Клієнти консалтингових послуг. Другу групу суб'єктів управлінського консультування утворюють клієнти — організації або фізичні особи, що замовляють і отримують консалтингові послуги. Клієнтське середовище є надзвичайно різноманітним як за організаційно-правовими формами суб'єктів, так і за їхніми потребами.

За типом організації клієнтами консалтингових компаній виступають комерційні підприємства різних галузей і розмірів, державні органи та установи, некомерційні організації, а також міжнародні структури. Показово, що якщо раніше управлінське консультування асоціювалося переважно з великим бізнесом, то сьогодні малі та середні підприємства також активно використовують цей інструмент, особливо на етапах запуску, масштабування або реструктуризації.

Важливо розрізняти поняття клієнта-організації та клієнта-особи. У практиці консультування замовником виступає організація як юридична особа, однак безпосередня взаємодія здійснюється з конкретними людьми — керівниками, власниками, менеджерами. Ці особи можуть мати різні, а іноді й суперечливі інтереси щодо результатів консультування, що суттєво ускладнює роботу консультанта. Тому в науковій літературі наголошується на необхідності чіткого визначення «клієнтської

системи» — сукупності осіб, інтереси яких консультант зобов'язаний брати до уваги.

За мотивацією звернення до консультантів клієнтів умовно поділяють на три категорії. Перша — організації, що зіткнулися з гострою проблемою і потребують термінової допомоги. Друга — підприємства, що функціонують відносно стабільно, проте прагнуть підвищити ефективність або реалізувати нові можливості розвитку. Третя — організації, що здійснюють масштабні трансформації (злиття, поглинання, цифровізація, вихід на нові ринки) і залучають консультантів для управління змінами.

Об'єкти консультування в організації. Об'єкти управлінського консультування — це ті елементи і підсистеми організації, на які спрямована діяльність консультанта. Їх правильне визначення є необхідною умовою коректного формулювання проблеми та вибору адекватних методів роботи.

На стратегічному рівні об'єктами консультування виступають місія, цілі та стратегія розвитку організації, її конкурентна позиція та бізнес-модель. Консультування на цьому рівні передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінку стратегічного потенціалу підприємства та розробку довгострокових рішень.

На організаційно-управлінському рівні об'єктами є організаційна структура, системи управління, розподіл повноважень і відповідальності, корпоративне управління та внутрішні комунікації. Проблеми на цьому рівні часто виявляються у дублюванні функцій, неефективній координації між підрозділами або надмірній централізації прийняття рішень.

На операційному рівні консультування охоплює бізнес-процеси, виробничі та логістичні системи, управління якістю, технологічні рішення. Об'єктом тут є ефективність повсякденної діяльності організації та її відповідність стратегічним цілям.

Окремими об'єктами консультування виступають фінансова система підприємства (фінансове планування, управління витратами, інвестиційна діяльність), система управління персоналом (підбір, мотивація, розвиток, корпоративна культура), маркетинг і збут (позиціонування, цінова політика, канали продажу), а також інформаційні системи та цифрова інфраструктура.

Таким чином, суб'єктно-об'єктна структура управлінського консультування відображає складну багаторівневу взаємодію між носіями знань і організаціями, що їх потребують, охоплюючи широкий спектр управлінських проблем — від стратегічних до операційних.

Стратегічне консультування. Стратегічне консультування є одним із найбільш затребуваних і водночас найскладніших напрямів управлінського консалтингу. Його предметом є довгострокові рішення щодо розвитку організації — визначення стратегічних цілей, вибір ринків і моделей конкуренції, формування бізнес-моделі та управління портфелем активів. Консультанти у цій сфері, як правило, поєднують глибоке знання галузі з розвиненими аналітичними інструментами — SWOT-аналізом, моделями п'яти сил Портера, системою збалансованих показників тощо.

Характерною особливістю стратегічного консультування є висока ступінь невизначеності вихідних умов: рішення приймаються в умовах неповної інформації

про майбутнє, а відтак якість рекомендацій значною мірою визначається досвідом і судженням консультанта, а не лише методологічною строгістю. Саме тому провідні стратегічні консалтингові компанії — McKinsey, BCG, Bain — традиційно залучають фахівців із різних галузей знань і практики.

Організаційне консультування. Організаційне консультування спрямоване на підвищення ефективності внутрішньої будови та функціонування організації. Його об'єктами є організаційна структура, система управління, розподіл функцій і повноважень, внутрішні комунікації та бізнес-процеси. Потреба в цьому виді консалтингу виникає, як правило, у ситуаціях активного зростання компанії, злиття або поглинання, виходу на нові ринки чи суттєвої зміни зовнішніх умов діяльності.

Центральним завданням організаційного консультування є усунення дисфункцій управління — надмірної бюрократизації, нечіткого розподілу відповідальності, дублювання функцій, слабкої міжфункціональної координації. Консультант не просто пропонує нову організаційну схему, а опрацьовує механізми її практичного впровадження з урахуванням людського фактора та корпоративної культури. У цьому контексті організаційне консультування тісно переплітається з управлінням змінами як окремим напрямом консалтингової практики.

Фінансове консультування. Фінансове консультування охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із управлінням фінансовими ресурсами організації. До основних його напрямів належать фінансове планування і бюджетування, оптимізація структури капіталу, управління грошовими потоками, оцінка бізнесу, супровід угод злиттів і поглинань (M&A), а також реструктуризація боргових зобов'язань.

Особливе місце у фінансовому консалтингу займає податкове консультування — допомога підприємствам у легальній мінімізації податкового навантаження та забезпеченні відповідності вимогам податкового законодавства. З огляду на постійні зміни нормативно-правового середовища цей напрям є надзвичайно актуальним для українського бізнесу.

Від аудиту фінансове консультування відрізняється принципово: аудит констатує факти минулого, тоді як консалтинг орієнтований на майбутнє і пов'язаний з виробленням рішень, а не лише перевіркою відповідності стандартам.

Кадрове консультування. Кадрове (HR) консультування сформувалося як самостійний напрям у відповідь на зростаюче усвідомлення того, що людський капітал є одним із ключових чинників конкурентоспроможності організації. Цей вид консалтингу охоплює питання побудови системи підбору персоналу, розробки систем мотивації та оплати праці, оцінки й розвитку співробітників, управління талантами, формування корпоративної культури та підвищення залученості персоналу.

Окремим і дедалі більш затребуваним напрямом є консультування з питань організаційної культури та управління змінами: будь-яка трансформація організації неминуче зустрічає опір з боку персоналу, і завдання консультанта полягає в тому, щоб мінімізувати цей опір через залучення співробітників до процесу змін, комунікацію та навчання.

Важливо відмежовувати кадрове консультування від рекрутингу та тренінгових

послуг. Рекрутинг вирішує завдання пошуку конкретних фахівців, тренінги розвивають навички, тоді як HR-консалтинг має системний характер і спрямований на побудову або вдосконалення цілісної системи управління людськими ресурсами.

ІТ-консультування та цифровий консалтинг. ІТ-консультування є одним із найбільш динамічно зростаючих напрямів сучасного управлінського консалтингу, що зумовлено прискоренням цифрової трансформації бізнесу в усіх галузях економіки. Цей напрям охоплює консультування з питань вибору та впровадження інформаційних систем (ERP, CRM, BI), побудови ІТ-архітектури підприємства, кібербезпеки, управління даними та автоматизації бізнес-процесів.

Цифровий консалтинг є ширшим поняттям, що виходить за межі суто технічних питань і охоплює стратегічний вимір цифрової трансформації: переосмислення бізнес-моделі в умовах цифрової економіки, розробку цифрової стратегії, управління цифровими каналами взаємодії з клієнтами, впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних. Тому цифровий консалтинг фактично інтегрує елементи стратегічного, організаційного та ІТ-консультування в єдину міждисциплінарну практику.

Слід зазначити, що межі між окремими видами управлінського консультування є значною мірою умовними. На практиці більшість консалтингових проєктів носять комплексний характер і поєднують елементи кількох напрямів — наприклад, стратегічне і кадрове консультування при реструктуризації або організаційне й ІТ-консультування при цифровій трансформації. Це обумовлює зростаючий попит на консультантів із широким міждисциплінарним профілем компетенцій.

Сутність цифровізації бізнесу. Цифрова трансформація є одним із найбільш значущих структурних зрушень в економіці початку ХХІ століття, що кардинально змінює логіку функціонування підприємств у всіх галузях. У науковій літературі поняття цифровізації бізнесу трактується неоднозначно, однак більшість дослідників сходяться на тому, що йдеться не просто про впровадження нових технологій, а про глибоку трансформацію бізнес-моделей, операційних процесів і способів створення цінності для споживача на основі цифрових технологій.

Принципово важливо розрізняти три споріднені, але не тотожні поняття. Цифровізація у вузькому сенсі — це переведення аналогової інформації в цифровий формат. Діджиталізація — це використання цифрових технологій для вдосконалення існуючих процесів без зміни їхньої фундаментальної природи. Цифрова трансформація є найбільш глибоким рівнем змін і передбачає переосмислення самої бізнес-моделі підприємства, його ціннісної пропозиції та способів взаємодії з клієнтами, партнерами й співробітниками.

Технологічною основою цифрової трансформації виступає сукупність взаємопов'язаних технологій: хмарні обчислення, великі дані та аналітика, штучний інтелект і машинне навчання, інтернет речей, блокчейн, роботизація процесів. Жодна з цих технологій сама по собі не є трансформаційною — ефект виникає від їх інтеграції в цілісну цифрову екосистему підприємства.

Основні виклики цифрової економіки. Цифрова трансформація породжує не

лише нові можливості, але й серйозні виклики для підприємств, ігнорування яких може призвести до суттєвої втрати конкурентних позицій або навіть виходу з ринку.

Першим і, мабуть, найбільш фундаментальним викликом є зміна конкурентного середовища. Цифрові технології знижують бар'єри для входу на ринок, дозволяючи новим гравцям — стартапам і технологічним компаніям — швидко виходити в традиційні галузі з принципово новими пропозиціями. Так звані «цифрові дисраптори» — компанії на кшталт Uber, Airbnb, Netflix — не просто здобули частку ринку, а фактично переформатували цілі галузі, поставивши під загрозу існування традиційних гравців.

Другим викликом є зміна споживчих очікувань. Сучасний споживач, сформований досвідом взаємодії з цифровими платформами, очікує персоналізації, миттєвої реакції, зручності та прозорості від усіх без винятку компаній — незалежно від їхнього розміру та галузі. Нездатність відповідати цим очікуванням безпосередньо відображається на лояльності клієнтів і фінансових результатах підприємства.

Третім суттєвим викликом є проблема даних і кібербезпеки. Цифровізація супроводжується різким збільшенням обсягів даних, що генеруються, зберігаються і передаються підприємством. Це створює нові можливості для аналітики та прийняття рішень, однак водночас підвищує вразливість організації до кібератак, витоків даних і порушень конфіденційності. За оцінками міжнародних організацій, збитки від кіберзлочинності у глобальному вимірі щороку зростають, а відповідальність підприємств за захист персональних даних суттєво посилюється на законодавчому рівні.

Четвертим викликом є дефіцит цифрових компетенцій. Попит на фахівців з аналітики даних, кібербезпеки, розробки програмного забезпечення та управління цифровою трансформацією суттєво перевищує пропозицію на ринку праці. При цьому виклик стосується не лише технічних спеціальностей — цифрова грамотність стає необхідною компетенцією для менеджерів усіх рівнів.

В умовах описаних вище викликів адаптація до цифрових змін перестає бути стратегічним вибором підприємства і перетворюється на умову його виживання. Дослідження McKinsey Global Institute свідчать, що компанії-лідери цифрової трансформації демонструють суттєво вищі показники продуктивності, прибутковості та зростання порівняно з тими, що зволікають із цифровими змінами.

Адаптація підприємств до цифрових змін має охоплювати кілька взаємопов'язаних вимірів. Стратегічний вимір передбачає переосмислення бізнес-моделі та формулювання чіткої цифрової стратегії, що визначає пріоритети трансформації та механізми їх реалізації. Організаційний вимір пов'язаний із побудовою більш гнучких, горизонтальних структур управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Технологічний вимір охоплює вибір і впровадження відповідних цифрових інструментів та платформ, що відповідають специфіці діяльності підприємства. Нарешті, культурний вимір є чи не найскладнішим: цифрова трансформація вимагає формування організаційної культури, що заохочує інновації, експериментування та готовність до постійних змін.

Саме тут управлінське консультування набуває особливого значення. Більшість підприємств — особливо середнього розміру — не мають внутрішніх компетенцій для самостійного управління цифровою трансформацією в усій її складності. Залучення зовнішніх консультантів дозволяє прискорити цей процес, уникнути типових помилок і забезпечити узгодженість технологічних, організаційних і стратегічних змін. Таким чином, цифрова трансформація є одним із ключових драйверів зростання попиту на управлінські консалтингові послуги в сучасній економіці.

Консультаційна підтримка цифрових проєктів. Цифрова трансформація підприємств є складним, ресурсомістким і ризикованим процесом, успішна реалізація якого вимагає поєднання технологічної експертизи з глибоким розумінням управлінської специфіки організації. Саме ця обставина зумовлює зростаючу роль управлінського консультування як інструменту супроводу цифрових проєктів — від їх ініціації до завершення та оцінки результатів.

Консультаційна підтримка цифрових проєктів охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів діяльності. На передпроектному етапі консультанти здійснюють діагностику поточного стану цифрової зрілості підприємства, оцінюють готовність організації до трансформації, ідентифікують ключові больові точки та визначають пріоритети змін. Поняття «цифрова зрілість» у цьому контексті відображає рівень розвитку технологічної інфраструктури, цифрових компетенцій персоналу та готовності організаційної культури до змін.

На етапі реалізації консультанти виконують функції проєктного управління — забезпечують координацію між різними підрозділами організації та зовнішніми технологічними партнерами, контролюють дотримання строків і бюджету, управляють ризиками та вирішують конфліктні ситуації, що неминуче виникають у процесі масштабних організаційних перетворень. Особливо важливою є роль консультанта як «перекладача» між технічними фахівцями та бізнес-керівниками, оскільки комунікаційний розрив між цими групами є одним із найпоширеніших джерел провалу цифрових ініціатив.

Статистика невтішна: за даними міжнародних досліджень, значна частина масштабних цифрових трансформацій не досягає поставлених цілей або суттєво виходить за межі запланованих бюджетів і строків. Серед основних причин цього — недостатнє залучення керівництва, опір персоналу, нечітка постановка цілей та відсутність системного управління змінами. Кваліфікована консультаційна підтримка дозволяє суттєво знизити ймовірність настання цих ризиків.

Розроблення цифрових стратегій розвитку. Одним із найбільш затребуваних напрямів консультування у сфері цифрової трансформації є розроблення цифрових стратегій розвитку підприємств. Цифрова стратегія — це документ, що визначає бачення організації щодо її цифрового майбутнього, стратегічні пріоритети трансформації, необхідні ресурси та механізми реалізації змін. Вона є невід'ємною складовою загальної корпоративної стратегії і має бути повністю узгоджена з нею.

Розроблення цифрової стратегії є складним аналітичним процесом, що

передбачає кілька послідовних кроків. Насамперед здійснюється аналіз зовнішнього середовища — оцінка цифрових трендів у галузі, вивчення досвіду конкурентів і кращих світових практик, ідентифікація технологій, що мають потенціал суттєво змінити галузевий ландшафт у середньостроковій перспективі. Далі проводиться внутрішня діагностика — оцінка поточного стану ІТ-інфраструктури, рівня цифрових компетенцій персоналу, існуючих цифрових ініціатив та їхніх результатів.

На основі отриманих даних консультанти формулюють стратегічні пріоритети цифрової трансформації — конкретні напрями, в яких підприємство зосереджує свої зусилля та інвестиції. При цьому принципово важливо уникати типової пастки — прагнення трансформувати все одночасно. Ефективна цифрова стратегія передбачає чітку послідовність кроків, що враховує реальні можливості організації та забезпечує відчутні результати на кожному етапі, підтримуючи таким чином організаційну мотивацію до продовження перетворень.

Роль консультанта у цьому процесі є багатоплановою: він не лише привносить методологічну експертизу і галузеве знання, а й виступає модератором стратегічних дискусій, допомагаючи керівній команді досягти консенсусу щодо пріоритетів та сформуванню спільного бачення цифрового майбутнього організації. Це особливо важливо в ситуаціях, коли серед топ-менеджменту існують суттєві розбіжності в поглядах на напрями та темпи трансформації.

Оптимізація бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій. Оптимізація бізнес-процесів на основі цифрових технологій є одним із найбільш практично орієнтованих напрямів цифрового консалтингу, що дає вимірювані результати у відносно короткі строки. Йдеться про переосмислення та вдосконалення операційної діяльності підприємства з використанням можливостей автоматизації, аналітики та цифрових платформ.

Методологічною основою цього напрямку є процесний підхід до управління, що розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має своїх власників, входи, виходи та показники ефективності. Консультанти здійснюють картографування існуючих процесів, виявляють вузькі місця, дублювання функцій і зайві кроки, після чого розробляють оптимізовані моделі процесів з урахуванням можливостей цифрових технологій.

Серед ключових інструментів цифрової оптимізації процесів особливе місце займає роботизована автоматизація процесів (RPA — Robotic Process Automation), що дозволяє автоматизувати рутинні повторювані операції без суттєвих змін існуючих інформаційних систем. Не менш значущими є системи управління бізнес-процесами (BPM), що забезпечують наскрізну автоматизацію та моніторинг складних міжфункціональних процесів. Аналітика даних і технології штучного інтелекту відкривають можливості для переходу від реактивного до предиктивного управління — передбачення проблем і відхилень до їх фактичного виникнення.

Важливо підкреслити, що цифрова оптимізація процесів є не суто технічним, а комплексним управлінським завданням. Автоматизація неефективного процесу лише збільшує швидкість генерування неефективних результатів. Тому грамотний

консультант завжди починає з реінжинірингу процесу — переосмислення його логіки та усунення структурних недоліків — і лише після цього переходить до питань технологічної реалізації. Саме таке поєднання управлінської та технологічної експертизи і відрізняє якісний цифровий консалтинг від простого ІТ-впровадження.

Таким чином, управлінське консультування у сфері цифрової трансформації є комплексною міждисциплінарною практикою, що інтегрує стратегічне мислення, організаційну експертизу та технологічне знання в єдину систему підтримки підприємств на шляху до цифрового майбутнього.

Big Data та аналітика даних. Цифрові технології трансформують не лише діяльність підприємств-клієнтів, але й саму консалтингову галузь. Традиційно консультування спиралося переважно на якісні методи — інтерв'ю, фокус-групи, експертні судження — що робило його результати значною мірою залежними від досвіду та інтуїції конкретного консультанта. Поява технологій великих даних і розвиток аналітичних інструментів докорінно змінюють цю ситуацію, забезпечуючи якісно новий рівень обґрунтованості управлінських рекомендацій.

Big Data у контексті консалтингової діяльності — це не просто великі обсяги інформації, а принципово нова можливість аналізувати масиви структурованих і неструктурованих даних із різноманітних джерел у режимі реального часу. Консультанти отримують змогу досліджувати транзакційні дані підприємства, дані про поведінку споживачів, інформацію з соціальних мереж, відкриті статистичні джерела та галузеві бази даних — і на цій основі формувати значно більш точну картину ринкової ситуації та внутрішнього стану організації.

Аналітика даних у консалтингу реалізується на кількох рівнях. Дескриптивна аналітика відповідає на питання «що відбувається?» і забезпечує базове розуміння поточного стану справ. Діагностична аналітика дозволяє встановити причини виявлених відхилень — «чому це відбувається?». Предиктивна аналітика на основі статистичних моделей і алгоритмів машинного навчання дає змогу прогнозувати майбутні тенденції — «що відбудеться?». Нарешті, прескриптивна аналітика формує рекомендації щодо оптимальних управлінських дій — «що слід зробити?». Саме останній рівень є найбільш цінним для консалтингової практики, оскільки безпосередньо підтримує прийняття управлінських рішень.

Практичне застосування аналітики даних у консалтингу охоплює широкий спектр завдань: сегментацію клієнтської бази, прогнозування попиту, оцінку ефективності маркетингових кампаній, аналіз ланцюгів постачання, моделювання фінансових сценаріїв та багато інших. Ключовою перевагою є перехід від суб'єктивних суджень до рішень, що мають чітке емпіричне підґрунтя.

Штучний інтелект у консалтингу. Штучний інтелект (ШІ) є, мабуть, найбільш революційною технологією з точки зору її впливу на консалтингову галузь. Він не просто прискорює виконання традиційних аналітичних завдань, але й відкриває якісно нові можливості для роботи з інформацією та генерування управлінських insights.

У практиці сучасного консалтингу ІІІ застосовується у кількох ключових напрямках. Автоматизація аналітичних процесів дозволяє значно скоротити час, що раніше витрачався на збір і первинну обробку даних. Задачі, які потребували тижнів роботи аналітиків — наприклад, аналіз великих масивів фінансової звітності або моніторинг ринкових тенденцій — тепер можуть виконуватися алгоритмами за лічені години. Це вивільняє час консультантів для більш складної інтерпретаційної та творчої роботи.

Обробка природної мови (NLP) відкрила можливості для аналізу неструктурованих текстових даних — контрактів, звітів, відгуків клієнтів, публікацій у медіа. Консультанти можуть швидко опрацьовувати тисячі документів, виявляти в них ключові теми, настрої та тенденції, що раніше було практично неможливим через обмеження людського ресурсу.

Генеративний ІІІ — і зокрема великі мовні моделі — формує новий клас інструментів для підтримки консалтингової діяльності: від автоматизованої підготовки аналітичних звітів до моделювання сценаріїв розвитку подій. Разом з тим використання ІІІ в консалтингу ставить серйозні питання щодо якості та відповідальності: алгоритми можуть відтворювати упередження, наявні у навчальних даних, а генеровані рекомендації потребують обов'язкової верифікації кваліфікованим фахівцем. Тому ІІІ в консалтингу коректніше розглядати не як заміник консультанта, а як потужний інструмент підсилення його можливостей.

Хмарні технології. Хмарні технології суттєво змінили операційну модель консалтингової діяльності, забезпечивши нові стандарти мобільності, масштабованості та співпраці. З практичної точки зору хмарні рішення вирішують кілька важливих проблем, характерних для консалтингового бізнесу.

По-перше, вони забезпечують ефективну віддалену співпрацю в умовах, коли члени проєктної команди можуть бути розташовані в різних містах або країнах, а взаємодія з клієнтом відбувається в дистанційному форматі. Хмарні платформи для спільної роботи — такі як Microsoft Teams, Google Workspace або спеціалізовані консалтингові інструменти — дозволяють підтримувати повноцінну командну роботу незалежно від географії.

По-друге, хмарні технології відкривають доступ до масштабованих обчислювальних потужностей для проведення складних аналітичних розрахунків без необхідності значних капіталовкладень у власну ІТ-інфраструктуру. Це особливо актуально для середніх і малих консалтингових компаній, що отримують можливість використовувати ті ж аналітичні інструменти, що й великі гравці.

По-третє, хмарне середовище забезпечує безпечне зберігання та обмін конфіденційними даними клієнтів із можливістю гнучкого управління правами доступу. З огляду на чутливий характер інформації, з якою працюють консультанти, питання захисту даних має принципове значення для підтримки довіри клієнтів.

Автоматизовані системи управління. Автоматизовані системи управління формують технологічну основу, на якій реалізуються цифрові перетворення підприємств, що консультуються. Для консалтингової практики ці системи є водночас

об'єктом консультування — коли мова йде про їх вибір і впровадження у клієнта — та інструментом власної діяльності консалтингових компаній.

У роботі з клієнтами консультанти все частіше спеціалізуються на впровадженні та налаштуванні ERP-систем (Enterprise Resource Planning), що інтегрують управління фінансами, виробництвом, логістикою та персоналом в єдину інформаційну платформу. Провідні постачальники таких рішень — SAP, Oracle, Microsoft Dynamics — формують окремі екосистеми консалтингових партнерів, що підтверджує масштаб попиту на цей вид послуг.

CRM-системи (Customer Relationship Management) є ще одним поширеним об'єктом консалтингового супроводу, що охоплює не лише технічне впровадження, але й реінжиніринг процесів роботи з клієнтами, навчання персоналу та інтеграцію з іншими системами підприємства.

Для власних потреб консалтингові компанії використовують системи управління проєктами та знаннями, що дозволяють ефективно організовувати роботу по проєктах, управляти завантаженістю консультантів, накопичувати та систематизувати напрацьований досвід і кращі практики. Управління знаннями є стратегічно важливим для консалтингових компаній, оскільки їхнім головним активом є саме інтелектуальний капітал.

Отже, цифрові технології перетворюються на невід'ємну складову сучасної консалтингової практики, кардинально розширюючи аналітичні можливості консультантів та підвищуючи обґрунтованість їхніх рекомендацій. При цьому технологічна компетентність стає обов'язковою складовою професійного профілю сучасного управлінського консультанта поряд із традиційними управлінськими та комунікативними компетенціями.

Кібербезпека та захист даних. Цифровізація консалтингової діяльності, розширюючи можливості консультантів, одночасно породжує нові категорії ризиків, що не мали аналогів у традиційній практиці управлінського консультування. Найбільш критичним серед них є ризик порушення кібербезпеки та конфіденційності даних клієнтів.

Консалтингові компанії за своєю природою є надзвичайно привабливою мішенню для кіберзловмисників. У процесі роботи вони акумулюють масиви надчутливої інформації: стратегічні плани підприємств, фінансову звітність, дані про злиття та поглинання, персональні дані співробітників і клієнтів організацій. Фактично, зламавши інформаційні системи консалтингової фірми, зловмисник отримує доступ до конфіденційних даних одразу багатьох її клієнтів — що робить консультантів значно привабливішою цілью, ніж більшість окремих підприємств.

Спектр кіберзагроз, з якими стикається сучасна консалтингова практика, є широким. Фішингові атаки — цілеспрямовані спроби виманити облікові дані співробітників через підроблені електронні повідомлення — залишаються найпоширенішим вектором проникнення у корпоративні системи. Атаки на ланцюг постачання (supply chain attacks) передбачають компрометацію консультанта як посередника з метою подальшого доступу до систем клієнта. Програми-здирижки

(ransomware) становлять загрозу паралічу операційної діяльності консалтингової фірми через шифрування критично важливих даних.

Правовий вимір кібербезпеки є не менш важливим. Законодавство про захист персональних даних — зокрема європейський Регламент GDPR та його національні аналоги — встановлює жорсткі вимоги до обробки персональних даних і передбачає суттєві санкції за їх порушення. Для консалтингових компаній, що працюють з клієнтами в різних юрисдикціях, забезпечення відповідності цим вимогам є самостійним і досить складним завданням.

Реакцією на ці виклики є формування в консалтингових організаціях комплексних систем управління інформаційною безпекою. Це охоплює технічні заходи — шифрування даних, багатофакторну аутентифікацію, сегментацію мережевої інфраструктури — а також організаційні: регламентацію роботи з конфіденційними даними, навчання персоналу, проведення регулярних аудитів безпеки та розробку планів реагування на інциденти. Дедалі більшого поширення набуває практика страхування кіберризиків, хоча страхове покриття не замінює, а лише доповнює системні заходи превенції.

Швидкість технологічних змін. Другим суттєвим викликом для управлінського консультування в цифровому середовищі є безпрецедентна швидкість технологічних змін, що суттєво ускладнює підтримку актуальності консалтингової експертизи. Технологічний ландшафт змінюється настільки стрімко, що рекомендації, сформовані на основі знань дворічної давнини, можуть виявитися не просто застарілими, але й контрпродуктивними.

Ця проблема має кілька вимірів. По-перше, існує ризик технологічного відставання консультанта від клієнта: в окремих галузях — наприклад, у фінтеху чи електронній комерції — темп цифрових інновацій настільки високий, що внутрішні фахівці підприємств можуть мати більш актуальні технологічні знання, ніж залучені консультанти. Це підриває авторитет консультанта та знижує цінність його рекомендацій.

По-друге, стрімкий розвиток технологій породжує проблему невизначеності при виборі технологічних рішень. Інвестиції в певну платформу або технологічний стек можуть виявитися неефективними внаслідок появи більш досконалих альтернатив або зміни галузевих стандартів. Консультант, що рекомендує конкретне технологічне рішення, несе репутаційний ризик у разі, якщо це рішення через кілька років втратить актуальність.

По-третє, швидкість змін породжує скорочення горизонту стратегічного планування: традиційні п'ятирічні стратегії втрачають сенс в умовах, коли ключові параметри конкурентного середовища можуть кардинально змінитися протягом двох-трьох років.

Консультанти змушені адаптувати методологічний інструментарій, переходячи від жорстких довгострокових планів до гнучких адаптивних стратегій з регулярними циклами перегляду.

Відповіддю на цей виклик є переорієнтація консалтингової практики з надання готових рішень на розвиток у клієнта здатності самостійно адаптуватися до технологічних змін. Консультант все більше виступає не як носій конкретних технологічних рецептів, а як провідник у процесі формування організаційної гнучкості та здатності до постійного навчання.

Третій виклик логічно випливає з двох попередніх і стосується необхідності безперервного професійного розвитку консультантів в умовах цифрової економіки. Якщо в традиційній практиці консультант міг впродовж багатьох років успішно спиратися на накопичений досвід і відпрацьовані методології, то сьогодні тривалість «терміну придатності» знань суттєво скоротилась.

Сучасний управлінський консультант змушений одночасно підтримувати компетентність у кількох вимірах. Технологічна компетентність передбачає розуміння принципів роботи і можливостей ключових цифрових технологій — штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних рішень, автоматизації — на рівні, достатньому для формулювання обґрунтованих рекомендацій. При цьому йдеться не про глибоку технічну спеціалізацію, а про «бізнес-орієнтоване» розуміння технологій, що дозволяє оцінювати їхній управлінський потенціал.

Галузева експертиза залишається критично важливою, однак її зміст постійно оновлюється: нові бізнес-моделі, регуляторні зміни та зрушення в конкурентному середовищі вимагають від консультанта безперервного моніторингу галузевих тенденцій. Методологічна компетентність охоплює опанування нових підходів до управління проєктами та організаційними змінами — зокрема гнучких методологій Agile і Lean, що набувають дедалі більшого поширення в консалтинговій практиці.

Інституційною відповіддю на цей виклик є формування в консалтингових компаніях систем управління знаннями та безперервного навчання. Провідні фірми інвестують значні ресурси у власні навчальні центри, програми ротації між практиками та географіями, а також партнерства з університетами і технологічними компаніями. Поширюється практика мікронавчання — коротких цільових освітніх модулів, що дозволяють оперативно засвоювати знання у вузьких предметних областях без відриву від проєктної роботи.

Разом з тим виклик безперервного розвитку є не лише організаційним, але й особистісним. Успішний консультант цифрової епохи має характеризуватися навчальною агільністю — здатністю швидко засвоювати нові знання, переосмислювати усталені підходи та комфортно почуватися в умовах постійної невизначеності. Ця якість стає чи не більш важливою, ніж будь-який конкретний набір знань, адже в середовищі, що постійно змінюється, найціннішою компетенцією є здатність вчитися швидше за конкурентів.

Таким чином, виклики цифрового середовища суттєво ускладнюють діяльність управлінських консультантів, вимагаючи від них одночасної уваги до захисту інформації, технологічної актуальності та безперервного розвитку. Ті компанії та фахівці, що здатні системно відповідати на ці виклики, отримують суттєву конкурентну перевагу на ринку консалтингових послуг.

Міжнародні консалтингові компанії. Глобалізація є одним із визначальних чинників розвитку сучасного ринку консалтингових послуг, що суттєво трансформує його структуру, конкурентну динаміку та операційні моделі учасників. Процес інтернаціоналізації консалтингу розпочався в другій половині XX століття і значно прискорився в останні десятиліття під впливом лібералізації торгівлі послугами, розвитку транспортної та комунікаційної інфраструктури, а також зростання попиту з боку транснаціональних корпорацій на уніфіковану управлінську підтримку в різних країнах присутності.

Архітектура сучасного глобального ринку консалтингу характеризується чіткою ієрархічною структурою. На його вершині знаходяться глобальні мережеві компанії, що здійснюють діяльність у десятках країн і налічують тисячі співробітників по всьому світу. Серед них виокремлюються дві основні групи. Перша — так звана «Велика четвірка» аудиторсько-консалтингових мереж: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young та KPMG, які поєднують аудиторські послуги з широким спектром управлінського консультування. Друга група — провідні стратегічні консалтингові фірми, насамперед McKinsey & Company, Boston Consulting Group і Bain & Company, що спеціалізуються переважно на стратегічному консультуванні та управлінні змінами.

Організаційна модель глобальних консалтингових мереж є досить специфічною і суттєво відрізняється від моделі типової транснаціональної корпорації. Більшість із них функціонують як мережі юридично самостійних партнерств, об'єднаних спільним брендом, стандартами якості, методологічними підходами та системами управління знаннями. Така структура дозволяє поєднувати переваги глобального масштабу — доступ до широкої експертизи, можливість обслуговувати клієнтів у різних країнах, спільне використання інтелектуальних ресурсів — із гнучкістю та локальною адаптивністю, що є критично важливою в консалтинговому бізнесі.

Нижче в ієрархії знаходяться великі національні консалтингові компанії, що домінують на ринках окремих країн або регіонів, а також спеціалізовані бутикові фірми, що конкурують у вузьких предметних нішах — галузевій або функціональній. Останні часто демонструють вищу глибину експертизи у своїй ніші порівняно з великими універсальними гравцями, що забезпечує їм стійку конкурентну позицію навіть у боротьбі з глобальними мережами.

Глобальна конкуренція на ринку консалтингу. Глобалізація кардинально змінила конкурентне середовище ринку консалтингових послуг, значно загостривши суперництво між його учасниками та ускладнивши конкурентні стратегії як для великих, так і для менших гравців.

Одним із ключових проявів глобальної конкуренції є розмивання галузевих меж між різними видами професійних послуг. Великі аудиторські мережі активно розвивають консалтингові практики, технологічні гіганти — Accenture, IBM Consulting, Capgemini — конкурують із традиційними управлінськими консультантами в галузі цифрової трансформації, а юридичні та фінансові компанії розширюють свої пропозиції в суміжні сфери управлінського консультування.

Наслідком є суттєве зростання інтенсивності конкуренції та посилення тиску на маржинальність консалтингового бізнесу.

Іншим важливим виміром глобальної конкуренції є цінова диференціація, обумовлена відмінностями у вартості праці в різних країнах. Консалтингові компанії з країн із нижчим рівнем оплати праці — насамперед Індії та Східної Європи — здатні пропонувати порівнянну якість послуг за суттєво нижчими цінами, що створює серйозний конкурентний тиск на традиційні ринки. Це спонукає провідні глобальні компанії до формування глобальних центрів надання послуг (Global Delivery Centers) у країнах із сприятливою вартістю праці, звідки обслуговуються клієнти по всьому світу.

Поряд із ціновою конкуренцією ключовим виміром суперництва залишається конкуренція за таланти. Провідні консалтингові фірми ведуть справжню боротьбу за найкращих випускників провідних університетів і досвідчених фахівців з індустрії. В умовах глобального ринку праці ця конкуренція набуває транснаціонального характеру: найбільш затребувані фахівці мають можливість обирати між пропозиціями роботодавців із різних країн, що суттєво підвищує вимоги до умов праці та кар'єрних перспектив, які можуть запропонувати консалтингові компанії.

Важливою тенденцією є також зростаюча конкуренція з боку внутрішніх консалтингових підрозділів великих корпорацій. Все більше транснаціональних компаній формують власні центри стратегічного аналізу та управлінського консультування, що дозволяє їм частково замінити зовнішніх консультантів і зберегти критично важливі знання та компетенції всередині організації.

Транснаціональні консалтингові проекти. Транснаціональні консалтингові проекти — тобто проекти, що реалізуються одночасно в кількох країнах або передбачають вирішення управлінських завдань у міжнародному контексті — є найбільш складною і водночас найбільш цінною формою консалтингової діяльності.

Попит на такі проекти генерується насамперед транснаціональними корпораціями, що здійснюють діяльність у багатьох країнах і потребують уніфікованих підходів до управління при збереженні необхідного ступеня локальної адаптації. Типовими запитами є розроблення глобальних корпоративних стратегій, впровадження єдиних систем управління в міжнародних структурах, супровід угод транскордонних злиттів і поглинань, а також управління глобальними ланцюгами постачання.

Реалізація транснаціональних проектів пов'язана з низкою специфічних викликів. Культурна різноманітність є чи не найсуттєвішим з них: управлінські практики, що є ефективними в одному культурному контексті, можуть виявитися неприйнятними або навіть контрпродуктивними в іншому. Це вимагає від консультантів розвиненої міжкультурної компетентності та здатності адаптувати методологічні підходи до специфіки місцевого середовища. Регуляторна різноманітність — відмінності в законодавстві, стандартах звітності, трудовому праві та податкових системах різних країн — суттєво ускладнює розробку уніфікованих управлінських рішень. Логістична складність координації великих міжнародних

команд, розподілених по різних часових поясах, є ще одним практичним викликом, що вимагає чіткої організаційної дисципліни та ефективних інструментів комунікації.

Для управління цими складнощами провідні консалтингові компанії формують глобальні проєктні команди зі змішаним складом — поєднуючи міжнародну методологічну експертизу з локальним знанням ринку та регуляторного середовища. Така модель дозволяє досягати оптимального балансу між глобальною стандартизацією підходів і необхідною локальною адаптацією рекомендацій.

Отже, глобалізація консалтингового ринку є потужним і багатовимірним процесом, що одночасно розширює можливості та загострює конкуренцію для його учасників. В умовах глобального ринку здатність ефективно працювати у міжнародному контексті — розуміти культурні відмінності, орієнтуватися в регуляторному різноманітті та координувати транснаціональні команди — стає ключовою конкурентною перевагою консалтингової компанії.

Галузевий консалтинг. Сучасний ринок консалтингових послуг характеризується двома на перший погляд суперечливими тенденціями — поглибленням спеціалізації та одночасним розширенням спектру послуг, що пропонуються. Ці тенденції не виключають, а доповнюють одна одну, відображаючи зростаючу складність управлінських завдань і диверсифікацію потреб клієнтів.

Галузевий консалтинг ґрунтується на принципі, що ефективні управлінські рекомендації неможливо формувати у відриві від специфіки конкретної галузі. Кожна галузь має свої унікальні характеристики — специфічні бізнес-моделі, регуляторне середовище, конкурентну динаміку, технологічні особливості та культурні норми — які суттєво впливають на зміст і форму управлінських рішень. Консультант, що не розуміє галузевого контексту, ризикує запропонувати технічно грамотні, але практично нереалізовані рекомендації.

Серед найбільш розвинених напрямів галузевого консалтингу виокремлюється фінансовий сектор — банківництво, страхування, управління активами. Висока регуляторна навантаженість, системна значущість фінансових установ та інтенсивна цифровізація сектору генерують стабільно високий попит на спеціалізовану консалтингову підтримку. Консультанти у цій галузі мають поєднувати глибоке знання фінансових інструментів і ринків із розумінням регуляторних вимог і технологічних трендів.

Охорона здоров'я та фармацевтика є ще одним сегментом із надзвичайно специфічними вимогами до консалтингу. Перетин комерційних інтересів із вимогами безпеки пацієнтів, жорстке регулювання і тривалі цикли розробки продуктів формують унікальне управлінське середовище, в якому стандартні підходи корпоративного менеджменту потребують суттєвої адаптації. Консалтинг у цій галузі охоплює питання регуляторної стратегії, організації клінічних досліджень, ціноутворення та доступу до ринку, управління ланцюгом постачання фармацевтичної продукції.

Енергетика та видобувна промисловість, роздрібна торгівля та споживчі товари, телекомунікації, агропромисловий комплекс — кожна з цих галузей формує

власну нішу галузевого консалтингу зі специфічним набором компетенцій і методологічних підходів. Провідні консалтингові компанії організовують свою діяльність навколо галузевих практик — спеціалізованих підрозділів, що концентрують галузеву експертизу та є відповідальними за розвиток відповідного клієнтського портфелю.

Суттєвою конкурентною перевагою галузевих консультантів є накопичена база порівняльних даних — benchmark-аналіз показників ефективності компаній галузі, що дозволяє клієнту об'єктивно оцінити свою позицію відносно конкурентів і визначити реалістичні цілі вдосконалення. Ця база є результатом багаторічної роботи з різними клієнтами в галузі і є цінним активом, що важко відтворити поза консалтинговим контекстом.

Функціональний консалтинг. На відміну від галузевого, функціональний консалтинг організовується навколо конкретних управлінських функцій або сфер діяльності підприємства — незалежно від того, в якій галузі воно працює. Логіка цього підходу полягає в тому, що певні управлінські проблеми — наприклад, у сфері стратегічного планування, управління персоналом або фінансового контролю — мають спільну природу незалежно від галузевої приналежності компанії, і накопичений досвід їх вирішення в одній галузі може бути перенесений в іншу.

Стратегічний функціональний консалтинг зосереджується на питаннях корпоративної та конкурентної стратегії, портфельного управління, злиттів і поглинань, виходу на нові ринки. Ця практика традиційно є найбільш престижною і найвище оплачуваною в консалтинговій індустрії, оскільки безпосередньо впливає на довгострокове позиціонування організації.

Операційний консалтинг охоплює оптимізацію виробничих процесів, управління ланцюгами постачання, підвищення операційної ефективності та якості.

Цей напрям спирається на добре розроблений методологічний арсенал — системи Lean, Six Sigma, Total Quality Management — що забезпечує відтворюваність результатів у різних галузевих контекстах.

HR-консалтинг як функціональний напрям охоплює системи мотивації та оплати праці, оцінку персоналу, управління талантами, організаційну культуру та управління змінами. Фінансовий функціональний консалтинг включає корпоративні фінанси, управлінський облік, бюджетування та фінансове планування. Маркетинговий консалтинг фокусується на стратегіях виходу на ринок, управлінні брендом, клієнтському досвіді та цифровому маркетингу.

Важливо зазначити, що на практиці межа між галузевим і функціональним консалтингом є умовною: найбільш цінна експертиза виникає на їхньому перетині. Консультант, що поєднує глибоке знання фінансової функції з розумінням специфіки банківської галузі, або фахівець із операційної ефективності з досвідом у фармацевтичному виробництві, має суттєво вищу ринкову цінність порівняно з фахівцями з виключно галузевою або виключно функціональною спеціалізацією.

Комплексні консалтингові рішення. Паралельно з поглибленням спеціалізації спостерігається протилежна тенденція — зростання попиту на комплексні

консалтингові рішення, що інтегрують експертизу з різних функціональних і галузевих областей у єдину послугу. Ця тенденція відображає реальність управлінської практики: більшість значущих проблем, з якими стикаються організації, є за своєю природою міждисциплінарними і не можуть бути ефективно вирішені в межах однієї вузької спеціалізації.

Прикладом може слугувати цифрова трансформація підприємства, що одночасно потребує стратегічного переосмислення бізнес-моделі, реінжинірингу операційних процесів, впровадження нових інформаційних систем, розвитку цифрових компетенцій персоналу та управління організаційними змінами. Жоден із цих компонентів сам по собі не забезпечить успіху трансформації — необхідна їх узгоджена реалізація в рамках єдиного комплексного підходу.

Відповіддю консалтингової індустрії на цей запит є формування мультидисциплінарних проєктних команд, що об'єднують фахівців із різних практик під керівництвом досвідченого партнера-інтегратора. Цей підхід вимагає не лише широкої інтелектуальної бази окремих консультантів, але й розвинених механізмів внутрішньої координації та управління знаннями в консалтинговій компанії.

Іншою формою комплексних рішень є аутсорсинг управлінських функцій — передача окремих функцій управління зовнішньому провайдеру на постійній основі. Це розмиває традиційну межу між консультуванням і операційним аутсорсингом, формуючи нову гібридну модель надання послуг, що поєднує елементи обох підходів.

Таким чином, сучасний ринок консалтингових послуг розвивається у двох взаємодоповнюючих напрямках: поглиблення спеціалізації забезпечує якість і релевантність експертизи в конкретних галузях і функціях, тоді як розвиток комплексних рішень відповідає на системний характер управлінських завдань клієнтів. Консалтингові компанії, що здатні поєднувати ці два підходи — глибоку спеціалізацію з інтеграційними можливостями — займають найбільш стійку конкурентну позицію на сучасному ринку.

Agile-підхід. Трансформація управлінського консультування в сучасних умовах значною мірою визначається впровадженням інноваційних методологічних підходів, що принципово змінюють логіку організації консалтингового процесу. Традиційна модель консультування, що передбачала тривалу фазу діагностики, розробку детального плану змін і його послідовну реалізацію, дедалі частіше виявляється неадекватною в умовах середовища, що стрімко змінюється. Саме цю проблему покликаний вирішити Agile-підхід, що прийшов у консалтинг із практики розробки програмного забезпечення.

Філософія Agile ґрунтується на кількох фундаментальних принципах: пріоритет швидкого отримання практичного результату над вичерпним плануванням; тісна і безперервна взаємодія з клієнтом протягом усього проєкту; готовність до змін вимог навіть на пізніх стадіях роботи; перевага невеликих міжфункціональних команд над великими ієрархічними структурами.

У консалтинговій практиці Agile реалізується через організацію роботи короткими ітераціями — спринтами тривалістю, як правило, від двох до чотирьох

тижнів. На завершення кожного спринту команда демонструє клієнту конкретний проміжний результат і отримує зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно коригувати напрям роботи. Це кардинально відрізняється від традиційної моделі, при якій клієнт бачив результат лише після завершення всього проекту.

Agile-консалтинг особливо ефективний у проектах цифрової трансформації, розробки продуктових стратегій та організаційних перетворень, де вихідні умови можуть суттєво змінитися в процесі роботи. Разом з тим цей підхід має і обмеження: він потребує високого рівня залученості клієнта та готовності керівництва до прийняття проміжних рішень, що не завжди є можливим в умовах завантаженого операційного менеджменту.

Lean-концепція. Lean-концепція, що сформувалася на основі виробничої системи Toyota і первісно застосовувалася у сфері промислового менеджменту, сьогодні набула статусу універсального підходу до підвищення операційної ефективності, широко використовуваного в консалтинговій практиці.

Центральною ідеєю Lean є систематичне виявлення та усунення втрат — будь-яких видів діяльності, що споживають ресурси, але не створюють цінності для кінцевого споживача. Класична концепція визначає сім типів втрат: надвиробництво, очікування, зайве транспортування, надмірна обробка, запаси понад потреби, зайві переміщення та дефекти. Завдання консультанта полягає в тому, щоб допомогти організації ідентифікувати ці втрати у власних процесах і розробити механізми їх усунення.

У консалтинговій практиці Lean реалізується через низку специфічних інструментів. Картографування потоку створення цінності (Value Stream Mapping) дозволяє візуалізувати весь процес від отримання замовлення до доставки продукту чи послуги споживачу, виявляючи на цьому шляху ділянки накопичення втрат. Система 5S забезпечує організацію робочого простору, що мінімізує час на пошук необхідних матеріалів та інструментів. Кайдзен — філософія безперервного вдосконалення через залучення всього персоналу до пошуку та реалізації покращень — формує культурну основу сталого підвищення ефективності.

Принципово важливим є те, що Lean у консалтинговому контексті застосовується не лише до виробничих підприємств, але й до сфери послуг, державного управління, охорони здоров'я та навіть самої консалтингової діяльності. Адаптація Lean до сервісного контексту вимагає переосмислення поняття «втрати» стосовно специфіки нематеріальних процесів, що є самостійним методологічним завданням.

Design Thinking. Design Thinking — або дизайн-мислення — є підходом до вирішення складних управлінських проблем, що запозичує логіку і методи роботи дизайнерів і адаптує їх до бізнес-контексту. На відміну від традиційних аналітичних методів, що рухаються від даних до рішення, дизайн-мислення починається з глибокого емпатійного розуміння потреб кінцевого користувача — споживача, співробітника або іншого стейкхолдера.

Класична модель Design Thinking передбачає п'ять взаємопов'язаних етапів. Емпатія — занурення в досвід користувача через спостереження, інтерв'ю та спільну діяльність з метою виявлення прихованих потреб і «болей», що не артикулюються у стандартних маркетингових дослідженнях. Визначення проблеми — формулювання чіткого і людиноцентричного визначення проблеми на основі зібраних інсайтів. Генерація ідей (Ideation) — творчий пошук широкого спектру можливих рішень без передчасної критики та оцінки. Прототипування — швидке створення недорогих дослідних версій рішень для їх перевірки. Тестування — отримання зворотного зв'язку від реальних користувачів і коригування рішення на основі отриманого досвіду.

У консалтинговій практиці Design Thinking знайшов широке застосування в проєктах розробки нових продуктів і послуг, вдосконалення клієнтського досвіду, трансформації бізнес-моделей та реінжинірингу процесів. Особливою цінністю цього підходу є здатність виявляти неочевидні проблеми та генерувати нестандартні рішення, що виходять за межі традиційного управлінського мислення. Разом з тим дизайн-мислення критикують за недостатню структурованість і складність масштабування результатів прототипування до рівня повноцінних організаційних рішень, що вимагає його поєднання з більш аналітичними підходами.

Data-driven management. Data-driven management — управління на основі даних — є одним із найбільш значущих концептуальних зрушень у сучасній управлінській практиці, що суттєво впливає на методологію консалтингової діяльності. Суть підходу полягає в систематичному використанні даних і аналітики як основного підґрунтя для прийняття управлінських рішень на противагу традиційній опорі на інтуїцію, досвід і експертне судження.

Концепція data-driven management реалізується в консалтинговій практиці через кілька взаємопов'язаних елементів. Визначення ключових показників ефективності (KPI) є відправною точкою: консультант спільно з клієнтом формує систему вимірювання, що відображає критично важливі аспекти діяльності організації та забезпечує основу для обґрунтованої оцінки результатів. Побудова аналітичної інфраструктури — систем збору, зберігання та обробки даних — є необхідною умовою переходу до управління на основі даних і часто є самостійним консалтинговим завданням.

Аналітичне моделювання дозволяє консультантам будувати кількісні моделі залежностей між управлінськими рішеннями та їхніми наслідками, що дає змогу оцінювати різні сценарії до їх реалізації. А/В тестування та рандомізовані контрольовані експерименти забезпечують емпіричну перевірку управлінських гіпотез в умовах реальної діяльності організації — підхід, що набуває дедалі більшого поширення за межами ІТ-галузі, де він зародився.

Важливим обмеженням data-driven підходу є ризик «тиранії даних» — ситуації, коли надмірна орієнтація на кількісні показники витісняє якісні судження та призводить до оптимізації того, що вимірюється, на шкоду тому, що вимірити складніше. Кваліфікований консультант розуміє, що дані є необхідним, але не

достатнім підґрунтям для управлінських рішень, і вміє поєднувати аналітичну строгість із здоровим управлінським глуздом.

Таким чином, описані інноваційні підходи — Agile, Lean, Design Thinking і data-driven management — не є взаємовиключними альтернативами, а утворюють взаємодоповнюючий методологічний арсенал сучасного управлінського консультанта. Майстерність полягає у здатності обрати і поєднати ці підходи відповідно до специфіки конкретного управлінського завдання та організаційного контексту клієнта.

Автоматизація консалтингових процесів. Штучний інтелект і аналітика даних трансформують консалтингову індустрію більш глибоко, ніж будь-яка попередня технологічна хвиля. Якщо комп'ютеризація 1980-90-х років лише прискорила виконання традиційних аналітичних завдань, то сучасні технології ШІ здатні якісно змінити саму природу консалтингової роботи — те, що робиться, як робиться і ким робиться.

Автоматизація консалтингових процесів охоплює широкий спектр завдань — від рутинних до відносно складних аналітичних операцій. На базовому рівні автоматизуються процеси збору та первинної обробки даних: парсинг відкритих джерел, агрегація фінансової звітності, моніторинг медіапростору та соціальних мереж, структурування великих масивів неоднорідної інформації. Ці завдання традиційно поглинали значну частину часу молодших консультантів і аналітиків, відволікаючи їх від більш змістовної інтерпретаційної роботи.

На аналітичному рівні алгоритми машинного навчання здатні виявляти приховані закономірності в даних, що недоступні людському сприйняттю через обмеження когнітивних можливостей при роботі з великими масивами інформації. Наприклад, у діагностичних проєктах ШІ може аналізувати тисячі транзакцій, виявляючи аномалії та патерни, що сигналізують про системні проблеми в управлінні. У проєктах оцінки ризиків алгоритми обробляють комбінації факторів, що є надто складними для ручного аналізу.

На рівні генерації контенту великі мовні моделі суттєво прискорюють підготовку аналітичних звітів, презентацій і проміжних документів. Автоматичне формування структурованих звітів на основі вхідних даних, генерація варіантів формулювань для презентацій клієнту, підготовка резюме об'ємних документів — усе це дозволяє консультантам значно скоротити час на технічну підготовку матеріалів і зосередитися на змістовній роботі з клієнтом.

Разом з тим автоматизація консалтингових процесів ставить серйозні питання щодо якості та відповідальності. Алгоритми можуть відтворювати систематичні упередження навчальних даних, генерувати правдоподібні, але помилкові висновки або пропускати контекстуально важливу інформацію, що не піддається формалізації. Тому автоматизація в консалтингу коректно функціонує лише за умови збереження кваліфікованого людського контролю над результатами — принцип «людина в контурі» (human-in-the-loop) залишається обов'язковим стандартом відповідальної консалтингової практики.

Економічний вимір автоматизації є суттєвим: скорочення трудомісткості рутинних операцій дозволяє або знизити вартість консалтингових послуг, або вивільнити ресурси для більш глибокого опрацювання змістовних аспектів проєкту. На рівні організації консалтингових компаній це трансформує структуру команд і вимоги до кваліфікації: попит на аналітиків, що спеціалізуються на механічній обробці даних, знижується, натомість зростає потреба у фахівцях, здатних ставити правильні питання, інтерпретувати результати та формувати управлінські рекомендації.

Прогнозування та моделювання управлінських рішень. Одним із найбільш цінних застосувань ІІ та аналітики даних у консалтингу є прогнозування та кількісне моделювання наслідків управлінських рішень. Традиційно консультанти будували сценарні моделі вручну на основі фінансових таблиць і експертних припущень — підхід, що є ресурсомістким, обмеженим у кількості змінних і чутливим до суб'єктивних упереджень аналітика.

Сучасні інструменти предиктивної аналітики дозволяють суттєво розширити можливості сценарного моделювання. Імітаційне моделювання (Monte Carlo simulation) забезпечує кількісну оцінку ризиків управлінських рішень через генерацію тисяч можливих сценаріїв розвитку подій з урахуванням невизначеності ключових параметрів. Це дає клієнту значно більш реалістичне уявлення про діапазон можливих результатів, ніж традиційний аналіз трьох сценаріїв — оптимістичного, базового і песимістичного.

Прогнозування попиту на основі алгоритмів машинного навчання є одним із найбільш практично затребуваних застосувань у консалтингових проєктах з оптимізації ланцюгів постачання, управління запасами та виробничого планування. Моделі, що враховують сезонність, цінову еластичність, макроекономічні індикатори та зовнішні чинники — погоду, соціальні тренди, дії конкурентів — демонструють суттєво вищу точність порівняно з традиційними статистичними методами.

Моделювання організаційних змін є більш складним завданням, оскільки стосується поведінки людей та організаційних систем, що є значно менш передбачуваними, ніж фінансові або операційні показники. Проте й тут з'являються перспективні підходи: агентне моделювання дозволяє симулювати поведінку великих груп людей в організації при введенні нових стимулів або зміні процесів, що дає змогу попередньо оцінити ймовірні реакції на управлінські рішення до їх реального впровадження.

Важливим аспектом є інтерпретованість моделей: клієнт має не просто отримати прогноз, але й зрозуміти логіку, на якій він ґрунтується. Так звані «чорні ящики» — алгоритми, що дають точні результати без зрозумілого пояснення механізму — є проблематичними в консалтинговому контексті, оскільки клієнт не може повноцінно оцінити обґрунтованість рекомендацій і прийняти відповідальне рішення. Тому в консалтинговій практиці перевага нерідко надається менш складним, але більш прозорим моделям, навіть якщо вони дещо поступаються у точності прогнозу.

Персоналізація консалтингових послуг. Третім ключовим напрямом застосування ІІ та аналітики даних у консалтингу є персоналізація послуг — адаптація змісту, формату та способу надання консалтингової підтримки до специфічних потреб конкретного клієнта. Традиційно консалтинг вже за визначенням претендував на індивідуальний підхід, однак на практиці значна частина роботи базувалася на відтворенні стандартних методологій і шаблонів з мінімальною адаптацією до клієнтського контексту.

Технології ІІ відкривають можливість для якісно глибшої персоналізації на кількох рівнях. Персоналізація діагностики передбачає формування індивідуального профілю організації на основі аналізу її специфічних даних — фінансових показників, операційних метрик, HR-аналітики, даних про клієнтський досвід — з подальшим порівнянням із галузевими бенчмарками для виявлення унікальних сильних сторін і зон розвитку. На відміну від стандартизованих діагностичних інструментів цей підхід дозволяє формувати висновки, що є дійсно специфічними для конкретної організації, а не загальними спостереженнями галузевого рівня.

Персоналізація рекомендацій означає формування пропозицій, що враховують не лише управлінські проблеми клієнта, але й контекстуальні обмеження — культурні особливості організації, наявні ресурси, рівень організаційної готовності до змін, минулий досвід реалізації подібних ініціатив. Системи на основі ІІ здатні аналізувати базу даних попередніх консалтингових проєктів і виявляти, які підходи демонстрували найвищу ефективність у порівнянних організаційних контекстах.

Персоналізація взаємодії з клієнтом охоплює адаптацію форматів комунікації, рівня деталізації аналітичних матеріалів та способів візуалізації даних до індивідуальних стилів сприйняття інформації різними стейкхолдерами. Цифрові платформи для взаємодії з клієнтами дозволяють відстежувати характер роботи з аналітичними матеріалами і адаптувати подальшу комунікацію відповідно до виявлених уподобань.

Таким чином, штучний інтелект і аналітика даних не замінюють управлінського консультанта, але суттєво трансформують його роль і можливості. Консультант майбутнього — це фахівець, що вміло поєднує технологічні інструменти з управлінською інтуїцією, міжособистісними компетенціями та етичним судженням, формуючи додану вартість там, де алгоритми залишаються безсилими.

Стан ринку консалтингових послуг. Ринок управлінського консультування в Україні пройшов складний шлях становлення від початку 1990-х років, коли перші консалтингові структури виникли на хвилі ринкової трансформації пострадянської економіки. Протягом наступних десятиліть він поступово набував рис зрілого ринку — формувалася галузева спеціалізація, з'являлися великі національні гравці, розширювалася присутність міжнародних консалтингових мереж. Разом з тим порівняно з ринками Центральної та Західної Європи український консалтинг залишався відносно нерозвиненим як за обсягом, так і за якісними характеристиками.

Серед ключових структурних особливостей вітчизняного ринку консалтингових послуг, що сформувалися до початку повномасштабного вторгнення,

слід виокремити кілька. По-перше, висока концентрація попиту — основними споживачами консалтингових послуг традиційно виступали великі корпоративні структури, фінансові установи та міжнародні компанії, тоді як малий і середній бізнес звертався до консультантів значно рідше через обмеженість фінансових ресурсів і недостатнє розуміння цінності консалтингової підтримки. По-друге, значна частка іноземних гравців у верхньому сегменті ринку: представництва «Великої четвірки» та провідних стратегічних консалтингових фірм обслуговували переважно великих корпоративних і державних клієнтів, тоді як середній і нижній сегменти були зайняті переважно національними компаніями. По-третє, нерівномірний галузевий розподіл попиту: найбільш активними споживачами консалтингу були фінансовий сектор, агропромисловий комплекс, роздрібна торгівля та енергетика.

Характерною рисою українського ринку є також недостатня інституціоналізація галузі: на відміну від більшості розвинених ринків, де діють потужні галузеві асоціації із розвиненими системами сертифікації та стандартами якості, в Україні механізми саморегулювання консалтингової спільноти залишалися відносно слабкими. Це породжувало проблему асиметрії інформації для клієнтів — труднощі з оцінкою реальної кваліфікації потенційних консультантів до початку співпраці.

Особливості розвитку в умовах воєнного стану. Повномасштабне російське вторгнення в лютому 2022 року завдало консалтинговому ринку України важкого удару, що проявився одночасно у кількох вимірах. Різке скорочення ділової активності, масова релокація підприємств із зон бойових дій, відтік кваліфікованих кадрів за кордон і загальна невизначеність щодо перспектив розвитку подій призвели до суттєвого стиснення попиту на консалтингові послуги в перші місяці після початку вторгнення.

Частина міжнародних консалтингових компаній тимчасово призупинила або суттєво скоротила діяльність в Україні, що відкрило певні можливості для національних гравців, але водночас обмежило доступ вітчизняних підприємств до міжнародної експертизи. Значна кількість українських консультантів виїхала за кордон, частково продовжуючи обслуговувати українських клієнтів дистанційно, частково інтегруючись у ринки праці приймаючих країн.

Водночас воєнний стан сформував нові специфічні напрями попиту на консалтингові послуги. Підприємства, що здійснювали релокацію, потребували управлінської підтримки в організації нової операційної діяльності в незнайомих умовах. Компанії, що залучали міжнародну донорську допомогу або кредити міжнародних фінансових організацій, потребували консультаційної підтримки для відповідності стандартам звітності і корпоративного управління, що висуваються донорами. Зростає попит на юридичний та фінансовий консалтинг у зв'язку з ускладненням регуляторного середовища воєнного часу.

Показово, що частина консалтингових компаній продемонструвала вражаючу адаптивність, переорієнтувавши свою діяльність на підтримку підприємств у кризових умовах — антикризове управління, оптимізацію витрат, управління

ризиками в умовах невизначеності. Це підтвердило, що якісний консалтинг є цінним не лише в умовах зростання, але й у кризових ситуаціях, коли ціна управлінських помилок є особливо високою.

Повоєнне відновлення та роль консалтингу. Повоєнне відновлення України формує безпрецедентний за масштабом попит на управлінські консалтингові послуги. За різними оцінками, загальний обсяг потреб у відновленні становить сотні мільярдів доларів, що передбачає реалізацію тисяч інфраструктурних, промислових і соціальних проєктів одночасно. Управління такою за складністю і масштабом трансформацією є неможливим без залучення значного обсягу зовнішньої управлінської експертизи.

Роль консалтингу у повоєнному відновленні є багатовимірною. На макрорівні консалтингові компанії залучатимуться до розробки секторальних стратегій відновлення, формування інституційних механізмів управління відбудовою, оцінки збитків та пріоритизації напрямів інвестування. Міжнародні консалтингові організації вже сьогодні беруть активну участь у процесах планування відновлення спільно з українським урядом і міжнародними партнерами.

На мезорівні — рівні галузей та регіонів — консультанти відіграватимуть ключову роль у розробці програм галузевої реструктуризації, залученні прямих іноземних інвестицій і формуванні нових кластерів економічної активності. Особливо значущим є консалтинговий супровід розбудови нової промислової бази із врахуванням сучасних технологічних стандартів і вимог до енергоефективності.

На мікрорівні підприємства, що пережили воєнний час і прагнуть до відновлення та розвитку, потребуватимуть управлінської підтримки у реструктуризації, залученні фінансування, впровадженні нових технологій і побудові сучасних систем управління. При цьому принципово важливою є не лише допомога у вирішенні поточних завдань, але й розвиток внутрішньої управлінської спроможності організацій — здатності самостійно управляти власним розвитком у довгостроковій перспективі.

Інтеграція до європейського економічного простору. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу у 2022 році відкрило новий стратегічний горизонт для розвитку вітчизняного ринку консалтингових послуг. Процес євроінтеграції генерує масштабний і тривалий попит на консалтинг одразу в кількох вимірах.

Регуляторна адаптація є першим і найбільш очевидним виміром. Приведення національного законодавства у відповідність до *acquis communautaire* — правової бази ЄС — є колосальним за обсягом завданням, що охоплює тисячі нормативних актів у сферах корпоративного права, захисту конкуренції, охорони довкілля, технічного регулювання, трудових відносин та багатьох інших. Консультанти із досвідом у сфері євроінтеграційного права та регуляторної відповідності матимуть стабільно високий попит на свої послуги протягом усього процесу адаптації.

Корпоративне управління та стандарти звітності є ще одним ключовим напрямом. Українські підприємства, що прагнуть залучити інвестиції з ЄС або вийти

на європейські ринки капіталу, потребуватимуть суттєвого вдосконалення систем корпоративного управління, переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності та впровадження ESG-практик, що стають обов'язковими для доступу до значної частини європейського фінансування.

Доступ до європейських фондів і програм фінансування передбачає відповідність складним вимогам щодо підготовки заявок, управління проєктами та звітування. Консультанти з досвідом роботи з фондами ЄС — структурними фондами, програмою Horizon, інструментами підтримки малого і середнього бізнесу — матимуть значну конкурентну перевагу на ринку, що формується.

Нарешті, стратегічне позиціонування українських підприємств у єдиному ринку ЄС вимагає переосмислення бізнес-моделей, ринкових стратегій і конкурентних позицій у значно ширшому географічному контексті. Це формує стійкий попит на стратегічний консалтинг із міжнародним виміром — галузь, де синтез розуміння специфіки українського ринку з глибокою орієнтацією в європейському бізнес-середовищі є ключовою компетенцією.

Таким чином, перспективи управлінського консультування в Україні є загалом позитивними, хоча й пов'язаними із суттєвими ризиками та невизначеністю. Повоєнне відновлення та євроінтеграція формують унікальне за масштабом вікно можливостей для розвитку вітчизняного консалтингового ринку, реалізація якого потребуватиме як залучення міжнародної експертизи, так і прискореного розвитку національного кадрового та інституційного потенціалу у сфері управлінського консультування.

7.2. Процеси та етапи управлінського консультування в SMART-середовищі

Поняття процесу управлінського консультування. Управлінське консультування як вид професійної діяльності реалізується через конкретний організований процес — послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення узгодженого між консультантом і клієнтом результату. Розуміння сутності цього процесу є необхідною умовою як для ефективної організації консалтингової діяльності, так і для грамотного управління нею з боку клієнта.

У науковій літературі процес управлінського консультування трактується по-різному залежно від обраного дослідницького підходу. В рамках системного підходу він розглядається як відкрита система, що перетворює вхідні ресурси — знання, інформацію, час, методологічний інструментарій — на результат у вигляді рекомендацій, нових управлінських компетенцій або реалізованих організаційних змін. Процесний підхід акцентує на послідовності та взаємозалежності окремих фаз і етапів консультування, кожен із яких має власні цілі, завдання та результати. Комунікативний підхід розглядає консалтинговий процес насамперед як взаємодію між консультантом і клієнтом, підкреслюючи, що якість цієї взаємодії є не менш важливою для успіху, ніж технічна компетентність консультанта.

Синтезуючи ці підходи, можна визначити процес управлінського

консультування як організовану, цілеспрямовану та обмежену в часі взаємодію між консультантом і клієнтом, у ході якої консультант, спираючись на спеціалізовані знання і методологію, допомагає клієнту виявити та вирішити управлінські проблеми або реалізувати можливості розвитку організації.

Ключовими атрибутами консалтингового процесу є кілька характеристик. Цілеспрямованість означає, що процес завжди орієнтований на конкретний, заздалегідь визначений результат — вирішення проблеми, розробку стратегії, впровадження системи тощо. Інтерактивність відображає той факт, що консалтинговий процес є принципово двостороннім: якість результату залежить від активної участі клієнта не менше, ніж від компетентності консультанта. Структурованість свідчить про те, що попри значну варіативність конкретних проєктів консалтинговий процес завжди організовується за певною логічною схемою, що забезпечує його керованість і відтворюваність. Адаптивність означає здатність процесу гнучко реагувати на зміни контексту — нову інформацію, зміни в організаційному середовищі клієнта або коригування його потреб.

Основні принципи організації консалтингового процесу. Ефективна організація консалтингового процесу ґрунтується на сукупності принципів, що визначають логіку його побудови та стандарти реалізації.

Принцип системності вимагає розгляду управлінських проблем клієнта не як ізольованих явищ, а як елементів цілісної організаційної системи, де зміна одного компонента неминуче впливає на інші. Дотримання цього принципу дозволяє уникнути поширеної помилки — локальної оптимізації, що вирішує симптоми проблеми, не усуваючи її системних причин. Наприклад, проблема низької продуктивності персоналу може бути зумовлена одночасно недоліками системи мотивації, неефективними бізнес-процесами та слабкістю управлінської компетентності керівників середньої ланки — і всі ці виміри мають бути охоплені комплексним рішенням.

Принцип партнерства визначає характер відносин між консультантом і клієнтом: вони мають будуватися не як відносини «постачальник — замовник», а як справжня співпраця рівноправних партнерів із різними, але взаємодоповнюючими компетенціями. Консультант привносить методологічну експертизу та зовнішній погляд, клієнт — глибоке знання власної організації та контексту, в якому вона функціонує. Лише поєднання цих двох складових забезпечує рішення, що є одночасно методологічно грамотними і практично реалізованими.

Принцип результатоорієнтованості означає, що весь консалтинговий процес підпорядковується досягненню конкретних, вимірюваних результатів для клієнта.

Це орієнтує консультанта на постійне відстеження зв'язку між виконуваними роботами і кінцевою метою проєкту, уникаючи характерної для академічного аналізу схильності до глибокого дослідження заради самого дослідження.

Принцип незалежності та об'єктивності є фундаментальним для збереження довіри клієнта до консалтингових послуг. Консультант зобов'язаний формувати рекомендації виключно виходячи з інтересів клієнта та власного професійного

судження, незважаючи на можливий тиск з боку окремих стейкхолдерів і не піддаючись спокусі адаптувати висновки до заздалегідь очікуваних або бажаних результатів.

Принцип конфіденційності передбачає суворе дотримання консультантом зобов'язань щодо нерозголошення інформації, отриманої в ході роботи з клієнтом. Цей принцип є одночасно етичною нормою і практичною умовою ефективного консультування: клієнт відкриватиме консультанту чутливу інформацію лише тоді, коли буде впевнений у надійності її захисту.

Принцип трансферу знань акцентує на необхідності не просто вирішити конкретну проблему, але й розвинути здатність організації самостійно управляти аналогічними ситуаціями у майбутньому. Консультант, що формує залежність клієнта від власних послуг замість розвитку його компетентності, діє всупереч професійній етиці та довгостроковим інтересам клієнта.

Особливості консультування в сучасних умовах господарювання. Сучасне середовище господарювання характеризується комплексом взаємопов'язаних трансформацій, що суттєво впливають на зміст і організацію консалтингового процесу порівняно з класичними моделями.

Насамперед, зростаюча складність і невизначеність зовнішнього середовища суттєво ускладнює традиційне послідовне планування консалтингового процесу. Ситуація, яка існувала на момент початку проєкту, може суттєво змінитися до його завершення — змінюються ринкові умови, регуляторне середовище, технологічний ландшафт або внутрішня ситуація в організації клієнта. Це спонукає до запровадження більш гнучких, ітеративних моделей організації консалтингового процесу, що передбачають регулярні точки перегляду та коригування напряму роботи.

Цифровізація консалтингового процесу є ще однією суттєвою особливістю сучасної практики. Збір і аналіз даних, комунікація між членами команди та з клієнтом, підготовка та презентація аналітичних матеріалів — усі ці аспекти процесу трансформуються під впливом цифрових технологій. Дистанційні форми роботи, що набули масового поширення і остаточно закріпилися в консалтинговій практиці, змінюють динаміку взаємодії консультанта і клієнта та вимагають нових підходів до управління проєктами і командною роботою.

Зростання вимог до вимірюваності результатів є характерною тенденцією сучасного ринку консалтингових послуг. Клієнти дедалі рідше готові оплачувати консалтинг як такий і дедалі наполегливіше вимагають чіткої демонстрації цінності, що створюється в ході проєкту. Це трансформує підходи до визначення та вимірювання результатів консалтингового процесу, стимулюючи розвиток моделей ціноутворення, прив'язаних до досягнутих результатів.

Нарешті, підвищення кваліфікації клієнтів є важливою особливістю сучасного середовища. Менеджери організацій стають дедалі більш освіченими споживачами консалтингових послуг — вони краще розуміють методологію, більш критично оцінюють рекомендації і менш схильні сприймати авторитет консультанта некритично. Це підвищує вимоги до обґрунтованості консалтингових висновків і якості комунікації

в ході процесу.

Таким чином, сутність процесу управлінського консультування визначається складною взаємодією методологічних принципів, організаційних підходів і контекстуальних умов. Розуміння цієї взаємодії є необхідною основою як для ефективної організації конкретних консалтингових проєктів, так і для формування стратегії розвитку консалтингової практики в цілому.

Визначення потреб клієнта. Підготовчий етап є фундаментом усього консалтингового проєкту — від якості його проходження значною мірою залежить успішність наступних фаз роботи. Практика свідчить, що значна частина невдалих консалтингових проєктів мала своїм корінням саме недоліки підготовчого етапу: нечітко визначені потреби, неправильно сформульовану проблему або недостатньо опрацьовані умови співпраці. Інвестиції часу і зусиль у якісну підготовку є одним із найбільш рентабельних вкладень у консалтинговому процесі.

Відправною точкою підготовчого етапу є визначення реальних потреб клієнта — завдання, що є менш тривіальним, ніж може здаватися на перший погляд. Клієнт, що звертається до консультанта, далеко не завжди має чітке і точне уявлення про те, чого саме він потребує. Більше того, між тим, що клієнт артикулює як свою потребу, тим, що він усвідомлює як проблему, і тим, що є реальною причиною його труднощів, нерідко існує суттєвий розрив.

Наприклад, керівник підприємства може звернутися до консультанта із запитом на розробку нової системи мотивації персоналу, тоді як глибинна проблема полягає в неефективній організаційній структурі, що унеможливорює чіткий розподіл відповідальності і, відповідно, справедливую оцінку індивідуального внеску. Удосконалення системи мотивації в цих умовах не вирішить проблему — воно лише пом'якшить симптоми, не зачіпаючи першопричини.

Тому досвідчений консультант на початковому етапі роботи здійснює діагностичне інтерв'ювання ключових стейкхолдерів — представників різних рівнів і функціональних напрямів організації. Це дозволяє сформувати багатовимірне уявлення про ситуацію, виявити розбіжності в оцінках різних учасників і наблизитися до розуміння реальної природи проблеми. Важливим інструментом є також аналіз доступних даних — фінансової звітності, операційних показників, результатів попередніх проєктів — що дозволяє верифікувати суб'єктивні судження об'єктивними свідченнями.

Суттєвим аспектом визначення потреб є розмежування між усвідомленими і неусвідомленими потребами клієнта. Усвідомлені потреби — це те, що клієнт сам ідентифікує як проблему або завдання. Неусвідомлені потреби — це приховані дефіцити або можливості, що існують об'єктивно, але не потрапили у фокус уваги клієнта. Виявлення останніх є одним із проявів доданої вартості, яку кваліфікований консультант створює вже на підготовчому етапі.

Формулювання проблеми та цілей консультування. На основі зібраної інформації та проведених діагностичних бесід консультант переходить до формулювання проблеми та цілей майбутнього проєкту. Цей крок є критично важливим, оскільки

якість формулювання проблеми безпосередньо визначає напрям пошуку рішень і критерії оцінки результатів проєкту.

Формулювання проблеми в консалтинговому контексті означає чітке і структуроване описання розриву між поточним станом організації та бажаним, з визначенням масштабу цього розриву, його причин і наслідків. Якісне формулювання проблеми має відповідати кільком вимогам. По-перше, воно має бути конкретним — не «підприємство працює неефективно», а «рентабельність операційної діяльності підприємства становить X%, що на Y% нижче середньогалузевого показника, переважно внаслідок надмірних витрат на логістику і високого рівня браку у виробничому процесі». По-друге, формулювання має бути причинно-орієнтованим — спрямованим на першопричини, а не на симптоми. По-третє, воно має бути визнаним клієнтом — узгодженим із ключовими стейкхолдерами організації, оскільки без їхнього прийняття навіть технічно бездоганна діагностика не забезпечить мотивації до змін.

Формулювання цілей консультування є логічним продовженням формулювання проблеми і відповідає на питання: якого стану має досягти організація в результаті реалізації проєкту? Цілі мають відповідати широко відомому принципу SMART — бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими в часі.

Разом з тим у консалтинговій практиці надмірна жорсткість у визначенні цілей може виявитися контрпродуктивною: якщо в ході проєкту з'ясовується, що первісно сформульовані цілі є неактуальними або потребують суттєвого коригування, наполягання на їх незмінності означатиме підпорядкування реальних потреб клієнта формальним домовленостям.

Тому в сучасній консалтинговій практиці дедалі більшого поширення набуває підхід, що передбачає розмежування між стратегічними цілями проєкту — що залишаються відносно стабільними — та операційними цілями окремих фаз, що можуть коригуватися в ході роботи на основі нових знань і розуміння ситуації. Це поєднує чіткість орієнтирів із необхідною гнучкістю у виборі шляхів їх досягнення.

Окремим завданням є визначення критеріїв успіху проєкту — конкретних індикаторів, за якими обидві сторони оцінюватимуть, чи досягнуто поставлених цілей. Явне узгодження цих критеріїв на початку проєкту дозволяє уникнути суперечок щодо результатів на його завершення і формує спільне розуміння того, що вважається успіхом.

Узгодження умов співпраці між консультантом і клієнтом. Завершальним і надзвичайно практично важливим кроком підготовчого етапу є узгодження умов співпраці — формалізація домовленостей між консультантом і клієнтом щодо всіх суттєвих аспектів майбутнього проєкту. Цей крок виконує кілька функцій: забезпечує спільне розуміння очікувань обох сторін, фіксує взаємні зобов'язання та створює правову основу для відносин.

Ключовим документом цього етапу є технічне завдання або договір на консалтингові послуги, що має охоплювати кілька обов'язкових елементів. Опис предмету та обсягу робіт (scope of work) чітко визначає, що входить і що не входить до

проєкту — остання частина є не менш важливою, ніж перша, оскільки запобігає неконтрольованому розширенню обсягу робіт у ході реалізації. Методологія та підходи — загальний опис методів і інструментів, що будуть використовуватися в ході проєкту. Часовий план із визначенням ключових контрольних точок і термінів проміжних і фінальних результатів. Склад команди — із зазначенням ролей і відповідальності як консультантів, так і представників клієнта, задіяних у проєкті.

Фінансові умови є одним із найбільш чутливих аспектів узгодження. Моделі ціноутворення в консалтингу варіюються від погодинних і поденних ставок до фіксованих бюджетів за проєкт або гонорарів, прив'язаних до досягнутих результатів. Кожна модель має свої переваги та ризики для обох сторін, і вибір оптимальної залежить від характеру проєкту, ступеня визначеності його обсягу та готовності сторін до розподілу ризиків.

Організаційні умови визначають практичні аспекти взаємодії: порядок доступу консультантів до інформації та персоналу клієнта, формат і регулярність звітування, механізм прийняття рішень щодо змін у проєкті та порядок вирішення спірних ситуацій. Особливої уваги заслуговує питання управління змінами у проєкті (change management процедура): в практиці майже будь-якого консалтингового проєкту виникають ситуації, коли первісно узгоджений обсяг робіт потребує коригування, і наявність чіткого механізму управління такими ситуаціями дозволяє уникнути непорозумінь і конфліктів.

Нарешті, конфіденційність і права інтелектуальної власності є питаннями, що потребують явного врегулювання на підготовчому етапі. Розмежування між конфіденційними даними клієнта, методологічними напрацюваннями консультанта і результатами проєкту, що є спільно створеними, має бути чітко зафіксоване в договорі.

Якісне проходження підготовчого етапу не гарантує автоматично успішного проєкту, однак суттєво підвищує його ймовірність. Більше того, сам по собі підготовчий етап є цінним інструментом для обох сторін: він дозволяє клієнту структурувати власне розуміння проблеми, а консультанту — оцінити реалістичність поставлених завдань і готовність організації до співпраці та змін.

Збір та аналіз інформації. Діагностика діяльності підприємства є центральним аналітичним етапом консалтингового процесу, що безпосередньо визначає якість і обґрунтованість майбутніх рекомендацій. Її сутність полягає у формуванні цілісного і об'єктивного уявлення про поточний стан організації — її сильні сторони, слабкі місця, наявні ресурси та потенційні можливості розвитку. Якість діагностики визначається насамперед якістю інформаційної бази, на якій вона ґрунтується, і методологічною строгістю її аналізу.

Збір інформації в консалтинговій практиці здійснюється через поєднання кількох методів, кожен із яких має власні переваги та обмеження. Аналіз документів є відправною точкою діагностики: фінансова звітність, управлінські звіти, стратегічні плани, регламенти процесів, протоколи нарад і внутрішні аналітичні матеріали дають змогу сформулювати первинне уявлення про організацію ще до початку безпосередньої взаємодії з її персоналом. Перевагою цього методу є об'єктивність і документальна

підтвердженість зібраних даних, обмеженням — те, що формальні документи далеко не завжди відображають реальну практику функціонування організації.

Інтерв'ювання є одним із найбільш інформативних методів діагностики в управлінському консультуванні. Структуровані та напівструктуровані бесіди з представниками різних рівнів ієрархії — від вищого керівництва до рядових співробітників — дозволяють виявити суб'єктивні оцінки, неформальні практики та приховану організаційну динаміку, що не фіксується жодними документами. Принципово важливим є охоплення різних рівнів і функцій організації: досвід свідчить, що картина проблеми суттєво відрізняється залежно від того, з якої ієрархічної позиції її спостерігати.

Спостереження за реальними робочими процесами є методом, що особливо цінується в операційному консалтингу. Безпосереднє спостереження за тим, як виконується робота, нерідко виявляє розриви між тим, як процеси описані в регламентах, і тим, як вони реально функціонують. Анкетування застосовується тоді, коли необхідно охопити велику кількість респондентів і отримати кількісно вимірні оцінки по стандартизованих параметрах — наприклад, при дослідженні рівня залученості персоналу або задоволеності клієнтів.

Збір інформації в консалтинговому проєкті підпорядковується принципу триангуляції — перехресної верифікації даних із різних джерел. Висновок, підтверджений одночасно документальними даними, свідченнями кількох незалежних респондентів і результатами спостереження, має суттєво вищу надійність, ніж висновок, що спирається лише на одне джерело. Цей принцип є особливо важливим у ситуаціях, коли різні стейкхолдери надають суперечливі оцінки одних і тих самих явищ — що в організаційній практиці є скоріше правилом, ніж винятком.

Аналіз зібраної інформації здійснюється із застосуванням широкого спектру методів — від класичного фінансового аналізу та порівняльного бенчмаркінгу до якісного контент-аналізу інтерв'ю та картографування процесів. Сучасні аналітичні інструменти та технології обробки даних суттєво розширюють можливості діагностичного аналізу, дозволяючи виявляти закономірності в масивах даних, що раніше були недоступні для ручного опрацювання.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища. Повноцінна діагностика підприємства неможлива без дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища його діяльності. Ці два виміри є нерозривно пов'язаними: внутрішні можливості та обмеження підприємства набувають реального сенсу лише у контексті зовнішніх умов, в яких воно функціонує.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства охоплює аналіз ключових підсистем організації. Стратегічний вимір включає оцінку наявної стратегії та ступеня її реалізації, відповідності стратегічних цілей реальним можливостям підприємства та змінам зовнішнього середовища. Організаційний вимір передбачає аналіз організаційної структури, системи управління, розподілу повноважень і відповідальності, якості внутрішніх комунікацій та корпоративної культури.

Операційний вимір охоплює ефективність ключових бізнес-процесів —

виробничих, логістичних, маркетингових, сервісних. Фінансовий вимір включає аналіз фінансового стану підприємства, структури витрат, прибутковості різних напрямів діяльності та ефективності управління активами. Кадровий вимір передбачає оцінку якості та кількості людських ресурсів, систем управління персоналом і рівня організаційної компетентності.

Важливим методологічним інструментом аналізу внутрішнього середовища є ланцюг цінності М. Портера, що дозволяє систематично оцінити кожен вид діяльності підприємства з точки зору його внеску у формування конкурентної переваги та ідентифікувати ті ланки, де підприємство має відносні переваги або відстає від конкурентів.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства здійснюється на кількох рівнях. Макросередовище аналізується, як правило, за допомогою PESTEL-аналізу, що систематично оцінює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що впливають на діяльність підприємства. Галузеве середовище досліджується через призму моделі п'яти конкурентних сил Портера — інтенсивності конкуренції в галузі, загрози нових гравців, загрози субститутів, переговорної сили постачальників і покупців. Конкурентне середовище передбачає детальний порівняльний аналіз позицій підприємства відносно ключових конкурентів за критичними параметрами — ціновою позицією, якістю продукту, рівнем сервісу, технологічним рівнем.

Синтезом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз — структурована оцінка сильних і слабких сторін підприємства у зіставленні з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. При всій відомості цього інструменту його практична цінність суттєво залежить від якості вихідного аналізу: SWOT, побудований на поверхневих спостереженнях, дає банальні результати, тоді як SWOT, що спирається на глибоку аналітичну роботу, здатний генерувати справді нетривіальні стратегічні інсайти.

Виявлення проблемних зон та резервів розвитку підприємства. Результатом діагностичного етапу є структурована ідентифікація проблемних зон та резервів розвитку підприємства — тобто тих аспектів діяльності, що вимагають першочергової уваги, і тих прихованих можливостей, реалізація яких може суттєво підвищити ефективність організації.

Проблемні зони у діяльності підприємства виявляються через зіставлення фактичного стану з певним еталоном або орієнтиром. Таким еталоном може бути галузевий benchmark — середні або найкращі показники ефективності в галузі; власні попередні результати підприємства; стратегічні цілі, визначені керівництвом; або теоретично оптимальні параметри функціонування конкретного бізнес-процесу. Розрив між фактичним станом і еталоном утворює «проблемний простір», що підлягає більш детальному дослідженню.

Принципово важливим є розмежування між симптомами і першопричинами проблем. Симптоми — це спостережувані прояви проблеми: падіння виручки, зростання плинності кадрів, скарги клієнтів, прострочення у виконанні проєктів.

Першопричини — це глибинні чинники, що породжують ці симптоми. Консультант, що формулює рекомендації на рівні симптомів, а не першопричин, приречений на тимчасові рішення, що не усувають проблему, а лише відкладають її загострення. Для виявлення першопричин у консалтинговій практиці широко використовується метод «п'яти чому» — послідовне поглиблення аналізу через постановку питання «чому це відбувається?» до виходу на системні причини спостережуваних явищ.

Резерви розвитку є не менш важливим результатом діагностики, ніж виявлення проблемних зон. Вони являють собою невикористані можливості підвищення ефективності або зростання, що існують у самій організації або в зовнішньому середовищі. Резерви можуть бути операційними — наприклад, можливість скорочення витрат через оптимізацію процесів або усунення втрат; ринковими — недостатньо освоєні сегменти ринку або нові напрями збуту; організаційними — нереалізований потенціал наявних компетенцій і ресурсів; або технологічними — можливості підвищення ефективності через впровадження нових технологічних рішень.

Результати діагностики мають бути представлені клієнту у структурованому і переконливому вигляді — не як перелік проблем, що може демотивувати, а як збалансована картина поточного стану з чітким зазначенням пріоритетів і логіки переходу до наступного етапу — розробки рекомендацій. Якісно проведена діагностика сама по собі є значною цінністю для клієнта, оскільки формує спільне розуміння ситуації серед ключових стейкхолдерів і створює обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.

Розроблення консалтингових рекомендацій. Консалтингові рекомендації є кінцевим продуктом аналітичної роботи консультанта і водночас тим інструментом, від якості якого залежить реальна практична користь для організації-клієнта. Їх розроблення охоплює три взаємопов'язані етапи: формування альтернативних варіантів вирішення проблем, оцінювання ефективності кожного з них та вибір оптимальної стратегії змін. Кожен із цих етапів має власну логіку і методичне підґрунтя, проте лише у сукупності вони забезпечують обґрунтованість і реалістичність підсумкових рекомендацій.

Розроблення рекомендацій починається зі створення переліку можливих шляхів вирішення виявлених проблем. Принципово важливо, щоб консультант не обмежувався єдиним варіантом — це позбавляє клієнта можливості реального вибору та суттєво звужує простір для маневру в разі ускладнень при реалізації. Практика свідчить, що найпродуктивнішим є формування щонайменше трьох альтернатив, які відрізняються між собою за масштабом і глибиною пропонованих змін.

Перша альтернатива, як правило, передбачає мінімальне втручання у поточні процеси — точкове коригування окремих управлінських механізмів або процедур без зміни загальної структури. Друга альтернатива орієнтована на помірні перетворення: часткову реструктуризацію, перерозподіл функцій або впровадження нових інструментів управління при збереженні базових організаційних принципів. Третя альтернатива є найбільш радикальною і передбачає системні зміни — трансформацію бізнес-моделі, суттєве оновлення організаційної структури або кардинальний перегляд

ключових процесів.

Джерелами для формування альтернатив слугують результати попередньої діагностики, галузевий досвід і кращі управлінські практики (benchmarking), а також безпосередні знання фахівців самої організації. Залучення до цього процесу керівників і ключових співробітників підприємства не лише збагачує перелік ідей, а й підвищує рівень подальшої підтримки рекомендацій з боку персоналу — чинник, який нерідко виявляється вирішальним для успіху впровадження. Кожна альтернатива має бути сформульована достатньо конкретно: із зазначенням суті пропонованих змін, необхідних ресурсів та очікуваних результатів, що дозволяє уникнути розпливчастих формулювань і полегшує подальше оцінювання.

На наступному етапі кожна з альтернатив піддається комплексному оцінюванню. Ефективність розглядається у кількох площинах, оскільки обмеження аналізу лише економічними показниками дає неповну картину і може призвести до хибних висновків.

Економічна складова передбачає аналіз співвідношення витрат і очікуваних результатів, оцінку строків окупності та ризиків недоотримання запланованого ефекту. Тут важливо враховувати не лише прямі витрати на реалізацію, а й опосередковані — пов'язані з тимчасовим зниженням продуктивності в перехідний період, можливою ротацією персоналу або необхідністю залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

Організаційна складова відображає ступінь відповідності пропонованих змін наявним можливостям підприємства — рівню кваліфікації персоналу, технологічній готовності, управлінській спроможності та зрілості корпоративної культури. Рішення, яке ефективно спрацювало в одній організації, може виявитись нежиттєздатним в іншій саме через невідповідність внутрішнім умовам.

Окремої уваги заслуговує соціальний вимір оцінювання, що на практиці нерідко недооцінюється. Будь-яке рішення, яке зачіпає інтереси та звички працівників, неминуче стикається з певним рівнем опору. Тому аналіз готовності персоналу до змін, потреби в перенавчанні та ступеня підтримки з боку неформальних лідерів є обов'язковим елементом оцінювання — ігнорування цього аспекту є однією з найпоширеніших причин провалу консалтингових проєктів.

Часовий вимір визначає реалістичність строків реалізації кожного варіанту з урахуванням поточного завантаження організації, сезонності її діяльності та зовнішніх умов ринку. Нарешті, оцінюється рівень ризиків, пов'язаних із кожною альтернативою, — ймовірність негативних сценаріїв та наявність механізмів їх мінімізації.

Для систематизації оцінювання доцільно застосовувати методи багатокритеріального аналізу або порівняльні матриці, що дозволяють наочно зіставити альтернативи за ключовими параметрами. Це не лише полегшує прийняття рішення, а й забезпечує прозорість аналітичного процесу для клієнта, що є важливою умовою довіри до консультанта.

Завершальним і найвідповідальнішим кроком є вибір оптимальної стратегії змін. Слід підкреслити, що «оптимальне» рішення у консалтинговому контексті не тотожне «найкращому» в теоретичному розумінні. Воно має бути здійсненням саме для цієї

організації в конкретний момент часу — тобто враховувати не лише потенційну ефективність, а й реальні обмеження: фінансові, кадрові, часові та управлінські.

На практиці вибір стратегії здійснюється через зіставлення результатів попереднього оцінювання з пріоритетами та цінностями організації. Нерідко це передбачає серію узгоджувальних нарад із керівництвом клієнта, в ході яких консультант не нав'язує готове рішення, а допомагає структурувати мислення і зробити усвідомлений вибір. Така позиція відповідає сучасним уявленням про роль консультанта як фасилітатора змін, а не лише постачальника готових відповідей.

Обрана стратегія оформлюється у вигляді структурованого плану впровадження, що містить послідовність кроків, терміни їх виконання, відповідальних осіб та індикатори досягнення проміжних і кінцевих результатів (KPI). Невід'ємним елементом є також визначення механізмів моніторингу та коригування курсу у разі відхилень від запланованих показників — адже жодна реальна трансформація не відбувається точно за початковим сценарієм, і здатність гнучко реагувати на зміни є ознакою зрілого управлінського підходу.

Важливо, щоб підсумковий документ із рекомендаціями містив не лише опис обраної стратегії, а й стислу аргументацію на її користь із посиланням на проведений аналіз. Це дозволяє клієнту не просто отримати готовий «рецепт», а зрозуміти логіку прийнятого рішення, що суттєво підвищує ймовірність його послідовного і результативного впровадження.

Таким чином, розроблення консалтингових рекомендацій є логічно завершеним аналітичним циклом, у якому кожен етап органічно впливає з попереднього. Системність і обґрунтованість цього процесу визначають як практичну цінність рекомендацій, так і загальну результативність консалтингового проєкту, а зрештою — і репутацію консультанта як надійного партнера в управлінні змінами.

Реалізація консалтингового проєкту є етапом, на якому аналітична робота перетворюється на конкретні дії в межах організації. Саме тут перевіряється якість розроблених рекомендацій і управлінська спроможність як консультанта, так і команди клієнта. Цей етап охоплює три ключові складові: впровадження рекомендацій, координацію процесу змін та управління опором персоналу.

Впровадження рекомендацій починається з перетворення стратегічних рішень на конкретний операційний план. Навіть найбільш обґрунтовані рекомендації залишаються декларацією намірів, якщо за ними не стоїть чітка послідовність дій із визначеними строками, відповідальними особами та необхідними ресурсами. Тому першим практичним кроком є деталізація «дорожньої карти» змін до рівня конкретних завдань для кожного підрозділу чи виконавця.

Важливою умовою успішного впровадження є поетапність. Намагання реалізувати всі зміни одночасно, як правило, призводить до дезорганізації та розпорошення ресурсів. Натомість послідовне впровадження дозволяє відпрацювати нові підходи на окремих ділянках, виявити слабкі місця і скоригувати план до того, як зміни охоплять всю організацію. Крім того, помітні результати на ранніх етапах — так звані «швидкі перемоги» — формують у персоналу впевненість у правильності

обраного курсу і знижують рівень тривожності щодо подальших перетворень.

Роль консультанта на цьому етапі суттєво трансформується: від аналітика він переходить до функції наставника і методичного супроводжувача. Це передбачає регулярні робочі зустрічі з командою клієнта, оперативне реагування на труднощі, що виникають у процесі реалізації, та за потреби — коригування окремих рекомендацій з урахуванням реальних умов впровадження.

Координація є тим механізмом, який утримує всі елементи трансформації у взаємоузгодженому стані. У процесі реалізації консалтингового проєкту задіяні, як правило, кілька підрозділів організації, зовнішні виконавці та управлінська команда клієнта — і без належної координації між ними навіть добре спланований проєкт ризикує перетворитись на сукупність розрізнених і погано пов'язаних між собою ініціатив.

Ефективна координація передбачає насамперед створення чіткої системи комунікації: визначення того, хто, кому і в якому форматі звітує, як приймаються оперативні рішення та яким чином передається інформація між учасниками проєкту. На практиці це може включати регулярні проєктні наради, спільні робочі чати, проміжні звіти про виконання етапів та зведені дашборди з ключовими показниками прогресу.

Важливою функцією консультанта є також відстеження взаємозалежностей між окремими напрямками змін. Наприклад, впровадження нової системи планування неможливе без попереднього навчання персоналу, а перебудова системи мотивації має узгоджуватись зі змінами в розподілі функцій і відповідальності. Ігнорування таких залежностей призводить до затримок і конфліктів між окремими напрямками роботи.

Опір змінам є природною реакцією людей на порушення звичного порядку речей і практично неминучим супутником будь-якої організаційної трансформації. Завдання консультанта полягає не в тому, щоб повністю усунути цей опір — що є нереалістичним і навіть недоцільним завданням, — а в тому, щоб перевести його з деструктивної форми у конструктивну.

Опір може проявлятися по-різному: від відвертого небажання виконувати нові вимоги до пасивного саботажу або формального дотримання нових правил без реальної зміни поведінки. Для ефективного управління опором необхідно насамперед розуміти його природу в кожному конкретному випадку. Найчастіше він зумовлений страхом втрати звичного статусу, невизначеністю щодо власної ролі в оновленій організації, браком інформації або попереднім негативним досвідом участі у змінах.

Ключовим інструментом зниження опору є прозора і своєчасна комунікація. Персонал має отримувати чіткі відповіді на питання «навіщо це потрібно?», «що конкретно зміниться для мене?» і «яким буде моє місце в новій системі?» — і отримувати їх не з неофіційних джерел, а від керівництва. Паралельно важливу роль відіграє залучення працівників до процесу змін: люди значно краще сприймають перетворення, у формуванні яких вони самі брали участь, навіть якщо ця участь була обмеженою.

Таким чином, реалізація консалтингового проєкту є найбільш ресурсоємним і водночас найбільш показовим етапом усього консалтингового циклу. Саме тут визначається, чи перетворяться розроблені рекомендації на реальні зміни в діяльності організації, чи залишаться добре оформленим, але практично невикористаним документом.

Контроль та оцінювання результатів консультування. Контроль та оцінювання результатів є завершальним етапом консалтингового циклу, проте їх роль аж ніяк не зводиться до формальної перевірки виконаних завдань. Йдеться про системну діяльність, спрямовану на встановлення того, чи досягнуто поставлених цілей, якою ціною це було зроблено і що можна поліпшити надалі. Без цього етапу консалтинговий проєкт залишається незавершеним — навіть якщо всі заплановані заходи були реалізовані у строк.

Моніторинг є безперервним процесом відстеження прогресу в досягненні цілей, визначених на початковому етапі проєкту. Його ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки конкретно і вимірювано були сформульовані самі цілі. Розпливчасті формулювання на кшталт «покращити управлінську ефективність» практично унеможливають об'єктивний моніторинг, тоді як чітко визначені показники — скорочення часу прийняття управлінських рішень на певний відсоток, зниження плинності персоналу до конкретного рівня, збільшення частки вчасно виконаних проєктів — дають змогу однозначно встановити, чи рухається організація у правильному напрямі.

Система моніторингу, як правило, будується на основі ключових показників ефективності (KPI), узгоджених із клієнтом ще на етапі планування. Відстеження цих показників здійснюється з визначеною регулярністю — щотижнево, щомісячно або щоквартально залежно від тривалості проєкту та характеру змін. Важливо, що моніторинг має охоплювати не лише кінцеві результати, а й проміжні — так звані випереджальні індикатори, які дозволяють виявити відхилення від плану до того, як вони набудуть критичного характеру.

Окрім кількісних показників, моніторинг охоплює якісну складову: рівень залученості персоналу, стан корпоративної культури, характер комунікації між підрозділами та інші аспекти, які важко піддаються формалізації, проте суттєво впливають на довгострокову стійкість досягнутих результатів. Для збирання такої інформації використовуються інтерв'ю, анкетування, спостереження та аналіз внутрішніх комунікацій.

Консультант на етапі моніторингу виконує роль незалежного спостерігача, здатного об'єктивно оцінити ситуацію без того захисного упередження, яке нерідко властиве внутрішнім учасникам проєкту. Це особливо важливо, коли реальні результати відрізняються від запланованих — у таких випадках внутрішні команди схильні пояснювати відхилення зовнішніми чинниками, тоді як консультант може вказати на системні причини.

Якщо моніторинг є поточним процесом, то оцінювання ефективності — це підсумковий аналіз, що проводиться після завершення проєкту або окремих його

етапів. Воно дозволяє встановити, якою мірою реалізовані консалтингові заходи зумовили досягнуті результати, і тим самим відповісти на ключове питання будь-якого замовника: чи було витрачено ресурси на консалтинг виправдано.

Оцінювання ефективності здійснюється у кількох вимірах. Перший — результативність, тобто ступінь досягнення запланованих цілей. При цьому важливо відрізнити результати, безпосередньо зумовлені консалтинговим втручанням, від тих, що стали наслідком інших чинників — сприятливої ринкової кон'юнктури, зміни керівництва або незапланованих зовнішніх подій. Така атрибуція результатів є методично складним завданням, проте принципово важливим для коректної оцінки.

Другий вимір — економічна ефективність, або співвідношення отриманого ефекту і понесених витрат. Тут застосовуються методи розрахунку повернення інвестицій у консалтинг (ROI), порівняння фактичних показників із базовим сценарієм «без змін» та аналіз вартості усунення виявлених проблем. Слід зазначити, що точний розрахунок ROI консалтингового проєкту є непростим завданням через наявність значної кількості опосередкованих і відстрочених ефектів, проте навіть наближена оцінка є кориснішою за її повну відсутність.

Третій вимір — організаційна ефективність: чи зміцнилась управлінська спроможність організації, чи підвищився рівень компетентності персоналу, чи стала організація більш адаптивною до майбутніх викликів. Саме цей вимір відображає довгострокову цінність консалтингу, що виходить за межі вирішення конкретної проблеми, заради якої проєкт розпочинався.

Навіть найретельніше розроблений план рідко реалізується без відхилень. Зовнішнє середовище змінюється, виникають непередбачені обставини, первісні припущення виявляються хибними або неповними. Тому здатність своєчасно коригувати управлінські рішення є не ознакою недостатньої якості початкового планування, а необхідною рисою зрілого управлінського підходу.

Коригування може бути оперативним — у відповідь на конкретне відхилення, виявлене в ході моніторингу, — або стратегічним, коли аналіз проміжних результатів свідчить про необхідність перегляду самої логіки змін. В обох випадках рішення про коригування має прийматися на основі даних, а не інтуїції чи намагання зберегти обличчя. Саме тут особливо цінною є роль консультанта як незалежного аналітика, що не зацікавлений у виправданні попередніх рішень будь-якою ціною.

Вдосконалення управлінських рішень є ширшим поняттям, що виходить за межі реакції на поточні відхилення. Воно передбачає систематичне накопичення досвіду, засвоєння уроків реалізованого проєкту та інтеграцію отриманих знань у практику управління організацією. По завершенні консалтингового проєкту доцільним є проведення підсумкового аналізу — так званого «post-mortem» або «lessons learned» — в ході якого фіксуються як успішні рішення, так і помилки, допущені в процесі реалізації.

Результати такого аналізу мають подвійну цінність. Для організації-клієнта вони є основою для вдосконалення власних управлінських процесів і підвищення готовності до майбутніх трансформацій. Для консультанта — джерелом професійного досвіду, що

збагачує методичну базу і підвищує якість роботи в наступних проєктах.

Таким чином, контроль та оцінювання результатів консультування є не формальним завершенням проєкту, а повноцінним аналітичним етапом, що замикає цикл організаційних змін і одночасно відкриває перспективи для подальшого вдосконалення. Системність і об'єктивність на цьому етапі є запорукою того, що консалтинговий проєкт справді залишає тривалий слід в управлінській практиці організації, а не обмежується короткостроковим ефектом.

Цифровізація інструментарію управлінського консультування. Цифровізація охопила практично всі сфери господарської діяльності, і управлінське консультування не стало винятком. Більше того, консалтинг як галузь, що безпосередньо пов'язана з обробкою інформації, виробленням рішень і комунікацією між стейкхолдерами, виявився особливо сприйнятливим до цифрової трансформації. За відносно короткий проміжок часу інструментарій консультанта змінився кардинально: на зміну переважно паперовим звітам, особистим інтерв'ю та інтуїтивним оцінкам прийшли аналітичні платформи, хмарні середовища співпраці та системи підтримки прийняття рішень на основі даних.

Традиційний консалтинг будувався на лінійній логіці: збір інформації — аналіз — рекомендації — впровадження. Кожен із цих етапів був відносно відокремленим, тривав тижні або місяці і значною мірою залежав від кваліфікації та досвіду конкретного консультанта. Ключовим ресурсом був людський капітал — здатність фахівця поставити правильні запитання, інтерпретувати отримані відповіді і сформулювати обґрунтовані рекомендації. Це робило консалтинг дорогою і часомісткою послугою, доступною переважно великим організаціям.

Цифровізація змінила цю логіку одразу у кількох напрямках. По-перше, суттєво скоротився час збору та обробки інформації. Якщо раніше діагностика організації передбачала численні інтерв'ю, ручне зведення даних із різних джерел і тривалий аналіз документів, то сьогодні значна частина цієї роботи автоматизована. Системи управління підприємством (ERP), CRM-платформи та інші корпоративні інформаційні системи акумулюють масиви операційних даних, які консультант може отримати й проаналізувати в режимі реального часу.

По-друге, змінився характер взаємодії між консультантом і клієнтом. Традиційна модель передбачала чергування відносно тривалих контактів — виїздів на підприємство, презентацій, погоджувальних нарад — із довгими паузами між ними. Цифрові інструменти зробили цю взаємодію безперервною: консультант може відстежувати поточний стан організації дистанційно, оперативно реагувати на зміни та підтримувати постійний контакт із проєктною командою незалежно від географії.

По-третє, цифровізація демократизувала доступ до консалтингових послуг. Поява спеціалізованих платформ, хмарних аналітичних інструментів і систем автоматизованої діагностики дозволила середньому і малому бізнесу отримувати якісну аналітичну підтримку без залучення дорогих консалтингових команд. Це суттєво розширило ринок і водночас посилило конкуренцію в галузі.

Переваги цифрових інструментів у консультаційній діяльності. Практичні переваги цифрових інструментів для консалтингової діяльності є різнорідними і проявляються на різних рівнях роботи.

На рівні аналізу даних принципово важливою є можливість роботи з великими масивами інформації, які людина не здатна ефективно обробити вручну. Інструменти бізнес-аналітики (BI-системи) дозволяють виявляти закономірності, аномалії та приховані залежності у фінансових, операційних і кадрових даних організації — те, що раніше або залишалось непоміченим, або вимагало значних витрат часу на виявлення. Це підвищує глибину діагностики і знижує ймовірність помилок, зумовлених неповнотою інформації.

На рівні моделювання цифрові інструменти дозволяють будувати сценарні моделі та проводити симуляції наслідків управлінських рішень до їх реального впровадження. Консультант може показати клієнту, як зміняться ключові показники при різних варіантах розвитку подій, що суттєво підвищує обґрунтованість вибору стратегії і знижує управлінські ризики.

На рівні комунікації та управління проєктом цифрові платформи забезпечують прозорість і керованість консалтингового процесу. Спільні робочі простори, системи управління завданнями, інструменти відеоконференцій і хмарні сховища документів дозволяють усім учасникам проєкту — незалежно від їхнього місцезнаходження — мати актуальний доступ до інформації і координувати свої дії в режимі реального часу. Це особливо важливо для розподілених команд і міжнародних проєктів.

Варто також відзначити переваги цифрових інструментів у контексті моніторингу та оцінювання результатів. Автоматизовані дашборди з ключовими показниками ефективності дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі, а не чекати на підготовку чергового звіту, що суттєво підвищує оперативність реакції на відхилення від плану.

Формування SMART-середовища управління. Концепція SMART-середовища управління є логічним розвитком ідеї цифровізації консалтингу і являє собою інтегровану екосистему, в якій різні цифрові інструменти та системи взаємодіють між собою, забезпечуючи безперервний потік даних, їх автоматичну обробку і підтримку управлінських рішень на всіх рівнях організації.

У контексті управлінського консультування SMART-середовище означає, що організація має не просто набір окремих цифрових інструментів, а цілісну інформаційно-аналітичну інфраструктуру, здатну в автоматичному або напівавтоматичному режимі сигналізувати про відхилення від цільових показників, пропонувати варіанти реагування і фіксувати результати прийнятих рішень. Консультант у такому середовищі виконує роль архітектора системи і методолога, а не лише постачальника аналітичних висновків.

Формування SMART-середовища передбачає кілька взаємопов'язаних напрямів роботи. Перший — інтеграція існуючих інформаційних систем організації в єдиний аналітичний контур, що дозволяє уникнути ситуації, коли фінансові, операційні та кадрові дані існують у відокремлених системах і не можуть бути зіставлені без ручного

зведення. Другий — впровадження інструментів предиктивної аналітики, що дозволяють прогнозувати розвиток ситуації на основі накопичених даних, а не лише фіксувати факт того, що вже відбулося. Третій — розбудова культури прийняття рішень на основі даних (data-driven management), без якої навіть найдосконаліша технічна інфраструктура не реалізує свого потенціалу.

Слід, однак, підкреслити, що цифровізація інструментарію консультування не означає витіснення людського фактору. Технології здатні автоматизувати рутинні аналітичні операції і підвищити точність розрахунків, проте інтерпретація даних у контексті конкретної організації, розуміння неформальних владних стосунків, здатність вести переговори і знаходити компроміси залишаються незамінними компетенціями консультанта. Цифрові інструменти підсилюють ці компетенції, але не замінюють їх.

Таким чином, цифровізація інструментарію управлінського консультування є не технічною модою, а глибинною трансформацією самої природи консалтингової діяльності, що відкриває нові можливості для підвищення якості, оперативності та доступності консультаційних послуг за умови збереження ключової ролі професійного судження та управлінської експертизи.

Сучасне управлінське консультування дедалі більше спирається на інформаційно-аналітичні системи як на базовий інструмент діагностики, аналізу та підтримки управлінських рішень. Ці системи не лише автоматизують рутинні процеси обробки даних, а й принципово змінюють глибину і швидкість аналітичної роботи консультанта, дозволяючи працювати з масивами інформації, недоступними для ручної обробки. Розуміння можливостей і обмежень основних класів таких систем є необхідною компетенцією сучасного управлінського консультанта.

ERP-системи. ERP-системи (Enterprise Resource Planning — системи планування ресурсів підприємства) являють собою інтегровані програмні комплекси, що об'єднують в єдиному інформаційному просторі ключові бізнес-процеси організації: фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом, закупівлі та збут. Принципова цінність ERP для управлінського консультування полягає в тому, що ці системи акумулюють операційні дані з усіх підрозділів підприємства в режимі реального часу, формуючи єдину достовірну картину господарської діяльності.

Для консультанта доступ до ERP-системи клієнта є надзвичайно цінним на етапі діагностики: замість того, щоб збирати дані з розрізнених джерел і вручну зводити їх у єдиний формат, він отримує структуровану інформацію про стан запасів, динаміку витрат, виконання бюджету, продуктивність праці та інші ключові показники. Це суттєво скорочує час діагностики і підвищує її точність.

Водночас ERP-системи мають і певні обмеження з точки зору консалтингової практики. По-перше, якість даних у системі прямо залежить від дисципліни введення інформації, яка в багатьох організаціях залишає бажати кращого. По-друге, ERP відображає те, що відбувається в організації, але не пояснює чому — інтерпретація виявлених закономірностей потребує додаткового якісного аналізу. По-третє, налаштування та впровадження ERP-систем є самостійним і дуже складним консалтинговим завданням, в якому методологічні помилки можуть коштувати

організації значних ресурсів.

CRM-системи. CRM-системи (Customer Relationship Management — управління відносинами з клієнтами) зосереджені на іншому зрізі діяльності організації — взаємодії зі споживачами. Вони акумулюють інформацію про клієнтів, історію контактів, угоди, реклаमाції та поведінкові патерни, формуючи основу для аналізу ринкової позиції підприємства та ефективності його комерційної діяльності.

В управлінському консультуванні CRM-системи є особливо цінними при вирішенні завдань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, оптимізацією маркетингової стратегії та вдосконаленням клієнтського сервісу. Аналіз даних CRM дозволяє виявити, які сегменти клієнтської бази є найбільш прибутковими, де виникають втрати клієнтів і на якому етапі взаємодії, яка ефективність різних каналів збуту. Ці висновки безпосередньо транслуються у конкретні управлінські рекомендації.

Крім того, CRM-системи є важливим інструментом для оцінювання ефективності управлінських змін, впроваджених за рекомендаціями консультанта: динаміка ключових показників — конверсії, середнього чеку, індексу утримання клієнтів — дозволяє об'єктивно оцінити результати реалізованих ініціатив.

Системи підтримки прийняття управлінських рішень. Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) є класом інструментів, розроблених спеціально для аналітичного забезпечення управлінської діяльності. На відміну від ERP і CRM, що орієнтовані переважно на реєстрацію та зберігання операційних даних, DSS призначені для їх аналітичної обробки з метою підготовки інформаційної основи для рішень.

Сучасні DSS включають широкий спектр аналітичних функцій: від статистичного аналізу і побудови трендів до багатовимірного моделювання, сценарного аналізу і предиктивної аналітики на основі методів машинного навчання.

Для консультанта це означає принципово нові можливості: замість ретроспективного аналізу того, що вже відбулося, він може моделювати наслідки різних управлінських рішень до їх реального впровадження, демонструючи клієнту очікувані результати у кількісному вираженні.

Особливо важливою функцією DSS є підтримка аналізу в умовах невизначеності — коли вихідні дані є неповними або неточними. Інструменти чутливого аналізу і монте-карло симуляцій дозволяють оцінити, наскільки стійкими є висновки при різних припущеннях, і виявити ті параметри, відхилення яких найсуттєвіше впливає на підсумковий результат.

Інтегровані інформаційні платформи. Окремим і дедалі важливішим класом інструментів є інтегровані інформаційні платформи, що об'єднують функціональність різних систем в єдиному аналітичному середовищі. Якщо ERP, CRM і DSS традиційно функціонували як відносно відокремлені системи, інтеграційні платформи забезпечують безшовний обмін даними між ними, формуючи єдиний інформаційний контур організації.

У контексті управлінського консультування це є принципово важливим. Реальні управлінські проблеми рідко локалізовані в межах однієї функціональної сфери: зниження прибутковості може бути одночасно пов'язане з операційною неефективністю (що відображається в ERP), погіршенням якості роботи з клієнтами (що фіксує CRM) і помилковими управлінськими рішеннями (що аналізує DSS). Лише інтегрований погляд на дані з усіх цих джерел дозволяє встановити справжні причини проблеми і розробити комплексне рішення.

Сучасні інтеграційні платформи включають також інструменти візуалізації даних — інтерактивні дашборди, що відображають ключові показники у зрозумілому форматі для керівників різного рівня. Це вирішує одну з хронічних проблем управлінського консультування: розрив між глибиною аналітики і здатністю менеджменту цю аналітику сприйняти і використати в повсякденній практиці прийняття рішень.

Таким чином, інформаційно-аналітичні системи формують сьогодні технологічний фундамент управлінського консультування. Їх грамотне застосування дозволяє підвищити об'єктивність діагностики, розширити аналітичні можливості і підвищити переконливість рекомендацій. Водночас технологічна складність цих систем і значний масив даних, з яким вони оперують, вимагають від консультанта не лише аналітичних навичок, а й критичного мислення — здатності відрізнити справді значущі закономірності від артефактів, породжених особливостями введення даних або налаштування самої системи.

Перетворення даних на управлінське знання є однією з ключових функцій сучасного консалтингу. Стрімке зростання обсягів інформації, що генерується організаціями в ході своєї діяльності, відкриває принципово нові можливості для діагностики проблем і обґрунтування рішень — за умови наявності відповідного інструментарію та аналітичних компетенцій. Аналітика даних сьогодні є не допоміжним, а центральним елементом консалтингової методології, що визначає глибину і достовірність отримуваних висновків.

Business Intelligence. Business Intelligence (BI) — це сукупність технологій, методів і практик, спрямованих на збір, інтеграцію та аналіз корпоративних даних з метою підтримки управлінських рішень. На відміну від операційних систем, що фіксують поточні транзакції, BI-інструменти орієнтовані на ретроспективний і порівняльний аналіз: що відбувалось в організації за певний період, як змінювались ключові показники, де виникали відхилення від плану і наскільки вони були суттєвими.

Для управлінського консультування BI є насамперед інструментом діагностики. Можливість швидко зіставити показники різних підрозділів, динаміку витрат, продуктивність праці або структуру доходів у розрізі продуктів, регіонів чи клієнтських сегментів дозволяє консультанту значно швидше виявляти проблемні зони та формулювати гіпотези щодо їх причин. Те, що раніше вимагало тижнів ручної роботи з таблицями, сучасні BI-платформи виконують за лічені хвилини.

Важливою перевагою BI є також стандартизація аналітичної звітності. Нерідко в організаціях різні підрозділи ведуть власний облік і формують звіти у різних форматах,

що унеможливило їх пряме порівняння. Впровадження єдиної BI-платформи вирішує цю проблему, забезпечуючи консистентність даних і єдину методологію розрахунку показників. Це само по собі є суттєвим управлінським результатом, який консультант може забезпечити клієнту незалежно від інших рекомендацій.

Big Data у процесі консультування. Концепція Big Data виходить за межі традиційного корпоративного аналізу і передбачає роботу з масивами даних, що характеризуються великим обсягом, високою швидкістю генерації та різноманітністю форматів — так звана тріада «3V» (Volume, Velocity, Variety). Ці дані можуть включати неструктуровану інформацію з соціальних мереж, дані сенсорів і пристроїв інтернету речей, геолокаційну інформацію, логи веб-активності та інші джерела, що традиційно залишались поза межами корпоративної аналітики.

У контексті консалтингу Big Data відкриває можливості, які принципово неможливі при роботі лише з внутрішніми корпоративними даними. Аналіз відгуків клієнтів у соціальних мережах дозволяє оцінити репутацію бренду і виявити системні проблеми з якістю продукту або сервісу раніше, ніж вони знайдуть відображення у фінансових показниках. Аналіз даних про активність конкурентів у відкритих джерелах формує основу для конкурентної розвідки. Дані про зовнішнє економічне середовище дозволяють коригувати внутрішні плани з урахуванням ринкових тенденцій.

Водночас робота з Big Data висуває суттєво вищі вимоги до технічної інфраструктури і аналітичних компетенцій. Не кожна організація має ресурси для повноцінного впровадження Big Data-аналітики, тому завдання консультанта тут полягає насамперед у тому, щоб реалістично оцінити готовність клієнта до роботи з такими інструментами і запропонувати поетапний підхід, що відповідає реальним можливостям організації.

Візуалізація управлінських даних. Навіть найглибший і найточніший аналіз втрачає свою практичну цінність, якщо його результати не можуть бути сприйняті і використані тими, хто приймає управлінські рішення. Саме тут вступає в дію візуалізація даних — перетворення числових масивів і аналітичних висновків на наочні графічні образи, що дозволяють швидко сприймати складну інформацію і виявляти закономірності, які не очевидні при погляді на таблиці з цифрами.

Ефективна візуалізація є окремою аналітичною компетенцією, що виходить за межі вміння будувати стандартні діаграми. Вибір типу графічного представлення має відповідати природі даних і характеру питання, на яке шукається відповідь: порівняння часток вимагає кругових або стовпчикових діаграм, динаміка в часі — лінійних графіків, розподіл і кореляції — точкових діаграм розсіювання, географічні дані — картографічних візуалізацій. Неправильний вибір форми подачі може не лише ускладнити розуміння, а й ввести аудиторію в оману.

Для консалтингової практики особливого значення набувають інтерактивні дашборди — панелі управлінських показників, що відображають стан ключових метрик у режимі реального часу і дозволяють користувачу самостійно змінювати параметри фільтрації та деталізації. На відміну від статичних звітів, такі дашборди перетворюються на постійний робочий інструмент менеджменту, а не разовий

артефакт консалтингового проєкту. Це суттєво підвищує довгострокову цінність роботи консультанта для клієнта.

Важливим аспектом є також адаптація візуалізації до різних аудиторій. Операційний менеджер потребує деталізованих показників по конкретних процесах, тоді як топ-менеджмент зацікавлений у стратегічних метриках і загальній картині. Консультант, який розуміє ці відмінності і готує відповідні формати подачі інформації, суттєво підвищує ефективність комунікації своїх рекомендацій.

Прогнозна аналітика. Прогнозна аналітика (predictive analytics) є найбільш технологічно складним, але водночас найціннішим напрямом аналітики даних у контексті консультування. Якщо традиційний аналіз відповідає на питання «що відбулось?» і «чому?», то прогнозна аналітика орієнтована на питання «що відбудеться?» і «що станеться, якщо?». Це принципово змінює роль аналітики в управлінні — із інструменту пояснення минулого вона перетворюється на інструмент формування майбутнього.

Методологічну основу прогнозової аналітики складають статистичні методи, алгоритми машинного навчання і моделі імітаційного моделювання. На їх основі будуються прогнози попиту, моделі ризиків, оцінки ймовірності відтоку клієнтів, прогнози фінансових результатів при різних сценаріях розвитку подій. Для консультанта це означає можливість переходу від рекомендацій, заснованих на досвіді та судженні, до рекомендацій, підкріплених кількісними прогнозами з визначеним рівнем достовірності.

Практична цінність прогнозової аналітики особливо проявляється при розробленні альтернативних стратегій і оцінюванні ризиків. Замість абстрактного опису можливих сценаріїв консультант може представити клієнту кількісні оцінки очікуваних результатів при різних варіантах рішень, що суттєво підвищує обґрунтованість вибору і знижує управлінську невизначеність.

Таким чином, аналітика даних у всій сукупності своїх складових — від BI і Big Data до візуалізації і прогнозних моделей — формує сьогодні потужний методологічний арсенал управлінського консультування. Грамотне застосування цих інструментів дозволяє консультанту суттєво підвищити глибину і точність діагностики, переконливість рекомендацій і вимірюваність досягнутих результатів — перетворюючи консалтинг із мистецтва переконання на доказову управлінську дисципліну.

Хмарні технології та дистанційне консультування. Хмарні технології стали одним із найбільш значущих чинників трансформації консалтингової галузі за останнє десятиліття. Їх поширення принципово змінило географію консалтингу, знизило операційні витрати на реалізацію проєктів і відкрило нові формати взаємодії між консультантом і клієнтом. Пандемія COVID-19 суттєво прискорила цей процес, змусивши галузь у стислі строки перейти на дистанційні моделі роботи і тим самим продемонструвавши як реальний потенціал, так і обмеження цих підходів.

Використання хмарних сервісів. Хмарні сервіси в контексті управлінського консультування охоплюють широкий спектр інструментів — від засобів зберігання і спільного доступу до документів до повноцінних аналітичних платформ і систем управління проектами, що функціонують у хмарному середовищі. Ключова перевага хмарної моделі порівняно з традиційною локальною інфраструктурою полягає у доступності ресурсів з будь-якого місця і з будь-якого пристрою за наявності інтернет-з'єднання, а також у значно нижчих витратах на розгортання і підтримку.

Для консалтингової практики це має конкретні прикладні наслідки. По-перше, консультант отримує можливість працювати з даними клієнта без фізичної присутності на підприємстві — за умови надання відповідних прав доступу до хмарних систем організації. По-друге, зникають технічні бар'єри для залучення до проекту фахівців із різних географічних локацій: команда консультантів може формуватись на основі компетенцій, а не фізичної близькості до клієнта. По-третє, хмарні інструменти забезпечують автоматичне резервне копіювання і версійний контроль документів, що суттєво знижує ризики втрати напрацювань і спрощує відстеження еволюції аналітичних матеріалів у процесі проекту.

Серед найбільш поширених хмарних сервісів у консалтинговій практиці варто виділити платформи зберігання і спільної роботи з документами, хмарні ВІ-інструменти для аналізу і візуалізації даних, системи управління проектами і завданнями, а також комунікаційні платформи, що об'єднують відеозв'язок, чат і обмін файлами в єдиному середовищі.

Онлайн-консультування та віртуальна взаємодія. Онлайн-консультування як окремий формат надання консалтингових послуг сформувалось відносно недавно, проте вже набуло достатньої зрілості, щоб розглядатись не як вимушена альтернатива очним зустрічам, а як повноцінний і в ряді випадків переважний формат роботи. Його специфіка визначається передусім зміною характеру комунікації між консультантом і клієнтом.

Відеоконференції замінили частину очних зустрічей, змінивши їхню динаміку. З одного боку, скоротились транзакційні витрати на переїзди і логістику, підвищилась оперативність взаємодії — питання, що раніше чекали на чергову виїзну зустріч, тепер вирішуються протягом короткого онлайн-дзвінка. З іншого боку, відеоформат суттєво збіднює невербальну комунікацію, ускладнює зчитування неформальних сигналів і знижує глибину довіри, яку зазвичай формує безпосередній особистий контакт.

Ефективна віртуальна взаємодія вимагає від консультанта специфічних навичок, що виходять за межі традиційної фасилітаційної компетенції. Структурування онлайн-нарад з чіткішим регламентом, ніж при очних зустрічах, активне залучення учасників через інтерактивні інструменти — спільні дошки, голосування, колаборативні документи — та уважне управління динамікою групи у віртуальному форматі є навичками, що потребують цілеспрямованого розвитку.

Платформи для спільної роботи над проектами. Організація ефективної командної роботи є одним із ключових операційних завдань у консалтинговому проекті, і цифрові платформи суттєво змінили підходи до його вирішення. Сучасні

платформи для спільної роботи об'єднують кілька функціональних блоків: управління завданнями і строками, спільний доступ до документів і їх версійний контроль, комунікацію всередині команди і з клієнтом, а також відстеження прогресу проєкту.

Практична цінність таких платформ виходить за межі простої зручності. Вони формують документований і прозорий операційний контур проєкту, в якому зафіксовано, хто і коли поставив завдання, хто його виконував, які рішення приймалися і на якій підставі. Це критично важливо як для управління якістю в межах поточного проєкту, так і для накопичення інституційного знання консалтингової компанії на основі досвіду реалізованих проєктів.

Для клієнта наявність спільної проєктної платформи підвищує відчуття залученості і контролю над процесом. Замість ситуації «чорного ящика», коли консультанти зникають на кілька тижнів і з'являються з готовим звітом, клієнт бачить поточний стан роботи, може відстежувати виконання погоджених завдань і оперативно реагувати на запити консалтингової команди. Це суттєво підвищує прозорість і взаємну довіру в рамках проєкту.

Переваги та обмеження дистанційного консалтингу. Переваги дистанційного формату є реальними і вагомими. Насамперед — географічна незалежність: клієнт отримує доступ до компетенцій консультанта незалежно від його місцезнаходження, що особливо важливо для організацій у регіонах з обмеженою пропозицією консалтингових послуг. Водночас консалтингові компанії можуть формувати проєктні команди з фахівців у різних містах і країнах, підбираючи їх виключно за критерієм компетентності.

Суттєвою перевагою є також зниження витрат на реалізацію проєкту: відсутність або скорочення витрат на відрядження, проживання і логістику може помітно знизити загальну вартість консалтингових послуг для клієнта. Підвищується і оперативність взаємодії: дистанційний формат дозволяє організовувати короткі робочі сесії без тривалого планування і логістичної підготовки, що робить комунікацію більш гнучкою.

Разом з тим обмеження дистанційного консалтингу є не менш реальними. Найсуттєвішим є складність отримання повноцінного розуміння організаційної культури, неформальних владних відносин і реального стану справ без фізичної присутності на підприємстві. Значна частина діагностично важливої інформації передається через неформальні розмови в коридорах, спостереження за поведінкою людей на нарадах і загальну атмосферу організації — те, що практично недоступне у дистанційному форматі.

Крім того, дистанційний формат суттєво ускладнює управління опором змін і роботу з конфліктними ситуаціями — завданнями, що вимагають тонкої міжособистісної взаємодії і нерідко вирішуються саме завдяки особистому авторитету консультанта. Нарешті, залишаються питання інформаційної безпеки: передача конфіденційних корпоративних даних через хмарні сервіси вимагає ретельного контролю доступу і відповідності вимогам законодавства про захист інформації.

Таким чином, хмарні технології і дистанційне консультування є не альтернативою традиційним підходам, а їх органічним доповненням. Оптимальна

модель сучасного консалтингового проєкту, як правило, поєднує очні й дистанційні формати роботи, використовуючи переваги кожного з них залежно від конкретного завдання і етапу проєкту.

Використання штучного інтелекту в управлінському консультуванні. Штучний інтелект перетворився з технологічної новинки на практичний інструмент, що активно впроваджується в різні сфери управлінської діяльності. Консалтинг у цьому сенсі не є винятком — більше того, як галузь, що безпосередньо пов'язана з обробкою інформації, генерацією ідей і підтримкою рішень, він виявився особливо сприйнятливим до можливостей, які відкриває штучний інтелект. При цьому важливо розуміти, що йдеться не про заміну консультанта алгоритмом, а про якісне розширення аналітичних і комунікаційних можливостей людини-фахівця.

Автоматизація аналітичних процесів. Значна частина роботи консультанта традиційно була пов'язана з трудомісткими, але відносно рутинними аналітичними операціями: збором і структуруванням даних із різних джерел, перевіркою їх узгодженості, побудовою стандартних аналітичних форм, підготовкою порівняльних таблиць і розрахунком типових показників. Інструменти штучного інтелекту дозволяють автоматизувати більшість із цих операцій, вивільняючи час консультанта для роботи вищого порядку — інтерпретації результатів, формулювання гіпотез і взаємодії з клієнтом.

Автоматизація аналітичних процесів проявляється в кількох напрямках. Інструменти обробки природної мови (NLP) дозволяють автоматично аналізувати великі масиви текстових документів — внутрішніх регламентів, звітів, протоколів нарад, клієнтських відгуків — виявляючи в них ключові теми, суперечності і закономірності без необхідності ручного перегляду кожного документа. Системи комп'ютерного зору дозволяють обробляти зображення і відеозаписи, що відкриває нові можливості для аналізу виробничих процесів і поведінки споживачів.

Автоматизована підготовка аналітичних звітів є ще одним практичним застосуванням: сучасні AI-інструменти здатні на основі структурованих даних генерувати текстові інтерпретації результатів, позначаючи ключові відхилення і тенденції у форматі, придатному для безпосереднього використання в управлінських документах. Це не означає, що звіт більше не потребує участі консультанта, — але суттєво прискорює підготовку чорнового варіанту і дозволяє зосередити людські зусилля на змістовній редактурі і доопрацюванні.

Машинне навчання в управлінських рішеннях. Машинне навчання як окремий напрям штучного інтелекту базується на здатності алгоритмів виявляти складні нелінійні залежності в даних без явного програмування правил їх пошуку. Це принципово важливо для управлінського консультування, оскільки більшість реальних управлінських проблем є надто складними для опису через набір чітких формальних правил.

У практиці консалтингу методи машинного навчання застосовуються насамперед для побудови предиктивних моделей. Прогнозування попиту на продукцію або послуги, оцінка ймовірності відтоку клієнтів, прогнозування фінансових

результатів, виявлення аномалій у фінансовій звітності або операційних процесах — всі ці завдання вирішуються за допомогою алгоритмів, навчених на історичних даних конкретної організації або галузі. Рівень точності таких прогнозів за наявності достатнього обсягу якісних даних, як правило, суттєво перевищує можливості традиційних статистичних методів.

Окремим важливим застосуванням є сегментація і кластеризація — виявлення природних груп серед клієнтів, продуктів, постачальників або підрозділів на основі їхніх характеристик без заздалегідь заданих критеріїв. Це дозволяє виявляти неочевидні закономірності, що залишились би непоміченими при традиційному аналізі, і на їх основі формувати диференційовані управлінські рекомендації.

Важливо підкреслити, що застосування методів машинного навчання в консалтингу вимагає особливої обережності щодо інтерпретації результатів. Алгоритм може виявити статистичну залежність, яка є артефактом даних або наслідком третього чинника, а не справжнім причинно-наслідковим зв'язком. Завдання консультанта — критично оцінити отримані результати з урахуванням змістовного розуміння галузі і конкретної організації, не приймаючи висновки алгоритму як незаперечну істину.

Генеративний штучний інтелект у консалтингу. Поява і стрімкий розвиток генеративного штучного інтелекту відкрили якісно новий вимір можливостей для консалтингової практики. На відміну від аналітичних AI-систем, що працюють з наявними даними, генеративні моделі здатні створювати новий контент — тексти, структури, сценарії, концепції — на основі сформульованого запиту. Це безпосередньо стосується низки типових консалтингових завдань.

Підготовка аналітичних документів, презентацій і звітів є одним із найбільш очевидних застосувань. Генеративні моделі здатні швидко формувати чорнові варіанти структурованих документів, генерувати альтернативні формулювання для ключових висновків, адаптувати матеріали для різних аудиторій — від операційного менеджменту до ради директорів. Це суттєво прискорює підготовчу роботу, хоча змістова відповідальність за точність і обґрунтованість викладеного залишається за консультантом.

Генеративний AI є також корисним інструментом для брейнштормінгу і генерації альтернатив. При розробленні варіантів вирішення управлінських проблем консультант може використовувати AI-модель як «партнера по думці» — для розширення поля альтернатив, пошуку аналогій з інших галузей або оцінювання можливих наслідків різних рішень. При цьому важливо розуміти, що генеративна модель відтворює закономірності, засвоєні з наявних текстів, і не є носієм справжнього управлінського досвіду — тому її пропозиції потребують критичного перегляду фахівцем.

Окремим напрямом є використання генеративного AI для підготовки до клієнтських зустрічей і переговорів: моделювання можливих запитань і заперечень, підготовка відповідей на них, опрацювання складних комунікативних сценаріїв. Це підвищує готовність консультанта до нестандартних ситуацій і сприяє підвищенню якості клієнтських взаємодій.

Перспективи розвитку AI-консалтингу. Динаміка розвитку штучного інтелекту є настільки стрімкою, що будь-які конкретні прогнози щодо можливостей AI-інструментів у горизонті навіть трьох-п'яти років є ненадійними. Проте певні загальні тенденції окреслюються достатньо чітко.

Перша тенденція — подальше зміщення консультанта від виконавця рутинних аналітичних операцій до ролі інтерпретатора, стратега і фасилітатора. Операційна аналітика, стандартизовані звіти і типові рекомендації дедалі більше будуть виконуватися AI-інструментами, тоді як людський консультант зосередиться на завданнях, що вимагають контекстуального розуміння, творчого мислення і міжособистісної взаємодії.

Друга тенденція — поява так званого «агентного» AI, здатного не лише відповідати на запити, а й самостійно виконувати послідовності завдань: збирати дані, проводити аналіз, формувати висновки і навіть реалізовувати певні управлінські дії без постійного втручання людини. Це відкриває перспективи для якісно нових форматів консалтингу — наприклад, систем безперервного моніторингу і автоматичного реагування на відхилення в діяльності організації.

Третя тенденція — зростання вимог до етичної відповідальності при використанні AI у консалтингу. Питання прозорості алгоритмічних рішень, захисту конфіденційних даних клієнта, відповідальності за помилки AI-систем і справедливості алгоритмів щодо різних груп стейкхолдерів стають невід'ємною частиною методологічної і правової бази консалтингової діяльності.

Таким чином, штучний інтелект є не загрозою для управлінського консультування, а потужним чинником його якісної трансформації. Консультанти, здатні органічно інтегрувати AI-інструменти у свою практику, зберігаючи при цьому критичне мислення і глибоке розуміння людської складової організаційних змін, отримують суттєві конкурентні переваги — тоді як ті, хто ігнорує ці зміни, ризикують опинитись на узбіччі професійного розвитку галузі.

Вплив глобалізації на розвиток управлінського консультування. Глобалізація є одним із визначальних процесів економічного розвитку останніх десятиліть, що кардинально змінила умови функціонування бізнесу в усіх куточках світу. Поглиблення міжнародної економічної інтеграції, лібералізація торгівлі, вільний рух капіталу і технологій, формування глобальних ланцюгів створення вартості — все це суттєво ускладнило середовище, в якому діють організації, і водночас висунуло якісно нові вимоги до управлінської компетентності. Управлінське консультування як галузь, що безпосередньо реагує на потреби бізнесу, зазнало під впливом глобалізації глибокої структурної трансформації.

Глобалізаційні процеси у світовій економіці. Сучасна глобалізація є багатовимірним явищем, що охоплює економічну, технологічну, інформаційну та культурну складові. В економічному вимірі вона проявляється у зростанні частки міжнародної торгівлі у світовому ВВП, експансії транснаціональних корпорацій, інтеграції фінансових ринків і формуванні складних міжнародних виробничих мереж. Технологічна складова глобалізації визначається стрімким поширенням цифрових

технологій, що суттєво знизили транзакційні витрати на міжнародну взаємодію і зробили географічні відстані значно менш значущими для ведення бізнесу.

Для організацій глобалізація означає водночас розширення можливостей і зростання ризиків. З одного боку, відкриваються нові ринки збуту, з'являється доступ до дешевших ресурсів і кваліфікованої робочої сили у різних країнах, стає можливою спеціалізація на найбільш конкурентоспроможних видах діяльності. З іншого боку, загострюється конкуренція на внутрішніх ринках, зростає залежність від зовнішніх чинників, підвищується вразливість до глобальних економічних потрясінь — фінансових криз, геополітичних конфліктів, перебоїв у ланцюгах постачання.

Ця двоїстість глобалізації безпосередньо формує попит на управлінське консультування. Організації, що стикаються з якісно новими викликами і можливостями, потребують компетентної підтримки у розробленні стратегій інтернаціоналізації, адаптації бізнес-моделей до вимог різних ринків, управлінні крос-культурними командами і мінімізації ризиків глобальної присутності. Все це є завданнями, де зовнішня консалтингова експертиза має очевидну додану цінність.

Міжнародна конкуренція та нові вимоги до бізнесу. Загострення міжнародної конкуренції є, мабуть, найбільш відчутним наслідком глобалізації для більшості організацій. Підприємства, що ще два-три десятиліття тому конкурували переважно з локальними гравцями, сьогодні змушені протистояти транснаціональним корпораціям із значно більшими ресурсами, розвиненішими технологіями і накопиченим міжнародним досвідом. Це принципово змінює вимоги до якості управління і швидкості прийняття рішень.

По-перше, глобальна конкуренція вимагає від організацій суттєво вищого рівня операційної ефективності. Стандарти продуктивності, якості і витрат тепер визначаються найбільш ефективними гравцями глобального ринку, а не середнім рівнем локальної галузі. Це стимулює попит на консалтинг у сфері оптимізації бізнес-процесів, впровадження передових управлінських практик і підвищення продуктивності.

По-друге, глобалізація підвищує складність стратегічного планування. Організація має враховувати не лише внутрішні можливості і локальне конкурентне середовище, а й глобальні тенденції галузі, дії міжнародних конкурентів, регуляторні відмінності між країнами і макроекономічну динаміку на різних ринках присутності. Ця складність є одним із ключових чинників, що обумовлюють попит на стратегічний консалтинг.

По-третє, міжнародна конкуренція прискорює темп змін, з яким стикаються організації. Технологічні інновації поширюються глобально швидше, ніж будь-коли раніше, скорочуючи життєві цикли продуктів і бізнес-моделей. Здатність організації своєчасно адаптуватись до змін стає критичною конкурентною перевагою, а консалтингова підтримка управління змінами — відповідно, дедалі затребуванішою послугою.

Суттєвою новою вимогою є також дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління, звітності та соціальної відповідальності. Організації, що

прагнуть залучити іноземні інвестиції, вийти на міжнародні ринки капіталу або стати частиною глобальних ланцюгів постачання, змушені приводити свої управлінські практики у відповідність до вимог міжнародних партнерів і регуляторів. Консультування у цій сфері є одним із найбільш динамічно зростаючих напрямів.

Розвиток міжнародного консалтингового ринку. Глобалізація не лише сформувала новий попит на консалтингові послуги, а й принципово змінила пропозицію — структуру, географію і конкурентну динаміку самого ринку управлінського консультування. Цей ринок пройшов шлях від переважно національних і регіональних ринків до справді глобальної галузі з власними транснаціональними гравцями і глобальними стандартами якості.

Провідну роль на міжнародному консалтинговому ринку відіграють так звані «великі» консалтингові групи — компанії, що мають офіси у десятках країн і здатні обслуговувати транснаціональних клієнтів у глобальному масштабі. Їхня перевага полягає не лише у географічному охопленні, а й у здатності акумулювати та тиражувати найкращі управлінські практики з різних ринків, пропонуючи клієнтам знання, що виходять далеко за межі локального досвіду.

Водночас глобалізація не призвела до повного витіснення національних консалтингових компаній. Навпаки, сформувалась чітка сегментація ринку: транснаціональні корпорації і великі національні підприємства, що прагнуть до міжнародної експансії, є природними клієнтами глобальних консалтингових груп, тоді як середній і малий бізнес, державні організації і підприємства з переважно локальним фокусом залишаються основною клієнтською базою національних консалтингових компаній. Останні мають конкурентну перевагу у вигляді глибокого розуміння місцевого контексту, регуляторного середовища і культурних особливостей ведення бізнесу.

Важливою тенденцією розвитку міжнародного консалтингового ринку є поширення спеціалізації. Якщо класичні консалтингові компанії традиційно позиціонувались як «радники з усіх питань», то сьогодні дедалі більшу частку ринку займають вузькоспеціалізовані бутикові компанії, що пропонують глибоку експертизу в конкретних галузях або функціональних сферах. Це відображає загальну тенденцію до ускладнення управлінських знань і підвищення вимог клієнтів до рівня галузевої експертизи консультанта.

Географічна структура глобального консалтингового ринку також зазнає змін. Традиційна концентрація на ринках Північної Америки і Західної Європи поступово доповнюється зростанням ринків Азії, Латинської Америки і Африки, де прискорений економічний розвиток і зростаюча складність бізнес-середовища формують новий і суттєвий попит на консалтингові послуги.

Таким чином, глобалізація є потужним структурним чинником, що одночасно формує попит на управлінське консультування і трансформує саму галузь. Організації, що діють в умовах глобальної конкуренції, потребують консультантів із міжнародним кругозором і здатністю інтегрувати глобальні практики у локальний контекст — і саме ця компетенція стає ключовою конкурентною перевагою на сучасному ринку

управлінського консультування.

Особливості консультування транснаціональних компаній. Транснаціональні компанії є особливим об'єктом управлінського консультування, що суттєво відрізняється від роботи з національними підприємствами. Масштаб, географічна розпорошеність, організаційна складність і культурна різноманітність транснаціональних структур формують специфічний контекст, в якому стандартні консалтингові підходи потребують значної адаптації. Консультант, що не враховує цієї специфіки, ризикує запропонувати технічно коректні, але практично нежиттєздатні рекомендації — придатні для однорідного національного середовища, але неефективні в умовах глобально розподіленої організації.

Управління міжнародними проектами. Реалізація консалтингових проектів у транснаціональних компаніях відбувається в принципово іншому операційному середовищі порівняно з локальними організаціями. Насамперед йдеться про географічну розподіленість учасників: проектна команда, що включає представників корпоративної штаб-квартири, регіональних підрозділів і зовнішніх консультантів, як правило, ніколи не перебуває в одному місці одночасно. Це висуває особливі вимоги до організації комунікації, координації і управління часовими зонами.

Управління міжнародними консалтинговими проектами вимагає чіткішої формалізації процесів, ніж при роботі з локальними клієнтами. Те, що в однорідному середовищі вирішується неформально — через швидку особисту розмову або корпоративну культуру спільного розуміння, — у міжнародному контексті потребує явної фіксації у вигляді задокументованих процедур, чіткого розподілу відповідальності і погоджених протоколів комунікації. Без цього у розподіленій команді виникає надто багато можливостей для непорозумінь і розбіжностей у тлумаченні домовленостей.

Суттєвою складністю є також узгодження інтересів різних рівнів організаційної ієрархії транснаціональної компанії. Корпоративна штаб-квартира і локальні підрозділи нерідко мають різні, а іноді й прямо суперечливі інтереси щодо предмету консалтингового проекту. Глобальна стандартизація процесів, яка з точки зору корпоративного центру є пріоритетом ефективності, може сприйматись регіональними менеджерами як загроза їхній автономії і здатності реагувати на локальну специфіку. Консультант у таких ситуаціях змушений виконувати роль медіатора — знаходити рішення, що враховують обидві сторони і не зводяться до механічного нав'язування корпоративних стандартів.

Окремим викликом є управління часовим горизонтом міжнародних проектів. Масштаб і складність транснаціональних організацій, необхідність отримання погоджень від численних рівнів ієрархії і природні затримки при роботі у різних часових зонах і регуляторних середовищах роблять міжнародні консалтингові проекти суттєво тривалішими і вимагають від консультанта підвищеної терпимості до невизначеності і здатності підтримувати продуктивний темп роботи в умовах розтягнутих погоджувальних циклів.

Міжкультурні аспекти консалтингу. Культурний вимір є, мабуть, найбільш

недооціненим аспектом консультування транснаціональних компаній. Поверховий погляд на міжкультурну специфіку зводить її до питань ділового етикету і мовних бар'єрів — тобто до того, що можна виправити за допомогою перекладача і короткого брифінгу про місцеві звичаї. Насправді культурні відмінності проникають значно глибше і впливають на фундаментальні підходи до організації праці, прийняття рішень, вираження незгоди і розуміння самого поняття ефективного управління.

Дослідження Герта Гофстеде і його послідовників переконливо показали, що організації в різних країнах системно відрізняються за такими параметрами, як дистанція влади, рівень індивідуалізму чи колективізму, ставлення до невизначеності і часовий горизонт планування. Ці відмінності мають цілком конкретні управлінські наслідки. Наприклад, рекомендації щодо делегування повноважень і горизонтальної комунікації, що є природними і очевидними в організаційному контексті Скандинавії або Нідерландів, можуть бути культурно чужорідними і важко реалізованими у країнах з високою дистанцією влади, де ієрархія є глибоко вкоріненою нормою.

Практичне значення цього для консультанта полягає в необхідності культурної калібровки рекомендацій. Це не означає відмови від підвищення ефективності управління задля культурної толерантності — але означає розуміння того, якими шляхами і в якому темпі зміни можуть бути реалістично впроваджені в конкретному культурному середовищі. Рекомендація, що не враховує цього контексту, приречена залишитись на папері.

Міжкультурна компетентність консультанта охоплює кілька рівнів. На поверхневому рівні — знання ділових норм і протоколів у відповідних країнах. На глибшому рівні — розуміння того, як у різних культурах виражається незгода, як будується довіра у ділових відносинах і яку роль відіграють неформальні стосунки у прийнятті формальних рішень. На найглибшому рівні — здатність зберігати аналітичну неупередженість, не накладаючи на аналізовану ситуацію культурні стереотипи власного середовища.

Важливим практичним наслідком є необхідність адаптації самого процесу консультування — форматів взаємодії, стилю презентації результатів і методів залучення персоналу до участі у проєкті. Те, що в одній культурі сприймається як продуктивна дискусія, в іншій може виглядати як некомпетентність консультанта, що не має готових відповідей. Розуміння цих відмінностей є не факультативним, а обов'язковим елементом кваліфікації консультанта, що працює з транснаціональними клієнтами.

Адаптація бізнес-процесів до міжнародних стандартів. Однією з ключових задач консультування транснаціональних компаній є приведення бізнес-процесів у відповідність до міжнародних стандартів — як загальних стандартів корпоративного управління і звітності, так і галузевих або функціональних стандартів конкретної сфери діяльності. Це завдання є суттєво складнішим, ніж воно може здаватись на перший погляд, оскільки зачіпає не лише формальні процедури, а й глибинні принципи організації роботи.

Стандартизація бізнес-процесів у транснаціональній компанії переслідує кілька цілей: підвищення операційної ефективності через усунення дублювання і формування єдиних найкращих практик, забезпечення порівнянності результатів різних підрозділів, спрощення управлінського контролю і підвищення прозорості для зовнішніх стейкхолдерів — інвесторів, регуляторів, міжнародних партнерів. Консультант у цьому процесі відіграє роль методолога і арбітра — допомагає визначити, які процеси мають бути стандартизовані глобально, а які повинні залишатись гнучкими для адаптації до локальних умов.

Ця дилема між глобальною уніфікацією і локальною адаптацією є центральним управлінським напруженням у будь-якій транснаціональній структурі. Надмірна стандартизація знижує здатність організації реагувати на локальну специфіку — відмінності у законодавстві, споживчих перевагах, конкурентному середовищі. Надмірна локальна автономія, навпаки, нівелює синергетичні ефекти від масштабу і ускладнює управлінський контроль. Завдання консультанта — допомогти організації знайти оптимальний баланс і зафіксувати його у вигляді чіткої операційної моделі.

Практична реалізація адаптації до міжнародних стандартів, як правило, включає декілька послідовних кроків: діагностику поточного стану процесів у порівнянні з цільовими стандартами, визначення пріоритетів і послідовності гармонізації, розроблення детальних процедур і регламентів, навчання персоналу і супровід впровадження. На кожному з цих кроків консультант стикається з опором, зумовленим як культурними чинниками, так і цілком раціональними побоюваннями менеджерів щодо збільшення бюрократичного навантаження або втрати управлінської гнучкості.

Таким чином, консультування транснаціональних компаній є якісно складнішим завданням порівняно з роботою з національними організаціями. Воно вимагає від консультанта одночасно стратегічного мислення, операційної деталізованості, міжкультурної чутливості і здатності управляти складними багаторівневими організаційними системами — поєднання компетенцій, що є рідкісним і водночас визначає реальну цінність фахівця на глобальному ринку управлінського консультування.

Цифрова трансформація стала одним із найбільш вживаних понять сучасного управлінського дискурсу — і водночас одним із найбільш розмито трактованих. За цим терміном криється широкий спектр явищ: від автоматизації окремих операцій до радикального переосмислення бізнес-моделі під впливом цифрових технологій. Для управлінського консультування цифрова трансформація є одночасно зовнішнім викликом, що змінює саму природу консалтингової роботи, і джерелом суттєво зростаючого попиту на консалтингові послуги з боку організацій, що прагнуть опанувати нові технологічні можливості.

Концепція цифрової трансформації підприємств. Цифрова трансформація є поняттям, що принципово відрізняється від суміжних концепцій — цифровізації і диджиталізації, хоча на практиці ці терміни нерідко вживаються як синоніми. Цифровізація (digitization) означає переведення аналогової інформації у цифровий формат — наприклад, сканування паперових документів. Диджиталізація (digitalization)

передбачає використання цифрових технологій для оптимізації наявних процесів без зміни їхньої базової логіки. Цифрова трансформація є якісно іншим процесом: вона передбачає фундаментальне переосмислення того, як організація створює цінність, взаємодіє зі споживачами і конкурує на ринку — з використанням цифрових технологій як ключового чинника цього переосмислення.

Практично це означає, що цифрова трансформація не зводиться до впровадження нових технологічних інструментів. Вона охоплює зміну бізнес-моделі, перебудову організаційної структури, трансформацію корпоративної культури і суттєве оновлення компетенцій персоналу. Організація, що оснастила свої підрозділи сучасним програмним забезпеченням, але зберегла незмінними управлінські підходи, процеси прийняття рішень і культуру роботи, не є організацією, що пройшла цифрову трансформацію — вона лише автоматизувала старі практики.

Концептуальним ядром цифрової трансформації є орієнтація на дані як стратегічний ресурс. Організація, що успішно трансформувалась у цифровому вимірі, приймає рішення на основі даних на всіх рівнях — від оперативного управління до стратегічного планування, збирає і аналізує інформацію про клієнтів, процеси і зовнішнє середовище системно, а не епізодично, і здатна швидко адаптувати свою діяльність у відповідь на сигнали, що надходять із цих даних.

Важливим виміром цифрової трансформації є також зміна характеру взаємодії зі споживачами. Цифрові технології докорінно змінили очікування клієнтів щодо зручності, швидкості і персоналізації обслуговування. Організації, що не здатні відповідати цим очікуванням, стикаються з відтоком клієнтів до більш технологічно розвинених конкурентів — у тому числі до нових ринкових гравців, що із самого початку будували свій бізнес на цифрових засадах.

Управління цифровими змінами. Цифрова трансформація є, мабуть, найбільш складним типом організаційних змін із точки зору управління. Її складність визначається кількома чинниками, що діють одночасно і підсилюють один одного.

По-перше, цифрова трансформація є всеохоплюючою — вона зачіпає всі підрозділи і функції організації, а не окремих процесів або напрямів діяльності. Це означає, що традиційний підхід до управління змінами, розрахований на локальне втручання з чіткими межами, виявляється недостатнім. Натомість потрібна системна координація змін у різних частинах організації з урахуванням їхньої взаємозалежності.

По-друге, цифрова трансформація є безперервним, а не одноразовим процесом. Технологічний ландшафт змінюється настільки швидко, що завершення одного циклу трансформації фактично означає початок наступного. Це вимагає від організації формування стійкої організаційної здатності до змін, а не просто реалізації конкретного проєкту трансформації.

По-третє, цифрова трансформація є одночасно технологічним і людським проєктом. Технологічна складова — впровадження нових систем і платформ — є в певному сенсі простішою частиною: вона відносно добре піддається плануванню і управлінню. Значно складнішою є людська складова: зміна усталених звичок і підходів до роботи, подолання страху перед новими технологіями, формування нових

компетенцій і, нарешті, зміна культури прийняття рішень від інтуїтивної до заснованої на даних. Саме ця складова є головним джерелом невдач цифрових трансформацій — за різними оцінками, значна більшість таких проєктів не досягає поставлених цілей саме через недооцінку людського і культурного виміру змін.

Ефективне управління цифровими змінами передбачає кілька ключових елементів. Насамперед — чітке і переконливе обґрунтування необхідності трансформації, що резонує не лише з логікою топ-менеджменту, а й із повсякденними турботами рядових співробітників. Далі — поетапний підхід із конкретними проміжними результатами, що дозволяють організації відчувати прогрес і зберегти мотивацію впродовж тривалого процесу. Критично важливою є також цілеспрямована робота з формування цифрової культури — середовища, в якому експериментування, навчання на помилках і ініціатива щодо технологічних покращень є нормою, а не винятком.

Роль консультанта у цифровій модернізації бізнесу. Цифрова трансформація відкрила для управлінського консультування принципово новий і надзвичайно об'ємний ринок. Організації, що стикаються з необхідністю трансформації, потребують підтримки, яка виходить за межі як суто технічного консалтингу, так і традиційного управлінського консультування — і цей міждисциплінарний простір є природною нішею для сучасного консультанта.

Роль консультанта у цифровій модернізації є багатовимірною. На стратегічному рівні консультант допомагає організації сформулювати бачення цифрової трансформації — визначити, яких змін і в якій послідовності потребує бізнес-модель, які технологічні рішення відповідають стратегічним пріоритетам і яким є реалістичний горизонт трансформації з урахуванням наявних ресурсів і організаційної готовності.

На операційному рівні консультант бере участь у проєктуванні нових процесів і організаційних структур, що відповідають цифровій логіці роботи. Це включає оптимізацію процесів до їх автоматизації — адже автоматизація неефективного процесу лише прискорює неефективність, а не усуває її, — а також розроблення нових моделей взаємодії між підрозділами і з зовнішніми партнерами.

На рівні управління змінами консультант відіграє роль провідника трансформації — того, хто допомагає організації подолати природний опір змінам, сформувати коаліцію підтримки серед ключових гравців і забезпечити послідовність реалізації навіть у моменти, коли труднощі впровадження породжують спокусу повернутись до звичних підходів.

Водночас цифрова трансформація змінює і вимоги до самого консультанта. Фахівець, що консультує організації щодо цифрових змін, має поєднувати управлінську і технологічну компетентність на рівні, достатньому для змістовного діалогу як з топ-менеджментом, так і з ІТ-командою клієнта. При цьому йому не обов'язково бути технічним спеціалістом у вузькому сенсі — але він має розуміти можливості і обмеження ключових технологій достатньо глибоко, щоб оцінювати реалістичність технологічних рішень і не бути введеним в оману надмірно оптимістичними обіцянками постачальників.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічним, а й глибоко управлінським процесом, що потребує комплексної підтримки на всіх рівнях організаційних змін. Для управлінського консультування вона відкриває нові можливості і водночас висуває якісно нові вимоги до компетентності консультанта — перетворюючи здатність працювати на перетині управлінської і цифрової експертизи на ключову конкурентну перевагу в сучасній консалтинговій галузі.

Управління організаційними змінами в SMART-середовищі. Організаційні зміни завжди були невід'ємною частиною управлінської практики, проте в умовах SMART-середовища вони набувають якісно нових характеристик. SMART-середовище — інтегрована екосистема цифрових технологій, аналітичних платформ і автоматизованих процесів — не лише прискорює темп змін, а й принципово змінює їхній характер: вони стають безперервними, взаємопов'язаними і значно складнішими для управління порівняно з традиційними організаційними трансформаціями. Це висуває нові вимоги до методологічної бази управління змінами і до компетентності як керівників організацій, так і консультантів, що їх супроводжують.

Організаційні зміни в SMART-середовищі є не вибором, а об'єктивною необхідністю, зумовленою кількома взаємопов'язаними чинниками. Перший і найбільш очевидний — технологічний тиск. Поява нових цифрових інструментів, платформ і методів роботи з даними постійно створює можливості для підвищення ефективності, які організація не може ігнорувати без ризику поступитись конкурентними позиціями тим гравцям ринку, що ці можливості використовують.

Другим чинником є зміна очікувань ключових стейкхолдерів. Клієнти, що звикли до миттєвого цифрового обслуговування в одних сферах свого життя, переносять ці очікування на всі інші взаємодії з організаціями. Співробітники, що мають доступ до зручних цифрових інструментів у повсякденному житті, стають менш толерантними до застарілих і громіздких робочих систем. Інвестори і партнери дедалі більше оцінюють організації через призму їхньої технологічної зрілості і здатності до цифрової адаптації.

Третім чинником є системна зміна конкурентного середовища. SMART-середовище знижує бар'єри входу на ринок для нових гравців — технологічних стартапів і платформних бізнесів, що здатні пропонувати порівняні або кращі продукти і послуги з суттєво меншими накладними витратами. Це змушує традиційні організації не просто вдосконалювати наявні процеси, а переосмислювати саму логіку своєї діяльності.

Необхідність організаційних змін в SMART-середовищі проявляється також у внутрішній площині: структури і процеси, що відповідали потребам організації в аналоговому середовищі, нерідко стають гальмом при спробі впровадити цифрові підходи. Ієрархічні системи прийняття рішень уповільнюють реакцію на зміни, функціональна розрізненість ускладнює інтеграцію даних, а культура, орієнтована на процес, а не на результат, протидіє переходу до управління на основі показників. Усунення цих структурних і культурних невідповідностей є не менш важливим завданням, ніж впровадження нових технологій.

Методи управління змінами. Методологічна база управління змінами в SMART-середовищі будується на класичних концепціях, адаптованих до специфіки цифрового контексту. Модель Коттера, модель ADKAR, підхід Левіна та інші усталені фреймворки зберігають свою актуальність як концептуальна основа, проте потребують суттєвого доопрацювання стосовно темпу, масштабу і безперервності змін, характерних для цифрового середовища.

Одним із ключових методологічних зрушень є перехід від проєктного до процесного підходу до управління змінами. Традиційна модель розглядала зміни як обмежений у часі проєкт із чіткими початком і кінцем: організація переходить із поточного стану до цільового і повертається до стабільності. В умовах SMART-середовища ця модель є неадекватною: зміни є безперервними, і «стабільний стан» між трансформаціями стає дедалі коротшим або взагалі зникає. Це вимагає формування в організації стійкої організаційної здатності до змін — не як виняткового стану мобілізації ресурсів, а як постійної характеристики її функціонування.

Agile-підхід до управління змінами є ще одним важливим методологічним інструментом в умовах SMART-середовища. Замість детального планування всього шляху трансформації наперед він передбачає ітеративне просування через серію коротких циклів із регулярним переглядом пріоритетів на основі отриманого досвіду і зворотного зв'язку.

Це підвищує гнучкість і знижує ризики, пов'язані з неминучою неповнотою початкового плану.

Важливим методом є також формування коаліцій змін — груп внутрішніх агентів трансформації, що просувають зміни зсередини організації. В умовах SMART-середовища такі коаліції мають включати не лише топ-менеджерів, а й технологічних ентузіастів з різних рівнів ієрархії, що здатні перекладати абстрактні цілі трансформації на конкретні практичні кроки для своїх колег.

Система показників і моніторингу прогресу є ще одним методом, що набуває особливого значення в умовах SMART-середовища. Цифрові інструменти дозволяють відстежувати перебіг трансформації у режимі реального часу — рівень освоєння нових систем, зміну операційних показників, результати навчання персоналу — і оперативно коригувати підхід на основі отриманих даних. Це перетворює управління змінами із мистецтва переконання на доказову управлінську практику.

Подолання опору персоналу цифровим інноваціям. Опір персоналу цифровим інноваціям є специфічним і в ряді аспектів складнішим для подолання, ніж опір традиційним організаційним змінам. Його специфіка визначається природою самих цифрових змін — вони є більш всеохоплюючими, зачіпають звичні способи виконання роботи глибше і нерідко несуть із собою реальні або сприймані загрози зайнятості.

Страх технологічного витіснення є одним із найбільш поширених і глибоких джерел опору. Коли організація впроваджує системи автоматизації або штучного інтелекту, частина співробітників цілком раціонально запитує: «А чи залишиться місце для мене після цих змін?» Ігнорування або применшення цього побоювання є поширеною управлінською помилкою. Натомість ефективний підхід передбачає чесну і

конкретну відповідь на це питання — із зазначенням того, як зміняться ролі і функції, які нові можливості відкриються для тих, хто освоїть нові компетенції, і яку підтримку організація готова надати в цьому процесі.

Технофобія — страх і відторгнення нових технологій — є ще одним поширеним чинником опору, особливо серед досвідчених співробітників старшого віку, чия цінність для організації визначається накопиченим досвідом, а не технологічною гнучкістю. Ефективним підходом тут є персоналізована підтримка при освоєнні нових інструментів, формування культури безпечного навчання, в якій помилки при опануванні нових технологій не стають причиною осуду, та визнання і використання досвіду ветеранів організації як ресурсу, а не як пережитку минулого.

Недовіра до доцільності змін є третім ключовим джерелом опору. Якщо співробітники сприймають цифрові ініціативи як чергову управлінську моду або як самоціль, а не як засіб вирішення реальних проблем, їхня мотивація до активного освоєння нових підходів залишається мінімальною. Подолання цього різновиду опору вимагає переконливого зв'язку між конкретними цифровими ініціативами і відчутними покращеннями в повсякденній роботі — а не лише посилян на стратегічні пріоритети, що залишаються абстрактними для рядового співробітника.

Практичний інструментарій подолання опору цифровим інноваціям включає кілька взаємодоповнюючих підходів. Раннє залучення потенційних носіїв опору до процесу розроблення і тестування нових рішень перетворює їх із критиків на співавторів. Програми цифрового навчання, адаптовані до різних рівнів початкової технологічної підготовки, знижують психологічний бар'єр входу. Публічне визнання і заохочення тих, хто активно освоює нові підходи, формує позитивні рольові моделі всередині організації.

Таким чином, управління організаційними змінами в SMART-середовищі є комплексним управлінським завданням, що вимагає одночасної роботи на технологічному, процесному і людському рівнях. Технологічна складова є, парадоксально, найпростішою частиною цього завдання. Справжня складність — і справжня цінність управлінського консультування — полягає у здатності допомогти організації провести людей через зміни так, щоб вони не лише прийняли нові інструменти і процеси, а й реально змінили спосіб мислення і роботи.

Перспективи розвитку управлінського консультування в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка формує принципово нове середовище для розвитку управлінського консультування — середовище, в якому змінюються не лише інструменти роботи, а й сама логіка створення і доставки консалтингової цінності. Галузь, що десятиліттями розвивалась на основі відносно стабільних бізнес-моделей і усталених форматів взаємодії з клієнтами, сьогодні перебуває в точці структурної трансформації. Розуміння її напрямів і наслідків є необхідною умовою для будь-якого фахівця, що прагне зберегти relevance у консалтинговій галузі найближчого десятиліття.

Нові бізнес-моделі консалтингу. Традиційна бізнес-модель управлінського консультування будувалась на продажу часу кваліфікованих фахівців — оплаті людино-годин або фіксованої вартості проєкту. Ця модель добре працювала в середовищі, де знання і досвід консультанта були рідкісним і важкодоступним ресурсом, а клієнт не мав альтернативних способів отримати порівнянну аналітичну підтримку. Цифрова економіка підриває ці передумови: інформація стає дедалі доступнішою, аналітичні інструменти — дедалі потужнішими і дешевшими, а частина завдань, що раніше вимагала залучення зовнішнього консультанта, тепер вирішується внутрішніми командами за допомогою відповідного програмного забезпечення.

У відповідь на ці виклики формуються якісно нові бізнес-моделі. *Перша і найбільш поширена* — перехід від моделі «оплата за час» до моделі «оплата за результат». Клієнти дедалі частіше вимагають, щоб винагорода консультанта була пов'язана з досягненням конкретних вимірюваних показників, а не просто із завершенням запланованого обсягу робіт. Це суттєво підвищує відповідальність консультанта і водночас стимулює його до пошуку більш ефективних підходів.

Друга модель — підписний консалтинг, або *retainer-модель* із цифровим наповненням. Організація отримує не разову послугу, а постійний доступ до аналітичної підтримки, моніторингу ключових показників і оперативних рекомендацій у режимі реального часу. Технологічно це стає можливим завдяки хмарним платформам і автоматизованій аналітиці, що дозволяють консультанту одночасно підтримувати значно більшу кількість клієнтів, ніж при традиційній моделі присутності на майданчику.

Третя модель — платформний консалтинг, де компанія виступає не стільки постачальником експертних послуг, скільки оператором екосистеми, що об'єднує клієнтів, незалежних консультантів і технологічні рішення. Ця модель запозичує логіку платформних бізнесів і дозволяє масштабувати надання консалтингових послуг без пропорційного зростання власного штату.

Розвиток цифрових консалтингових платформ. Цифрові консалтингові платформи є одним із найбільш динамічних і структурно значущих явищ на сучасному ринку управлінського консультування. Вони являють собою технологічні рішення, що автоматизують або суттєво спрощують окремі етапи консалтингового процесу — від діагностики до моніторингу результатів — і тим самим знижують вартість і підвищують доступність консалтингових послуг.

Один клас таких платформ орієнтований на автоматизацію діагностики: вони збирають дані про організацію через стандартизовані опитування, інтеграцію з корпоративними інформаційними системами або завантаження фінансової звітності, обробляють їх за допомогою аналітичних алгоритмів і генерують діагностичні звіти із визначенням проблемних зон і порівнянням із галузевими бенчмарками. Для малого і середнього бізнесу, що не може дозволити собі залучення великих консалтингових команд, такі платформи відкривають доступ до аналітичної підтримки, що раніше була недоступною.

Інший клас платформ орієнтований на з'єднання клієнтів із незалежними

консультантами — за принципом, подібним до платформ фрілансу, але у сфері управлінської експертизи. Такі платформи агрегують профілі консультантів із верифікованими компетенціями, забезпечують зручний механізм підбору і взаємодії та нерідко включають інструменти управління проєктом і контролю якості.

Для ринку консалтингу це означає суттєве зниження транзакційних витрат на пошук і залучення фахівців і розширення можливостей для вузькоспеціалізованих консультантів знаходити клієнтів поза межами своїх традиційних мереж.

Третій клас — платформи безперервного моніторингу і підтримки рішень, що функціонують як постійно діючий аналітичний інструмент для менеджменту організації. Вони відстежують ключові показники у режимі реального часу, автоматично сигналізують про відхилення від цільових значень і пропонують рекомендації щодо реагування на основі попередньо налаштованих алгоритмів або моделей машинного навчання. Роль людини-консультанта в цій моделі зміщується у бік налаштування і верифікації системи, інтерпретації нестандартних ситуацій і стратегічного супроводу.

Формування екосистеми SMART-консультування. SMART-консультування як концепція виходить за межі окремих цифрових інструментів і платформ і описує цілісну екосистему, в якій технологічна і людська складові консалтингу інтегровані в єдину систему надання цінності клієнту. Ця екосистема включає кілька взаємопов'язаних елементів.

Перший елемент — інтелектуальна технологічна інфраструктура, що об'єднує аналітичні платформи, системи збору даних, інструменти моделювання і засоби комунікації в єдиному середовищі. Ця інфраструктура є спільною для консультанта і клієнта, що забезпечує прозорість аналітичного процесу і безперервний доступ обох сторін до актуальних даних.

Другий елемент — мережа людської експертизи, що об'єднує фахівців із різних дисциплін і галузей, здатних залучатись до проєктів відповідно до конкретних потреб клієнта. У рамках SMART-екосистеми межі між внутрішніми і зовнішніми консультантами, між різними спеціалізаціями і між консультантами з різних організацій стають більш проникними, що дозволяє формувати оптимальні команди без прив'язки до організаційної належності.

Третій елемент — система безперервного навчання, що накопичує досвід реалізованих проєктів, виявляє закономірності і транслює їх у вдосконалення методологічних підходів. У цьому сенсі SMART-екосистема є самонавчальною системою, якість роботи якої підвищується з кожним реалізованим проєктом.

Майбутні тенденції розвитку управлінського консалтингу. Проєктуючи наявні тенденції у майбутнє, можна окреслити кілька напрямів, що визначатимуть розвиток управлінського консультування в умовах цифрової економіки.

Перша тенденція — подальша гіперспеціалізація консалтингового ринку. Зростаюча складність технологічного і регуляторного середовища робить неможливою якісну роботу «широкого» консультанта в усіх сферах одночасно. Натомість зростатиме попит на фахівців із глибокою експертизою на перетині галузевого і

технологічного знання — наприклад, консультантів із цифрової трансформації у фінансовому секторі або із впровадження AI в управлінні ланцюгами постачання.

Друга тенденція — демократизація консалтингових послуг через технологічні платформи. Зниження вартості аналітичних інструментів і поширення платформних моделей зробить певний рівень консалтингової підтримки доступним для організацій, що раніше не могли її собі дозволити. Це розширить ринок, водночас посиливши цінову конкуренцію у сегменті стандартизованих послуг.

Третя тенденція — зростання значущості етичного і соціального виміру консалтингу. Питання відповідальності AI-рішень, сталого розвитку, соціального впливу бізнесу і захисту персональних даних стають дедалі важливішими для клієнтів і суспільства загалом. Консалтинг у цих сферах формується як окремий і перспективний напрям.

Таким чином, управлінське консультування в умовах цифрової економіки перебуває на порозі глибокої структурної трансформації, що змінює бізнес-моделі, інструменти і навіть саму природу консалтингової цінності. Консультанти і компанії, що здатні адаптуватись до цих змін — інтегруючи технологічні можливості, зберігаючи глибину людської експертизи і формуючи нові формати взаємодії з клієнтами, — матимуть суттєві переваги у галузі, яка сама стає ареною цифрової трансформації.

7.3. Види консалтингових послуг та їх роль у розвитку бізнесу

Поняття стратегічного консультування. Стратегічне консультування є однією з найбільш затребуваних форм управлінського консалтингу, що сформувалася як самостійна професійна галузь у другій половині XX століття. В широкому розумінні стратегічне консультування — це вид інтелектуальної діяльності, спрямований на надання незалежної експертної допомоги керівництву підприємства у процесі розроблення, оцінювання та реалізації стратегічних рішень, що визначають напрям довгострокового розвитку організації.

На відміну від оперативного консалтингу, який орієнтований на вирішення поточних функціональних проблем, стратегічне консультування зосереджується на питаннях позиціонування компанії у конкурентному середовищі, формування стійких конкурентних переваг та визначення пріоритетних напрямів розвитку на горизонті від трьох до десяти і більше років. Саме ця часова перспектива й принципово відрізняє стратегічний консалтинг від інших його форм.

У науковій літературі зустрічаються різні підходи до трактування цього поняття. Зокрема, ряд дослідників розглядає стратегічне консультування як процес взаємодії між консультантом і клієнтом, у ході якого формується нове знання про можливості та загрози зовнішнього середовища й внутрішній потенціал організації. Інші акцентують увагу на його результативному вимірі — сукупності рекомендацій, що мають забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності. Обидва підходи є правомірними і взаємодоповнюючими, оскільки відображають різні аспекти

одного й того самого явища.

Мета та завдання стратегічного консалтингу. Головна мета стратегічного консультування полягає у сприянні підвищенню ефективності управлінських рішень шляхом залучення зовнішньої експертизи, аналітичних інструментів та кращих практик галузі. Консультант у цьому контексті виступає не просто виконавцем технічного завдання, а повноцінним учасником стратегічного діалогу, здатним запропонувати погляд з боку та поставити під сумнів усталені управлінські стереотипи.

До ключових завдань стратегічного консалтингу відносять:

- діагностику стратегічного стану підприємства — оцінювання поточної ринкової позиції, аналіз сильних і слабких сторін, виявлення розривів між наявними можливостями та стратегічними цілями;
- аналіз зовнішнього середовища — дослідження галузевих тенденцій, конкурентного ландшафту, регуляторних змін та макроекономічних факторів, що формують умови діяльності компанії;
- розроблення стратегічних альтернатив — формування кількох сценаріїв розвитку з оцінкою їх реалістичності, ресурсомісткості та потенційної ефективності;
- супровід стратегічного вибору — допомогу керівництву в обґрунтуванні та прийнятті рішень щодо пріоритетного напрямку розвитку;
- підтримку реалізації стратегії — розроблення дорожніх карт, KPI та механізмів моніторингу виконання стратегічних ініціатив.

Важливо зазначити, що успішне стратегічне консультування передбачає не лише технічну компетентність консультанта, а й здатність до ефективної комунікації зі стейкхолдерами, вміння враховувати організаційну культуру та специфіку управлінської команди клієнта.

Стратегічні рішення займають особливе місце в ієрархії управлінських рішень, оскільки саме вони визначають напрям розвитку підприємства на тривалу перспективу, формують рамкові умови для тактичних і оперативних дій та суттєво впливають на розподіл ресурсів організації. Їх характерними рисами є висока міра невизначеності, значний масштаб наслідків, складність або неможливість зворотного ходу, а також залежність від якості інформації та аналітичних здібностей особи, що приймає рішення.

В умовах сучасної турбулентної економіки, що характеризується прискоренням технологічних змін, посиленням глобальної конкуренції та нестабільністю ринкової кон'юнктури, значення обґрунтованих стратегічних рішень суттєво зростає.

Підприємства, що нехтують стратегічним плануванням або приймають стратегічні рішення інтуїтивно, без належного аналітичного підґрунтя, зазнають значно вищих ризиків втрати конкурентних позицій.

Стратегічне консультування в цьому контексті відіграє роль своєрідного каталізатора якості стратегічних рішень. Залучення зовнішнього консультанта дозволяє нейтралізувати низку когнітивних упереджень, притаманних внутрішнім командам, — зокрема, схильність до підтвердження вже сформованих поглядів та організаційну інертність. Крім того, консультант приносить у проєкт доступ до порівняльних галузевих даних, методологій та досвіду, накопиченого у роботі з різними клієнтами.

Таким чином, стратегічне консультування є не розкішшю, а необхідним елементом сучасного корпоративного управління, що суттєво підвищує імовірність досягнення підприємством своїх довгострокових цілей у конкурентному середовищі.

Специфіка діяльності малих і середніх підприємств. Малий та середній бізнес (МСП) утворює основу більшості розвинених економік світу, забезпечуючи значну частку зайнятості, інновацій та валового внутрішнього продукту. Водночас МСП як об'єкт стратегічного управління суттєво відрізняється від великих корпорацій, і ці відмінності безпосередньо впливають на характер та зміст консультаційної роботи.

Першою і, мабуть, найбільш принциповою особливістю є висока концентрація управлінських функцій в руках власника або невеликої команди топ-менеджерів. На малих підприємствах одна й та сама особа нерідко одночасно виконує функції стратега, операційного директора, фінансиста та головного продавця. Це породжує специфічну управлінську культуру, де рішення приймаються швидко та інтуїтивно, але часто без належного аналітичного обґрунтування. Стратегічне мислення у такому середовищі нерідко витісняється поточною операційною завантаженістю.

Другою важливою рисою є ресурсна обмеженість — як фінансова, так і кадрова. МСП, як правило, не мають власних аналітичних підрозділів, відділів стратегічного планування чи корпоративного розвитку. Відповідно, весь масив стратегічної роботи або не виконується взагалі, або покладається на менеджерів, які вже перевантажені поточними завданнями. Це прямо впливає на горизонт планування: більшість малих підприємств мислять категоріями кварталу або року, але не п'ятирічної перспективи.

Третьою специфічною рисою є висока залежність від особистих зв'язків, репутації та локального ринку. На відміну від корпорацій, що оперують на глобальних ринках за формалізованими процедурами, МСП значною мірою будують свій бізнес на персональних відносинах з клієнтами, постачальниками та партнерами. Це є одночасно і перевагою — гнучкість, швидкість реакції, близькість до клієнта — і вразливістю, оскільки такі конкурентні переваги важко масштабувати та захистити від копіювання.

Нарешті, МСП характеризуються вищим рівнем підприємницького ризику та нижчою стійкістю до зовнішніх потрясінь. Відсутність фінансових резервів, обмежений доступ до кредитних ресурсів та висока залежність від кількох ключових клієнтів або постачальників роблять малі підприємства особливо вразливими до кон'юнктурних коливань, регуляторних змін та форс-мажорних обставин.

Основні проблеми та виклики розвитку МСП. Попри свою гнучкість та підприємницьку енергію, малий і середній бізнес стикається з цілою низкою системних проблем, що стримують його розвиток і знижують конкурентоспроможність.

Однією з центральних є проблема стратегічної невизначеності. Власники МСП часто добре розуміють, що і як вони роблять сьогодні, але не мають чіткого уявлення про те, де хочуть опинитися через три-п'ять років і яким шляхом туди рухатися. Відсутність сформульованої стратегії призводить до того, що підприємство реагує на зовнішні обставини замість того, щоб активно формувати власне майбутнє. Бізнес розвивається ситуативно, за принципом «куди вітер подує», що є прийнятним на старті, але стає критичним обмеженням на етапі масштабування.

Другою серйозною проблемою є управлінський «стелі зростання» — ситуація, коли підприємство досягає певного рівня розвитку і зупиняється, оскільки існуюча система управління більше не здатна забезпечити подальше зростання. Власник, який успішно вибудував бізнес з нуля, часто не готовий делегувати повноваження, впроваджувати формалізовані процедури та переходити від підприємницького до корпоративного стилю управління. Це класичний конфлікт між підприємницькою культурою та управлінською зрілістю.

Серед інших значущих викликів варто виокремити: низьку якість фінансового планування та відсутність управлінського обліку як самостійного інструменту прийняття рішень; труднощі з залученням та утриманням кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції з великими роботодавцями; недостатню увагу до побудови бренду та маркетингової стратегії; слабку технологічну оснащеність та повільну цифрову трансформацію.

Кожна з цих проблем окремо є керованою, але в сукупності вони формують системний дефіцит стратегічної спроможності МСП.

Описані вище особливості та проблеми малого і середнього бізнесу безпосередньо обумовлюють попит на зовнішню консультативну підтримку. При цьому йдеться не про формальне виконання консалтингового проєкту заради галочки, а про реальну потребу в незалежній експертизі та структурованому стратегічному мисленні, якого бракує всередині організації.

Ключова цінність зовнішнього консультанта для МСП полягає насамперед у наданні «погляду збоку». Власник бізнесу, занурений у щоденну операційну рутину, об'єктивно не може бачити підприємство так само, як бачить його незалежний спостерігач. Консультант здатен помітити структурні проблеми, що стали звичними і тому невидимими для внутрішньої команди, а також виявити незадіяні можливості, які залишаються поза увагою через операційний фокус керівництва.

Крім того, зовнішній консультант привносить методологічний інструментарій, недоступний більшості МСП через відсутність відповідних компетенцій всередині компанії. Це стосується як аналітичних методів — галузевий аналіз, оцінка конкурентних позицій, фінансове моделювання — так і фасилітаційних навичок, необхідних для організації ефективного стратегічного діалогу в управлінській команді.

Важливо підкреслити й економічний аргумент на користь консультативної підтримки. МСП не можуть дозволити собі дорогоцінних помилок у стратегічних рішеннях — ціна помилки для малого підприємства може виявитися фатальною, тоді як великі корпорації мають ресурси для корекції курсу. Саме тому превентивна інвестиція у якісну стратегічну консультацію нерідко є економічно більш виправданою, ніж самостійне прийняття рішень методом спроб і помилок.

Водночас консультування МСП має свою специфіку порівняно з роботою з великими клієнтами. Консультант повинен бути готовий до більш тісної та неформальної взаємодії з власником, до необхідності пояснювати інструменти простою мовою без зайвого академізму, а також до того, що реалізація рекомендацій буде відбуватися в умовах жорстких ресурсних обмежень. Ефективне стратегічне

консультування МСП — це завжди пошук практичних рішень, адаптованих до реальних можливостей конкретного підприємства, а не перенесення корпоративних моделей у масштаб малого бізнесу.

Дослідження макросередовища підприємства. Будь-яке підприємство функціонує не у вакуумі, а в середовищі, що постійно змінюється і формує як можливості для розвитку, так і загрози для існуючої моделі бізнесу. Саме тому стратегічний аналіз традиційно розпочинається з дослідження макросередовища — сукупності зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації, але на які сама організація не може суттєво впливати.

Найбільш поширеним інструментом аналізу макросередовища є PEST-аналіз (у розширених версіях — PESTEL або STEEP), що передбачає систематичне дослідження політичних, економічних, соціально-демографічних та технологічних факторів. У сучасній практиці до цього переліку додають також екологічні та правові чинники, що відображає зростаючу роль регуляторного та ESG-порядку денного у стратегічному плануванні.

Дослідження макросередовища має не просто фіксувати поточний стан факторів, а виявляти тенденції їх зміни та оцінювати можливі наслідки для конкретного підприємства. Наприклад, загальне підвищення відсоткових ставок є макроекономічним фактом, але його стратегічне значення принципово різниться для капіталомісткого виробничого підприємства з високим борговим навантаженням і для сервісної компанії з мінімальними інвестиційними потребами. Тому ефективний PESTEL-аналіз — це завжди не загальний огляд зовнішнього середовища, а його прочитання крізь призму специфіки конкретної організації.

Аналіз галузевого середовища. Якщо макросередовище задає загальний контекст, то галузеве середовище є безпосереднім полем конкурентної боротьби, в якому підприємство щодня зіштовхується з реальними загрозами та реальними можливостями. Аналіз галузевого середовища спрямований на розуміння структурних характеристик ринку, природи конкуренції та ключових факторів успіху у відповідній галузі.

Класичним інструментом тут залишається модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, яка пропонує аналізувати галузеву привабливість через оцінку: інтенсивності суперництва між існуючими гравцями; загрози появи нових конкурентів; загрози субститутів; переговорної сили постачальників та переговорної сили покупців. Кожна з цих сил формує тиск на рентабельність підприємств галузі, і розуміння їх конфігурації є необхідною умовою для обґрунтованого стратегічного вибору.

Поряд із моделлю Портера в сучасному стратегічному консультуванні активно використовується аналіз галузевого ланцюга вартості, що дозволяє виявити, на яких етапах створення продукту або послуги концентрується найбільша частина доданої вартості, і відповідно ідентифікувати найбільш привабливі позиції для позиціонування підприємства. Окремим напрямом є аналіз конкурентів — їхніх стратегій, ресурсної бази, динаміки ринкових часток та ймовірних майбутніх кроків.

Для малого та середнього бізнесу аналіз галузевого середовища нерідко

фокусується на локальному або нішевому ринку, де конкурентна динаміка суттєво відрізняється від галузі в цілому. Консультант у таких випадках має адаптувати стандартні методи до масштабу та специфіки конкретного ринкового сегмента.

Оцінювання внутрішнього потенціалу організації. Зовнішній аналіз визначає умови гри, але стратегічний успіх залежить від того, наскільки підприємство здатне скористатися можливостями та протистояти загрозам з огляду на свої внутрішні можливості. Оцінювання внутрішнього потенціалу спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін організації в розрізі ключових функціональних областей та стратегічних ресурсів.

В основі сучасного підходу до аналізу внутрішнього середовища лежить ресурсна концепція стратегічного управління, згідно з якою стійкі конкурентні переваги підприємства базуються на унікальних ресурсах і компетенціях, що є цінними, рідкісними, важковідтворюваними та незамінними. Відповідно, завдання внутрішнього аналізу полягає не просто в інвентаризації наявних ресурсів, а у виявленні тих з них, що можуть стати основою для диференціації на ринку.

На практиці оцінювання внутрішнього потенціалу охоплює кілька вимірів: фінансовий стан та ефективність використання капіталу; операційні можливості та ефективність бізнес-процесів; маркетингові компетенції та якість клієнтської бази; кадровий потенціал та організаційна культура; технологічна оснащеність та інноваційна спроможність. При цьому оцінка має бути не самоціллю, а підґрунтям для подальшого стратегічного вибору — якими сильними сторонами підприємство спиратиметься у своїй стратегії та які слабкості потребують першочергового усунення.

Використання аналітичних методів у стратегічному консультуванні. Інтеграція результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу є центральним аналітичним завданням стратегічного консультування. Найбільш відомим інструментом такої інтеграції залишається SWOT-аналіз, що систематизує сильні та слабкі сторони підприємства разом із зовнішніми можливостями та загрозами. Попри свою простоту і певну критику з боку академічної спільноти щодо надмірної описовості, SWOT-матриця в руках досвідченого консультанта є потужним інструментом стратегічного синтезу, особливо на етапі формування стратегічних альтернатив.

Більш структурованим варіантом є TOWS-матриця, що не просто перераховує чотири групи факторів, а пропонує систематично опрацювати стратегічні варіанти за кожною їх комбінацією: як використати сильні сторони для реалізації можливостей; як мінімізувати слабкості, скориставшись зовнішніми можливостями; як застосувати сильні сторони для нейтралізації загроз; як захиститися в умовах одночасної слабкості та зовнішніх загроз. Така логіка робить аналітичний процес більш продуктивним і наближає його до реальної стратегічної дискусії.

Окремої уваги заслуговують кількісні методи стратегічного аналізу — матриця БКГ для аналізу портфеля бізнесів, матриця GE/McKinsey для оцінки привабливості ринків, сценарне моделювання для роботи з невизначеністю. Кожен із цих інструментів має свої сильні сторони та обмеження, і вибір методологічного набору для конкретного консультаційного проєкту залежить від специфіки підприємства, наявних даних та

стратегічних питань, на які необхідно відповісти.

У підсумку варто зазначити, що аналітичні методи є засобом, а не самоціллю стратегічного консультування. Якість стратегічного аналізу визначається не кількістю застосованих фреймворків, а глибиною розуміння бізнесу клієнта та здатністю консультанта трансформувати аналітичні висновки у конкретні стратегічні рекомендації.

Формування стратегії розвитку підприємства. Формування стратегії розвитку підприємства розпочинається не з вибору інструментів чи аналізу ринку, а з відповіді на фундаментальне запитання: чого організація прагне досягти у довгостроковій перспективі? Визначення стратегічних цілей є, по суті, відправною точкою всього стратегічного процесу, оскільки саме цілі задають орієнтири для подальших аналітичних і управлінських дій.

Стратегічні цілі відрізняються від оперативних за кількома принциповими ознаками. По-перше, вони охоплюють значно довший часовий горизонт — як правило, від трьох до десяти років. По-друге, вони стосуються ключових параметрів конкурентної позиції підприємства: частки ринку, рівня прибутковості, масштабу діяльності, технологічного лідерства або якості клієнтського досвіду. По-третє, стратегічні цілі мають системний характер — їх досягнення потребує скоординованих зусиль усієї організації, а не окремих підрозділів.

У практиці стратегічного консультування процес цілепокладання нерідко виявляється складнішим, ніж здається на перший погляд. Власники та менеджери малого і середнього бізнесу часто формулюють цілі або надто розмито — «хочемо бути лідерами ринку», — або надто вузько, зводячи стратегічне бачення до конкретних фінансових показників наступного року. Завдання консультанта полягає у тому, щоб допомогти управлінській команді знайти баланс між амбітністю та реалістичністю, між якісним баченням та вимірюваними індикаторами успіху.

Широко використовуваним у цьому контексті є принцип SMART, що передбачає конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та часову визначеність цілей. Однак у стратегічному консультуванні цей принцип застосовується дещо інакше, ніж в оперативному управлінні: стратегічні цілі повинні бути достатньо амбітними, щоб стимулювати організаційні зміни, але водночас спиратися на реальну оцінку можливостей підприємства та ринкової ситуації. Надмірно обережні цілі не мотивують до трансформації; нереалістичні — підривають довіру до стратегії вже на початковому етапі її реалізації.

Окремим і важливим аспектом є узгодженість стратегічних цілей між різними стейкхолдерами організації. У малому бізнесі конфлікт між прагненням власника до зростання і бажанням зберегти контроль, між фінансовими очікуваннями та цінностями команди — явище доволі поширене. Виявлення та опрацювання таких суперечностей на етапі цілепокладання є необхідною умовою для формування стратегії, яка матиме реальну підтримку всередині організації.

Розроблення альтернативних стратегій. Після того як стратегічні цілі визначено та узгоджено, постає завдання розроблення можливих шляхів їх досягнення.

Принциповою вимогою тут є саме множинність альтернатив: консультант, який одразу пропонує єдине «правильне» рішення без опрацювання альтернативних варіантів, фактично підміняє стратегічний вибір клієнта власним судженням, що суперечить самій природі консультаційної роботи.

Розроблення стратегічних альтернатив спирається на результати попереднього аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожна альтернатива має бути логічно узгодженою з виявленими можливостями та загрозами, а також із реальними ресурсними можливостями підприємства. Стратегія, що виглядає привабливою на папері, але не може бути реалізована наявною командою або в рамках доступного фінансування, є не стратегією, а ілюзією.

Типологія стратегічних альтернатив у науковій літературі є досить розгалуженою. Класичним залишається підхід Майкла Портера, що виокремлює три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Модель Ансоффа пропонує матрицю «продукт-ринок», що описує чотири напрями зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Кожен з цих підходів є продуктивним аналітичним орієнтиром, однак реальні стратегічні альтернативи для конкретного підприємства зазвичай є значно більш специфічними і не вкладаються у жодну класифікацію повністю.

На практиці консультант, як правило, формує дві-чотири стратегічні альтернативи, що відображають принципово різні логіки розвитку підприємства. Наприклад, одна альтернатива може передбачати органічне зростання у межах існуючого ринку з фокусом на підвищення операційної ефективності; інша — агресивну експансію у суміжні сегменти або географічні ринки; третя — концентрацію на найбільш прибутковій ніші з відмовою від менш рентабельних напрямів. Кожна з таких альтернатив передбачає різний розподіл ресурсів, різні ризики та різні вимоги до організаційних компетенцій.

Вибір та обґрунтування стратегії розвитку. Вибір стратегії з-поміж розроблених альтернатив є кульмінаційним моментом стратегічного процесу і водночас найбільш відповідальним рішенням, яке приймає управлінська команда підприємства за участі консультанта. Саме тут особливо важливо розуміти розподіл ролей: консультант структурує процес вибору, надає аналітичне обґрунтування та ділиться власною оцінкою альтернатив, але остаточне рішення залишається за власником або керівництвом компанії.

Обґрунтування вибору стратегії здійснюється за кількома критеріями. Перший — відповідність стратегічним цілям: наскільки обрана стратегія забезпечує досягнення визначених пріоритетів. Другий — реалістичність реалізації з огляду на наявні ресурси, компетенції та часові рамки. Третій — стійкість до ризиків: як стратегія поводитиметься в умовах несприятливого розвитку подій, і чи має підприємство достатній запас міцності для корекції курсу. Четвертий — узгодженість із цінностями та культурою організації, що нерідко є вирішальним фактором успішності реалізації.

У стратегічному консультуванні МСП вибір стратегії часто ускладнюється емоційним виміром: власник може тяжіти до певного варіанту не через його аналітичну

перевагу, а через особисті вподобання, страхи або попередній досвід. Завдання консультанта в такій ситуації — не ігнорувати цей суб'єктивний вимір, а зробити його явним і включити в стратегічний діалог. Стратегія, що суперечить глибинним переконанням власника, навряд чи буде послідовно реалізована, навіть якщо вона є оптимальною з суто аналітичної точки зору.

Завершальним елементом цього етапу є документування обраної стратегії у вигляді, зрозумілому та доступному для всіх ключових учасників реалізації. Стратегія, що існує лише в голові власника або у вигляді об'ємної консультаційної презентації, недоступної рядовому менеджменту, має обмежену практичну цінність. Ефективне стратегічне консультування завжди завершується не звітом, а спільним розумінням напрямку руху та першочергових кроків для його реалізації.

Роль консультантів у реалізації стратегічних змін. Поширена хибна уява про консалтинг полягає в тому, що робота консультанта завершується разом із презентацією фінального звіту. Насправді розроблення стратегії та її реалізація — це два принципово різних за складністю завдання, і саме на етапі втілення стратегічних рішень у життя виникає найбільша частина реальних труднощів. Досвідчені консультанти добре усвідомлюють цю закономірність, тому все більша частина стратегічних консультаційних проєктів передбачає не лише розроблення стратегії, а й подальший супровід процесу її реалізації.

Супровід стратегічного управління охоплює кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, це допомога у каскадуванні стратегії — трансформації загальних стратегічних орієнтирів у конкретні цілі та завдання для окремих підрозділів, команд і співробітників. Без такого «перекладу» стратегія залишається абстракцією, що існує на рівні топ-менеджменту і не знаходить відображення у щоденних рішеннях та пріоритетах виконавців.

По-друге, консультант відіграє важливу роль у побудові системи стратегічного управління як такої. Для більшості підприємств малого і середнього бізнесу запровадження регулярного стратегічного менеджменту — стратегічних сесій, систем моніторингу виконання, механізмів перегляду пріоритетів — є само по собі організаційним нововведенням. Консультант допомагає спроектувати ці процеси, адаптувати їх до специфіки компанії та запустити в режимі, що може підтримуватися внутрішніми ресурсами після завершення консультаційного проєкту.

По-третє, важливим аспектом супроводу є допомога у розстановці пріоритетів у реальному часі. Стратегічний план, розроблений в умовах певних припущень про зовнішнє середовище, незмінно стикається з реальністю, що відхиляється від цих припущень. Завдання консультанта — не захищати план заради самого плану, а допомагати керівництву відрізняти обґрунтовані корективи від ситуативних відхилень під тиском поточних обставин.

Консультаційна підтримка впровадження змін. Реалізація стратегії — це завжди реалізація змін. Будь-яка нова стратегія передбачає відмову від певних звичних практик, перерозподіл ресурсів, зміну пріоритетів і, нерідко, трансформацію організаційних структур та процесів. Саме тут і виникає найбільший опір — не через

злу волю окремих людей, а через природну психологічну інерцію, притаманну будь-якій організації.

Управління організаційними змінами є окремою і достатньо розвиненою дисципліною, що значно виходить за межі суто аналітичної роботи. Консультант, що супроводжує впровадження стратегічних змін, має поєднувати компетентність у стратегічному аналізі з розумінням організаційної динаміки, вмінням працювати з груповими процесами та здатністю до ефективної комунікації на різних рівнях організації.

Ключовим чинником успішного впровадження змін є забезпечення достатнього рівня залучення та розуміння серед тих, хто безпосередньо реалізовуватиме стратегію. Стратегія, що розроблялася виключно на рівні власника та зовнішнього консультанта без участі менеджменту середньої ланки, зіштовхнеться з пасивним опором навіть за відсутності відкритого невдоволення. Люди реалізують те, у формуванні чого вони брали участь і що розуміють, значно краще, ніж те, що їм просто доведено до відома.

Консультант у процесі впровадження змін часто виконує роль медіатора між різними групами всередині організації, що можуть мати різні інтереси та різне бачення стратегічних пріоритетів. Власник бізнесу може прагнути до швидкого зростання, тоді як операційний менеджмент занепокоєний збереженням керованості та якості. Відділ продажів може наполягати на розширенні продуктової лінійки, тоді як виробничий блок вказує на обмежені потужності. Завдання консультанта — не ігнорувати ці суперечності, а допомогти трансформувати їх у продуктивний діалог, результатом якого стане узгоджений план дій.

Окремим викликом у МСП є висока залежність процесу змін від особистої позиції та поведінки власника. Якщо керівник декларує стратегічні пріоритети, але у власних рішеннях систематично їм суперечить — наприклад, погоджуючи операційні витрати, що руйнують інвестиційну програму, або повертаючись до мікроменеджменту після делегування повноважень — стратегія фактично зупиняється. Досвідчений консультант здатний помічати такі розриви між деклараціями та реальною поведінкою і обговорювати їх із клієнтом відкрито, що вимагає певної сміливості, але є необхідною умовою ефективного супроводу.

Оцінювання результативності реалізації стратегії. Без систематичного вимірювання прогресу стратегія перетворюється на декларацію намірів. Оцінювання результативності реалізації стратегії є невід'ємною частиною стратегічного управління і виконує дві ключові функції: по-перше, дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованого курсу та коригувати дії; по-друге, забезпечує організаційне навчання — накопичення досвіду про те, які управлінські рішення виявились ефективними, а які — ні.

Найбільш поширеним інструментом стратегічного моніторингу залишається збалансована система показників — Balanced Scorecard, розроблена Капланом та Нортоном. Її принципова перевага полягає у тому, що вона пов'язує фінансові результати з показниками клієнтської перспективи, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку організації. Це дає змогу відстежувати не лише кінцеві фінансові

результати, а й провідні індикатори, що сигналізують про майбутні проблеми або можливості задовго до того, як вони відіб'ються у фінансовій звітності.

Для МСП повноцінне впровадження BSC нерідко є надмірно складним і ресурсомістким завданням. У таких випадках консультант допомагає сформулювати спрощену систему стратегічних KPI — невеликий набір ключових показників, що відображають прогрес за найбільш критичними стратегічними пріоритетами. Важливо, щоб ці показники були не лише технічно коректними, а й зрозумілими для управлінської команди та операційно значущими — тобто пов'язаними з рішеннями, які реально приймаються у щоденному управлінні.

Роль консультанта в оцінюванні результативності не обмежується розробкою системи показників. Не менш важливою є участь у регулярних стратегічних оглядах, під час яких результати аналізуються у ширшому контексті — з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, нових ринкових сигналів та організаційних уроків, отриманих у процесі реалізації. Такі огляди перетворюють стратегічний процес із разової події на безперервний цикл управлінського навчання, що є, зрештою, найціннішим результатом якісного стратегічного консультування.

Сутність організаційного консалтингу. Організаційне консультування є однією з фундаментальних галузей управлінського консалтингу, що сформувалася на перетині теорії організацій, управлінської психології та практики корпоративного менеджменту. На відміну від стратегічного консалтингу, зосередженого на питаннях «куди рухатися», організаційний консалтинг переважно відповідає на запитання «як влаштована організація» і «як зробити її більш ефективною». Ця відмінність є принциповою, хоча на практиці обидва напрями нерідко реалізуються у межах єдиного консультаційного проєкту.

У науковій літературі організаційне консультування трактується як вид професійної діяльності, спрямований на підвищення організаційної ефективності через аналіз, проєктування та вдосконалення структур, процесів, систем управління та організаційної культури підприємства. Ключовим тут є поняття організаційної ефективності — здатності організації досягати поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів і збереженні здатності до адаптації у мінливому середовищі.

Об'єктом організаційного консультування виступає організація як складна соціотехнічна система, що включає людей, процеси, структури, технології та культуру у їх взаємозв'язку. Саме системний характер об'єкта зумовлює одну з ключових методологічних вимог до організаційного консультанта — розуміння того, що будь-яке втручання в одну підсистему неминує породжує зміни в інших. Оптимізація окремого процесу без урахування його зв'язків із суміжними функціями нерідко породжує нові проблеми замість вирішення існуючих.

Предметом організаційного консалтингу є організаційні проблеми — розриви між бажаним та реальним станом організації у вимірах структури, процесів, компетенцій або культури. При цьому важливою особливістю є те, що організаційні проблеми рідко мають єдину очевидну причину. Як правило, за симптомом, що

спонукав замовника звернутися до консультанта — наприклад, низькою продуктивністю або високою плинністю кадрів — стоїть ціла система взаємопов'язаних чинників, виявлення якої і є першочерговим завданням діагностичного етапу.

Основні напрями організаційного консультування. Організаційний консалтинг охоплює досить широкий спектр напрямів, кожен з яких має власну методологічну базу та специфіку практичної реалізації. Розглянемо найбільш значущі з них.

Організаційне проектування та реструктуризація є, мабуть, найбільш традиційним напрямом організаційного консультування. Воно стосується питань побудови організаційних структур — вибору між функціональною, дивізіональною, матричною або проєктною моделлю, визначення оптимальних норм керованості, розподілу повноважень та відповідальності між рівнями управління. В умовах зростання або трансформації бізнесу питання організаційної структури набуває особливої гостроти, оскільки структура, що була адекватною на одному етапі розвитку компанії, може стати серйозним гальмом на наступному.

Оптимізація бізнес-процесів є другим за поширеністю напрямом організаційного консалтингу. Він передбачає аналіз, моделювання та вдосконалення процесів, що визначають операційну діяльність підприємства — від виробництва та логістики до обслуговування клієнтів та управління персоналом. Концепції реінжинірингу бізнес-процесів, бережливого виробництва та управління на основі процесного підходу стали методологічним фундаментом цього напрямку і залишаються актуальними попри значну еволюцію інструментарію.

Розвиток систем управління охоплює консультування з питань побудови систем планування та бюджетування, управлінського обліку, внутрішнього контролю та корпоративного управління. Для МСП цей напрям є особливо актуальним, оскільки більшість малих підприємств функціонує без формалізованих управлінських систем, що створює серйозні обмеження для масштабування та підвищення інвестиційної привабливості.

Управління організаційними змінами та розвиток організаційної культури є відносно молодшим, але надзвичайно важливим напрямом. Він ґрунтується на розумінні того, що організаційні перетворення — будь то впровадження нової стратегії, автоматизація процесів або злиття компаній — у кінцевому підсумку реалізуються через людей, а відтак їх успіх критично залежить від того, наскільки ефективно управляється людський вимір трансформації.

Місце організаційного консалтингу в системі управління підприємством. Розуміння місця організаційного консалтингу в системі управління підприємством потребує чіткого усвідомлення його відносин із суміжними видами консультаційної діяльності та внутрішніми управлінськими функціями організації.

У загальній архітектурі управлінського консалтингу організаційне консультування займає проміжне положення між стратегічним та функціональними видами консалтингу. Якщо стратегічний консалтинг визначає напрям розвитку підприємства, то організаційний консалтинг відповідає за створення внутрішніх умов, що дозволяють рухатися у цьому напрямі. Функціональний консалтинг — фінансовий,

маркетинговий, IT — у свою чергу фокусується на вдосконаленні окремих предметних областей. Таким чином, організаційний консалтинг виконує своєрідну інтегруючу роль, забезпечуючи узгодженість між стратегічними намірами та операційними можливостями підприємства.

У системі управління конкретного підприємства організаційний консалтинг є зовнішнім ресурсом, що доповнює внутрішні управлінські компетенції. Він особливо затребуваний у ситуаціях, коли внутрішня команда стикається з проблемами, що виходять за межі її досвіду — наприклад, при масштабуванні бізнесу, після злиття або поглинання, в умовах системної кризи ефективності або при підготовці до залучення зовнішніх інвесторів.

Для МСП місце організаційного консалтингу в системі управління є особливим. Через відсутність власних спеціалізованих служб організаційного розвитку зовнішній консультант нерідко є єдиним носієм систематичних знань про організаційне проектування та управління змінами, доступним для підприємства. Саме тому якість організаційного консультування для малого і середнього бізнесу має не лише тактичне, а й стратегічне значення — воно формує організаційну спроможність, від якої залежить подальший розвиток компанії.

Діагностика організаційної структури підприємства. Аналіз організаційної структури. Організаційна структура є одним із фундаментальних елементів будь-якого підприємства, що визначає спосіб розподілу праці, координації діяльності та прийняття рішень. Від того, наскільки структура відповідає стратегії, масштабу та специфіці бізнесу, значною мірою залежить операційна ефективність організації та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому діагностика організаційної структури є одним із центральних завдань організаційного консультування.

Аналіз організаційної структури передбачає дослідження кількох взаємопов'язаних вимірів. Перший — формальна структура, зафіксована в організаційних схемах, посадових інструкціях та положеннях про підрозділи. Вона відображає офіційно закріплений розподіл функцій, ієрархічні зв'язки та механізми координації. Другий вимір — неформальна структура, що складається з реальних комунікаційних мереж, неофіційних центрів впливу та фактичних патернів взаємодії між співробітниками. Досвідчений консультант завжди досліджує обидва виміри, оскільки розрив між формальною та неформальною структурою нерідко є індикатором серйозних організаційних дисфункцій.

Методологічно аналіз організаційної структури поєднує кілька підходів. Документальний аналіз — вивчення наявних організаційних схем, регламентів, посадових інструкцій та звітності — дає змогу скласти картину формальної будови організації. Інтерв'ю з керівниками та співробітниками різних рівнів дозволяють виявити реальну практику прийняття рішень та взаємодії, що нерідко суттєво відрізняється від формально закріпленої. Спостереження за робочими процесами та нарадами надає додатковий матеріал для розуміння того, як організація функціонує насправді.

Важливим аспектом структурного аналізу є оцінювання відповідності організаційної моделі стратегічним пріоритетам підприємства. Класична теза Альфреда Чандлера про те, що структура слідує за стратегією, зберігає свою актуальність і сьогодні. Підприємство, що обрало стратегію інновацій та швидкого виходу на нові ринки, потребує принципово іншої організаційної конфігурації порівняно з компанією, що конкурує переважно за рахунок операційної ефективності та стандартизації процесів. Відповідність або невідповідність між цими двома параметрами є одним із ключових висновків діагностичного етапу.

Для МСП характерна ситуація, коли формальна організаційна структура або взагалі відсутня у зафіксованому вигляді, або суттєво відстає від реальних масштабів і складності бізнесу. Підприємство, що виросло з кількох осіб до кількох десятків або сотень співробітників, нерідко зберігає ту ж неформальну модель управління, що й на початку — з концентрацією всіх ключових рішень у руках власника та розмитими межами між функціями. Саме ця невідповідність між організаційною структурою та масштабом бізнесу є найбільш типовою структурною проблемою, з якою стикається консультант у секторі МСП.

Виявлення проблем управління та координації. Організаційна структура сама по собі є нейтральним об'єктом, і її якість можна оцінити лише через призму тих управлінських проблем, що вона породжує або, навпаки, вирішує. Виявлення проблем управління та координації є другим ключовим завданням організаційної діагностики і логічно впливає з попереднього структурного аналізу.

Типові симптоми управлінських проблем, пов'язаних із недосконалістю організаційної структури, доволі різноманітні. Одним із найпоширеніших є перевантаженість керівника — ситуація, коли топ-менеджер або власник підприємства є «вузьким місцем» в ухваленні більшості рішень, що призводить до сповільнення процесів, накопичення невирішених питань та зниження якості управлінських рішень через брак часу та інформаційне перевантаження. Ця проблема майже завжди сигналізує про недостатнє делегування та нечіткий розподіл повноважень.

Іншим поширеним симптомом є конфлікти між підрозділами — систематичні суперечки щодо відповідальності, ресурсів або пріоритетів. Такі конфлікти нерідко сприймаються як міжособистісні непорозуміння, хоча насправді їх першопричина є структурною: нечіткий розподіл функцій, конкуруючі показники ефективності для суміжних підрозділів або відсутність ефективних механізмів міжфункціональної координації.

Дублювання функцій та розмитість відповідальності є ще одним характерним індикатором структурних дисфункцій. Коли кілька підрозділів або посад частково виконують одні й ті самі функції, неминуче виникають питання: хто приймає остаточне рішення, хто несе відповідальність за результат і хто має право ініціювати зміни. Відповіді на ці запитання у погано спроектованій організації або відсутні взагалі, або залежать від конкретної ситуації та неформальних домовленостей.

Проблеми координації особливо загострюються у процесі реалізації міжфункціональних завдань — проєктів, що вимагають скоординованих зусиль кількох

підрозділів. У компаніях із жорсткою функціональною структурою та слабкими горизонтальними зв'язками такі проекти нерідко виконуються неефективно, з порушенням термінів та втратою якості, оскільки кожен підрозділ розглядає їх крізь призму власних функціональних пріоритетів.

Оцінювання ефективності розподілу повноважень. Розподіл повноважень — тобто визначення того, хто і які рішення має право приймати самостійно, а які потребують узгодження або затвердження на вищому рівні — є одним із найбільш чутливих аспектів організаційної діагностики. Від якості цього розподілу безпосередньо залежать швидкість реакції організації, мотивація менеджерів середньої ланки та операційна гнучкість підприємства в цілому.

Оцінювання ефективності розподілу повноважень здійснюється за кількома критеріями. Перший — відповідність між повноваженнями та відповідальністю: ситуація, коли менеджер несе відповідальність за результат, але не має достатніх повноважень для прийняття рішень, що впливають на цей результат, є класичним організаційним дисбалансом, що підриває як ефективність, так і мотивацію. Другий критерій — адекватність рівня прийняття рішень їх змісту: рішення мають прийматися на тому рівні ієрархії, де є необхідна інформація та компетентність, а не підніматися вгору лише тому, що так склалося історично.

Третім критерієм є наявність та якість механізмів контролю, що супроводжують делегування. Ефективне делегування повноважень неможливе без адекватної системи звітності та моніторингу — не у формі мікроменеджменту, а у вигляді чітких індикаторів результативності та регулярного зворотного зв'язку. У МСП саме відсутність таких механізмів нерідко є причиною того, що власник не наважується делегувати повноваження навіть тоді, коли усвідомлює таку необхідність.

За результатами діагностики організаційної структури консультант формує аналітичний висновок, що містить опис виявлених структурних проблем, їх взаємозв'язків та можливих шляхів вирішення. Цей висновок стає підґрунтям для наступного етапу — розроблення рекомендацій щодо організаційних змін, що мають підвищити ефективність управління та забезпечити структурну відповідність стратегічним цілям підприємства.

Оптимізація бізнес-процесів як напрям консалтингової діяльності. *Поняття та значення бізнес-процесів.* Бізнес-процес є одним із центральних понять сучасного управлінського мислення, що прийшло на зміну традиційному функціональному погляду на організацію. Якщо функціональний підхід розглядає підприємство як сукупність спеціалізованих відділів — маркетингу, виробництва, фінансів, — то процесний підхід акцентує увагу на горизонтальних потоках діяльності, що перетинають функціональні межі та в кінцевому підсумку створюють цінність для клієнта.

У найбільш узагальненому визначенні бізнес-процес — це структурована послідовність взаємопов'язаних дій, що перетворює певні входи у визначені виходи, маючи конкретного споживача результату та вимірювані параметри ефективності. Ключовими характеристиками, що відрізняють процесне мислення від

функціонального, є орієнтація на результат для кінцевого споживача, наскрізний характер діяльності та вимірюваність на кожному етапі.

Значення бізнес-процесів для ефективності підприємства важко переоцінити. Саме процеси визначають, скільки часу і ресурсів витрачається на створення кінцевого продукту або послуги, наскільки стабільною є якість результату та наскільки гнучко організація здатна реагувати на зміни попиту або зовнішніх умов. Підприємства з добре спроектованими та налагодженими процесами отримують суттєві конкурентні переваги — нижчі витрати, вищу швидкість, кращу якість та більшу передбачуваність результатів.

В контексті консалтингової діяльності процесний підхід є надзвичайно продуктивним, оскільки дозволяє операціоналізувати організаційні проблеми — перейти від розмитих скарг на «неефективну роботу» до конкретних вимірних показників, що можуть бути покращені цілеспрямованими діями. Саме ця конкретність робить оптимізацію бізнес-процесів одним із найбільш затребуваних і практично значущих напрямів організаційного консультування.

Виявлення неефективних процесів. Перш ніж оптимізувати процеси, необхідно зрозуміти, які з них є джерелами втрат та неефективності. Виявлення проблемних процесів є діагностичним завданням, що передує власне оптимізаційній роботі і значною мірою визначає її результативність.

Консультант у процесі діагностики, як правило, орієнтується на кілька типів сигналів. Перший тип — кількісні індикатори: аномально тривалий час виконання окремих операцій, висока частка браку або повторних звернень клієнтів, значні відхилення фактичних витрат від запланованих, надмірні запаси або черги на окремих етапах. Ці показники вказують на наявність проблем, але самі по собі не пояснюють їх природи.

Другий тип сигналів — якісні спостереження та відгуки. Скарги клієнтів на затримки або непослідовність обслуговування, незадоволеність співробітників через нераціональну організацію роботи, систематичні конфлікти між підрозділами щодо черговості або пріоритетності завдань — усе це є симптомами процесних дисфункцій. У малому бізнесі такі сигнали часто добре відомі власнику, але сприймаються як неминучі особливості роботи, а не як вирішувані управлінські проблеми.

Методологічно виявлення неефективних процесів спирається на їх картування — візуальне відображення послідовності кроків, учасників, часових параметрів та інформаційних потоків. Найбільш поширеними інструментами є діаграми потоків процесів та карти потоку створення цінності, запозичені з концепції ощадливого виробництва. Картування дозволяє зробити процес видимим — і тим самим відкритим для аналізу та обговорення. Нерідко вже сам процес картування стає відкриттям для управлінської команди, яка вперше бачить свою діяльність цілісно, а не фрагментарно.

У рамках аналізу процесів особлива увага приділяється виявленню втрат у розумінні концепції lean — непродуктивних дій, що споживають ресурси, але не створюють цінності для клієнта. До типових видів втрат належать: зайве переміщення інформації або матеріалів між підрозділами; очікування через несинхронізовані

операції; надвиробництво або надмірна обробка; помилки та їх виправлення; зайві запаси.

Ідентифікація цих втрат у конкретних процесах підприємства є основою для подальшої оптимізаційної роботи.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Залежно від масштабу виявлених проблем та стратегічних амбіцій підприємства оптимізація процесів може здійснюватися у двох принципово різних режимах. Перший — поступове вдосконалення існуючих процесів через усунення окремих неефективностей та поетапне покращення параметрів. Другий — реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає їх радикальне переосмислення та перепроєктування з метою досягнення кардинальних покращень у ключових показниках ефективності.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів була сформульована Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі на початку 1990-х років і справила значний вплив на управлінську думку та практику. Її суть полягає у відмові від еволюційних покращень на користь фундаментального переосмислення того, як і чому виконується та чи інша діяльність. Питання «як покращити існуючий процес?» замінюється питанням «а чи потрібен цей процес взагалі у такому вигляді, і якщо так — як би ми його побудували, якщо б починали з чистого аркуша?»

Реінжиніринг, як правило, є більш ризикованим та ресурсомістким заходом порівняно з поступовою оптимізацією, але водночас здатен забезпечити якісно інший рівень результатів. Він є доцільним у ситуаціях, коли підприємство стикається з системними проблемами ефективності, коли поступові покращення не дають відчутного результату або коли стратегічні зміни вимагають принципово нової операційної моделі.

Для МСП реінжиніринг у класичному розумінні реалізується рідше, ніж у великих корпораціях — через обмежені ресурси та вищу чутливість до операційних ризиків. Проте елементи процесного переосмислення присутні у більшості серйозних консультативних проєктів для малого та середнього бізнесу, особливо у контексті цифрової трансформації, коли впровадження нових технологічних інструментів відкриває можливість для повного перепроєктування окремих процесів.

Підвищення операційної ефективності підприємства. Кінцевою метою оптимізації бізнес-процесів є підвищення операційної ефективності підприємства — здатності досягати більших результатів при менших витратах ресурсів або рівних результатів із суттєво меншими витратами. Операційна ефективність є не самоціллю, а необхідною умовою конкурентоспроможності, особливо в галузях із високою ціновою конкуренцією або у середовищі, де клієнти мають широкий вибір постачальників.

Підвищення операційної ефективності через оптимізацію процесів проявляється у кількох вимірах. Скорочення часу виконання процесів дозволяє швидше реагувати на запити клієнтів та вивільняти ресурси для додаткового обсягу роботи. Зниження рівня браку та повторних звернень зменшує витрати на виправлення помилок та підвищує задоволеність клієнтів. Стандартизація процесів забезпечує стабільність якості незалежно від конкретного виконавця — що є принципово важливим для

масштабування бізнесу. Автоматизація рутинних операцій вивільняє час співробітників для завдань, що потребують людського судження та творчого підходу.

Роль консультанта у підвищенні операційної ефективності не обмежується розробкою рекомендацій. Не менш важливою є допомога у побудові культури постійного вдосконалення — організаційного середовища, де виявлення та усунення неефективностей стає частиною щоденної управлінської практики, а не разовим проєктом. Саме така культура забезпечує стійкість досягнутих результатів та здатність організації до самостійного вдосконалення після завершення консультаційного супроводу.

Цифровізація бізнес-процесів та організаційних структур.и Автоматизація управлінських процесів. Цифровізація бізнес-процесів перетворилася з конкурентної переваги на базову умову виживання підприємства в сучасному економічному середовищі. Ще десять-п'ятнадцять років тому автоматизація управлінських процесів була прерогативою переважно великих корпорацій з відповідними фінансовими та технологічними ресурсами. Сьогодні ситуація кардинально змінилася: хмарні технології, модульні програмні рішення та зниження вартості впровадження зробили цифрові інструменти доступними для підприємств будь-якого масштабу, включаючи малий та середній бізнес.

Автоматизація управлінських процесів передбачає заміну або суттєве доповнення ручних, паперових чи напівавтоматичних операцій цифровими інструментами, що виконують їх швидше, точніше та з меншими витратами людської праці. При цьому принципово важливо розуміти, що автоматизація сама по собі не вирішує організаційних проблем — автоматизований хаотичний процес залишається хаотичним, лише у цифровому форматі. Саме тому грамотна послідовність дій передбачає спочатку оптимізацію процесу, а вже потім його автоматизацію, а не навпаки.

Серед управлінських процесів, що найчастіше є об'єктами автоматизації у МСП, виділяються кілька ключових напрямів. Документообіг та архівування — перехід від паперових документів до електронного документообігу суттєво скорочує час пошуку інформації, знижує ризик втрати документів та спрощує дистанційну співпрацю. Управління завданнями та проєктами — цифрові платформи дозволяють відстежувати виконання завдань у реальному часі, забезпечувати прозорість завантаження команди та автоматично формувати звітність для керівництва. Фінансові операції — автоматизація виставлення рахунків, нагадувань про оплату та базової фінансової звітності вивільняє значний час бухгалтерії для аналітичної роботи.

Окремої уваги заслуговує автоматизація комунікацій із клієнтами — одна з найбільш практично значущих для МСП областей. Автоматичні відповіді на типові запити, тригерні розсилки, нагадування про завершення терміну дії договорів або наближення дати сервісного обслуговування — усе це дозволяє підтримувати якість клієнтського сервісу без пропорційного зростання витрат на персонал.

Впровадження цифрових систем управління. Якщо автоматизація окремих процесів є відносно локальним завданням, то впровадження інтегрованих цифрових

систем управління є більш масштабним і стратегічно значущим кроком, що змінює саму архітектуру управлінської діяльності підприємства.

Центральне місце серед таких систем займають ERP-системи — комплексні програмні платформи, що інтегрують управління фінансами, виробництвом, логістикою, персоналом та іншими функціями в єдиному інформаційному середовищі. Класичні ERP-рішення на кшталт SAP або Oracle традиційно асоціювалися з великим бізнесом через їх складність та вартість впровадження. Проте сучасний ринок пропонує широкий спектр хмарних ERP-рішень, орієнтованих саме на МСП, — таких як Odoo, Zoho, NetSuite або вітчизняні розробки, — що поєднують функціональність із доступністю та відносною простотою налаштування.

Для підприємств із значним фокусом на продажах та клієнтських відносинах ключовою системою стає CRM — управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM-система акумулює всю інформацію про клієнтів, історію взаємодій, стан угод та активності менеджерів з продажу, перетворюючи розрізнені дані з різних джерел на структурований актив, доступний всій команді. Впровадження CRM нерідко стає першим і найбільш відчутним кроком цифровізації для МСП, оскільки ефект від його використання є порівняно швидким та очевидним для керівництва.

Окремим напрямом є системи управління персоналом — HRM-платформи, що автоматизують облік робочого часу, розрахунок заробітної плати, управління відпустками та оцінювання ефективності співробітників. Для підприємств із чисельністю персоналу від двадцяти-тридцяти осіб і більше ці системи стають практичною необхідністю, оскільки ручне ведення кадрового адміністрування стає непропорційно витратним.

Роль консультанта у процесі впровадження цифрових систем управління є багатовимірною. По-перше, він допомагає правильно сформулювати вимоги до системи, виходячи з реальних потреб бізнесу, а не з маркетингових описів програмних продуктів. По-друге, консультант супроводжує процес вибору рішення — оцінку альтернативних платформ за критеріями функціональності, вартості, масштабованості та відповідності специфіці галузі. По-третє, і це нерідко є найбільш складним завданням, консультант допомагає управляти організаційним виміром впровадження — подолати опір персоналу, забезпечити навчання користувачів та сформувати нові поведінкові патерни роботи з системою.

Використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації діяльності підприємства. Сучасний ландшафт інформаційних технологій для бізнесу є значно ширшим, ніж традиційні ERP та CRM системи, і продовжує стрімко розширюватися. Підприємства, що здатні ефективно використовувати нові технологічні можливості, отримують суттєві переваги у швидкості, якості рішень та операційній ефективності.

Аналітика даних та бізнес-інтелект є одним із найбільш трансформаційних напрямів технологічного розвитку для МСП. Сучасні BI-інструменти — Power BI, Tableau, Looker та їх аналоги — дозволяють навіть невеликим підприємствам без власного штату аналітиків отримувати наочні управлінські дашборди, що відображають ключові показники бізнесу в реальному часі. Перехід від управління «за

відчуттям» до управління на основі даних є одним із найбільш значущих якісних стрибків, що може зробити МСП у своєму управлінському розвитку.

Хмарні технології та інструменти дистанційної співпраці суттєво змінили організаційні можливості малого бізнесу. Спільна робота з документами, відеоконференції, корпоративні месенджери та хмарні сховища даних дозволяють підтримувати ефективну командну взаємодію незалежно від географічного розташування співробітників. Це відкриває МСП доступ до значно ширшого ринку праці та можливість будувати розподілені команди без пропорційного зростання операційних витрат.

Штучний інтелект та інструменти на його основі поступово стають практично доступними навіть для невеликих підприємств. Автоматизація обробки вхідних запитів через чат-боти, прогнозування попиту на основі машинного навчання, автоматична категоризація фінансових операцій — це вже не футуристичні сценарії, а реальні інструменти, що впроваджуються у МСП сьогодні.

Водночас консультант зобов'язаний утримувати клієнта від технологічного фетишизму — захоплення новими інструментами заради самих інструментів. Цифровізація є засобом досягнення бізнес-цілей, а не самоціллю. Кожне технологічне рішення має оцінюватися крізь призму конкретних бізнес-завдань, реальної готовності організації до змін та обґрунтованого економічного ефекту. Саме такий прагматичний підхід відрізняє якісне консультування у сфері цифровізації від простого просування технологічних рішень.

Управління організаційними змінами. Причини та необхідність організаційних змін. Організаційні зміни є невід'ємною умовою існування будь-якого підприємства в динамічному конкурентному середовищі. Організація, що не змінюється, неминуче втрачає відповідність зовнішньому середовищу — і питання полягає лише в тому, чи відбудуться зміни проактивно, як результат свідомого управлінського вибору, чи реактивно, під тиском кризових обставин. Останній сценарій, як правило, є значно болючішим і витратнішим.

Причини організаційних змін можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать зміни ринкової кон'юнктури та споживчих очікувань, технологічні зрушення, що роблять існуючі бізнес-моделі застарілими, посилення конкурентного тиску, регуляторні зміни та макроекономічні коливання. Кожен із цих факторів може стати каталізатором необхідності організаційної трансформації — іноді поступової, іноді досить радикальної.

Внутрішні причини змін не менш різноманітні. Зростання підприємства саме по собі генерує потребу в організаційних перетвореннях — структури, процеси та системи управління, адекватні для компанії з десятьма співробітниками, перестають працювати при п'ятдесяти або ста. Зміна стратегічних пріоритетів вимагає перебудови організаційної архітектури під нові цілі. Зміна власника або топ-менеджменту нерідко тягне за собою перегляд управлінських підходів та організаційної культури. Накопичені операційні проблеми — хронічно низька ефективність, висока плинність кадрів, погіршення якості — також є сигналами необхідності системних організаційних

змін.

Важливо розуміти, що організаційні зміни не є лінійним процесом із чітко передбачуваними результатами. Класична модель Курта Левіна, що описує зміни як послідовність «розморожування — переходу — заморожування», попри свою концептуальну елегантність, відображає лише загальну логіку процесу. Реальні організаційні трансформації є значно більш складними, нелінійними та непередбачуваними — і саме ця складність зумовлює потребу у кваліфікованому консультативному супроводі.

Для МСП специфіка організаційних змін полягає у тому, що вони відбуваються у значно більш персоналізованому середовищі. Кожен співробітник малого підприємства є помітною фігурою, а не анонімною одиницею великої організації, тому зміни сприймаються більш особисто і викликають більш безпосередню емоційну реакцію — як позитивну, так і негативну. Це робить людський вимір управління змінами у МСП особливо критичним.

Роль консультанта у процесі змін. Консультант у процесі організаційних змін відіграє принципово іншу роль, ніж у традиційній аналітичній роботі. Якщо на етапі діагностики та розроблення рекомендацій він переважно виступає у ролі експерта — носія знань та методологій, — то у процесі управління змінами його роль значно ширша і включає елементи фасилітатора, коуча, медіатора та агента змін.

Однією з ключових функцій консультанта є допомога у формуванні чіткого та переконливого обґрунтування необхідності змін — так званого «burning platform», усвідомлення того, що збереження статус-кво є більш ризикованим, ніж трансформація. Без цього усвідомлення на всіх рівнях організації зміни неминуче наштовхуватимуться на пасивний опір і відкладатимуться під тиском поточних операційних пріоритетів. Консультант, що зберігає незалежну позицію і не пов'язаний внутрішньополітичними обмеженнями, нерідко здатен донести цей меседж більш ефективно, ніж внутрішні менеджери.

Важливою функцією є також структурування процесу змін — розбивка масштабної трансформації на керовані етапи з чіткими проміжними результатами та контрольними точками. Така структуризація виконує кілька завдань одночасно: знижує суб'єктивну складність змін для учасників, забезпечує регулярне підтвердження прогресу та дозволяє своєчасно коригувати курс у відповідь на зворотний зв'язок від організації.

Консультант також відіграє важливу роль у забезпеченні комунікації навколо змін. Брак інформації про характер, причини та очікувані наслідки організаційних перетворень є одним із головних джерел тривоги та опору персоналу. Добре спланована комунікаційна стратегія — що включає регулярне інформування, можливість задавати запитання та отримувати чесні відповіді, а також прозорість щодо того, що залишається невизначеним — суттєво знижує рівень організаційної напруги і підвищує готовність людей до змін.

Окремою і досить делікатною роллю консультанта є робота безпосередньо з першою особою підприємства. Власник або генеральний директор МСП є ключовим

агентом змін — без його реальної, а не лише декларативної підтримки жодна організаційна трансформація не матиме шансів на успіх. Водночас саме перша особа нерідко є і головним джерелом опору — через небажання змінювати власні управлінські звички, страх втрати контролю або емоційну прив'язаність до усталених практик. Здатність консультанта будувати довірчий та водночас чесний діалог з власником, включаючи готовність говорити речі, які той не хоче чути, є одним із найцінніших активів у роботі з організаційними змінами.

Подолання опору персоналу та формування корпоративної культури змін. Опір організаційним змінам є не патологією, а нормою. Будь-яка стабільна організація виробляє певні усталені патерни поведінки, процедури та неформальні норми, що забезпечують передбачуваність і знижують когнітивне навантаження на учасників. Зміни загрожують цій стабільності і природно викликають захисну реакцію — навіть тоді, коли люди інтелектуально розуміють їх необхідність.

Опір персоналу може проявлятися у різних формах: від відкритої критики та відмови виконувати нові вимоги до значно більш поширеного пасивного опору — формального дотримання нових процедур без реального залучення, повернення до старих практик при першій нагоді, саботажу через бездіяльність. Останній тип особливо складно діагностувати і долати, оскільки він не має очевидних зовнішніх проявів.

Розуміння природи опору є необхідною умовою для його ефективного подолання. Консультант має допомогти керівництву розрізняти кілька типів опору, що вимагають різних управлінських відповідей. Опір через нерозуміння — коли люди не мають достатньої інформації про зміни та їх наслідки — долається через якісну комунікацію та навчання. Опір через небажання — коли люди розуміють зміни, але не бачать для себе вигоди або відчують реальну загрозу своїм інтересам — потребує переговорів, адаптації умов або чесного визнання конфлікту інтересів. Опір через нездатність — коли люди хочуть змінитися, але не мають необхідних навичок чи ресурсів — вирішується через навчання, наставництво та підтримку.

Найбільш стійким результатом успішного управління змінами є формування корпоративної культури, що сприймає зміни не як загрозу, а як природну умову розвитку. Така культура характеризується відкритістю до зворотного зв'язку, готовністю експериментувати і визнавати помилки, орієнтацією на постійне вдосконалення та здатністю навчатися як з успіхів, так і з невдач. Формування подібної культури є тривалим процесом, що виходить за межі будь-якого окремого консультаційного проєкту, але закладається саме у ході першої успішної організаційної трансформації.

Консультант, що допоміг підприємству не лише провести конкретні зміни, а й сформувати організаційну здатність до змін як таку, виконав свою роботу у найбільш повному та цінному сенсі. Саме ця здатність — самостійно адаптуватися, вдосконалюватися та трансформуватися у відповідь на виклики середовища — є, зрештою, найважливішою конкурентною перевагою будь-якого підприємства в умовах сучасної турбулентної економіки.

Питання для самоконтролю з теми:

1. У чому полягає сутність управлінського консультування в сучасних умовах цифровізації?
2. Які основні завдання виконує управлінський консультант у SMART-середовищі?
3. Що розуміють під поняттям «SMART-середовище» в управлінні організацією?
4. Які фактори сприяють розвитку управлінського консультування в цифровій економіці?
5. Які принципи лежать в основі управлінського консультування в SMART-середовищі?
6. Які переваги надає використання цифрових технологій у консалтинговій діяльності?
7. Які етапи процесу управлінського консультування є найбільш важливими в умовах цифрової трансформації?
8. Яку роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології у процесі консультування?
9. Як використовуються системи підтримки прийняття управлінських рішень у консалтинговій діяльності?
10. Які можливості для консультантів відкриває використання технологій Big Data?
11. Яким чином штучний інтелект може бути інтегрований у процес управлінського консультування?
12. Які сучасні цифрові платформи використовуються для взаємодії консультантів і клієнтів?
13. У чому полягають особливості дистанційного консультування організацій?
14. Які ризики виникають під час використання цифрових технологій у консалтинговій діяльності?
15. Як забезпечити конфіденційність і захист даних у процесі управлінського консультування?
16. Які критерії використовуються для оцінювання ефективності консалтингових проєктів у SMART-середовищі?
17. Як цифрова трансформація впливає на зміну ролі управлінського консультанта?
18. Які компетентності необхідні сучасному консультанту для роботи в SMART-середовищі?
19. Які перспективи розвитку управлінського консультування в умовах поширення технологій штучного інтелекту?
20. Які виклики та можливості створює SMART-середовище для розвитку консалтингової діяльності організацій?
21. Чи може штучний інтелект повністю замінити управлінського консультанта? Обґрунтуйте відповідь.
22. Які переваги та недоліки онлайн-консультування порівняно з традиційними формами консалтингу?
23. Як цифровізація впливає на якість управлінських рішень в організації?
24. Які SMART-технології є найбільш перспективними для розвитку управлінського консультування в найближчі роки?
25. Як організація може оцінити готовність до впровадження цифрових консалтингових рішень?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми:

1. Бородіна А. А. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 7. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/179/175>.
2. Баранов О. Цифрова трансформація суспільства: правові аспекти та сучасні проблеми : монографія, 2-ге вид. / О. Костенко, М. Дубняк, О. Головка ; ДНУ «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України» . – Київ; Одеса : Фенікс, 2024. – 184 с.
3. Марченко О.С. Бізнес-консалтинг: навчальний посібник. Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. 2024. 204 с.
4. Міненко О. О. Сучасні методи управлінського консультування. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», 2023. С. 115–116.
5. Мозговий Є. Smart-технології в підприємницькій діяльності. Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 4. С.119-124.
6. Касьянова Н.В. Цифрова економіка: підручник / Т.І. Олешко, С.Ф. Смерічевський, Н.О. Іванченко, Д.М. Квашук, І.В. Пономаренко, О.С. Подскребко, Н.В. Попик, О.М. Густера, Я.В. Крисак. Видання друге, виправлене та доповнене. Київ: НАУ, 2024. 224 с.
7. Хомутенко Л. І., Ткаченко В. С. Теоретичні засади та практичні застосування консалтингу в міжнародному бізнесі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск 5(05). С. 80–85.
8. Храпкіна В. В., Яцина Ю. О. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (126). С. 45–52.
9. Шкурат І. В., Маркін В. О. Актуальні питання державного стимулювання розвитку ринку консалтингових послуг в Україні у післявоєнному економічному відновленні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Випуск 6. С. 74–80.
10. Levy M., Weitz B.A., Grewal D. Retailing Management. 11th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 672 p.
11. Liu Y., Moody D. Post-Quantum Cryptography, and the Quantum Future of Cybersecurity. Physical Review Applied. 2024. Vol. 21. DOI: 10.1103/PhysRevApplied.21.040501.
12. Nitish K. M. E-Business 5.0: Pioneering Smart Technologies and Innovations for Digital Transformation. Smart Technologies and Innovations in EBusiness. 2024. P.13. URL: <https://www.igiglobal.com/gateway/chapter/350424#pnlRecommendationForm> DOI: 10.4018/978-1-6684-7840-0.ch003.

Навчальний посібник

Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі

Ольга Володимирівна В'юник - канд. екон. наук, професор кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Наталія Сергіївна Пітел - канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Анна Олександрівна Доренська - асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Ілона Олександрівна Андрощук - канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Володимир Олександрович Липчанський - канд. пед. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Оксана Василівна Сторожук - канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Наталія Миколаївна Глевацька - канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Сніжана Володимирівна Коваленко - викладач кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»