



О.В. ЩЕЛЬНИК
Т.І. ГРІНКА
Т.А. НЕМЧЕНКО
О.В. КІРІЧЕНКО
Т.Ф. РЯБОВОЛИК

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ У SMART-СЕРЕДОВИЩІ Ч. 1.



Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

О.В. Щельник, Т.І. Грінка,

Т.А. Немченко, О.В. Кіріченко,

Т.Ф. Рябоволик

Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі Ч. 1.

Навчальний посібник

Кропивницький
2025

УДК 658+339]:005.216.3(075.8)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського
національного технічного університету
(Протокол 12 від 29.08.2025 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 Вячеславівна - 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)

Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі : навч. посіб. / О. В.
Щельник, Т. І. Грінка, Т. А. Немченко [та ін.]. ; М-во освіти і науки України,
Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025.
- 187 с.

ISBN 978-617-7942-37-4

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. ТОВАРОЗНАВСТВО ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ТА ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	7
1.1. Роль товарознавства у забезпеченні якості та конкурентоспроможності товарів	8
1.2. Товарна політика підприємства як інструмент досягнення сталих конкурентних переваг	16
1.3. Інноваційні технології в товарознавстві та їхній вплив на підприємницьку діяльність	25
1.4. Товарознавчі аспекти сталого розвитку у торгівлі та підприємстві	33
<i>Питання для самоконтролю з теми.....</i>	<i>40</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел.....</i>	<i>42</i>
ТЕМА 2 . СМАРТ-ПІДХОДИ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	46
2.1. Суть і концепція смарт-підходів	47
2.2. Цифрова трансформація бізнесу як рушій смарт-підходів.....	52
2.3. Особливості управління в умовах смарт-бізнесу	56
<i>Питання для самоконтролю з теми.....</i>	<i>69</i>
<i>Кейси для самоопрацювання та обговорення</i>	<i>70</i>
<i>Завдання для самоопрацювання та обговорення</i>	<i>71</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел.....</i>	<i>72</i>

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТА ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ СМАРТ-ПІДХОДУ	74
3.1. Трансформація стратегічного мислення у підприємстві та торгівлі в смарт-середовищі.....	75
3.2. Вибір стратегії та інструментів стратегічного аналізу в підприємницькій та торговельній діяльності в смарт-середовищі.....	84
3.3. Організація стратегічного управління на засадах смарт-підходу в умовах цифровізації	97
<i>Питання для самоконтролю з теми.....</i>	<i>106</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел</i>	<i>107</i>
ТЕМА 4. ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	110
4.1. Цифрова трансформація логістики: суть і передумови	111
4.2. Переваги цифрової логістики для підприємства.....	121
4.3. Етапи впровадження цифрових рішень у логістичну систему	132
<i>Питання для самоконтролю з теми.....</i>	<i>145</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел</i>	<i>146</i>
ТЕМА 5. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ PR В ТОРГІВЕЛЬНІЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	148
5.1. Інструменти та специфіка PR у роздрібній, оптовій торгівлі та різних сегментах B2B і B2C	149
5.2. Тренди, майбутнє та ефективність PR-кампаній у сфері торгівлі та підприємстві	167
5.3. Вплив PR-технологій на формування поведінки покупців в середовищі SMART-торгівлі.....	176
<i>Питання для самоконтролю з теми.....</i>	<i>184</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел</i>	<i>185</i>

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства підприємництво набуває якісно нового змісту, оскільки воно розглядається не лише як форма господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку, але й як рушійна сила інноваційних процесів, цифрових трансформацій та глобальних інтеграційних змін. В епоху четвертої промислової революції підприємництво перестає бути обмеженим рамками локального ринку й виходить на рівень глобальних взаємодій, де ключове значення мають інформаційні технології, цифрові ресурси та інтелектуальний капітал. Саме тому в науковій і практичній площині дедалі частіше використовується поняття смарт-середовища, яке поєднує цифровізацію, аналітику, мобільність і креативність у єдину систему ефективного управління бізнесом.

Смарт-середовище створює умови для гнучкого та швидкого реагування підприємців на зміни в потребах споживачів, для персоналізації продуктів і послуг, а також для формування сталих бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокову перспективу. Використання цифрових технологій у підприємстві дає можливість здійснювати безперервний моніторинг ринку, аналізувати великі обсяги даних, оптимізувати логістичні ланцюги та впроваджувати нові маркетингові стратегії, що базуються на точному прогнозуванні й аналітиці. Крім того, цифрова трансформація бізнесу дозволяє відкривати нові ніші на глобальному ринку, залучати іноземних інвесторів і партнерів, а також інтегруватися у світові ланцюги створення вартості.

Важливим чинником, який визначає сучасний розвиток підприємництва, є глобалізація. Вона розширює межі економічної діяльності, сприяє поширенню інновацій, стимулює конкуренцію та водночас створює нові виклики, пов'язані з посиленням ризиків, необхідністю дотримання міжнародних стандартів та захистом даних у цифровому просторі. В умовах глобалізації підприємці вимушені враховувати не лише локальні особливості функціонування бізнесу, але й глобальні тенденції, які визначають попит, формують уподобання споживачів та задають нові вектори економічного зростання. Таким чином, підприємництво в смарт-середовищі в умовах глобалізації слід розглядати як складний багатокомпонентний процес, що поєднує локальний досвід і міжнародні практики, використовуючи цифрові інструменти для досягнення ефективності та конкурентних переваг.

Не менш важливим аспектом є формування нового типу підприємця — цифрового підприємця, для якого характерним є активне використання інтернет-платформ, мобільних застосунків, хмарних сервісів та штучного інтелекту в управлінні бізнесом. Цифровий підприємець орієнтується на

створення інноваційних продуктів і послуг, здатних задовольняти потреби розумного споживача — покупця, який приймає зважені рішення, використовуючи аналітику, відгуки та цифрові ресурси. Взаємодія цифрового підприємця і розумного споживача формує нову економічну реальність, у якій цінність створюється не лише через товар чи послугу, а й через досвід, сервіс та якість комунікацій.

Дослідження підприємництва в смарт-середовищі є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє окреслити напрями ефективного використання цифрових технологій, інноваційних підходів та глобальних можливостей для розвитку бізнесу. У цьому контексті важливим є аналіз ключових складових сучасного підприємництва, серед яких цифровізація бізнес-процесів, використання Big Data та аналітики, електронна комерція, мобільні та хмарні технології, інтернет речей, кібербезпека, інноваційність і сталість. Саме ці фактори формують конкурентоспроможність підприємства в умовах стрімкої зміни ринкових реалій.

Підприємництво в смарт-середовищі в умовах глобалізації є багатогранним явищем, яке інтегрує сучасні технології, управлінські інновації та глобальні тенденції. Воно вимагає від підприємців високого рівня гнучкості, аналітичного мислення та готовності до швидкої адаптації. Водночас саме смарт-підприємництво здатне забезпечити сталий економічний розвиток, створити нові можливості для бізнесу та суспільства, а також сприяти інтеграції України у світову економіку. Таким чином, дослідження даної тематики є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірах, адже воно формує наукові засади й дає практичні інструменти для підвищення ефективності сучасного бізнесу.

Саме з цією метою і був сформований навчальний посібник, який би розкрив теми: «Товарознавство як основа формування конкурентних переваг у підприємницькій та торговельній діяльності в умовах сталого розвитку» (О. В. Щельник), «Смарт-підходи як основа сучасного підприємництва та торговельної діяльності» (Т. І. Грінка), «Стратегічні орієнтири організації підприємницької та торговельної діяльності на засадах смарт-підходу» (Т. А. Немченко), «Інтеграція цифрових технологій у систему логістичної діяльності підприємства» (О. В. Кіріченко), «Сучасні концепції PR в торговельній та підприємницькій діяльності» (Т. Ф. Рябоволик) та дозволив здобувачам вищої освіти формувати цілісну систему теоретичних й практичних знань щодо підприємництва і торгівлі у SMART-середовищі.

ТЕМА 1. ТОВАРОЗНАВСТВО ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ТА ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Мета теми формування у здобувачів цілісної системи теоретичних і практичних знань щодо сучасних товарознавчих стратегій, спрямованих на забезпечення якості, безпеки, екологічності та конкурентоспроможності продукції, а також розвиток навичок застосування інноваційних підходів і сталих практик у підприємницькій діяльності.

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

- здатність аналізувати бізнес-середовище та визначати ринкові можливості для створення конкурентоспроможних продуктів та послуг;
- здатність впроваджувати стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-практику;
- здатність використовувати інноваційні технології (IoT, Big Data, e-commerce) у побудові підприємницьких моделей;

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- навички оцінювання якості товарів і послуг у реальному часі із застосуванням технологій IoT та сенсорних систем;
- здатність забезпечувати прозорість та простежуваність товарних ланцюгів за допомогою QR-кодів, RFID, блокчейн-рішень;
- уміння аналізувати споживчі переваги та поведінкові тенденції, використовуючи методи товарознавчих і маркетингових досліджень;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітичних даних та сучасних технологічних підходів;
- уміння застосовувати сучасні інструменти цифрової економіки (онлайн-торгівля, маркетплейси, CRM-системи, Big Data) у підприємницькій діяльності;
- навички інтеграції принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у стратегію підприємницької діяльності.

Ключові слова: підприємництво, бізнес-модель, бізнес-план, інновації, цифрова економіка, стартап, маркетинг, товарознавство, аналітика споживчих переваг, конкурентоспроможність, життєвий цикл товару, управління якістю, IoT, сенсори, Big Data, блокчейн, QR-коди, RFID, простежуваність товарних ланцюгів, e-commerce, маркетплейс, логістика, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, ESG, екологічне маркування, споживча поведінка, товарна політика, інноваційні технології.

1.1. Роль товарознавства у забезпеченні якості та конкурентоспроможності товарів

Сучасне товарознавство як наукова дисципліна та практична сфера діяльності посідає важливе місце у забезпеченні ефективного функціонування ринку та розвитку підприємницької діяльності. Його сутність полягає у всебічному вивченні властивостей товарів, закономірностей їх формування, збереження та раціонального використання з метою задоволення зростаючих і різноманітних потреб споживачів. Це охоплює не лише фізико-хімічні характеристики продукції, а й її функціональні, естетичні, ергономічні та екологічні показники, які визначають конкурентоспроможність товарів на ринку.

У сучасних умовах, коли ринок характеризується високим рівнем конкуренції, динамічним розвитком технологій та глобалізацією торговельно-економічних процесів, роль товарознавства значно розширюється. Воно стає основою для формування ефективної товарної політики підприємств, сприяє впровадженню систем управління якістю, розробці стандартів та сертифікаційних вимог, що відповідають міжнародним нормам. Особливого значення набуває дослідження інноваційних товарів, їхнього життєвого циклу та впливу на навколишнє середовище, адже сучасний споживач дедалі частіше звертає увагу не лише на ціну й якість, а й на безпечність та екологічність продукції.

Комплексний підхід до дослідження товарознавчих характеристик стає ключовою умовою ефективного управління якістю продукції. Такий підхід охоплює оцінювання не тільки фізико-хімічних властивостей та функціональних параметрів, але й екологічних, ергономічних, естетичних і навіть етичних характеристик. Наприклад, у харчовій промисловості контроль безпеки передбачає не лише дотримання санітарних норм, а й прозорість ланцюга постачання, відстеження умов зберігання та транспортування продукції за допомогою сучасних цифрових технологій.

Розгляд товарів лише крізь призму їхньої якості чи окремих споживчих властивостей уже не відповідає вимогам сучасного ринку. Необхідне гармонійне поєднання трьох ключових складових – якості, безпеки та функціональності. Якість забезпечує відповідність продукції очікуванням споживачів, безпека гарантує відсутність ризиків для здоров'я та довкілля, а функціональність визначає зручність і користь товару в повсякденному використанні. [2].

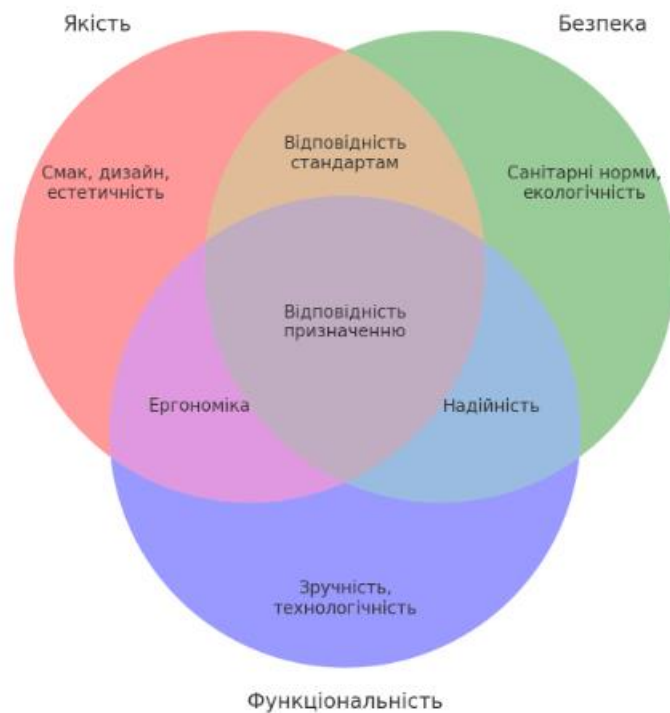


Рисунок 1.1 - Схеми-тріада «Якість — Безпека — Функціональність»

Джерело: складено автором з використанням [8]

На рисунку подано схему-тріаду, яка відображає взаємоперетин основних категорій товарознавчого аналізу. Унікальні властивості кожної групи представлені в окремих секторах: якість включає смакові, естетичні та дизайнерські характеристики; безпека охоплює відповідність санітарним нормам, екологічність та відсутність шкідливих факторів; функціональність пов'язана із зручністю використання, технологічністю та практичністю товарів. У зонах перетину проявляються інтеграційні характеристики: якість і безпека формують відповідність стандартам, якість і функціональність забезпечують ергономіку, а безпека й функціональність – надійність продукції. Центральна частина схеми, де поєднуються всі три складові, символізує відповідність призначенню товару, що є головним критерієм його цінності для споживача.

Ця схема демонструє, що ефективна товарна політика підприємств має будуватися на комплексному врахуванні усіх перелічених чинників, адже лише їхнє гармонійне поєднання гарантує успішність товару на сучасному ринку.

Одним із провідних завдань сучасного товарознавства є забезпечення якості продукції. Якість виступає багатогранною категорією, що охоплює комплекс властивостей товару, здатних задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживача. Для підприємця якість стає ключовим чинником конкурентоспроможності, адже саме вона формує рівень довіри до бренду та визначає успіх у довгостроковій перспективі. Товарознавство досліджує як об'єктивні параметри якості, зумовлені технологією виробництва

та властивостями сировини, так і суб'єктивні аспекти, пов'язані з очікуваннями та сприйняттям споживачів.

Не менш важливим завданням товарознавства є гарантування безпеки товарів. В умовах зростання обсягів споживання та розширення асортименту саме контроль безпечності продукції стає фундаментальною передумовою функціонування ринку. Питання безпеки охоплюють захист здоров'я та життя споживачів, запобігання негативному впливу на довкілля, відповідність нормативно-правовим вимогам національного та міжнародного рівнів. Товарознавство, у цьому контексті, виконує інтеграційну функцію, поєднуючи результати досліджень у галузі технології, стандартизації та сертифікації для формування єдиної системи контролю.

Ще одним важливим аспектом є функціональність товарів, яка визначає їхню здатність виконувати корисні властивості відповідно до призначення. Функціональність поєднує ергономічні, естетичні та практичні характеристики продукції, які формують рівень задоволення потреб та очікувань споживачів. У сучасному підприємстві це завдання набуває особливої актуальності, оскільки успіх на ринку дедалі частіше визначається не лише якістю та безпечністю товарів, а й здатністю забезпечити інноваційні рішення, зручність у використанні та відповідність новим стилям життя [15].

Таким чином, сучасне товарознавство виконує комплексну роль у системі забезпечення якості, безпеки та функціональності товарів. Воно спрямоване на формування науково обґрунтованих підходів до оцінки продукції, розробку інструментів підвищення її конкурентоспроможності та інтеграцію підприємства у глобальні процеси розвитку ринку. Завдяки цьому товарознавство стає не лише інструментом оцінки властивостей товарів, а й стратегічним чинником підвищення ефективності підприємницької діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

Товарознавчі характеристики виступають основою диференціації продукції на сучасному ринку, де конкуренція між виробниками та торговельними організаціями зумовлює необхідність виділення унікальних властивостей кожного товару. Вони охоплюють сукупність ознак і параметрів, що визначають цінність продукції для споживача та дозволяють відмежувати її від аналогів. Саме через призму товарознавчих характеристик формується уявлення про якість, практичність та доцільність придбання товару, а отже, вони стають фундаментом для побудови маркетингових стратегій підприємства.

Диференціація продукції здійснюється шляхом підкреслення властивостей, які відповідають запитам цільової аудиторії та створюють відчуття унікальності. До таких властивостей належать органолептичні

показники, функціональні особливості, рівень технологічної новизни, дизайн, ергономічність, екологічність, а також показники довговічності та надійності. Для підприємця розуміння цих характеристик має вирішальне значення, адже саме вони визначають, яким чином товар позиціонується на ринку та як він сприйматиметься споживачем.

Таблиця 1.1 - Основні групи товарознавчих характеристик та їхній вплив на ринкове позиціонування продукції

Група характеристик	Приклади	Вплив на ринок
Органолептичні	смак, запах, текстура	формують первинне враження, впливають на емоційний вибір
Функціональні	ергономічність, надійність	визначають практичну цінність, знижують ризик відмови
Дизайн і стиль	форма, кольори, пакування	створюють асоціації з брендом, підкреслюють статус
Екологічність	біоматеріали, мінімум відходів	підвищують лояльність «зелених» споживачів
Сервісні й брендові	гарантія, імідж, репутація	дають додану нематеріальну цінність

Джерело: складено автором з використанням [3, 22]

Товарознавчі характеристики охоплюють як об'єктивні властивості товару (якість, функціональність, екологічність), так і нематеріальні аспекти (дизайн, бренд, сервіс). Їх комплексне врахування дозволяє підприємству не лише задовольнити потреби споживачів, а й створити унікальну ринкову пропозицію, що формує конкурентні переваги та підвищує лояльність клієнтів.

Особливу увагу слід приділити тому, що товарознавчі характеристики стають основою для сегментації ринку та цінової політики. Наприклад, висока якість матеріалів і сучасний дизайн можуть обґрунтовувати вищу ціну та орієнтацію на преміум-сегмент, тоді як акцент на доступності та простоті використання дозволяє охоплювати масового споживача. Таким чином, знання та аналіз властивостей товару безпосередньо впливають на прийняття стратегічних рішень у підприємстві [26].

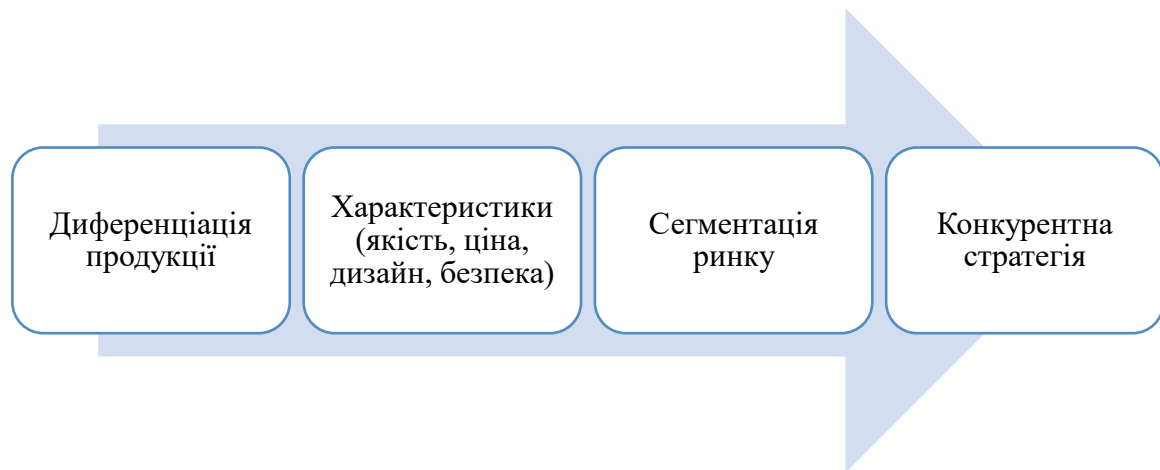


Рисунок 1.2 - Схема логіки переходу від диференціації продукції до формування конкурентної стратегії.

Джерело: складено автором з використанням [25]

У сучасних умовах диференціація базується не лише на фізичних та функціональних параметрах, а й на додаткових цінностях, пов'язаних із брендом, сервісом, соціальною та екологічною відповідальністю виробника. Це свідчить про розширення ролі товарознавчих характеристик у формуванні конкурентних переваг, оскільки вони інтегрують як матеріальні, так і нематеріальні складові товару.

Товарознавчі характеристики є ключовим інструментом для забезпечення унікальності продукції та формування її конкурентоспроможності. Їх науково обґрунтоване вивчення дозволяє підприємцям створювати продукти, що максимально відповідають потребам споживачів, забезпечують ефективне позиціонування на ринку та сприяють довгостроковому розвитку бізнесу [4].

Якість товарів є ключовим чинником формування споживчої цінності та забезпечення лояльності клієнтів у сучасних ринкових умовах. Споживча цінність визначається як сукупність вигод, які покупець отримує від використання продукції, порівняно з витратами на її придбання та експлуатацію. Саме якість безпосередньо впливає на співвідношення цих вигод і витрат, визначаючи рівень задоволення потреб споживачів. Чим вищою є якість товару, тим більшою стає його цінність в очах покупця, навіть у разі, якщо ціна на таку продукцію перевищує середньоринкову.

У практиці підприємництва якість виступає не лише техніко-економічною категорією, а й важливим психологічним чинником. Високоякісний товар здатний створити у споживача відчуття надійності, безпеки та впевненості у правильності здійсненої покупки. Це формує позитивний досвід взаємодії з продукцією та брендом, що, у свою чергу, стимулює повторні придбання та підвищує ступінь прихильності до виробника чи торговельної мережі [17].

Таблиця 1.2 - Вплив рівня якості товарів на споживчу цінність, лояльність клієнтів та результати бізнесу

Якість	Вплив на споживчу цінність	Вплив на лояльність	Наслідки для бізнесу
Висока	Вигоди > витрати	Формує довіру, готовність платити більше	Зростання продажів, позитивна репутація
Низька	Вигоди < витрати	Недовіра, негативні відгуки	Втрата клієнтів, падіння доходів

Джерело: складено автором з використанням [32]

Вплив якості на лояльність клієнтів проявляється у декількох аспектах. По-перше, якісний товар створює довіру до бренду, а довіра є основою довгострокових відносин із клієнтом. По-друге, задоволеність якістю продукції знижує чутливість покупців до ціни, оскільки вони готові платити більше за гарантовану надійність і функціональність. По-третє, якісні товари формують позитивну репутацію підприємства, що поширюється через механізми «сарафанного радіо» та цифрових відгуків, посилюючи конкурентні позиції на ринку.

Особливого значення якість набуває в умовах насиченого ринку, де асортимент продукції надзвичайно широкий, а споживач має можливість вільно обирати серед багатьох альтернатив. У таких умовах саме якість стає головним критерієм вибору, а підприємства, які системно інвестують у її забезпечення та контроль, отримують стратегічну перевагу. Водночас недостатній рівень якості призводить до втрати довіри, зниження споживчої цінності та зростання ризику відтоку клієнтів до конкурентів [27].

Таким чином, якість товарів виступає фундаментом формування споживчої цінності та довгострокової лояльності клієнтів. Для підприємців вона стає не лише інструментом задоволення поточних потреб споживачів, а й стратегічним ресурсом розвитку бізнесу, оскільки дозволяє зміцнювати позиції на ринку, знижувати витрати на залучення нових покупців та забезпечувати стабільність підприємницької діяльності.

Якість товару безпосередньо формує споживчу цінність, а через неї — довіру та лояльність клієнтів. Висока якість знижує чутливість покупця до ціни й створює позитивну репутацію бренду, тоді як низька — призводить до втрати

клієнтів та негативних відгуків. Для підприємця якість є стратегічним ресурсом, що забезпечує стабільний розвиток бізнесу.

Стандартизація, сертифікація та оцінка відповідності є фундаментальними інструментами формування довіри між виробниками, споживачами та державними інституціями. У сучасних умовах ринкової економіки довіра стає ключовим фактором сталого розвитку підприємництва, адже саме вона визначає готовність покупців обирати продукцію певного виробника та створює основу для довгострокових ділових відносин. Наявність зрозумілих і визнаних правил, що регулюють вимоги до товарів, дозволяє забезпечити прозорість і передбачуваність взаємодії на ринку, що значно знижує рівень ризиків для всіх його учасників.

Стандартизація виступає системним процесом упорядкування та закріплення вимог до продукції, технологій і процесів, який гарантує їхню відповідність сучасному рівню науки, техніки та суспільних потреб. Вона забезпечує єдність підходів до оцінювання якості та безпечності товарів, створює умови для їх взаємозамінності й сумісності, а також формує правове підґрунтя для регулювання ринку. У підприємницькій практиці застосування стандартів дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва та зменшити витрати, а й полегшити вихід на міжнародні ринки, де стандартизація часто виступає універсальною «мовою» торгівлі.

Сертифікація є офіційним підтвердженням відповідності продукції встановленим вимогам стандартів або технічних регламентів. Вона виконує функцію індикатора надійності, сигналізуючи споживачам, що товар пройшов незалежну перевірку й відповідає критеріям якості та безпеки. Для підприємця сертифікат виступає важливим конкурентним інструментом, який зміцнює позиції на ринку та підвищує репутацію бренду. Крім того, сертифікація є засобом правового захисту у разі виникнення спірних ситуацій, оскільки вона підтверджує дотримання офіційно визначених вимог.

Оцінка відповідності охоплює ширший комплекс заходів, що включає перевірку, випробування, інспектування та контроль, спрямованих на встановлення факту, що продукція відповідає визначеним вимогам. Вона може здійснюватися як у добровільному, так і в обов'язковому порядку залежно від сфери застосування товарів. Добровільна оцінка відповідності здебільшого використовується підприємцями як інструмент підвищення довіри до бренду та забезпечення додаткових конкурентних переваг, тоді як обов'язкова є елементом державного регулювання, що гарантує захист життя і здоров'я споживачів [21].

Таблиця 1.3 - Роль стандартизації, сертифікації та оцінки відповідності у формуванні довіри на ринку

Елемент	Сутність	Хто здійснює	Результат	Приклад
Стандартизація	Встановлення вимог до продукції, процесів, послуг	Національні та міжнародні органи (ISO, ДСТУ)	Єдині правила, сумісність	ISO 9001
Сертифікація	Незалежне підтвердження відповідності стандартам	Сертифікаційні органи	Сертифікат	Органічна продукція (EU Organic)
Оцінка відповідності	Комплекс процедур: перевірки, випробування, інспекції	Виробники, акредитовані лабораторії, органи сертифікації	Звіт/акт перевірки	Тестування електроніки на безпеку

Джерело: складено автором з використанням [27]

Таким чином, стандартизація, сертифікація та оцінка відповідності утворюють цілісну систему, яка сприяє прозорості ринкових відносин, зниженню інформаційної асиметрії та забезпеченню високого рівня довіри між усіма учасниками економічних процесів. Для підприємництва ця система є не лише засобом контролю, а й інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє інтегруватися у глобальні ринки, формувати стійкі відносини з партнерами та забезпечувати довгострокову лояльність споживачів.

Міжнародні стандарти виступають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованій економіці. Вони встановлюють уніфіковані вимоги до якості, безпечності, екологічності та функціональності продукції, які визнаються у багатьох країнах світу. Завдяки цьому підприємства отримують можливість виходу на зовнішні ринки з меншими бар'єрами, оскільки відповідність міжнародним стандартам знижує потребу в додаткових перевірках і підтвердженнях на етапі міжнародної торгівлі. Водночас споживачі у різних країнах отримують гарантію того, що товари відповідають загально визнаним критеріям надійності та безпеки.

Запровадження міжнародних стандартів у виробничу та управлінську практику сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств. Відомо, що

стандарти ISO серії 9000 формують системний підхід до управління якістю, ISO 14000 — до екологічного менеджменту, а ISO 22000 — до безпечності харчових продуктів. Виконання таких стандартів дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати, пов'язані з браком та рекламаціями, а також забезпечувати стабільність показників якості. Це не лише покращує внутрішню організацію, а й підвищує рівень довіри з боку партнерів і споживачів [16].

Міжнародні стандарти виконують також функцію своєрідного «знаку якості», який полегшує формування позитивної репутації підприємства. Для багатьох інвесторів, постачальників і клієнтів наявність сертифікації за міжнародними стандартами є передумовою співпраці, адже вона свідчить про високий рівень професійності та відповідальності виробника. Таким чином, підприємства, які інтегрують у свою діяльність міжнародні стандарти, отримують стратегічні переваги у порівнянні з конкурентами, які орієнтуються лише на локальні вимоги.

Особливої актуальності міжнародні стандарти набувають в умовах зростання значення сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Вони забезпечують узгодженість екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності підприємств, що відповідає сучасним трендам формування цінностей у суспільстві. Виконання стандартів у цій сфері допомагає компаніям демонструвати відповідальність перед суспільством, зменшувати негативний вплив на довкілля та водночас залишатися прибутковими.

Таким чином, міжнародні стандарти виступають не лише інструментом регулювання якості, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони інтегрують виробників у глобальні економічні процеси, відкривають доступ до нових ринків, підвищують ефективність управління та сприяють формуванню довіри з боку споживачів і партнерів. Для сучасного підприємця орієнтація на міжнародні стандарти стає не просто вимогою часу, а стратегічним напрямом розвитку бізнесу в умовах динамічних змін світового ринку.

1.2. Товарна політика підприємства як інструмент досягнення сталих конкурентних переваг

Формування товарного асортименту з урахуванням потреб сталого розвитку є одним із пріоритетних завдань сучасного підприємництва, адже воно безпосередньо пов'язане з глобальними викликами, що постають перед економікою та суспільством. Сутність цього підходу полягає у поєднанні економічної доцільності діяльності підприємства з екологічною

відповідальністю та соціальною орієнтованістю. Асортиментна політика підприємства в таких умовах повинна враховувати не лише комерційні інтереси, а й вплив продукції на довкілля, ресурси та якість життя споживачів.

У контексті сталого розвитку важливим завданням є забезпечення балансу між задоволенням поточних потреб споживачів і збереженням можливостей для майбутніх поколінь. Це означає, що при формуванні асортименту необхідно звертати увагу на використання екологічно чистих матеріалів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, мінімізацію відходів та забезпечення можливості вторинної переробки продукції. Підприємства, які обирають таку стратегію, демонструють свою соціальну відповідальність, що сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри з боку споживачів.

Зростає значення й соціального аспекту асортиментної політики. Пропонуючи товари, орієнтовані на різні групи населення, включно з тими, що мають особливі потреби, підприємства сприяють підвищенню рівня інклюзивності та справедливості у суспільстві. Крім того, важливим завданням стає забезпечення доступності продукції, яка поєднує високу якість із помірною ціною, що дозволяє задовольняти базові потреби населення та водночас підтримувати його соціальне благополуччя.

Таблиця 1.4 - Принципи сталого розвитку у формуванні товарного асортименту та їх вплив на бізнес

Принцип сталого розвитку	Приклад у товарному асортименті	Результат для бізнесу
Екологічність	Біорозкладне пакування, органічні продукти	Лояльність «зелених» споживачів, вихід на нові сегменти
Економічна ефективність	Енергоощадна техніка, багатофункціональні товари	Зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності
Соціальна відповідальність	Fair Trade кава, одяг без дитячої праці	Позитивна репутація, довіра клієнтів

Джерело: складено автором з використанням [28]

Представлена таблиця демонструє, що впровадження принципів сталого розвитку у формуванні товарного асортименту має комплексний позитивний вплив як на споживача, так і на бізнес. Орієнтація на екологічність дозволяє

підприємствам завойовувати лояльність покупців, які надають перевагу «зеленим» продуктам, та відкривати доступ до нових ринкових ніш. Забезпечення економічної ефективності через енергоощадність чи багатофункціональність товарів сприяє зниженню витрат і водночас підвищує конкурентоспроможність продукції. Впровадження соціальної відповідальності формує позитивну репутацію компанії та зміцнює довіру споживачів, що є стратегічною перевагою в умовах сучасного ринку

У сучасних умовах сталий розвиток асортименту дедалі частіше пов'язується з інноваційними рішеннями. Застосування нових технологій виробництва, розвиток «зеленої» логістики, створення енергоефективної продукції та впровадження циклічної економіки дозволяють підприємствам не лише скорочувати негативний вплив на довкілля, а й формувати нові конкурентні переваги. Інноваційність у поєднанні зі сталим розвитком стає визначальним фактором у формуванні споживчих переваг та розширенні ринкових можливостей підприємства.



Рисунок 1.3 - Модель виходу на нові ринки завдяки сталому розвитку

Джерело: складено автором з використанням [30]

Таким чином, формування товарного асортименту з урахуванням потреб сталого розвитку є комплексним процесом, що передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю. Для підприємця це не лише вимога сучасності, а й стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності, адже саме сталий асортимент здатний забезпечити довгострокову лояльність споживачів, розширення ринків збуту та відповідність глобальним тенденціям розвитку світової економіки.

Управління життєвим циклом товару є одним із ключових напрямів сучасного товарознавства, що формується на стику економіки, маркетингу, екології та технологічних інновацій. Воно ґрунтується на ідеї безперервного контролю і вдосконалення товару на всіх етапах його існування — від

розроблення концепції та виробництва до використання, утилізації чи повторного залучення у виробничо-споживчий обіг. У цьому контексті особливого значення набувають підходи, орієнтовані на стале споживання та виробництво, серед яких екодизайн, впровадження інноваційних пакувальних рішень та практики апсайклінгу.

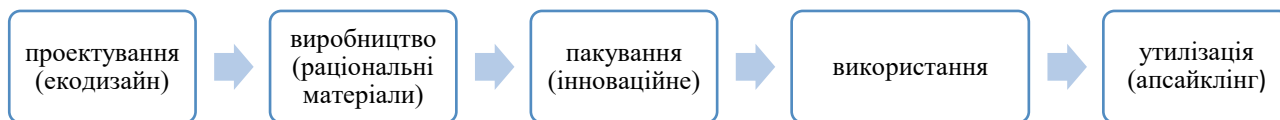


Рисунок 1.4 - Етапи життєвого циклу товару з інтеграцією принципів екодизайну, інноваційного пакування та апсайклінгу

Джерело: складено автором з використанням [23]

На рисунку подано основні етапи життєвого циклу товару з позначенням можливостей застосування екодизайну, інноваційного пакування та апсайклінгу. Такий підхід дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити ефективність використання ресурсів і створити додану цінність для споживачів.

Управління життєвим циклом товару в сучасних умовах ґрунтується на поєднанні інноваційних та екологічно орієнтованих підходів. Серед найбільш поширених практик виокремлюють екодизайн, інноваційні пакування та апсайклінг, які дозволяють знизити ресурсні витрати, мінімізувати екологічне навантаження та підвищити конкурентоспроможність продукції. У таблиці наведено сутність кожного напрямку та його значення для бізнесу.

Таблиця 1.5 - Сучасні напрями управління життєвим циклом товару та їх вплив на бізнес

Напрямок	Сутність	Приклад	Ефект для бізнесу
Екодизайн	Проективання з урахуванням мінімального впливу на довкілля	Енергоощадні побутові прилади	Зниження витрат, підвищення привабливості
Інноваційне пакування	Використання нових матеріалів і технологій	Біорозкладні пляшки, смарт-пакування	Лояльність клієнтів, доступ до «зелених» ринків
Апсайклінг	Повторне використання матеріалів з доданою цінністю	Сумки з банерів, меблі з піддонів	Створення унікальних продуктів, позитивний імідж

Джерело: складено автором з використанням [11, 12]

Як свідчить аналіз, екодизайн, інноваційне пакування та апсайклінг не лише зменшують негативний вплив виробництва на довкілля, а й створюють додаткову споживчу цінність. Впровадження цих підходів у систему управління життєвим циклом товару формує позитивний імідж підприємства, зміцнює довіру клієнтів і відкриває нові ринкові можливості.

Екодизайн розглядається як інтеграція екологічних критеріїв у процес проектування товару, коли враховується не лише функціональність і привабливість продукції, а й її вплив на довкілля протягом усього життєвого циклу. Це передбачає використання матеріалів з низьким рівнем вуглецевого сліду, мінімізацію відходів у процесі виробництва, збільшення строку експлуатації товарів та можливість їх подальшої переробки. Такий підхід дозволяє формувати конкурентоспроможність продукції за рахунок поєднання екологічної та економічної ефективності, що стає дедалі важливішим чинником у глобальній економіці.

Важливим елементом управління життєвим циклом товару є інноваційні пакування, які виконують не лише захисну і маркетингову функції, а й відображають концепцію відповідального споживання. Сучасні пакувальні рішення орієнтовані на біорозкладність, можливість багаторазового використання та інтеграцію «розумних» технологій, що дозволяють відслідковувати умови зберігання чи інформувати споживача про стан продукту. Використання наноматеріалів, біополімерів та екологічно безпечних барвників забезпечує зменшення негативного впливу на довкілля та водночас підвищує привабливість товару для цільових груп споживачів, які дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку [9].

Апсайклінг як сучасна практика у сфері управління життєвим циклом товару пов'язаний із творчим переосмисленням відходів і їх трансформацією у вироби з вищою споживчою цінністю. На відміну від класичної переробки, що часто веде до зниження якості матеріалів, апсайклінг акцентує на доданій вартості та унікальності створених продуктів. Це не лише зменшує навантаження на екосистему, а й формує нові ринки для підприємницьких ініціатив, стимулює розвиток креативних індустрій та підвищує екологічну свідомість споживачів. Важливо, що апсайклінг сприяє інтеграції соціальних і культурних аспектів у товарний обіг, оскільки вироби часто несуть естетичний чи символічний зміст, а не лише утилітарну функцію.

Таким чином, управління життєвим циклом товару в умовах сучасної економіки потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, екологічні практики та підприємницькі стратегії. Екодизайн, інноваційні пакування та апсайклінг є не лише інструментами зниження негативного впливу на довкілля, а й важливими чинниками формування конкурентних

переваг підприємства на ринку. Вони сприяють не лише підвищенню ефективності використання ресурсів, а й створенню нової системи цінностей у відносинах між виробником і споживачем, що відповідає глобальним тенденціям переходу до моделі сталого розвитку

Сталість і екологічність товарів та послуг виступають ключовими чинниками формування ринкової переваги підприємств у сучасних умовах, коли споживачі дедалі більше орієнтуються на соціально та екологічно відповідальні продукти. Стійкість бізнесу передбачає не лише економічну ефективність, а й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшувати негативний вплив на довкілля та забезпечувати відповідність міжнародним та національним нормам у сфері охорони природи.

Впровадження екологічних практик у виробництво та асортиментну політику дозволяє підприємствам створювати додаткову цінність для споживачів. Це проявляється у використанні ресурсозберігаючих технологій, мінімізації відходів, застосуванні вторинних або біорозкладних матеріалів, а також у впровадженні ефективних систем утилізації та переробки продукції.

Сталі та екологічні товари все частіше розглядаються як альтернатива традиційним продуктам, оскільки вони враховують вимоги раціонального використання ресурсів та відповідального споживання. У таблиці подано основні відмінності між цими групами товарів та їхній вплив на ринкову позицію підприємства.

Таблиця 1.6 - Традиційні, сталі та екологічні товари

Критерій	Традиційні товари	Сталі та екологічні товари	Ринковий ефект
Виробництво	Високі витрати ресурсів, забруднення	Раціональне використання ресурсів, мінімізація відходів	Зниження витрат, екологічна безпека
Споживча цінність	Низька ціна, обмежений термін служби	Вища якість, етичність, безпечність	Лояльність клієнтів, преміальна ціна
Імідж бренду	Нейтральний, інколи негативний	Соціально відповідальний, «зелений»	Позитивна репутація, доступ до нових ринків

Джерело: складено автором з використанням [13]

Як видно з порівняння, сталі та екологічні товари створюють додану цінність для споживачів і забезпечують підприємствам довгострокові

конкурентні переваги за рахунок лояльності клієнтів, позитивної репутації та доступу до нових ринків.

Стійкість і екологічність також сприяють підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Підприємці, які інтегрують принципи сталого розвитку у стратегію діяльності, здатні ефективніше планувати ресурси, зменшувати витрати на енергію та сировину, а також запобігати репутаційним та правовим ризикам, пов'язаним із порушенням екологічних норм. Крім того, наявність сертифікатів екологічної відповідності та підтверджень сталого виробництва стає вагомим аргументом для міжнародних партнерів та інвесторів, що відкриває додаткові можливості для розширення ринку.

Особливої значущості сталий та екологічний підхід набуває в умовах глобалізації та цифровізації ринку, коли інформація про виробництво та вплив на довкілля стає доступною широкій аудиторії. Свідомі споживачі віддають перевагу брендам, які демонструють екологічну відповідальність та дотримуються принципів стійкого розвитку, що, у свою чергу, формує високий рівень лояльності та сприяє повторним продажам.

Таким чином, сталість і екологічність виступають не лише етичними чи регуляторними вимогами, а й важливими стратегічними інструментами формування ринкової переваги підприємств. Вони дозволяють створювати продукцію з додатковою цінністю для споживачів, зміцнювати довіру та репутацію бренду, оптимізувати ресурси та відкривати нові можливості для розвитку на національному та міжнародному ринку.

Інновації та технологічні підходи у забезпеченні стійкості та екологічності товарів відіграють ключову роль у формуванні сучасної конкурентної стратегії підприємств. В умовах зростаючих вимог споживачів та державних регуляторів підприємства змушені інтегрувати інноваційні рішення у виробничі, логістичні та управлінські процеси для мінімізації негативного впливу на довкілля та підвищення ефективності ресурсокористування. Технологічні інновації дозволяють оптимізувати використання сировини, зменшувати енергоспоживання, впроваджувати альтернативні та відновлювані джерела енергії, а також знижувати обсяг відходів і полегшувати процеси переробки продукції [14].

У виробничій сфері інновації проявляються у впровадженні «чистих» технологій, безпечних хімічних реагентів, біорозкладних матеріалів, а також у створенні модульних або багатофункціональних товарів, що підвищують ефективність використання ресурсів. Завдяки цьому підприємства не лише зменшують екологічне навантаження, а й створюють додаткову цінність для

споживачів, які дедалі частіше орієнтуються на екологічну безпеку продукції при прийнятті рішення про покупку.

Логістичні інновації також суттєво впливають на стійкість товарного асортименту. Оптимізація транспортних маршрутів, використання енергоефективного транспорту, впровадження систем зворотної логістики та переробки упаковки дозволяють підприємствам скорочувати викиди парникових газів і зменшувати витрати на логістику, одночасно підвищуючи екологічну репутацію компанії. Ці заходи демонструють споживачам і партнерам відповідальність виробника, що формує додаткову довіру та лояльність.

В управлінській сфері інноваційні підходи включають розробку стратегій сталого розвитку, впровадження систем екологічного менеджменту, інтеграцію цифрових технологій для моніторингу ресурсів та оцінки життєвого циклу продукції. Такі рішення дозволяють підприємствам системно оцінювати екологічні ризики, прогнозувати потреби в ресурсах, знижувати витрати та підвищувати ефективність виробничих і торговельних процесів. Інтеграція цифрових технологій у товарознавчі дослідження також відкриває нові можливості для аналізу споживчої поведінки та формування асортименту, орієнтованого на стійке споживання.

Таким чином, інновації та технологічні підходи стають невід'ємною складовою забезпечення стійкості і екологічності товарів, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги на сучасному ринку. Вони дозволяють поєднати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, підвищити лояльність споживачів та зміцнити позиції бренду, що в умовах глобалізації і зростаючих екологічних вимог стає стратегічним ресурсом розвитку бізнесу.

Застосування принципів циркулярної економіки у формуванні товарної політики підприємств є одним із напрямів підвищення стійкості та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Циркулярна економіка передбачає перехід від традиційної моделі «взяти – виготовити – використати – викинути» до моделі замкнутого циклу, де продукція, матеріали та ресурси максимально використовуються, відновлюються або переробляються. Лінійна й циркулярна моделі відображають два принципово різні підходи до організації економіки та використання ресурсів.

Лінійна модель базується на традиційному принципі: виробництво → споживання → відходи. У ній ресурси розглядаються як такі, що використовуються одноразово: після виготовлення продукції та її споживання залишки потрапляють у відходи. Така система є простою, але нераціональною, адже призводить до виснаження природних ресурсів, зростання обсягів сміття

та негативного впливу на довкілля. Вона характерна для індустріальної економіки минулих століть, яка робила акцент переважно на обсягах виробництва, а не на наслідках.

Циркулярна модель, навпаки, орієнтована на замкнений цикл ресурсів: виробництво → споживання → повернення → переробка → нове виробництво. Тут ключовим є принцип повторного використання матеріалів, мінімізації відходів та збереження цінності продуктів і ресурсів якомога довше. Це дозволяє знизити тиск на навколишнє середовище, скоротити витрати підприємств за рахунок вторинної сировини та створити нові можливості для інноваційних бізнес-моделей.

Отже, головна різниця полягає у спрямованості: лінійна модель працює на виснаження ресурсів, тоді як циркулярна — на їх збереження та відновлення. У сучасних умовах циркулярна економіка є більш перспективною, оскільки поєднує економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю..

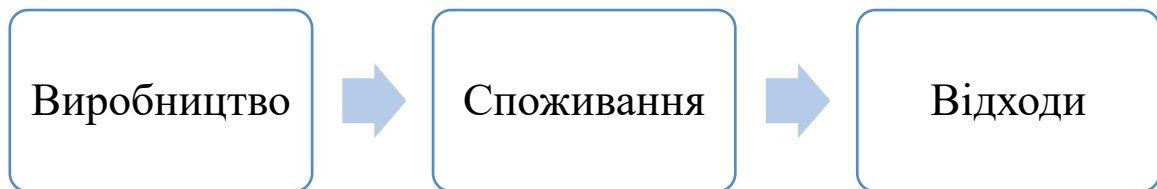


Рисунок 1.5 - Лінійна модель виробництва

Джерело: складено автором з використанням [7]

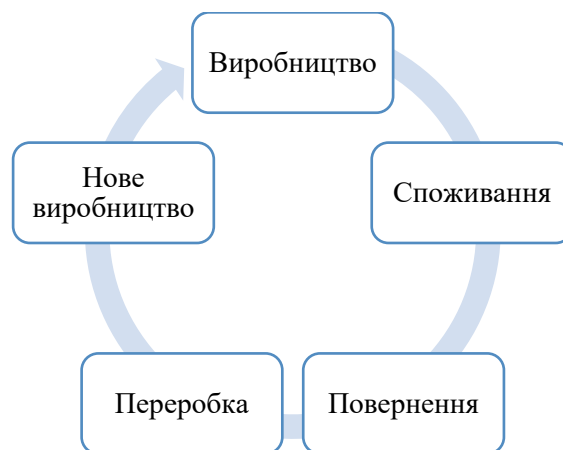


Рисунок 1.6 - Циркулярна модель виробництва

Джерело: складено автором з використанням [7]

Інтеграція принципів циркулярної економіки у товарну політику передбачає розробку продукції з урахуванням її життєвого циклу, включно з можливістю повторного використання, ремонту, модернізації або утилізації. Підприємства починають проектувати товари з модульною конструкцією, застосовують матеріали, придатні для вторинної переробки, та впроваджують упаковку, що підлягає біологічному розкладанню. Такий підхід дозволяє не

лише зменшити витрати на сировину, а й підвищити привабливість продукції для споживачів, які дедалі більше цінують екологічно відповідальні бренди.

Важливим аспектом циркулярної економіки є розвиток систем зворотної логістики, що забезпечує збір відпрацьованих товарів, їхню переробку та повернення в виробничий цикл. Це створює додаткові можливості для формування нових продуктів, підвищує ефективність використання матеріалів та зменшує обсяг відходів. Для підприємства така стратегія не лише відповідає принципам сталого розвитку, а й сприяє створенню конкурентних переваг через впровадження інноваційних сервісів, програм утилізації та повторного використання продукції.

Застосування циркулярної економіки також впливає на маркетингову та комунікаційну стратегію підприємства. Інформування споживачів про екологічні характеристики продукції, можливості її повторного використання та утилізації підвищує довіру до бренду та формує лояльність клієнтів. Крім того, підприємства, які активно реалізують принципи циркулярної економіки, часто отримують додаткові переваги у вигляді державних субсидій, грантів та міжнародних сертифікацій, що стимулюють розвиток сталих практик.

Таким чином, впровадження принципів циркулярної економіки у формування товарної політики є стратегічним кроком для підприємств, які прагнуть поєднати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Такий підхід дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити негативний вплив на довкілля, формувати інноваційні товари та сервіси, а також підвищувати довіру та лояльність споживачів, що в сучасних умовах стає визначальним фактором конкурентоспроможності на національних і міжнародних ринках.

1.3. Інноваційні технології в товарознавстві та їхній вплив на підприємницьку діяльність

Цифрові рішення у сфері товарознавства дедалі більше стають невід'ємною складовою сучасних бізнес-процесів, оскільки вони забезпечують прозорість, підвищують рівень довіри між виробником і споживачем та створюють нові можливості для управління якістю й конкурентоспроможністю товарів. Одним із таких рішень є QR-кодування, яке сьогодні використовується не лише як інструмент для оперативної ідентифікації продукції, а й як засіб інтеграції маркетингових та інформаційних стратегій. За допомогою QR-коду споживач отримує доступ до розширеної інформації про товар: його склад, умови виробництва, сертифікацію, рекомендації щодо використання чи навіть рецептурні пропозиції. Це дозволяє забезпечити прозорість і водночас підсилює

імідж бренду, оскільки підприємства, що впроваджують подібні технології, позиціонуються як інноваційні та клієнтоорієнтовані.

Блокчейн-технології у товарознавстві відкривають принципово нові підходи до відстеження походження продукції та контролю за її рухом на всіх етапах життєвого циклу. Децентралізована система зберігання даних забезпечує неможливість підробки інформації, що особливо важливо для ринків з високим ризиком контрафакції, зокрема у сфері харчових продуктів, лікарських засобів чи товарів преміум-сегменту. Використання блокчейну створює умови для формування «цифрового паспорта» товару, де фіксуються дані про його походження, виробника, логістичні етапи та контрольні перевірки. Це підвищує довіру до продукції не лише з боку кінцевого споживача, а й між усіма учасниками ланцюга постачання, формуючи більш стійкі й захищені бізнес-моделі.

Ще одним важливим напрямом цифровізації у сфері товарознавства є smart-упаковка, яка інтегрує сенсорні та комунікаційні технології з метою розширення функціональних можливостей традиційного пакування. Такі рішення дозволяють відстежувати температуру, вологість, час транспортування чи рівень відкритості упаковки, що забезпечує належний контроль за якістю продукції під час зберігання й доставки. Такі технології не лише зменшують ризики псування чи фальсифікації товарів, а й створюють додану вартість у споживчому досвіді, зміцнюючи зв'язок між брендом і клієнтом.

Таблиця 1.7 - QR-кодування, блокчейн та smart-упаковка як інноваційні інструменти підвищення прозорості та довіри до товарів

Технологія	Сутність	Приклад застосування	Переваги
QR-код	Швидкий доступ до цифрової інформації про товар	Харчові продукти з посиланням на сертифікати	Прозорість, зручність для споживача
Блокчейн	Розподілений реєстр, що гарантує достовірність даних	Відстеження походження кави чи вина	Захист від підробок, довіра до бренду
Smart-упаковка	Упаковка з сенсорами або чіпами	Індикатори свіжості молочних продуктів	Контроль якості, інтерактивність, підвищення лояльності

Джерело: складено автором з використанням [7]

Отже, QR-кодування, блокчейн та smart-упаковка є важливими складовими цифрової трансформації товарознавства, що поєднують у собі інноваційні можливості технологій з потребами ринку у прозорості, безпеці та

персоналізації. Вони змінюють традиційні підходи до обігу товарів, сприяють розвитку підприємницьких стратегій і стають інструментами формування конкурентних переваг у глобалізованому середовищі.

Аналітика споживчих переваг на основі товарознавчих досліджень є важливим інструментом для підприємництва, оскільки дозволяє не лише визначати якість продукції з позицій об'єктивних характеристик, а й оцінювати, як ці характеристики впливають на формування споживчого вибору. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку саме розуміння мотивацій і очікувань покупців стає вирішальним фактором для побудови ефективної товарної політики, оптимізації асортименту та просування бренду.

Товарознавчі дослідження традиційно включають оцінювання фізико-хімічних, органолептичних та функціональних властивостей продукції, проте їхнє значення виходить за межі контролю відповідності стандартам. Вони формують основу для подальшого аналізу сприйняття товару споживачем, адже саме якісні характеристики визначають рівень задоволеності та готовність до повторної покупки.

Таблиця 1.8 - Методи збору даних про споживчі переваги

Метод	Сутність	Приклад застосування
Опитування та анкетування	Збір думок споживачів щодо важливих характеристик товару	Онлайн-опитування про вибір кави (сорт, упаковка)
Аналіз відгуків (sentiment analysis)	Визначення тональності та ключових характеристик із коментарів у мережі	Аналіз відгуків на Rozetka, Prom.ua
Big Data та CRM-аналітика	Обробка великих масивів даних про покупки та поведінку клієнтів	Прогноз попиту на органічні продукти
Тестування товару (product testing)	Практична перевірка якості та функціональності продукції	Дегустація напоїв у супермаркеті

Джерело: складено автором з використанням [13]

Поєднання товарознавчих досліджень із сучасними методами збору даних про споживача дозволяє будувати комплексні моделі поведінки покупців. Соціологічні опитування, аналіз відгуків у цифрових каналах, відстеження статистики продажів і застосування big data формують базу для розуміння тенденцій попиту. Коли результати лабораторних або експертних оцінок накладаються на реальні уподобання споживачів, стає можливим не лише визначити конкурентоспроможність конкретного товару, а й прогнозувати перспективи розвитку ринку.

Аналітика споживчих переваг у контексті товарознавства також відіграє роль у сегментації цільової аудиторії. Завдяки детальному вивченню відповідності властивостей товару запитам певних груп населення підприємства можуть адаптувати продукцію під конкретні потреби – від органічних і екологічно чистих продуктів для споживачів з високим рівнем екологічної свідомості до інноваційних технологічних рішень для молодіжного сегмента. Це дає змогу не лише точніше позиціонувати товар, а й формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Процес впливу товарознавчих характеристик на рішення покупця відображає логічний ланцюг, за яким товарознавчі характеристики впливають на поведінку споживачів у процесі прийняття рішення про купівлю. Взаємозв'язок між об'єктивними властивостями товару (якість, дизайн, екологічність) та суб'єктивним сприйняттям покупця, яке формує як раціональні, так і емоційні мотиви вибору. Розуміння цієї послідовності дозволяє підприємцям адаптувати асортимент, упаковку й комунікаційні стратегії під очікування цільової аудиторії.

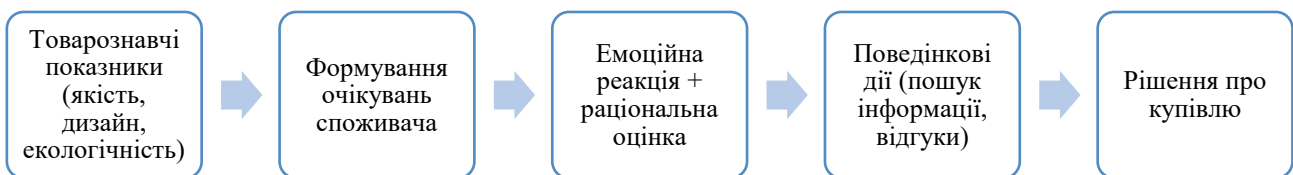


Рисунок 1.7 - Процес впливу товарознавчих характеристик на рішення покупця

Джерело: складено автором з використанням [20]

Схема підкреслює, що рішення про купівлю не є одномоментним, а складається з кількох етапів: від оцінки товарознавчих показників до емоційного та раціонального аналізу й остаточного вибору. Кожен етап можна посилити за рахунок управління якістю, візуальної привабливості, екологічності та прозорості інформації для споживача. Для бізнесу це означає необхідність комплексного підходу, де якість продукту поєднується з маркетинговими інструментами, формуючи довіру і лояльність клієнтів.

Важливим є й те, що товарознавчий підхід до аналітики дозволяє враховувати не тільки раціональні, а й емоційні аспекти споживання. Візуальна привабливість, асоціативний ряд, створений брендом, та соціальна значущість продукції нерідко впливають на вибір навіть сильніше, ніж суто технічні показники. Саме тому підприємства мають поєднувати дані про фактичну якість товару з інструментами маркетингової аналітики, що дозволяє формувати цілісну картину споживчої поведінки.

Аналітика споживчих переваг на основі товарознавчих досліджень виступає не лише як спосіб оцінювання відповідності продукції стандартам, а й як стратегічний інструмент підприємництва. Вона допомагає знижувати ризики виходу на ринок з невідповідними товарами, орієнтує бізнес на реальні потреби цільових сегментів і забезпечує більш ефективне використання інноваційних ресурсів. У результаті формується система управління товаром, у якій науково обґрунтовані характеристики поєднуються із сучасними підходами до вивчення попиту, що створює основу для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Технології оцінки якості товарів у реальному часі посідають дедалі важливіше місце в сучасному товарознавстві, оскільки вони дозволяють здійснювати безперервний контроль за станом продукції на всіх етапах її руху — від виробництва і транспортування до зберігання та реалізації. Якщо традиційні методи оцінки якості передбачають лабораторні випробування або вибіркові перевірки, то впровадження сенсорних систем і технологій Інтернету речей забезпечує постійний моніторинг ключових параметрів у режимі реального часу, що значно підвищує рівень безпеки та достовірності інформації про товар.

Сенсорні технології сьогодні відіграють стратегічну роль у контролі якості продукції, оскільки здатні фіксувати широкий спектр параметрів, що впливають на її безпечність та збереження властивостей. До таких параметрів належать температура, вологість, рівень вібрацій, концентрація газів у середовищі, а також інші фізико-хімічні показники. Кожен тип сенсора виконує специфічну функцію моніторингу: температурні сенсори контролюють умови зберігання та транспортування продуктів харчування або фармацевтичних препаратів, вологісні – запобігають утворенню цвілі та псуванню продукції, а газові – визначають рівень свіжості овочів та фруктів за складом газового середовища.

Використання таких технологій не лише підвищує рівень безпеки продукції, але й сприяє оптимізації логістичних процесів, зниженню економічних втрат і формуванню довіри з боку споживачів. Наявність даних про умови зберігання в режимі реального часу дозволяє забезпечити прозорість товарних ланцюгів і швидко вирішувати проблеми, пов'язані з якістю. У поєднанні з аналітичними інструментами сенсорні технології формують основу інноваційної товарної політики, що орієнтована на високі стандарти якості та стає зростання конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 1.9 - Типи сенсорів для контролю якості товарів у реальному часі та їх ефективність

Тип сенсора	Що контролює	Галузь застосування	Приклад ефекту
Температурний	Температура зберігання	Харчова, фармацевтика	Зниження псування на 30%
Газовий	Склад газового середовища	Харчові продукти, овочі	Контроль свіжості, зниження втрат
Вологісний	Рівень вологості	Текстиль, зерно, продукти	Запобігання цвілі та псуванню
Вібраційний	Стан техніки при перевезенні	Логістика	Мінімізація ризику пошкоджень

Джерело: складено автором з використанням [27]

У харчовій сфері особливе значення мають сенсори температури, вологості, рівня газового середовища, мікробіологічної активності чи навіть свіжості продуктів на основі аналізу летких сполук. У промислових товарах важливим є моніторинг фізико-механічних параметрів. Такі рішення дозволяють виявляти відхилення ще до того, як вони переростуть у суттєві проблеми, що знижує ризики псування товарів і мінімізує втрати для бізнесу.

Інтеграція сенсорів із системами IoT відкриває можливість створення розгалужених мереж контролю, де кожен об'єкт товарного ланцюга забезпечує постійний потік даних. Ці дані збираються, обробляються та аналізуються в режимі реального часу, що дає змогу миттєво реагувати на зміни умов зберігання або транспортування.

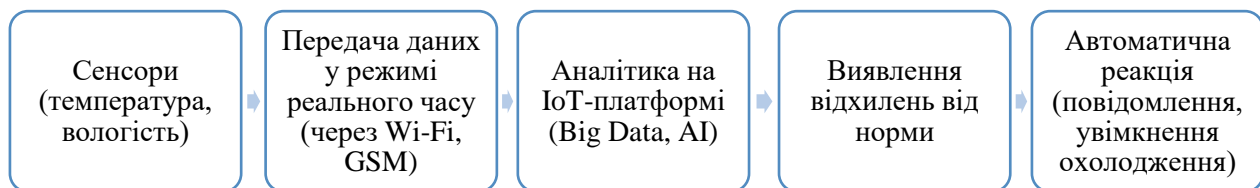


Рисунок 1.8 - Схема процесу моніторингу якості через IoT

Джерело: складено автором з використанням [19]

Важливою перевагою використання IoT є також можливість накопичення великих масивів даних, які у подальшому можуть бути використані для прогнозування термінів зберігання, оптимізації логістики та управління запасами. Аналітика на основі цих даних сприяє формуванню більш гнучких бізнес-моделей, що враховують реальний стан продукції, а не лише стандартні нормативи. Це створює підґрунтя для скорочення витрат і підвищення ефективності всього ланцюга постачання.

Наприклад, якщо під час перевезення харчових продуктів зафіксоване перевищення температурного режиму, система може автоматично повідомити відповідальних осіб або активувати охолоджувальне обладнання. У сфері фармацевтики такі технології дають змогу зберігати контрольовані умови для препаратів, чутливих до температури чи вологості, що є критично важливим для безпеки споживачів.

Таким чином, сенсори та IoT стають інноваційними інструментами у сфері товарознавства, що поєднують функцію контролю якості з можливістю управління ризиками та забезпечення прозорості у взаємодії між виробником, постачальником і споживачем. Вони формують новий рівень довіри на ринку, де інформація про товар стає доступною, оперативною та об'єктивною. Перехід від вибіркового перевірок до безперервного моніторингу є не лише технологічним трендом, а й стратегічним напрямом розвитку сучасного підприємництва, який відповідає глобальним викликам сталого виробництва і споживання.

Підвищення прозорості та простежуваності товарних ланцюгів є одним із ключових завдань сучасного товарознавства і підприємництва, оскільки воно визначає рівень довіри між усіма учасниками ринку та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції. У глобалізованій економіці, де товар може проходити десятки етапів від виробника сировини до кінцевого споживача, контроль за походженням, якістю та безпечністю стає необхідною умовою для стабільного функціонування ринку. Прозорість забезпечує можливість доступу до достовірної інформації, а простежуваність створює механізм перевірки даних на кожному етапі товарного руху [20].

Реалізація цього підходу базується на використанні цифрових технологій, які дають змогу формувати єдиний інформаційний простір для всіх учасників ланцюга постачання. Впровадження систем штрих- та QR-кодування забезпечує оперативну ідентифікацію продукції, тоді як блокчейн-технології дозволяють створювати децентралізовані бази даних, де фіксується кожна транзакція або переміщення товару. Завдяки цьому споживач отримує можливість перевірити походження продукції, умови її транспортування та сертифікацію, що особливо важливо у сферах, де існує високий ризик фальсифікації — у харчовій промисловості, фармацевтиці, текстильній чи косметичній галузях.

Технологія блокчейн забезпечує прозорість і простежуваність на всіх етапах руху товару від виробника до кінцевого споживача. Кожна операція (виробництво, транспортування, продаж) фіксується у децентралізованій базі даних, що гарантує неможливість підробки або видалення інформації. Це створює високий рівень довіри, знижує ризики шахрайства та сприяє контролю якості товарів у реальному часі.

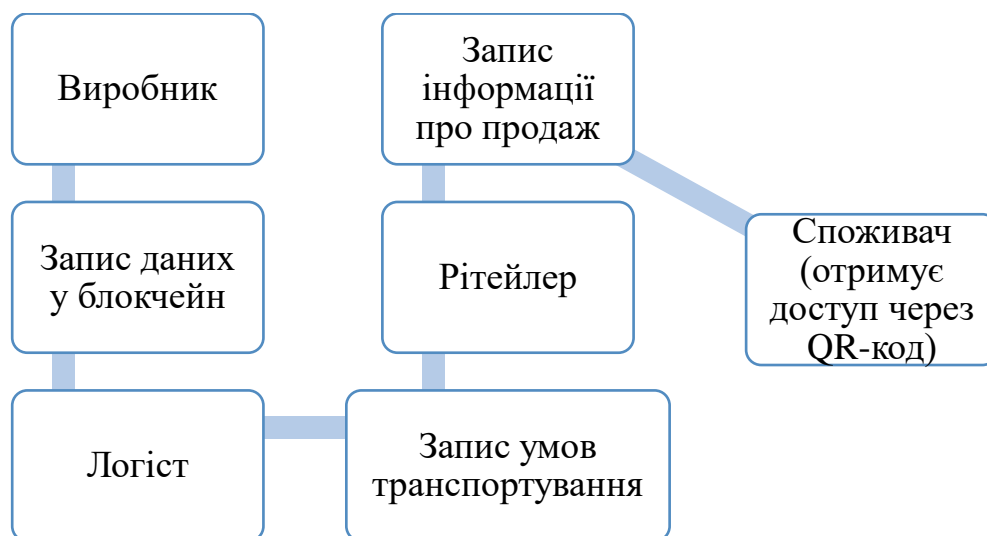


Рисунок 1.9 Схема процесу простежуваності через блокчейн

Джерело: складено автором з використанням [20]

Використання блокчейн-технологій у системі простежуваності дозволяє забезпечити повну прозорість товарного ланцюга. Завдяки доступу до інформації через QR-код споживач отримує підтвердження автентичності товару та умов його транспортування. Для бізнесу це означає не лише зміцнення репутації та лояльності клієнтів, а й підвищення ефективності управління логістикою та зменшення ризику контрафакту.

Прозорість товарних ланцюгів має також економічний ефект, оскільки знижує ризики для бізнесу, пов'язані з недобросовісними постачальниками, контрафактною продукцією чи порушенням стандартів. Простежуваність дозволяє швидко локалізувати проблеми, наприклад, відкликати з ринку окремі партії товару у разі виявлення дефектів, не завдаючи шкоди репутації бренду в цілому. Для держави такі механізми важливі з точки зору контролю за безпечністю продукції та дотриманням норм міжнародної торгівлі, що є умовою доступу на зовнішні ринки.

З точки зору споживача підвищення прозорості створює додаткову цінність у процесі вибору товару. Наявність доступної інформації про склад, походження, екологічність і соціальну відповідальність виробника стає важливим критерієм прийняття рішення про купівлю, особливо серед молодих і свідомих категорій споживачів. Це підштовхує підприємства не лише до використання технологічних інструментів, а й до формування нової культури бізнесу, що ґрунтується на принципах відкритості, відповідальності та сталого розвитку.

Таким чином, прозорість і простежуваність товарних ланцюгів виступають не лише як технічне завдання, пов'язане з впровадженням цифрових інструментів, а й як стратегічний напрям розвитку підприємництва.

Вони формують довіру на ринку, підвищують якість управління ризиками, розширюють можливості для міжнародної співпраці та створюють основу для довгострокової лояльності споживачів. У майбутньому такі практики дедалі більше визначатимуть конкурентоспроможність бізнесу, адже прозора система постачання перетворюється на один із ключових маркерів успішності бренду.

1.4. Товарознавчі аспекти сталого розвитку у торгівлі та підприємстві

Зростання ролі ESG пояснюється не лише глобальними викликами, такими як зміна клімату та виснаження ресурсів, але й трансформацією поведінки споживачів. Все більше покупців орієнтуються не лише на утилітарну цінність товару, а й на його етичну складову: походження сировини, безпечність для довкілля, соціальну відповідальність бренду. Дослідження показують, що до 70% споживачів готові платити більше за продукцію, виготовлену відповідно до принципів сталого розвитку, а компанії, які активно впроваджують ESG-підходи, отримують конкурентну перевагу на міжнародних ринках.

Впровадження ESG у товарознавчі підходи означає новий етап розвитку системи оцінювання якості – від перевірки технічних параметрів до комплексної оцінки екологічного та соціального впливу продукту протягом усього його життєвого циклу. Це зумовлює потребу в розробці інтегрованих методик контролю, маркуванні продукції еко- та соціальними сертифікатами, а також у запровадженні інноваційних технологій відстеження прозорості ланцюгів постачання.

ESG-критерії, що охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти, набувають усе більшого значення в оцінці продукції та формуванні сучасних товарознавчих підходів. Якщо раніше контроль якості був зосереджений переважно на відповідності технічним стандартам та функціональним характеристикам, то сьогодні вагомим чинником конкурентоспроможності товару є його відповідність принципам сталого розвитку. Це зумовлено як глобальними викликами, так і зміною поведінки споживачів, які дедалі частіше орієнтуються не лише на утилітарну цінність, а й на етичні та екологічні параметри.

Сучасне товарознавство дедалі більше інтегрує принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. У цьому контексті важливого значення набувають ESG-критерії (Environmental, Social, Governance), які дозволяють оцінювати продукцію не лише за якісними параметрами, а й за її впливом на

довкілля, суспільство та систему управління. У таблиці наведено основні складові ESG та їхнє значення для бізнесу.

Таблиця 1.10 ESG-критерії в оцінці продукції: сутність, приклади та вплив на бізнес

Критерій	Сутність	Приклад у товарознавстві	Вплив на бізнес
E – Environmental	Мінімізація негативного впливу на довкілля	Використання біорозкладної упаковки	Зменшення вуглецевого сліду, позитивний імідж
S – Social	Відповідальність перед працівниками і суспільством	Сертифікати «Fair Trade», безпечні умови праці	Лояльність споживачів, довіра партнерів
G – Governance	Прозорість і підзвітність у бізнес-процесах	Відкритість даних про якість, аудит постачальників	Інвестиційна привабливість, зниження ризиків

Джерело: складено автором з використанням [24]

Як свідчить аналіз, врахування ESG-критеріїв у товарознавчій практиці забезпечує підприємствам конкурентні переваги: зміцнення довіри споживачів, формування позитивного іміджу, залучення інвестицій та зниження ризиків. ESG-підхід поступово стає не лише трендом, а й необхідною умовою успішного функціонування на глобальному ринку.

Екологічність продукції визначається не лише складом матеріалів чи рівнем викидів під час виробництва, а й здатністю товару інтегруватися у циркулярну економіку. Використання відновлюваних ресурсів, впровадження екодизайну, мінімізація енергоспоживання та можливість повторної переробки або апсайклінгу стають ключовими орієнтирами. У харчовій сфері це може виражатися у виробництві органічної продукції без використання хімічних добрив, у легкій промисловості – у застосуванні екотекстилю, у промислових товарах – у скороченні вуглецевого сліду на всіх етапах життєвого циклу. Таким чином, екологічність переходить із категорії додаткових переваг у категорію базових вимог.

Соціальна відповідальність як складова ESG-критеріїв означає, що оцінка продукції охоплює і вплив бізнесу на суспільство. Це стосується умов праці працівників, дотримання прав людини, відсутності дитячої чи примусової праці у виробничому ланцюгу, а також внеску компанії у розвиток місцевих громад. Продукція, що створюється з урахуванням соціальних цінностей, формує у

споживачів відчуття етичної причетності до вибору. Для багатьох покупців важливим є не тільки якість, а й те, чи відображає бренд їхні власні моральні орієнтири. У цьому аспекті зростає роль сертифікацій, що підтверджують відповідність соціальним стандартам, зокрема Fair Trade чи SA8000.

Управління якістю в межах ESG підходу трактується ширше, ніж традиційна система контролю відповідності. Воно охоплює впровадження прозорих управлінських практик, побудову ефективних систем моніторингу й оцінки ризиків, дотримання етичних принципів у взаємодії з партнерами та клієнтами. З точки зору оцінки продукції це означає гарантію стабільності характеристик, відповідальність виробника за весь життєвий цикл товару та готовність до відкритої комунікації щодо можливих недоліків чи дефектів. Такий підхід забезпечує формування довіри до бренду та підвищує його стійкість у довгостроковій перспективі [29].

Таким чином, інтеграція ESG-критеріїв в оцінку продукції змінює саму логіку товарознавства, переводячи акценти з вузько технічних показників на системну відповідальність бізнесу перед довільцями, суспільством і споживачем. Це не лише розширює функції товарознавчих досліджень, а й формує нові орієнтири для підприємництва, де якість трактується як багатовимірна категорія, що поєднує технічну досконалість, етичність та прозорість управління. У перспективі відповідність ESG-критеріям ставатиме не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою для збереження позицій на внутрішніх і міжнародних ринках.

Зелене маркування, екосертифікати та системи інформування споживача становлять важливий інструмент у сфері сучасного товарознавства та підприємництва, оскільки вони забезпечують зв'язок між об'єктивними характеристиками продукції та суб'єктивними очікуваннями покупців, що дедалі частіше орієнтуються на принципи сталого розвитку. У глобальній практиці саме маркування стає засобом швидкої комунікації: воно дозволяє донести до споживача інформацію про екологічні властивості товару, його безпечність, відповідність стандартам етичного виробництва та знижений вплив на довкілля [7].

В умовах зростання попиту на екологічно безпечні товари важливого значення набувають механізми, що підтверджують їхню якість та прозорість походження. Зелене маркування, екосертифікати та сучасні інструменти інформування споживачів дозволяють підприємствам продемонструвати відповідальність перед суспільством і довільцями. У таблиці наведено ключові інструменти, їхню сутність та вплив на вибір покупців.

Таблиця 1.11 Екологічна сертифікація й інформування як чинники довіри споживачів

Інструмент	Приклад	Сутність	Вплив на споживача
Зелене маркування	EU Ecolabel, FSC	Знак на упаковці, що підтверджує відповідність екостандартам	Формує довіру, полегшує вибір
Екосертифікати	Organic, ISO 14024	Документальне підтвердження екологічних властивостей	Підвищує репутацію бренду
Інформування споживача	QR-коди, сайти, еко-кампанії	Доступ до розширеної інформації про товар	Зміцнює прозорість і лояльність

Джерело: складено автором з використанням [31]

Аналіз показує, що зелене маркування, екосертифікація та інформування споживача створюють додану цінність для продукції, формуючи довіру та підвищуючи лояльність клієнтів. Використання цих інструментів сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, відповідаючи сучасним вимогам сталого розвитку.

Зелене маркування передбачає нанесення на упаковку спеціальних позначок, які свідчать про екологічну орієнтованість товару. Йдеться як про загальновідомі міжнародні символи — наприклад, «Європейський екологічний знак» (EU Ecolabel), «Листок життя» чи «Green Seal», так і про національні системи сертифікації, що підтверджують відповідність продукції певним екологічним критеріям. Таке маркування виконує подвійну функцію: з одного боку, воно формує довіру до бренду, а з іншого — допомагає споживачеві швидко зорієнтуватися серед широкого асортименту товарів, роблячи свідомий вибір на користь продукції, що має менший екологічний слід [6].

Екосертифікати є офіційним підтвердженням того, що продукція відповідає визначеним стандартам у сфері охорони довкілля, безпечності виробництва чи соціальної відповідальності. Вони видаються незалежними органами сертифікації, що підвищує рівень їхньої об'єктивності та легітимності. Наприклад, сертифікація FSC засвідчує відповідальне використання лісових ресурсів, а Fair Trade підтверджує дотримання соціальних стандартів у виробництві. Наявність подібних маркерів суттєво впливає на конкурентоспроможність товарів на міжнародному ринку, адже дедалі більше торговельних мереж та онлайн-платформ вимагають

підтвердження відповідності екологічним і соціальним стандартам як умову допуску продукції до продажу.

Важливою складовою є інформування споживача, яке виходить за межі простого нанесення символів на упаковку. Сучасні підходи передбачають інтеграцію цифрових технологій: QR-коди, мобільні додатки чи інтерактивні веб-ресурси дозволяють покупцеві отримати розширену інформацію про походження товару, склад, умови виробництва та утилізації. Така прозорість не лише підвищує довіру до бренду, а й формує екологічну культуру споживання, стимулюючи попит на більш відповідальні продукти [19].

Таким чином, зелене маркування, екосертифікати та ефективні системи інформування споживачів стають ключовими елементами формування нових стандартів ринку. Вони дозволяють поєднати товарознавчі дослідження із сучасними підходами до сталого розвитку, створюють додану вартість продукції та стають важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. У перспективі такі інструменти будуть не лише маркерами якості, а й невід'ємною частиною бізнес-стратегій, які орієнтовані на довгострокову лояльність споживачів і відповідальне використання ресурсів.

Вплив сталих товарів на репутаційний капітал бренду є багатовимірним явищем, що охоплює економічні, соціальні та культурні аспекти функціонування бізнесу. У сучасних умовах, коли споживач дедалі більше орієнтується на принципи екологічної відповідальності та соціальної етики, наявність у компанії асортименту сталих товарів стає не лише елементом відповідального підприємництва, а й стратегічним чинником формування довіри та довгострокової лояльності клієнтів. Репутаційний капітал у цьому контексті постає як нематеріальний актив, що визначає сприйняття бренду суспільством, і здатний суттєво впливати на його ринкову вартість та конкурентоспроможність.

Сталі товари формують додану цінність не лише для споживача, а й для самого бренду. Їх вплив проявляється через підвищення довіри, зміцнення позитивного іміджу, зростання інноваційності та інвестиційної привабливості. У таблиці подано основні чинники цього впливу та результати для бренду.

Аналіз показує, що сталі товари стають важливим інструментом репутаційного менеджменту. Вони дозволяють компаніям здобувати довгострокові конкурентні переваги, формуючи лояльність споживачів і забезпечуючи доступ до нових інвестиційних можливостей.

Таблиця 1.12 Вплив сталих товарів на ключові компоненти репутаційного капіталу бренду

Чинник	Вплив сталих товарів	Результат для бренду
Довіра споживачів	Використання еко-матеріалів, прозоре маркування	Зростання лояльності
Соціальна відповідальність	Підтримка етичних практик виробництва	Позитивний імідж
Екологічність	Мінімізація відходів, вторинна сировина	Підвищення репутації
Інноваційність	Екодизайн, smart-упаковка	Позиціонування як лідера ринку
Інвестиційна привабливість	Високий ESG-рейтинг	Доступ до «зелених» інвестицій

Джерело: складено автором з використанням [18]

Стійкі товари, створені з урахуванням екологічних стандартів та етичних принципів виробництва, формують у споживачів відчуття безпечності та соціальної причетності. Придбання такої продукції дає змогу покупцеві ототожнювати себе з цінностями відповідального споживання, що перетворює купівлю на своєрідний акт соціальної позиції. Це особливо важливо для молодших поколінь споживачів, які активно підтримують бренди з чітко артикульованою місією і прагнуть бути частиною спільнот, зорієнтованих на збереження довкілля та соціальну справедливість.

Сталий підхід до виробництва і просування продукції безпосередньо впливає на репутацію компанії. У схемі показано, як сталі товари через лояльність споживачів формують репутаційний капітал бренду та забезпечують його довгострокову ринкову стійкість.

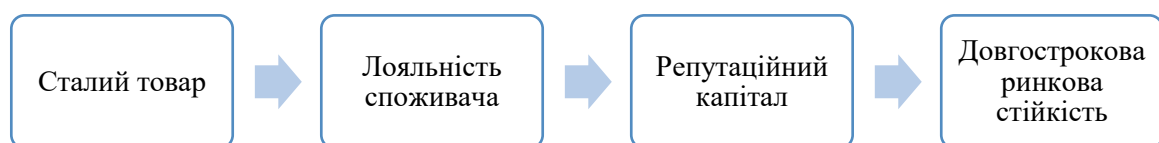


Рисунок 1.10 - Механізм формування репутаційного капіталу бренду за рахунок сталих товарів

Джерело: складено автором з використанням [5]

Запровадження сталих практик у товарній політиці дозволяє перетворити екологічність та соціальну відповідальність на стратегічний ресурс бренду. Таким чином репутаційний капітал стає ключовим фактором стабільного розвитку компанії на конкурентному ринку

Для самого бізнесу виробництво сталих товарів означає можливість мінімізувати репутаційні ризики, пов'язані з екологічними скандалами, порушеннями прав працівників чи звинуваченнями у недобросовісності. Прозора система виробництва, підтверджена незалежними сертифікатами та маркуванням, створює додатковий рівень довіри, який важко досягти звичайними маркетинговими інструментами. Репутація бренду, заснована на сталості, стає більш стійкою до кризових явищ і знижує чутливість компанії до негативних інформаційних атак.

Важливим є і те, що сталі товари часто формують нову комунікаційну платформу для бренду. Виробник отримує можливість будувати наратив, у центрі якого знаходяться екологічні ініціативи, соціальні проекти чи технологічні інновації у сфері збереження ресурсів. Така комунікація сприяє глибшій емоційній взаємодії з аудиторією і створює відмінність від конкурентів, які обмежуються лише функціональними характеристиками продукції [1].

У довгостроковій перспективі вплив сталих товарів на репутаційний капітал проявляється у підвищенні вартості бренду як активу. Компанії, які системно впроваджують принципи сталого розвитку, отримують доступ до нових ринків, залучають інвестиції та партнерів, для яких питання ESG і репутаційної надійності є ключовими критеріями співпраці. У результаті сталі товари стають не тільки фактором конкурентної переваги у поточній діяльності, а й основою формування стратегічної цінності бренду в глобальному середовищі.

Практичні приклади впровадження товарознавчих стратегій у відповідальних компаніях демонструють, як системний підхід до управління якістю, екологічністю та інноваційністю продукції здатний перетворюватися на джерело конкурентних переваг та формування сталого бренду. Такі стратегії ґрунтуються на поєднанні наукових підходів у сфері товарознавства з принципами корпоративної соціальної відповідальності, орієнтацією на споживача та впровадженням сучасних технологій у виробничі процеси.

Показовим прикладом є компанія Patagonia, яка стала одним із світових лідерів у впровадженні концепції екодизайну та апсайклінгу у сфері виробництва одягу. Вона не лише використовує вторинні матеріали, а й стимулює споживачів до ремонту та повторного використання речей, зменшуючи негативний вплив на довкілля. Ця стратегія поєднує класичні товарознавчі підходи до оцінки якості з інноваційними методами організації життєвого циклу товару.

Іншим прикладом є Nestlé, яка активно застосовує цифрові рішення для відстеження походження сировини. Використання блокчейн-технологій

дозволяє забезпечити прозорість товарних ланцюгів і підтвердити споживачам соціальну та екологічну відповідальність виробництва. Це підвищує рівень довіри до бренду та водночас оптимізує управління ризиками, пов'язаними з контролем якості.

У сфері smart-пакування одним із піонерів є Coca-Cola, що тестує розумні етикетки з QR-кодами, які надають споживачеві інформацію про склад напою, його харчову цінність та навіть історію виробництва. Такий підхід не лише розширює комунікативний потенціал пакування, а й реалізує сучасну товарознавчу функцію інформування та підвищення споживчої обізнаності.

На українському ринку прикладом впровадження екосертифікації є компанія «Еконія», виробник дитячої води та харчування, яка першою серед національних брендів отримала міжнародні екосертифікати. Використання технологій контролю якості у реальному часі, впровадження сталих пакувальних рішень та маркування продукції відповідно до міжнародних стандартів створюють високу додану вартість і сприяють зростанню довіри серед споживачів.

Зі свого боку, ІКЕА впроваджує масштабні стратегії апсайклінгу та повторного використання матеріалів, а також забезпечує маркування товарів екологічними сертифікатами, що підтверджують їхню безпеку та відповідність сталим стандартам. Це дозволяє бренду залишатися у світових лідерах за рівнем довіри та репутаційного капіталу[10].

Аналіз цих кейсів свідчить, що відповідальні компанії інтегрують товарознавчі стратегії не як додатковий інструмент маркетингу, а як ключову складову своєї бізнес-моделі. У результаті підвищується якість товарів, зростає їхня соціальна та екологічна цінність, а сам бренд отримує довготривалі переваги у конкурентному середовищі.

Питання для самоконтролю з теми

1. Що таке товарознавство і яку роль воно відіграє у формуванні конкурентних переваг товару?
2. Назвіть основні групи товарознавчих показників і поясніть їх значення.
3. Як якість товару впливає на поведінку споживачів і лояльність до бренду?
4. Які чинники визначають конкурентоспроможність товару на ринку?
5. Поясніть різницю між поняттями «товарна політика» та «асортиментна політика».
6. Що таке концепція сталого розвитку в контексті товарної політики?
7. Наведіть приклади екологічного маркування та поясніть його значення для споживачів.

8. Яку роль відіграють ESG-критерії у формуванні товарної стратегії компаній?
9. Чим відрізняється лінійна економіка від циркулярної та яке значення це має для бізнесу?
10. Чому споживачі готові платити більше за екологічні товари?
11. Які основні методи збору інформації про споживчі переваги ви знаєте?
12. Як Big Data і CRM-аналітика використовуються для вивчення поведінки споживачів?
13. Назвіть приклади факторів, що впливають на вибір товару покупцем.
14. Як аналіз відгуків у маркетплейсах допомагає покращити якість товару?
15. Чому емоційні аспекти та бренд важливі при ухваленні рішення про покупку?
16. Що таке життєвий цикл товару і які його основні етапи?
17. Як компанії адаптують товарну політику на різних етапах життєвого циклу?
18. Які інновації у сфері упаковки найбільше впливають на вибір споживачів?
19. Як технології сенсорів і IoT допомагають контролювати якість товарів?
20. Які дані можуть передавати сенсори для моніторингу умов зберігання продукції?
21. Що означає поняття «простежуваність товарного ланцюга»?
22. Які основні технології застосовуються для підвищення прозорості (штрих-коди, QR-коди, RFID, блокчейн)?
23. Як QR-коди підвищують довіру споживачів до бренду?
24. У чому перевага блокчейн-технологій для системи простежуваності?
25. Наведіть приклад компанії, яка успішно впровадила систему простежуваності.
26. Як підприємство може поєднати товарознавчі показники та маркетингову аналітику для підвищення продажів?
27. Чому прозорість у ланцюгу постачання важлива для експорту продукції на ринки ЄС?
28. Які проблеми виникають при впровадженні IoT у логістичні процеси?
29. Як аналітика споживчих переваг впливає на розробку нових продуктів?
30. Запропонуйте приклади впровадження технологій у сфері FMCG для підвищення довіри клієнтів.
31. У чому полягає відмінність між підприємницькою ідеєю та бізнес-моделлю?
32. Які основні етапи створення стартапу від ідеї до виходу на ринок?

33. Які чинники впливають на вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності?
34. Які основні джерела фінансування бізнесу існують у сучасних умовах?
35. Чому цифрова трансформація є критичною для розвитку малого та середнього бізнесу?
36. Поясніть, як використання маркетплейсів впливає на стратегію збуту підприємства.
37. Що таке електронна комерція (e-commerce) і які її переваги для підприємця?
38. Які інструменти цифрового маркетингу є найбільш ефективними для просування товарів?
39. Як Big Data допомагає прогнозувати поведінку споживачів у бізнесі?
40. У чому полягає роль CRM-систем у управлінні відносинами з клієнтами?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
2. Артемов В., Бахчеван, Е., Бочко О. Циркулярна економіка – виклик сучасності. Економіка та суспільство. 2020. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17> (дата звернення: 20.08.2025)
3. Бабух І. Ключові системні проблеми формування та розвитку сучасного товарознавства як науки. Економіка і регіон/ Economics and region. 2025. № 2(97). С. 28–34. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.2\(97\).3784](https://doi.org/10.26906/eir.2025.2(97).3784) (дата звернення: 16.08.2025).
4. БОЙКО Р., АНДРУШКЕВИЧ З., НЯНЬКО В. ТОВАРНА ПОЛІТИКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 328, № 2. С. 470–476. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-70> (дата звернення: 17.08.2025).
5. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Тенденції розвитку товарознавства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 381–387.
6. Гаврюшенко Г. В. Формування й реалізація інноваційної маркетингової політики підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2022. № 2 (272). С. 126–135. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-272-2-126-135> (дата звернення: 17.08.2025).
7. Голікова Є. К., Величко К. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024р. Харків : ДБТУ, 2024. С. 395–397

8. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2022. 1(9). С. 9–22. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2022.01.009> (дата звернення: 20.08.2025)

9. Завадських Г. М. Основні напрямки і проблеми розвитку сучасного товарознавства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 1(50). С. 104–111

10. Заярнюк О.В., Вовченко О.А. Управління конкурентними перевагами транспортного підприємства в епоху цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 32-34.

11. ІКЕА збирається почати продаж запчастин для найпопулярніших видів меблів свого виробництва. URL: <https://allretail.ua/news/69517-revoluciya-v-ikea-merezha-bude-prodavati-zapchastini-dlya-mebliv>(дата звернення 16.08.2025)

12. Казарян Я.Р., Пітел Н.С. Стратегія сталого розвитку територіальних громад в умовах повоєнних трансформацій / Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. — С. 138-141.

13. Лакас В. Вплив глобальних цілей сталого розвитку на формування інституційного забезпечення інвестиційної регіональної та національної політики. Сталий розвиток економіки, 2024. (2(49), С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-23>

14. Лишенко М., Ус Ю. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РОЗРОБКИ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2024. № 3 (99). С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.7> (дата звернення: 17.08.2025).

15. ЛІМАН В., ІВАНЧУК Я., ЯРОЩУК Р. Динамічне ціноутворення в українському інтернет-ритейлі. MEASURING AND COMPUTING DEVICES IN

TECHNOLOGICAL PROCESSES. 2024. № 1. С. 231–236. URL: <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-77-30> (дата звернення: 18.08.2025).

16. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. Підприємництво і торгівля. 2023. № 35. С. 30–38.

17. Мельник В., Поліщук О. СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-63> (дата звернення: 19.08.2025).

18. Моторна Т.М., Музиченко А.С. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (07-08 грудня 2023 року, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький), Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 234-235

19. Нагара М.Б. Циркулярна екон омішка:генезис,структура,особливості / М.Б. Нагара // Економіка і чна наука. – 2021. – № 10. – С. 68–73

20. Никонюк К. О., Величко К. Ю., Мацюра С. І. Стратегічні підходи до розвитку цифрової економіки в контексті сталого зростання. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2025. (14). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14753540>

21. НИКОЛАЙЧУК О., ЛАВРОНЕНКО Г. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТОРГІВЛІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 324, № 6. С. 358–362. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57> (дата звернення: 15.08.2025).

22. О.М.Левченко, Н.С.Шалімова, Т.І.Грінка, О.В.Сторожук. Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства. Навч. посіб. Електронне видання. Кропивницький. 2022. 190 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12243> (дата звернення: 20.08.2025)

23. Паска І. М., Сатир Л. М., Василенко О. І. ТОВАРНА ПОЛІТИКА І КОМЕРЦІЙНИЙ УСПІХ ПІДПРИЄМСТВА: ПЛАНУВАННЯ, АНАЛІЗ, ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. Efektyvna ekonomika. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.10> (дата звернення: 20.08.2025).

24. Перерва П.Г., Лега О.В., Безкровний О.В. Синергія екологічного обліку та оподаткування в контексті досягнення цілей сталого розвитку // Економічний простір : зб. наук. праць. Дніпро : УДУНТ, 2025. №197. С. 107-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.107-115>

25. Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Резолюція 70/1 від 25.09.2015 р.,

прийнята Генеральною Асамблеєю ООН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU15167> (дата звернення: 15.08.2025).

26. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів : Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.

27. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації. 2024. URL: <https://doi.org/10.31617/k.knute.2024-05-15> (дата звернення: 19.08.2025).

28. Приліпко Т., Кузьмінська І. Роль навчальної дисципліни «Товарознавство, стандартизація» у формуванні професійних знань майбутнього фахівця харчової галузі. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ. 2022. С. 406–415. URL: <https://doi.org/10.32782/978-966-289-635-0-47> (дата звернення: 20.08.2025).

29. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 410 с., С. 359-360. (дата звернення: 20.08.2025)

30. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-5. (дата звернення: 20.08.2025)

31. ТОВАРНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ / А. Лялюк та ін. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2024. Т. 3, № 39. С. 134–141. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-134-141> (дата звернення: 20.08.2025).

32. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34, № 2. С. 465–479.

33. Чернега І. І., Уланчук В. С., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. Розвиток товарознавства в сучасних умовах. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 2(8). С. 60–69.

ТЕМА 2 . СМАРТ-ПІДХОДИ ЯК ОСНОВА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета вивчення теми: полягає у засвоєнні теоретичних основ смарт-підходів та розумінні їх ролі у трансформації сучасного підприємництва й торговельної діяльності. Вона спрямована на формування у здобувачів умінь застосовувати цифрові технології та інноваційні бізнес-моделі для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

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

- Загальні компетентності: уміння критично мислити та аналізувати інформацію; здатність працювати з цифровими технологіями; навички самостійного навчання та адаптації до нових умов; комунікативні вміння та робота в команді; креативність і підприємницьке мислення.
- Спеціальні компетентності: здатність застосовувати смарт-підходи у підприємницькій та торговельній діяльності; уміння розробляти й впроваджувати сучасні бізнес-моделі; використання цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень; оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій; формування стратегій сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

1. Розуміння сутності смарт-підходів та їх відмінності від традиційних методів ведення бізнесу.
2. Знання сучасних цифрових технологій (Big Data, ШІ, хмарні сервіси, блокчейн) та можливостей їх використання у підприємстві та торгівлі.
3. Уміння аналізувати сучасні бізнес-моделі та визначати їх конкурентні переваги.
4. Здатність застосовувати інноваційні інструменти для оптимізації бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень.
5. Вміння оцінювати ефективність впровадження смарт-підходів у підприємницькій і торговельній діяльності.
6. Здатність формувати пропозиції щодо підвищення інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальної економіки.

Ключові слова: смарт-підходи, підприємництво, торговельна діяльність, цифрова трансформація, бізнес-моделі, lean startup, платформа, OKR, інновації, хмарні технології, big data, штучний інтелект, блокчейн, цифрова економіка, управлінські рішення, конкурентоспроможність, сталий розвиток, цифровий підприємець, розумний споживач.

2.1. Суть і концепція смарт-підходів

З розвитком цифрових технологій та інновацій бізнесові моделі зазнають суттєвих трансформацій. Традиційні підходи до підприємництва, що ґрунтуються на стабільності, ієрархії та поступовому розвитку, дедалі більше поступаються місцем смарт-підходам, орієнтованим на гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни середовища. Смарт-підприємництво активно використовує цифровізацію, аналітику даних та клієнтоорієнтованість, що забезпечує його конкурентоспроможність. Для наочного розуміння цих відмінностей доцільним є порівняння традиційних і смарт-підходів у підприємницькій діяльності (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1–Порівняння традиційних та смарт-підходів у підприємстві

Критерій	Традиційні підходи	Смарт-підходи
Інноваційність	Використання перевірених, але застарілих методів і технологій	Орієнтація на новітні технології, інновації та креативні рішення
Гнучкість	Жорсткі структури, стабільність, повільна адаптація	Гнучкі моделі, швидка реакція на зміни ринку та потреб клієнтів
Технологічність	Обмежене використання ІТ, переважно ручні процеси	Активна інтеграція цифрових платформ, автоматизації, аналітики, ІІІ
Управління	Ієрархічне, централізоване, регламентоване	Децентралізоване, проектне, з використанням даних у реальному часі
Результати	Стабільність, але нижча ефективність у динамічних умовах	Висока ефективність, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність

У сучасних умовах цифровізації та швидких змін бізнес-середовища смарт-підходи набувають особливого значення. Вони поєднують інноваційні технології, інтелектуальні системи управління та гнучкі методи організації діяльності, що дозволяє підвищувати ефективність прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати сталий розвиток. Використання смарт-підходів є важливим чинником формування

конкурентоспроможності організацій, адже вони сприяють впровадженню цифрових інструментів, автоматизації процесів і створенню нових можливостей для розвитку. Дослідження сутності та концепції смарт-підходів у підприємстві та торговельної діяльності є актуальним завданням сучасної науки і практики управління, оскільки воно забезпечує методологічне підґрунтя для ефективного використання інтелектуальних технологій у різних сферах діяльності.

Смарт-підходи у підприємницькому контексті – це система методів і практик, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій, інноваційних інструментів управління та принципів гнучкості, орієнтованих на досягнення чітко визначених, вимірюваних і реалістичних цілей у бізнесі. Вони передбачають інтеграцію інтелектуальних рішень (Smart technologies), аналітики даних та адаптивних управлінських стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації ресурсів та забезпечення сталого розвитку.

Ключовою сутністю смарт-підходів є поєднання стратегічного мислення та цифрових технологій для створення гнучких і стійких бізнес-моделей. Це означає, що підприємство не лише реагує на зміни, а й активно прогнозує їх, формуючи конкурентні переваги.

Концепція смарт-підходів ґрунтується на кількох визначальних принципах:

1. Адаптивність і гнучкість (Agility) – здатність швидко змінювати стратегії, структуру та процеси відповідно до ринкових викликів.
2. Клієнтоорієнтованість – створення додаткової цінності для споживача через персоналізацію продуктів і послуг.
3. Цифровізація та інноваційність – активне впровадження ІТ-рішень (Big Data, штучний інтелект, хмарні технології, ERP- та CRM-системи).
4. Аналітичність – прийняття рішень на основі даних і прогнозів, а не інтуїтивних припущень.
5. Сталий розвиток – поєднання економічної результативності з соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Нижче наведена графічна схема концепції смарт-підходів (рис.2.1)

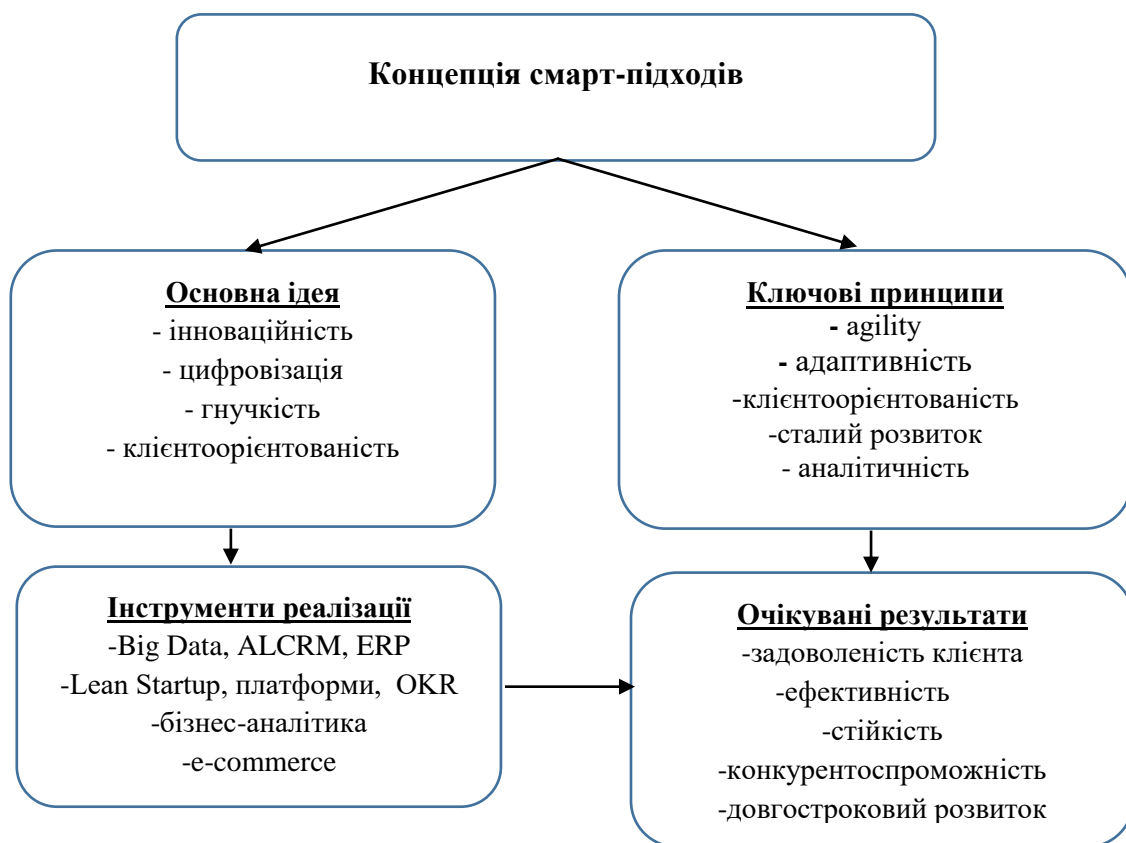


Рисунок 2.1– Концепція смарт-підходів

Основні смарт-підходи у підприємницькому контексті формують сучасну концепцію ефективного управління бізнесом і дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку. В табл. 2.2 представлені головні смарт-підходи у підприємницькому контексті та їх практичний вплив на бізнес.

Таблиця 2.2 – Основні смарт-підходи у підприємництві та торгівельній діяльності та їх вплив на бізнес

Смарт-підхід	Що означає	Практичний вплив на бізнес
1	2	3
Agility (гнучкість)	Швидка реакція на зміни ринку, технологій та потреб клієнтів	Підвищує здатність адаптуватися, зменшує ризики втрати конкурентоспроможності
Адаптивність	Здатність змінювати внутрішні процеси та структуру організації	Оптимізує ресурси, підвищує ефективність роботи та задоволення клієнтів
Інноваційність	Постійне впровадження	Формує конкурентні

Смарт-підхід	Що означає	Практичний вплив на бізнес
1	2	3
	нових ідей, продуктів, послуг і технологій	переваги, стимулює розвиток бізнесу
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби і очікування споживачів	Збільшує лояльність клієнтів, стимулює повторні продажі та прибутковність
Цифровізація та ІТ	Використання сучасних технологій для автоматизації та аналізу даних	Покращує управління бізнес-процесами, підвищує швидкість і точність рішень
Стійкість (sustainability)	Баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності	Забезпечує довгострокову стабільність і позитивний імідж компанії
Мережеве та партнерське мислення	Ефективна взаємодія з партнерами та екосистемою бізнесу	Створює додану вартість і відкриває нові можливості для розвитку

Принципи смарт-мислення — це набір підходів та правил, які допомагають мислити ефективно, гнучко та орієнтовано на результат у бізнесі та житті. У контексті підприємництва вони часто пов'язані зі стратегічним, адаптивним і технологічно обґрунтованим підходом до прийняття рішень. Важливість врахування принципів у смарт-підходах у підприємстві полягає у тому, що вони визначають ефективність та стійкість бізнесу в умовах швидких змін.

Смарт-мислення в команді у підприємстві та торгівельній діяльності формується не само собою — це результат цілеспрямованої роботи керівника та правильної організації корпоративної культури. Вчені та практики виділяють кілька ключових підходів [3,9]:

По-перше, *формування культури відкритості та інновацій*. Команді слід створювати умови, у яких кожен може висловлювати ідеї без страху критики. Зазначене стимулює креативність і дозволяє швидше знаходити нестандартні рішення. Корисно впроваджувати регулярні брейнстормінги та практику «швидких гіпотез», коли навіть невеликі ідеї перевіряються на практиці.

По-друге, *розвиток цифрових компетенцій*. Смарт-мислення базується на вмінні користуватися сучасними цифровими інструментами. Тому важливо навчати команду роботі з аналітичними платформами, CRM-системами, інструментами візуалізації даних і технологіями штучного інтелекту. Чим краще працівники розуміють цифрове середовище, тим легше їм ухвалювати «розумні» рішення.

По-третє, *фокус на даних, а не на інтуїції*. Слід виховувати звичку обґрунтовувати рішення фактами, статистикою й аналітикою. Це допомагає зменшити ризики й уникати суб'єктивності. Для цього доцільно використовувати спільні інформаційні панелі (dashboard), де команда бачить актуальні показники й може орієнтуватися на реальні результати.

По-четверте, *гнучкість та адаптивність у роботі*. Керівник має заохочувати команду швидко змінювати підходи, якщо зовнішні умови диктують нові правила. Наприклад, якщо змінюються потреби клієнтів, команда має не триматися старих методів, а шукати кращі рішення. Це можна закріплювати через методології Agile, Scrum або Kanban.

По-п'яте, *клієнтоорієнтоване мислення*. Команду варто навчати дивитися на продукт чи послугу очима клієнта. Для цього ефективно проводити аналіз зворотного зв'язку, створювати «шлях клієнта» (Customer Journey Map), впроваджувати персоналізований підхід.

По-шосте, *підтримка безперервного навчання*. Смарт-мислення не може розвиватися без постійного вдосконалення. Корисно організовувати внутрішні тренінги, мікронавчання, обмін досвідом, доступ до онлайн-курсів. Це допомагає команді залишатися актуальною у світі швидких технологічних змін.

По-сьоме, *визнання й мотивація за інновації*. Важливо винагороджувати не лише за результат, а й за ініціативність та нові ідеї. Окреслене стимулює працівників бути активними учасниками змін і сприяє формуванню культури смарт-мислення.

Загалом, смарт-мислення в команді формується через поєднання технологічної грамотності, гнучких методів управління, орієнтації на дані та клієнта, а також створення атмосфери довіри й інноваційності.

Таким чином, цифрова трансформація виступає рушійною силою для розвитку смарт-підходів та смарт-мислення, адже дозволяє бізнесу бути більш адаптивним, оперативно реагувати на зміни ринку, пропонувати інноваційні продукти та підвищувати задоволеність клієнтів. Впровадження цих тенденцій є необхідним для збереження конкурентних переваг та сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

2.2. Цифрова трансформація бізнесу як рушій смарт-підходів

Цифрові технології суттєво змінюють традиційні бізнес-моделі, створюючи нові можливості для розвитку підприємств та оптимізації їхньої діяльності. Завдяки цифровізації бізнес може більш гнучко реагувати на зміни ринку, швидко адаптувати свої продукти та послуги під потреби клієнтів, а також ефективно управляти внутрішніми процесами.

Основні аспекти впливу цифрових технологій на бізнес-моделі включають:

1. Діджиталізація продуктів і послуг – виникнення нових цифрових пропозицій, таких як онлайн-сервіси, мобільні додатки, платформи підписки.

2. Автоматизація та оптимізація процесів – скорочення витрат, підвищення продуктивності та швидкості обслуговування клієнтів.

3. Аналітика та прийняття рішень на основі даних – використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для прогнозування попиту і поведінки споживачів.

4. Гібридні та платформні моделі – розвиток B2B, B2C, C2C платформ, маркетплейсів та екосистем, де цінність створюється через взаємодію користувачів.

5. Клієнтоорієнтованість та персоналізація – можливість пропонувати індивідуальні рішення для споживачів і підвищувати їхню лояльність.

6. Зростання ролі кібербезпеки – захист даних і цифрових активів стає критично важливим елементом бізнес-моделі.

Отже, цифрові технології не лише модернізують існуючі бізнес-моделі, а й створюють нові формати ведення бізнесу, де ключовими є гнучкість, інноваційність та ефективне використання інформаційних ресурсів. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології, отримують значні конкурентні переваги та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На рис.2.2. представлена схема впливу основних інструментів цифровізації на підприємницьку та торговельну діяльність:

Згідно рис.2.2 розглянемо більш детально інструменти цифровізації підприємницької та торговельної діяльності (CRM, ERP, e-commerce, маркетплейси).

Важливе місце серед них займають **CRM-системи**, основним завданням яких є управління взаємодією з клієнтами та формування довгострокових відносин із ними.

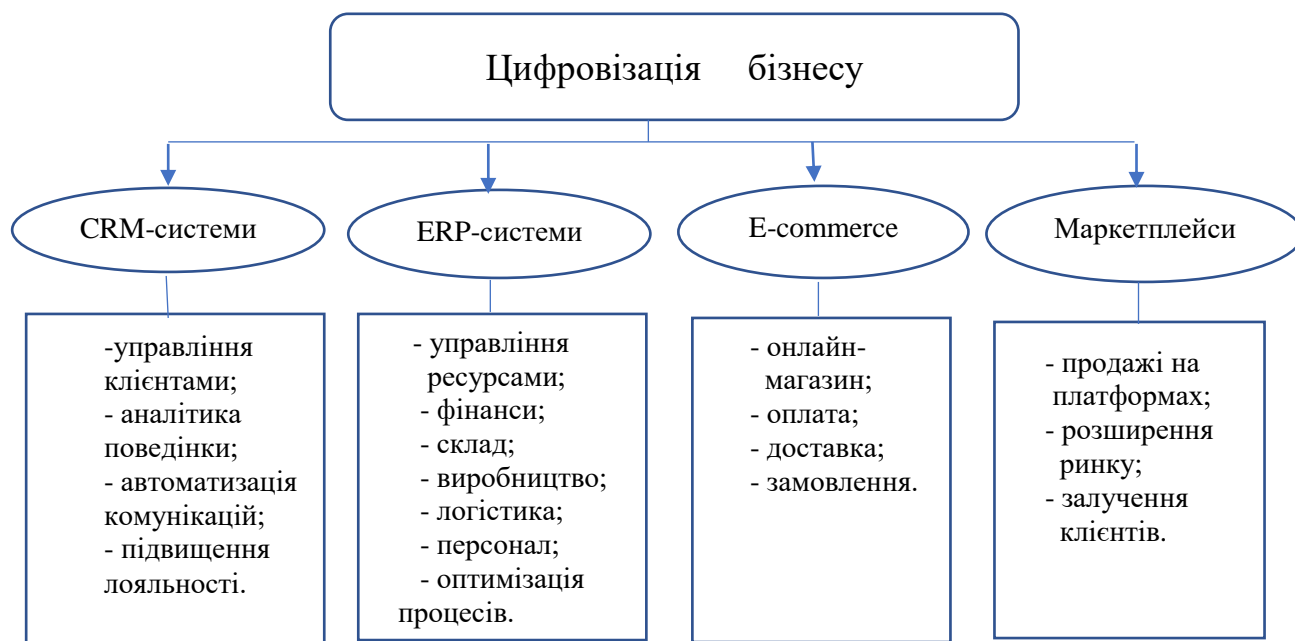


Рисунок 2.2 – Схема впливу основних інструментів цифровізації на підприємницьку та торговельну діяльність

Такі системи дозволяють накопичувати й аналізувати інформацію про покупців, автоматизувати процеси продажів та маркетингових комунікацій, а також контролювати ефективність роботи персоналу. Використання рішень таких як Salesforce, HubSpot, Bitrix24 чи AmoCRM сприяє зростанню рівня персоналізації пропозицій, оптимізації комунікацій і підвищенню результативності діяльності підприємства.

Не менш значущими є **ERP-системи**, що забезпечують комплексне управління ресурсами організації, охоплюючи фінансову сферу, кадрову політику, виробничі та логістичні процеси. Їх впровадження дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище, підвищити прозорість обліку та аналітики, зменшити витрати й мінімізувати ризик помилок. Серед відомих програмних продуктів цього класу можна виокремити SAP, 1C, Odoo та Microsoft Dynamics 365. Використання таких систем створює умови для оптимізації управлінських рішень та гнучкого реагування на зміни ринкового середовища.

Важливою складовою цифрової трансформації підприємницької діяльності є **платформи електронної комерції**, що забезпечують організацію онлайн-продажів і сприяють розширенню ринків збуту. Вони дозволяють створювати інтернет-магазини, забезпечувати зручні механізми оплати й доставки товарів, а також аналізувати поведінку покупців. Використання таких платформ, як Shopify, WooCommerce, OpenCart чи Magento, забезпечує

підприємствам доступність для клієнтів у режимі 24/7, зменшує витрати на утримання фізичної торговельної мережі та сприяє виходу на глобальні ринки.

Окрему роль у розвитку цифрової підприємницької екосистеми відіграють **маркетплейси** – багатосторонні інтернет-платформи, що поєднують різних продавців та споживачів. Вони дозволяють підприємствам розміщувати товарні пропозиції, користуватися інтегрованими системами оплати та логістики, а також формувати довіру через систему відгуків і рейтингу. Серед найбільш відомих прикладів можна назвати Rozetka, Prom.ua, Amazon та eBay. Функціонування маркетплейсів забезпечує доступ до широкої аудиторії споживачів, спрощує вихід на міжнародні ринки та дає змогу знизити витрати на маркетинг і логістичні операції.

Застосування цифрових інструментів у підприємницькій та торговельній діяльності не обмежується лише оптимізацією бізнес-процесів, а водночас формує нову якість взаємодії між підприємством і споживачем. Цифрові технології відкривають можливості для персоналізації пропозицій, підвищення доступності товарів і послуг та оперативного реагування на індивідуальні запити клієнтів. У результаті відбувається не лише підвищення конкурентоспроможності компаній, а й поступова зміна споживчих практик. Зростання ролі інформаційних каналів, електронної комерції та інтерактивних комунікацій зумовлює переорієнтацію покупців на цифрові сервіси як основний засіб взаємодії з бізнесом. Таким чином, формування цифрової культури виступає визначальним чинником трансформації поведінки споживачів у сучасному економічному середовищі.

Цифрова культура значно трансформує поведінку споживачів, змінюючи способи взаємодії з брендами, прийняття рішень і покупки товарів чи послуг. Сучасний споживач уже не обмежується фізичним контактом із продуктом – він активно використовує онлайн-ресурси, мобільні додатки та соціальні мережі для оцінки варіантів та прийняття рішень.

До основних змін поведінки споживача сьогодні відносять:

1) інформаційну освіченість та самостійне прийняття рішень (споживачі в цифровій культурі мають легкий доступ до великої кількості інформації про товари, послуги та бренди. Це зменшує вплив традиційної реклами, оскільки люди порівнюють відгуки, рейтинги, огляди блогерів і експертів перед покупкою);

2) зростання ролі мобільних пристроїв та онлайн-платформ (смартфони та планшети стали основним інструментом для пошуку товарів, здійснення покупок та отримання сервісу. Онлайн-платформи, маркетплейси та додатки забезпечують миттєвий доступ до продуктів і послуг у будь-якому місці та часі);

3) соціальні мережі як канал впливу (відгуки та рекомендації в соцмережах, взаємодія з брендами через сторінки компаній і інфлюенсерів сильно впливають на рішення споживача. Соціальний доказ та персоналізовані пропозиції стимулюють довіру та лояльність);

4) підвищені очікування щодо персоналізації та швидкості обслуговування (споживачі очікують індивідуального підходу та швидкого реагування на запити. Цифрові сервіси та алгоритми рекомендацій допомагають компаніям адаптувати пропозиції під конкретні потреби клієнта);

5) зростання поведінки «на вимогу» (on-demand) (цифрова культура формує споживачів, які звикли отримувати товари та послуги миттєво: доставка продуктів, стрімінгові сервіси, онлайн-освіта – усе це приклади того, як споживачі прагнуть оперативності та зручності).

Очевидно, що цифрова культура формує нового, більш автономного та вимогливого споживача. Бізнеси, які враховують зміни в поведінці клієнтів, активно впроваджують цифрові технології та персоналізовані підходи, отримують конкурентну перевагу та здатні швидше реагувати на потреби ринку.

Трансформаційні процеси, спричинені цифровізацією підприємницької діяльності та формуванням нових моделей споживчої поведінки, поступово створюють умови для появи якісно нових економічних суб'єктів. Взаємодія бізнесу й клієнтів у цифровому середовищі зумовлює зміну ролей та очікувань обох сторін ринкових відносин. Якщо для підприємств ключового значення набуває здатність до гнучкого використання інноваційних технологій, то для споживачів вирішальними стають доступність інформації, швидкість прийняття рішень і можливість впливу на бізнес-процеси. Таким чином, розвиток цифрової культури призводить до формування нового типу підприємця, зорієнтованого на використання «розумних» інструментів управління, та споживача, який активно інтегрується у цифровий простір. Зазначене зумовлює необхідність розгляду понять «цифровий підприємець» і «розумний споживач» як ключових категорій сучасного підприємництва.

Цифровий підприємець – це людина, яка використовує цифрові технології, інтернет-платформи та онлайн-сервіси для створення, розвитку та управління бізнесом. Основна відмінність від традиційного підприємця – акцент на цифрових інструментах, аналітиці та автоматизації процесів.

Характерні риси цифрового підприємця:

Технологічна обізнаність – вміє працювати з онлайн-платформами, CRM, ERP, аналітичними та маркетинговими інструментами.

Гнучкість і адаптивність – швидко реагує на зміни ринку та цифрові тренди.

Інноваційність – використовує нові цифрові продукти та сервіси для створення додаткової цінності.

Підхід на основі даних – приймає управлінські рішення, спираючись на аналіз поведінки споживачів та ринкових даних.

Приклади діяльності цифрового підприємця:

- онлайн-магазини та маркетплейси;
- стартапи у сфері мобільних додатків або SaaS;
- діджитал-маркетинг та консалтинг;
- електронне навчання, стрімінг-платформи, сервіси on-demand.

Розумний споживач – це людина, яка свідомо обирає товари та послуги, використовуючи цифрові інструменти для збору інформації, порівняння цін та оцінки якості перед покупкою. Такий споживач активно впливає на ринок через свої вибір та поведінку.

Характерні риси розумного споживача:

Інформаційна обізнаність – користується відгуками, рейтингами, блогами, соціальними мережами.

Цінова та якісна оцінка – порівнює різні пропозиції перед покупкою.

Активна взаємодія з брендом – залишає відгуки, ставить питання, бере участь у програмах лояльності.

Вимогливість до персоналізації – очікує індивідуальних пропозицій і швидкого обслуговування.

Приклади поведінки розумного споживача:

- використання онлайн-калькуляторів, порівняння цін та рейтингів;
- підписка на сервіси з персоналізованими рекомендаціями;
- активна участь у спільнотах і форумах для обговорення продуктів.

Цифровий підприємець і розумний споживач взаємодіють у цифровому середовищі: підприємець створює продукти та сервіси, орієнтуючись на потреби розумного споживача; розумний споживач формує ринок через свої очікування та активну поведінку. Обидві сторони використовують цифрові технології для оптимізації своїх дій: бізнес – для продажу та аналізу, споживач – для вибору та оцінки.

2.3. Особливості управління в умовах смарт-бізнесу

Цифровізація та інноваційні технології докорінно змінюють підходи до організації підприємницької діяльності. Традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, адже вони не враховують швидкоплинність ринку, динаміку споживчих уподобань та нові можливості, які надають цифрові інструменти. Саме тому виникає потреба у дослідженні специфіки управління в

умовах смарт-бізнесу, що поєднує технологічність, гнучкість і клієнтоорієнтованість.

Смарт-бізнес – це сучасний підхід до ведення підприємницької діяльності, який базується на інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних управлінських практик. Управління в таких умовах відрізняється високою гнучкістю, швидкістю прийняття рішень та орієнтацією на ефективність і персоналізацію (рис.2.3).

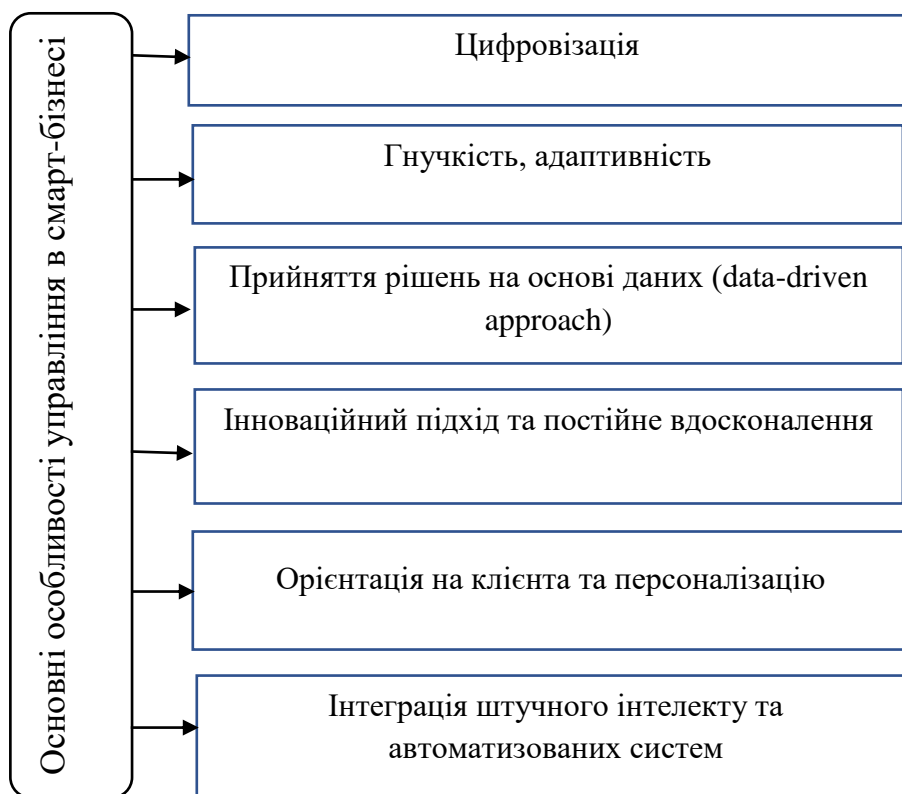


Рисунок.2.3 – Основні особливості управління в смарт-бізнесі

Згідно рис.2.3, цифрові інструменти забезпечують ефективний контроль за внутрішніми та зовнішніми операціями, оптимізацію використання ресурсів і формування єдиної системи обліку та аналізу. У цьому контексті особливого значення набувають CRM- і ERP-системи, що дозволяють підприємствам вибудовувати тісніші відносини зі споживачами, краще управляти запасами, фінансами й виробничими циклами. Вони інтегрують ключові дані в єдине інформаційне середовище, де менеджери можуть відстежувати показники ефективності, аналізувати динаміку продажів та своєчасно реагувати на відхилення. Крім того, важливу роль відіграють платформи для комунікації та координації команд, що дають змогу швидко поширювати інформацію між працівниками, організувати спільну роботу над проектами та підтримувати високу продуктивність навіть у віддаленому форматі.

Ще однією ключовою рисою управління у смарт-бізнесі є гнучкість і адаптивність. Традиційні ієрархічні структури з їхнім повільним процесом ухвалення рішень поступово відходять у минуле. Натомість організації формують більш децентралізовані моделі управління, які дозволяють оперативно реагувати на потреби клієнтів та зміни ринкової кон'юнктури. Гнучкі структури сприяють розподілу відповідальності між різними рівнями менеджменту, що підвищує швидкість реагування на виклики та робить компанію більш стійкою до невизначеності. Адаптивність проявляється також у здатності підприємства перебудовувати бізнес-модель, змінювати напрями діяльності, впроваджувати нові технології та методи взаємодії з клієнтами залежно від ринкової ситуації.

Управлінські рішення в умовах смарт-бізнесу все більше спираються на дані. Використання підходу, орієнтованого на дані (data-driven approach), стає основою стратегічного розвитку. Менеджери застосовують інструменти бізнес-аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту для збору й аналізу великих обсягів інформації. Це дозволяє формувати точні прогнози, виявляти закономірності поведінки споживачів, оцінювати ризики та ухвалювати рішення, що базуються не лише на інтуїції, а й на перевірених аналітичних розрахунках. Використання великих даних значно знижує ймовірність стратегічних помилок і водночас дає змогу компанії бути більш конкурентоспроможною за рахунок точного таргетингу, сегментації ринку та оптимізації бізнес-процесів.

Не менш важливою характеристикою управління у смарт-бізнесі є інноваційність і постійне вдосконалення. Сучасні організації не можуть обмежуватися лише разовим впровадженням нових технологій, адже цифрове середовище змінюється надзвичайно швидко. Успішні компанії формують культуру інновацій, яка передбачає безперервний пошук нових ідей, експериментування з продуктами та сервісами, тестування гіпотез і швидке впровадження результатів у практику. Постійний аналіз отриманих даних і оцінка ефективності нових рішень допомагають удосконалювати бізнес-модель та підвищувати конкурентні позиції. У цьому контексті інновації виступають не лише як засіб підвищення продуктивності, а й як інструмент стратегічного розвитку.

Орієнтація на клієнта та персоналізацію послуг є ще одним визначальним чинником сучасного управління. Смарт-бізнес змінює підхід до споживача, перетворюючи його на центральну ланку всіх управлінських процесів. Персоналізовані пропозиції, індивідуальний підхід, швидке реагування на потреби клієнтів створюють додану цінність та формують довгострокову лояльність. Використання цифрових інструментів дозволяє не лише

відстежувати споживчі вподобання, але й прогнозувати майбутні потреби, пропонуючи клієнтам рішення ще до того, як вони самі їх усвідомлять. Такий підхід забезпечує значну конкурентну перевагу та сприяє сталому розвитку бізнесу.

Особливу увагу слід приділити інтеграції штучного інтелекту та автоматизованих систем в управління. Використання технологій AI забезпечує точне прогнозування попиту, оптимізацію логістики, автоматизацію маркетингових кампаній, а також ефективну підтримку клієнтів через чат-боти та системи самообслуговування. Це дає змогу скоротити витрати, підвищити якість обслуговування та вивільнити ресурси для виконання стратегічних завдань. Автоматизація рутинних операцій дозволяє зосередитися на інноваційних напрямках діяльності та стратегічному плануванні, що підвищує ефективність управління загалом.

Таким чином, управління в умовах смарт-бізнесу характеризується високим рівнем цифровізації, гнучкістю, орієнтацією на дані, постійним упровадженням інновацій і клієнтоорієнтованим підходом. Інтеграція сучасних технологій забезпечує компаніям можливість швидко адаптуватися до змін, ефективно організовувати внутрішні процеси та створювати нову цінність для споживачів. Водночас така система управління вимагає від керівників нових компетенцій — цифрової грамотності, стратегічного бачення, здатності працювати з великими даними й формувати культуру безперервного вдосконалення. Саме ці особливості визначають конкурентоспроможність підприємства та його перспективи розвитку у динамічному цифровому середовищі.

Як зазначалося вище, ключовими складовими смарт-управління є **data-driven approach** (прийняття рішень на основі даних) та **автоматизація бізнес-процесів**, які взаємодоповнюють одне одного й забезпечують комплексну трансформацію управлінських практик.

Прийняття рішень на основі даних означає відхід від інтуїтивного підходу на користь раціонального та доказового управління. Завдяки сучасним технологіям бізнес отримав доступ до величезних масивів інформації — так званих Big Data. Це дані про поведінку споживачів, тенденції ринку, операційну діяльність підприємства, ефективність маркетингових кампаній, стан фінансових ресурсів тощо. Застосування аналітичних платформ і алгоритмів машинного навчання дозволяє перетворювати ці розрізнені дані на цінну управлінську інформацію.

Використання підходу, орієнтованого на дані, забезпечує підприємствам низку важливих переваг. По-перше, це зниження ризиків завдяки точному прогнозуванню та виявленню закономірностей, які неможливо побачити

неозброєним оком. По-друге, підвищення ефективності управління, адже рішення ухвалюються з урахуванням актуальних показників і тенденцій. По-третє, забезпечення стратегічного розвитку: аналітика даних дозволяє виявити перспективні напрями інвестицій, визначити поведінку клієнтів у майбутньому та сформувати конкурентні бізнес-моделі.

Наприклад, у сфері маркетингу аналіз даних допомагає не лише відстежувати результати рекламних кампаній, але й прогнозувати поведінку споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволення клієнтів. У фінансовому управлінні аналітика дозволяє визначати ризикові інвестиції, прогнозувати грошові потоки та оптимізувати витрати. У сфері логістики використання даних допомагає планувати маршрути, знижувати витрати на транспортування й підвищувати швидкість доставки.

Разом із розвитком підходу до управління, орієнтованого на дані, зростає значення автоматизації бізнес-процесів. Автоматизація означає використання сучасних технологій для виконання рутинних, повторюваних завдань без безпосередньої участі людини. Це стосується як операційного рівня (наприклад, облік, документообіг, управління запасами), так і стратегічного (планування виробництва, прогнозування попиту, аналітика ринку).

Автоматизація процесів у смарт-управлінні дає можливість значно підвищити швидкість і точність виконання завдань. Вона знижує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором, і дозволяє вивільнити час для працівників, щоб вони могли зосередитися на стратегічних та креативних завданнях. Завдяки автоматизації підприємства можуть зменшувати операційні витрати, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати більш стабільний рівень продуктивності.

Важливим елементом автоматизації у смарт-бізнесі є інтеграція штучного інтелекту. Використання алгоритмів AI дозволяє здійснювати глибший аналіз даних, будувати прогнозні моделі, автоматизувати комунікацію з клієнтами за допомогою чат-ботів, а також керувати складними системами, такими як виробничі ланцюги чи логістичні мережі. Таким чином, автоматизація у поєднанні з аналітикою даних створює основу для формування так званих «розумних» організацій, здатних самостійно оптимізувати свою діяльність.

Смарт-управління змінює роль керівника. Якщо раніше менеджер зосереджувався переважно на організації роботи та контролі, то сьогодні він виступає аналітиком, стратегом і лідером цифрових трансформацій. Від нього вимагається розуміння сучасних технологій, здатність працювати з даними та формувати культуру безперервного вдосконалення у команді. При цьому автоматизація не означає усунення людини з процесу управління, а навпаки — створює умови для більш ефективної співпраці людини й технології.

Хмарні технології та штучний інтелект сьогодні є одними з ключових драйверів трансформації управління бізнесом, адже вони радикально змінюють способи обробки інформації, взаємодії між учасниками ринку та прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах компанії, які впроваджують ці інструменти, отримують конкурентні переваги завдяки гнучкості, швидкості реагування та здатності прогнозувати майбутні тенденції. В епоху інформаційного суспільства найціннішим ресурсом стають дані, а їх правильне використання можливе лише завдяки ефективним інструментам зберігання, аналізу та інтерпретації, серед яких саме хмарні рішення та системи штучного інтелекту займають провідне місце.

Хмарні технології відкрили нові горизонти для бізнесу завдяки можливості централізованого зберігання та обробки великих обсягів інформації без необхідності інвестувати значні кошти у власну ІТ-інфраструктуру. Компанії отримують доступ до гнучких сервісів, які масштабуються залежно від потреб, забезпечують віддалений доступ співробітників до робочих ресурсів та створюють умови для колективної роботи у будь-якій точці світу. В умовах глобалізації та віддаленого формату діяльності це особливо важливо, адже забезпечує ефективну комунікацію та синхронізацію процесів у командах. Крім того, хмарні технології дозволяють інтегрувати аналітичні інструменти, які допомагають відстежувати ключові показники діяльності підприємства у режимі реального часу, що істотно підвищує якість управлінських рішень.

Штучний інтелект, у свою чергу, відіграє роль «інтелектуального аналітика» в бізнесі, адже здатний обробляти великі масиви даних швидше і точніше, ніж це може зробити людина. Системи на основі AI аналізують поведінку споживачів, виявляють приховані закономірності, будують прогнози щодо попиту чи змін на ринку. Це дозволяє керівникам ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність бізнес-процесів. Автоматизовані алгоритми можуть пропонувати оптимальні сценарії розвитку, формувати рекомендації щодо управління ресурсами, маркетингових кампаній чи логістики. Таким чином, ШІ поступово стає не просто інструментом підтримки рішень, а й активним учасником управлінського процесу.

Важливо також відзначити, що поєднання хмарних технологій та штучного інтелекту створює синергію, яка піднімає управління бізнесом на якісно новий рівень. Хмари забезпечують доступність та гнучкість у роботі з даними, тоді як AI додає глибину їхнього аналізу та здатність передбачати майбутні події. Наприклад, у сфері електронної комерції такі рішення дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів, прогнозувати обсяги продажів і навіть запобігати шахрайським операціям. У виробничій

сфері – оптимізувати ланцюги постачання, знижувати витрати та мінімізувати збої. У сфері управління персоналом – аналізувати ефективність співробітників і допомагати формувати команди з урахуванням сильних сторін кожного.

Застосування хмарних технологій і ШІ стає не лише технічним інструментом, а й стратегічною передумовою для зростання бізнесу. Компанії, які інтегрують ці рішення у свої управлінські процеси, отримують здатність діяти проактивно, швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Таким чином, управління бізнесом у сучасних умовах уже неможливо уявити без використання цих інновацій, адже вони забезпечують не лише ефективність, а й сталість розвитку в умовах динамічної та непередбачуваної економіки.

Отже, смарт-управління — це не лише використання новітніх технологій, але й принципово нова філософія прийняття управлінських рішень. Поєднання підходу, орієнтованого на дані, та автоматизації бізнес-процесів дозволяє організаціям працювати швидше, точніше й ефективніше. Воно забезпечує конкурентні переваги, підвищує стійкість до ризиків і створює основу для інноваційного розвитку. У майбутньому роль смарт-управління лише зростатиме, адже саме воно стає ключем до успішного функціонування підприємств у цифровій економіці.

У сучасних умовах розвитку економіки та високої конкуренції на ринку класичні підходи до організації бізнес-процесів виявляють обмежену ефективність. Зростання швидкості технологічних змін, динамічність ринкових умов і підвищення вимог споживачів спричиняють потребу у нових моделях управління, які здатні забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкий розвиток організацій. Смарт-моделі бізнесу формують методологічний та інструментальний каркас для вирішення цих завдань, інтегруючи інноваційні підходи до тестування ідей, масштабування бізнесу та оцінки ефективності управлінських рішень. До ключових концепцій смарт-бізнесу відносять **Lean Startup**, платформну бізнес-модель та **фреймворк OKR**, кожна з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні стратегічної та операційної ефективності.

Lean Startup являє собою методологію, орієнтовану на мінімізацію невизначеності та ризиків при розробці нового продукту або послуги. Ключовим елементом даного підходу є концепція *мінімально життєздатного продукту* (Minimum Viable Product, MVP), що дозволяє організації в короткі терміни тестувати бізнес-гіпотези на реальних споживачах, отримувати зворотний зв'язок та оперативно адаптувати продукт під потреби ринку. Lean Startup базується на циклі «створити – виміряти – навчитися», що передбачає ітераційне покращення продукту на основі кількісних і якісних показників.

Такий підхід знижує ймовірність створення продуктів, які не відповідають реальному попиту, а також сприяє формуванню культури експериментування, орієнтованої на швидке навчання та адаптивність. У науковій літературі підкреслюється, що Lean Startup не лише оптимізує процеси розробки, а й виступає механізмом стратегічного навчання організації, дозволяючи приймати управлінські рішення на основі емпіричних даних і перевірених гіпотез.

Концепція **платформи як бізнес-моделі** відрізняється від класичних продуктово-орієнтованих стратегій тим, що фірма не обмежується виробництвом товарів чи послуг, а виступає організатором взаємодії між різними групами користувачів або учасників екосистеми. Основною характеристикою платформного підходу є створення середовища для транзакцій і комунікацій, де цінність для одного боку зростає пропорційно залученню іншого боку — ефект, який у літературі називають **мережевим ефектом**. Платформна модель передбачає формування правил взаємодії, забезпечення довіри, стандартизацію процесів та контроль якості сервісів, що надаються учасниками. Вона дозволяє масштабувати бізнес без пропорційного збільшення власних ресурсів, створюючи синергію між зовнішніми постачальниками, користувачами та партнерами. У наукових джерелах відзначається, що платформи забезпечують високий рівень інноваційної активності, оскільки дозволяють зовнішнім учасникам створювати цінність у межах екосистеми, а компанія виступає фасилітатором цього процесу.

Фреймворк OKR (Objectives and Key Results) застосовується для стратегічного та операційного управління, забезпечуючи узгодження цілей організації з конкретними, вимірюваними результатами. Основна ідея OKR полягає у формуванні якісних, амбітних цілей (Objectives), що описують бажаний стан, та ключових результатів (Key Results), які виступають кількісними індикаторами досягнення цих цілей. OKR дозволяє організаціям підвищувати прозорість, покращувати координацію команд та стимулювати фокусування на пріоритетних напрямках діяльності. Важливим аспектом є циклічність процесу – зазвичай квартална, що дає змогу оперативно коригувати стратегію та адаптувати завдання під зміни зовнішнього середовища. Наукові дослідження підкреслюють, що OKR сприяє розвитку культури вимірюваного прогресу, прозорості управлінських процесів та колективної відповідальності, водночас підтримуючи високий рівень залученості співробітників у досягнення стратегічних пріоритетів.

Інтеграція Lean Startup, платформної моделі та OKR у рамках однієї організації дозволяє створити ефективний інструментарій смарт-управління. Lean Startup забезпечує ітеративне навчання та валідацію бізнес-гіпотез, платформа формує масштабовану екосистему взаємодії учасників, а OKR

координує дії команди та забезпечує вимірюваність прогресу. Разом ці підходи створюють систему, здатну швидко адаптуватися до змін ринкових умов, підвищувати інноваційність та забезпечувати ефективно використання ресурсів. В умовах цифрової економіки вони виступають ключовими механізмами підвищення конкурентоспроможності, формування гнучкої корпоративної структури та підтримки сталого розвитку організації.

Розглянуті вище смарт-моделі (Lean Startup, платформа, OKR) задають методологічну та управлінську основу. Водночас, у цифровій економіці формується спектр бізнес-моделей, що відповідають цим підходам та потребують нових управлінських рішень.

У контексті смарт-бізнесу нові бізнес-моделі цифрової економіки не просто визначають спосіб створення та доставки цінності споживачеві, а й формують принципово нові управлінські підходи. Вони базуються на цифрових технологіях, мережевій взаємодії, гнучких форматах співпраці та високому рівні клієнтоорієнтованості. Для їх ефективного функціонування необхідним є використання інструментів смарт-управління, таких як Lean Startup, OKR та аналітика великих даних, що дозволяють швидко тестувати гіпотези, адаптувати бізнес-процеси та вимірювати ключові результати. У таблиці 2.3. наведено класифікацію сучасних смарт-бізнес-моделей у цифровій економіці з урахуванням їх управлінських особливостей.

Таблиця 2.3 – Смарт-бізнес-моделі в умовах цифрової економіки

Бізнес-модель	Опис	Ключові характеристики	Приклад и	Управлінські особливості у смарт-бізнесі
1	2	3	4	5
Платформна	Забезпечує взаємодію між різними групами користувачів в через цифрову платформу	Мережеві ефекти, контент користувачів, масштабованість, мінімальне володіння активами	Uber, Airbnb, Facebook	Управління мережею учасників, швидке тестування нових сервісів (Lean Startup), стратегічна координація через OKR
Модель підписки	Регулярна оплата за доступ до продукту чи послуги	Стабільний дохід, утримання клієнтів, постійне покращення	Netflix, Spotify, Microsoft 365	Управління життєвим циклом клієнтів, big data-аналітика, фокус на довгостроковій лояльності,

Бізнес-модель	Опис	Ключові характеристики	Приклади	Управлінські особливості у смарт-бізнесі
1	2	3	4	5
		сервісу		управління метриками через OKR
Freemium	Базові послуги безкоштовні, а преміум – платні	Масова база користувачів, багаторівневий сервіс, конверсія у платних клієнтів	LinkedIn, Dropbox, Spotify	Управління конверсіями, використання A/B-тестування, Lean Startup для вдосконалення функцій, клієнтоорієнтованість
Краудсорсинг	Використання колективного інтелекту для вирішення проблем чи створення контенту	Колективний внесок, різноманітність ідей, економічна ефективність	Вікіпедія, OpenIDEO, Threadless	Управління спільнотою, прозорість і відкритість, використання цифрових платформ для залучення учасників
Краудфандинг	Залучення капіталу від багатьох інвесторів через онлайн-платформи	Демократизоване фінансування, підтримка громади, перевірка попиту	Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe	Управління довірою, використання OKR для фокусування на ключових метриках (залучення, фінансування), гнучкість у комунікації
Економіка спільного користування	Спільне використання активів чи послуг між людьми через цифрову платформу	Однорангові транзакції, гнучкий доступ, системи довіри	Uber, Turo, Airbnb	Управління ризиками та безпекою, створення систем довіри, постійний моніторинг якості, Lean Startup для перевірки нових сервісів

Бізнес-модель	Опис	Ключові характеристики	Приклади	Управлінські особливості у смарт-бізнесі
1	2	3	4	5
Гібридна економіка	Платформи для гнучких робочих місць і фрілансу	Послуги на вимогу, різноманітний кадровий резерв, компенсація за завдання	Fiverr, TaskRabbit, Upwork	Управління розподіленою робочою силою, цифрова координація завдань, використання OKR для контролю продуктивності
Пряма торгівля зі споживачем (D2C)	Продаж продукції напряму без посередників	Контроль над брендом, аналітика клієнтів, конкурентне ціноутворення	Warby Parker, Glossier, Casper	Управління даними клієнтів, швидке тестування продуктів (Lean Startup), побудова довгострокових відносин
Монетизація цифрового контенту	Заробіток на контенті через рекламу, підписки, пожертви	Реклама, спонсорство, продажі, підписки	YouTube, Twitch, Patreon	Управління кількома джерелами доходів, аналітика поведінки споживачів, OKR для оптимізації показників залучення
Децентралізовані моделі (блокчейн)	Однорангові транзакції та додатки на блокчейні	Прозорість, безпека, смарт-контракти, відсутність посередників	Bitcoin, Ethereum, Uniswap	Управління через децентралізовані системи, контроль безпеки, використання смарт-контрактів як інструменту управління

Джерело: складено автором з використанням [5, 13, 14]

Таблиця 2.3. не лише перелічує нові моделі, а й показує управлінську специфіку у смарт-бізнесі, тобто як саме менеджмент (через Lean Startup, OKR, аналітику, клієнтоорієнтованість) забезпечує їх ефективність.

Смарт-бізнес-моделі в умовах цифрової економіки демонструють новий етап розвитку підприємництва, який базується на інноваційності,

технологічності та клієнтоорієнтованості. Вони поєднують традиційні управлінські принципи з можливостями цифровізації та автоматизації. Ключовим чинником успіху цих моделей є швидка адаптація до змін ринку та потреб споживачів. На відміну від класичних підходів, смарт-моделі створюють додану вартість не лише через продукт, а й через екосистему сервісів.

Платформні бізнес-моделі формують цифрові екосистеми, де кожен учасник може отримати вигоду від взаємодії. Їхня сила полягає у мережевих ефектах, які забезпечують масштабування без суттєвого збільшення витрат.

Модель підписки орієнтована на довгострокові відносини з клієнтами, що особливо цінно у світі високої конкуренції. Вона дозволяє бізнесу прогнозувати доходи та постійно вдосконалювати сервіс.

Freemium-модель дає можливість залучити широку аудиторію та поступово перетворювати користувачів у платних клієнтів.

Управлінські практики тут базуються на тестуванні функціоналу та аналітиці поведінки споживачів.

Краудсорсинг та краудфандинг підкреслюють важливість колективної взаємодії та спільного створення цінності. Вони допомагають зменшити витрати та водночас забезпечити підтримку з боку спільноти.

Економіка спільного користування показує, що сучасні споживачі цінують доступ більше, ніж володіння. Цей підхід вимагає розвинених систем довіри та ефективних цифрових платформ.

Гібридна економіка дозволяє компаніям швидко залучати фахівців для виконання конкретних завдань. Вона змінює уявлення про організацію праці та управління персоналом.

Модель D2C надає підприємствам можливість напряду комунікувати зі споживачами, отримуючи цінні дані та контроль над брендом.

Це сприяє зростанню гнучкості та зниженню залежності від посередників.

Монетизація цифрового контенту демонструє, що інформація стала ключовим активом у новій економіці.

Водночас вона вимагає грамотного поєднання реклами, підписок та додаткових сервісів.

Децентралізовані моделі, що базуються на блокчейні, пропонують принципово інший підхід до організації бізнесу.

Вони ґрунтуються на прозорості, безпеці та смарт-контрактах, які мінімізують потребу у посередниках. Така логіка змінює довіру між учасниками ринку та створює нові умови для інновацій.

Завдяки блокчейн-технологіям компанії можуть підвищити рівень захищеності даних і фінансових транзакцій.

Загалом смарт-бізнес-моделі забезпечують підприємствам гнучкість, масштабованість і стійкість. Вони дозволяють швидко реагувати на виклики ринку та забезпечувати конкурентні переваги.

Особливе значення мають інструменти управління, такі як Lean Startup та OKR. Lean Startup забезпечує швидке тестування гіпотез, а OKR допомагає чітко визначати цілі й вимірювати результати.

У цифровій економіці успішність бізнесу залежить від здатності поєднувати кілька моделей одночасно.

Наприклад, компанія може застосовувати платформний підхід і водночас використовувати freemium чи підписку.

Таке поєднання створює додаткові джерела доходів і підвищує цінність для клієнтів. Управлінці мають враховувати, що інноваційність і клієнтоорієнтованість стають головними умовами розвитку.

Загалом, смарт-бізнес-моделі — це не лише нові підходи до ведення бізнесу, а й стратегія виживання в умовах швидких змін.

Вони поєднують технології, управлінські інструменти та креативність для формування сталого зростання.

Завдяки їм компанії здатні створювати інноваційні продукти, утримувати клієнтів і формувати довготривалі відносини.

У майбутньому саме такі моделі визначатимуть конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

Успішне застосування смарт-бізнес-моделей потребує високого рівня цифрової грамотності управлінців.

Також важливо враховувати культурні та регіональні особливості ринку, оскільки споживча поведінка різниться у різних країнах.

Застосування big data та штучного інтелекту дозволяє підвищувати точність прогнозів і швидкість прийняття управлінських рішень.

Смарт-моделі є інструментом сталого розвитку, оскільки вони сприяють раціональному використанню ресурсів і зменшенню транзакційних витрат.

Крім того, вони стимулюють підприємства до інноваційного мислення та постійного вдосконалення. Цифрова трансформація бізнес-моделей стає не просто трендом, а необхідною умовою конкурентного розвитку в глобальній економіці.

Отже, сучасні смарт-моделі бізнесу поєднують методологічні інструменти (Lean Startup, OKR) та нові цифрові бізнес-моделі (платформні, краудсорсингові, freemium тощо). Особливість управління в смарт-бізнесі полягає у гнучкому поєднанні цих підходів: використанні швидких ітерацій, управління даними, залученні клієнтів як співтворців та орієнтації на довгострокову цінність.

Питання для самоконтролю з теми

1. У чому полягає сутність концепції смарт-підходів?
2. Які основні відмінності між традиційними та смарт-підходами у підприємстві?
3. Чому гнучкість (agility) є важливою характеристикою сучасного бізнесу?
4. Яку роль відіграє інноваційність у розвитку смарт-бізнесу?
5. Що означає принцип клієнтоорієнтованості в смарт-підходах?
6. У чому полягає принцип сталого розвитку в контексті смарт-бізнесу?
7. Які ключові елементи формують концепцію смарт-підходів?
8. Яких результатів очікують підприємства від упровадження смарт-підходів?
9. Що таке agility у підприємницькому контексті?
10. Які переваги дає адаптивність для компанії?
11. Як цифровізація впливає на ефективність управління бізнесом?
12. Яке значення має мережеве та партнерське мислення в смарт-бізнесі?
13. Які методології (Agile, Scrum, Kanban) підтримують гнучкість у роботі команди?
14. Як формується клієнтоорієнтоване мислення в команді?
15. Чому безперервне навчання важливе для розвитку смарт-мислення?
16. Які особливості має цифрова трансформація бізнесу?
17. Назвіть основні аспекти впливу цифрових технологій на бізнес-моделі.
18. Яку роль відіграє діджиталізація продуктів і послуг?
19. Як автоматизація процесів впливає на ефективність підприємства?
20. У чому полягає значення аналітики та Big Data для бізнесу?
21. Які приклади гібридних і платформних моделей існують у сучасному бізнесі?
22. Чому кібербезпека є ключовим чинником цифрової трансформації?
23. Які функції виконують CRM-системи у бізнесі?
24. Які можливості створюють ERP-системи для управління підприємством?
25. Які переваги надають платформи e-commerce компаніям?
26. Які конкурентні переваги забезпечують маркетплейси?
27. Хто такий цифровий підприємець?
28. Які основні риси характерні для розумного споживача?
29. Як взаємодіють цифровий підприємець і розумний споживач?
30. Які особливості управління виділяють смарт-бізнес?
31. У чому полягає підхід data-driven у менеджменті?
32. Які можливості створює автоматизація бізнес-процесів?
33. У чому полягає сутність методології Lean Startup?
34. Яке значення для бізнесу мають платформна модель та фреймворк OKR?

Кейси для самоопрацювання та обговорення

Кейс містять характеристику передових практик у сфері сучасного підприємництва та управління бізнес-процесами. Здобувачі мають можливість ознайомитися з досвідом провідних компаній України у впровадженні інноваційних смарт-підходів, зокрема у таких напрямках, як «Ефективне використання цифрових технологій у бізнесі», «Впровадження платформних бізнес-моделей та lean startup», «Організація роботи за допомогою фреймворку OKR для підвищення продуктивності».

Кейс 1. Компанія EcoMarket працює на українському ринку органічних продуктів. У період нестабільної економічної ситуації та зростаючої конкуренції вона стикається з проблемою: традиційні підходи до управління (довгі стратегічні плани, бюрократичні процеси, слабка цифровізація) вже не дають очікуваних результатів. Продажі знижуються, а клієнти переходять до більш інноваційних конкурентів, які використовують онлайн-торгівлю, мобільні додатки та персоналізовані пропозиції.

Керівництво компанії вирішує впровадити смарт-підходи до бізнесу. Серед ключових дій: запровадження хмарних технологій для управління запасами та замовленнями; використання big data для прогнозування попиту; перехід до клієнтоорієнтованої стратегії через мобільний додаток із персоналізованими пропозиціями; впровадження гнучкої системи OKR (Objectives and Key Results) для швидкої адаптації до змін ринку.

Питання для обговорення:

1. Поясніть, у чому полягає суть смарт-підходів у підприємстві.
2. Визначте, які переваги отримає EcoMarket завдяки переходу від традиційних методів до смарт-моделей управління.

Кейс 2. Мережа кав'ярень CoffeeLife працює у кількох містах України. Раніше компанія використовувала традиційний підхід до бізнесу: замовлення відбувалися лише офлайн, облік вівся у таблицях Excel, а клієнтів залучали через зовнішню рекламу та листівки.

З початком цифрової трансформації компанія вирішила змінити стратегію та впровадити смарт-підходи. Серед ключових рішень: створення мобільного додатку для замовлень напоїв онлайн; використання CRM-системи для управління клієнтською базою та персоналізації пропозицій; впровадження програм лояльності на основі big data; використання соціальних мереж та чат-ботів для комунікації з клієнтами; автоматизація постачань та обліку через ERP-систему.

Питання для обговорення:

1. Поясніть, чому цифрова трансформація є рушієм смарт-підходів у бізнесі.

2. Які результати отримає компанія CoffeeLife після переходу до цифрових інструментів?

Кейс 3. ІТ-компанія SoftVision розробляє рішення для електронної комерції. Раніше управління проектами здійснювалося за класичною схемою: довгі плани, жорсткий розподіл обов'язків, контроль лише на фінальних етапах. У результаті виникали затримки, невдоволення клієнтів і низька гнучкість реагування на зміни.

У 2023 році компанія вирішила перейти до смарт-бізнесу. В управлінні почали використовувати: Agile та Scrum для роботи в командах; OKR для постановки цілей і вимірювання результатів; big data-аналітику для прийняття управлінських рішень; хмарні платформи для спільної роботи незалежно від місця перебування працівників; клієнтоорієнтований підхід, де замовник залучається на кожному етапі.

Питання для обговорення:

1. У чому полягають особливості управління в умовах смарт-бізнесу?
2. Які переваги отримає компанія SoftVision від переходу до смарт-управління?

Завдання для самоопрацювання та обговорення

Завдання 1. Перед вами описані три різні компанії, які впровадили сучасні смарт-підходи до ведення бізнесу.

1. Компанія А — невеликий стартап з розробки мобільного застосунку для здорового харчування. Вони тестують ідеї на невеликих групах користувачів, швидко вносять зміни у продукт та уникають великих витрат на розробку невдалих функцій. Основний акцент робиться на гнучкому експериментуванні та мінімально життєздатному продукті (MVP).

2. Компанія В — міжнародна платформа, яка з'єднує водіїв і пасажирів у режимі реального часу. Бізнес-модель побудована не на власності компанії на автомобілі, а на створенні цифрового середовища, де взаємодіють дві групи користувачів (постачальники та споживачі послуги).

3. Компанія С — велика ІТ-корпорація, яка використовує систему управління цілями: кожен квартал визначаються ключові цілі та вимірювані результати для команд. Прозорість і узгодженість цілей між підрозділами дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та оцінювати досягнення.

Питання для обговорення:

Визначте, яка смарт-модель бізнесу (Lean Startup, платформа як бізнес-модель, фреймворк OKR) відповідає кожній компанії.

Завдання 2. Уявіть, що Ви — консультант із цифрової трансформації. До Вас звернулася компанія, яка хоче змінити свою бізнес-модель і перейти на принципи смарт-бізнесу. Керівництво розглядає кілька варіантів:

1. Запустити онлайн-платформу для об'єднання клієнтів і постачальників.
2. Запропонувати сервіс за моделлю підписки (щомісячна оплата з постійними оновленнями).
3. Використати краудфандинг для залучення фінансування нового продукту.

Питання для обговорення:

1. Визначте, до яких смарт-бізнес-моделей із таблиці належать ці три ідеї.
2. Опишіть ключові характеристики кожної моделі.
3. Поясніть, які управлінські особливості у смарт-бізнесі потрібно врахувати керівництву для успішної реалізації.

Завдання 3. Стартап EduCloud запускає онлайн-платформу для вивчення мов. Компанія планує:надати базовий курс безкоштовно, запропонувати додаткові інструменти (індивідуальні заняття, сертифікати, додаткові матеріали) за оплату, постійно вдосконалювати функціонал на основі зворотного зв'язку та A/B-тестування.

Питання для обговорення:

1. Визначте бізнес-модель компанії.
2. Назвіть її ключові характеристики.
3. Які управлінські особливості у смарт-бізнесі мають бути враховані для успіху EduCloud?

Завдання 4. Виробник екологічної косметики EcoBeauty хоче позбутися посередників і продавати свою продукцію напряду клієнтам через інтернет-магазин та соціальні мережі. Для цього компанія планує:активно використовувати аналітику клієнтських даних, проводити швидке тестування нових продуктів, будувати довгострокові відносини з покупцями.

Питання для обговорення:

1. Яка бізнес-модель тут використовується?
2. Опишіть її ключові характеристики.
3. Які управлінські особливості мають бути застосовані у EcoBeauty?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел

1. Брославський В. Особливості становлення і розвитку смарт спеціалізації у вітчизняній економіці: теоретико-прикладний аспект. Економіка та суспільство. Випуск 73. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-15>
2. Воронкова В., Череп А., Череп О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. Humanities Studies. 2023. № 17 (94). С. 200–208.

3. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г. Еволюція концепції від смарт-освіти до смарт-економіки та смарт-бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 48.
4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290.
5. Кузьмук І.Я., Осіпова А. А., Вишнюк В.В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. Академічні візії. Випуск 32/2024.
6. Куцмус Н.М., Макаренко О. М. Концепція " Смарт-економіки ": виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. Випуск 67 / 2024.
7. Мозговий Є. Smart-технології в підприємницькій діяльності. Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 4. С.119-124.
8. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. Бізнес-інформ №6. 2024. С.104-111.
9. Прохорова В. В., Овчиннікова В. О. Умови забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу в управлінні підприємством. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : кол. моногр. за ред. Прохорової В. В. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020.С. 288–294.
10. Рудаченко О. О., Пискун Л. М. Дослідження впливу діяльності суб'єктів підприємництва на показники ефективності країни. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №7.
11. Xiuyuan G., Lu Li, Nengzhi Y., Qiaozhe G. Configurational paths of entrepreneurial activity: An analysis based on the technology–organization–environment framework. The American Journal of Economics and Sociology. 2024.
12. Nitish K. M. E-Business 5.0: Pioneering Smart Technologies and Innovations for Digital Transformation. Smart Technologies and Innovations in E-Business. 2024. P.13. URL: <https://www.igiglobal.com/gateway/chapter/350424#pnlRecommendationForm> DOI: 10.4018/978-1-6684-7840-0.ch003
13. The Lean Startup. Як постійні інновації створюють радикально успішний бізнес. Ерік Ріс. Видавництво: Vivat. 2025. 368 с.
14. Ящишина І. В. (2018). Суть та особливості смарт-підприємств. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”: наук. журнал. Острог: Вид-во НаУОА. № 11(39). С. 14–18. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7634/1/5.pdf>

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ТА ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ СМАРТ-ПІДХОДУ

Мета теми: формування у здобувачів системи знань, необхідних для розробки та реалізації стратегій підприємницької та торговельної діяльності в умовах смарт-економіки, що ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, адаптивних методологій та сучасних інструментів стратегічного планування з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств.

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

- здатність застосовувати знання і навички під час здійснення аналізу ринкового та технологічного середовища, виявлення ключових чинників впливу та інтегрувати їх в систему стратегічного менеджменту організацій за засадах смарт-підходу;

- здатність формувати місію, бачення та цілі підприємства у логіці смарт-управління, забезпечуючи їх узгодженість зі стратегічними планами розвитку;

- розуміння особливостей формування і реалізації стратегій підприємницьких та торговельних структур з урахуванням сучасних інструментів стратегічного аналізу, здійснення вибору стратегій на основі їх класифікації, розробки гнучких й адаптивних стратегічних концептів з використанням цифрових інструментів у підприємстві та торгівлі;

- здатність застосовувати ESG-підходи у стратегічному менеджменті для забезпечення стійкості організацій.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- визначати стратегічні орієнтири підприємницької та торговельної діяльності з урахуванням смарт-підходу та специфіки ринкового середовища;

- застосовувати класичні та сучасні інструменти стратегічного вибору з адаптацією до умов цифрової економіки;

- інтегрувати цифрові технології у стратегічний цикл підприємства, забезпечуючи його адаптивність і конкурентоспроможність;

- уміння формувати місію, бачення та цілі підприємства у логіці смарт-управління, забезпечуючи їх узгодженість зі стратегічними планами та принципами сталого розвитку, зокрема з урахуванням ESG-підходу.

Ключові слова: смарт-стратегування, стратегічні орієнтири, стратегічні рівні, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія, стратегії зростання, стабілізації, скорочення, диверсифікації, інструменти стратегічного вибору, BCG, GE/McKinsey, SWOT, TOWS, смарт-економіка, Big Data, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), blockchain, ESG-підхід, KPI, OKR, Balanced Scorecard, цифрова трансформація, стратегічне планування, стратегічний контроль, адаптивне управління.

3.1. Трансформація стратегічного мислення у підприємстві та торгівлі в смарт-середовищі

Історичний розвиток стратегічного мислення в підприємницькій та торговельній діяльності демонструє глибоку трансформацію управлінських парадигм — від традиційного довгострокового планування до динамічних моделей адаптивної орієнтації в умовах складних і турбулентних ринкових середовищ. У класичних теоріях, зокрема в роботах І. Ансоффа, стратегія розглядалася як інструмент забезпечення цілеспрямованого зростання підприємства, фокусуючись на прогнозуванні та контролі зовнішнього середовища. У торгівлі цей підхід трансформувався в концепцію стратегічного позиціонування, де головним чинником вважалося вибудовування конкурентних переваг на основі аналізу п'яти сил М. Портера.

Проте зі зростанням нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації економіки та ускладненням поведінки споживача класичні інструменти стратегічного менеджменту почали втрачати ефективність. Традиційне стратегічне мислення, орієнтоване на ієрархічне планування, виявилось недостатньо гнучким для реагування на швидкоплинні ринкові зміни, які характерні насамперед для сфери роздрібної та електронної торгівлі. Підприємницька ініціатива вийшла за межі інституційної структури, набувши форм мережевих, платформних та проектних бізнес-моделей.

Перехід до нової парадигми стратегічного мислення зумовлений трьома ключовими факторами: по-перше, глобальним переходом від індустріальної до інформаційної економіки; по-друге, посиленням значення цифрових технологій як рушіїв трансформації торговельних форматів; по-третє, зміною природи вартості та капіталу — від матеріального до інтелектуального, клієнтського та соціального. З огляду на ці фактори виникає потреба в новому типі стратегічного мислення — смарт-орієнтованому, що поєднує інтелектуальну адаптивність, гнучкість моделей поведінки на ринку, цифрову обізнаність і здатність до гіпершвидкого аналізу змін у середовищі.

Смарт-орієнтація у стратегічному управлінні не є простим впровадженням цифрових технологій. Це зміна логіки стратегування: від жорсткого довгострокового планування до сценарного, від ієрархічної організації до децентралізованих мереж, від лінійного зростання до управління інноваційними стрибками. У торгівлі це виявляється у розвитку омніканальних стратегій, моделюванні поведінки споживача в реальному часі, а також у створенні інтерактивного досвіду клієнтів (customer experience), що постійно змінюється.

Підприємницька діяльність також відображає зрушення до смарт-моделей, що характеризуються високим рівнем гнучкості, масштабованістю та експериментальністю. Поширення стартап-культур, застосування методологій Lean Startup і Design Thinking сприяє формуванню стратегічного мислення, заснованого не на фіксованих цілях, а на постійному тестуванні гіпотез і динамічному коригуванні бізнес-моделі.

Таблиця 3.1 - Етапи еволюції стратегічного мислення в торгівлі

Етап	Період домінування	Основна ідея стратегування	Характерні риси
Планове стратегування	1950–1970-ті роки	Формування довгострокових планів на основі прогнозу	Стабільність середовища, централізація, регламентація
Позиційне стратегування	1980–1990-ті роки	Пошук конкурентної позиції на ринку	Аналіз конкурентів, стратегічні матриці, цільові ринки
Ресурсне стратегування	Кінець 1990-х – 2000-ті	Використання унікальних ресурсів як джерела переваги	Фокус на внутрішніх компетенціях, організаційна унікальність
Динамічне стратегування	2010–2020 роки	Гнучка адаптація до змін у режимі реального часу	Agile, швидкі ітерації, стратегічне оновлення
Смарт-стратегування	З 2020-х років	Інтеграція цифрових технологій у стратегічний цикл	Big Data, IoT, AI, автоматизація, аналітика

Класичні стратегічні підходи, попри їх значущість у формуванні управлінської науки, виявляють низку критичних обмежень у контексті цифрової трансформації та посилення глобальної нестабільності. Особливо ці обмеження проявляються у сферах торгівлі та підприємництва, які сьогодні функціонують у мультифакторному, високодинамічному та технологічно насиченому середовищі.

Насамперед, традиційні стратегії орієнтовані на статичний аналіз середовища, що ґрунтується на припущенні про відносну стабільність ключових факторів ринку. Моделі Портера, BCG, PEST-аналіз або матриця Ансоффа створювались у добу, коли зміни в поведінці споживачів, технологіях і логістиці відбувались повільно. У сучасних умовах ці інструменти втрачають релевантність через обмежену здатність враховувати турбулентні чинники: пандемії, гібридні війни, збої в глобальних ланцюгах постачання, політичну фрагментацію та технологічну експансію (розвиток AI, blockchain, Web 3.0).

По-друге, класичні підходи оперують ієрархічною логікою стратегування, де вища управлінська ланка визначає цілі, а нижчі — виконують їх. У реаліях цифрової економіки така модель не забезпечує належної гнучкості та швидкості прийняття рішень. Наприклад, у сфері електронної торгівлі рішення мають ухвалюватись у режимі реального часу на підставі аналітики поведінки споживачів, що вимагає делегування стратегічної ініціативи на нижчі рівні організаційної структури або навіть алгоритмічним системам.

По-третє, традиційне стратегічне мислення не враховує природу цифрової вартості, зосереджуючись переважно на матеріальних активах. Однак у торгівлі дедалі більшого значення набувають нематеріальні активи: дані, алгоритми, лояльність клієнтів, швидкість інтеграції в цифрові екосистеми. Стратегія, побудована лише на оптимізації продуктового асортименту або географічного розширення, не забезпечує конкурентоспроможності у світі, де вирішальну роль відіграє здатність до збирання, аналізу й монетизації інформації.

Крім того, глобальні виклики сформували непередбачуване, складне та неоднозначне (VUCA) середовище, у якому передбачення на основі лінійних трендів практично неможливе. Це обмежує ефективність стратегій, орієнтованих на фіксовану п'ятирічну перспективу. У торгівлі, де споживчі настрої змінюються внаслідок мемів, криз або технологічних новинок упродовж тижнів, цінність традиційного довгострокового планування знижується.

Нарешті, обмеженням класичних стратегічних моделей є ігнорування стейкхолдерної складової, що набула критичного значення в умовах посилення вимог до прозорості, соціальної відповідальності й екологічності діяльності. У сфері торгівлі, де бренди стають політичними або екологічними суб'єктами, стратегія має враховувати репутаційні ризики, позиції громадськості, політичну ситуацію та нормативні обмеження, що швидко змінюються.

У табл. 3.2. представлено порівняння ключових обмежень традиційних стратегій у контексті сучасних викликів. Відповідно, виникає нагальна потреба у стратегічному підході нового покоління, який здатен долати зазначені обмеження. Смарт-орієнтоване стратегування з його алгоритмічними моделями ухвалення рішень, відкритими інноваціями, цифровими платформами й системним управлінням ризиками є необхідною відповіддю на складну реальність підприємницької та торговельної діяльності XXI століття. Загалом, виникнення смарт-підходу в стратегічному управлінні стала результатом не лише технологічного прогресу, а й глибоких інституційних, поведінкових та структурних зрушень у підприємницькому середовищі.

Таблиця 3.2 - Обмеження традиційного стратегування у нових умовах

Параметр	Традиційні стратегії	Вимоги цифрової та глобалізованої економіки
Аналіз середовища	Статичний, періодичний	Динамічний, реальний час
Організаційна структура	Ієрархічна, вертикальна	Гнучка, мережево-алгоритмічна
Тип вартості	Матеріальні активи	Дані, знання, довіра
Горизонт планування	Довгостроковий, фіксований	Адаптивний, сценарний, короткі ітерації
Реакція на зміни	Реактивна, з запізненням	Превентивна, прогнозно-адаптивна
Стейкхолдери	Обмежене врахування	Висока інтеграція у стратегічні рішення

У центрі цього підходу — ідея інтелектуалізації бізнесу, яка передбачає перехід від автоматизованих рутинних процесів до контекстуально адаптивних, прогностичних і самонавчальних систем стратегування. Смарт-підхід не зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів; він трансформує логіку управлінських дій на всіх рівнях — від постановки цілей до оцінки ефективності.

Концептуально смарт-підхід ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів: даних, інтелекту та взаємодії. По-перше, підприємства, зокрема в торгівлі, переходять до економіки даних — де стратегія ґрунтується на аналітиці в реальному часі, а не на історичних припущеннях. Інформація про поведінку споживачів, логістику, конверсії, соціальні тренди та навіть кліматичні зміни стає основою для формування гнучких і персоналізованих стратегій.

По-друге, в основі смарт-підходу лежить інтелектуалізація процесів — через використання штучного інтелекту, машинного навчання, систем підтримки прийняття рішень. Це забезпечує не лише автоматизацію, а й когнітивну підтримку стратегічних рішень: від прогнозування попиту до динамічного ціноутворення або адаптивного управління асортиментом в онлайн-торгівлі.

По-третє, смарт-стратегування передбачає глибоку взаємодію зі стейкхолдерами через цифрові канали: споживачі стають співавторами продукту (co-creation), а стратегія — предметом відкритого діалогу в реальному часі. У цьому контексті стратегія перестає бути директивним документом і стає екосистемним інструментом, що живе, змінюється й адаптується до поведінки середовища.

Смарт-підхід у стратегічному управлінні є інтелектуально-інтегративною моделлю прийняття рішень, що спирається на використання цифрових технологій, аналітики даних, гнучкого управління та ціннісно-орієнтованої взаємодії зі стейкхолдерами. Його особливістю є поєднання концепцій адаптивності, проєктності, персоніфікації та екосистемності, що реалізуються на платформі цифрової трансформації. Такий підхід відображає не просто модернізований варіант традиційної стратегії, а фундаментальну зміну самої сутності стратегування в умовах VUCA-світу, тобто середовища, що характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю.

Ключовим елементом смарт-підходу є орієнтація на динамічну відповідність між стратегічними цілями й мінливими умовами зовнішнього середовища. Відмова від фіксованих довгострокових планів на користь моделі стратегічної ітеративності (*iterative strategy*) дозволяє підприємствам гнучко адаптувати свої дії через швидке оновлення прогнозів, коригування сценаріїв та використання нових даних. Особливо це критично у сфері торгівлі, де поведінка споживача, ціноутворення, канали доставки і маркетинг зазнають щоденних коливань, а стратегічне планування без високочастотної адаптації стає неефективним.

Сутність смарт-підходу виявляється також у переосмисленні стратегічних цілей як системи SMART — Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound — в розширеному цифровому контексті. У сучасній практиці ці цілі доповнюються ще двома рівнями:

- Sustainability-oriented, що підкреслює інтеграцію стратегій сталого розвитку в основну бізнес-логіку;
- Self-optimizing, де системи штучного інтелекту здатні автоматично адаптувати стратегічні сценарії на основі навчання.

У сфері підприємництва смарт-стратегування реалізується через такі концепти, як експериментальне підприємництво, Lean Startup, business model innovation. Класичний бізнес-план поступається місцем динамічній гіпотетико-індуктивній моделі, де стратегія є набором припущень, що тестуються у реальному середовищі та відразу коригуються за результатами ринкової взаємодії. У торгівлі ці процеси підтримуються платформами автоматизованого прийняття рішень, системами рекомендацій, CRM з аналітикою реального часу, які дозволяють одночасно стратегувати й діяти, стираючи межу між операційною та стратегічною логікою. Одним із найпоказовіших проявів смарт-підходу є персоніфікована стратегія розвитку, яка замінює уніфіковані бізнес-моделі, характерні для XX століття. У торговельній діяльності це виявляється в кастомізації клієнтського досвіду, динамічній логістиці, адаптації контенту в

реальному часі. У підприємстві — в застосуванні тестування гіпотез, мінімально життєздатних продуктів (MVP), ітеративного масштабування через data-driven підхід.

Також важливим атрибутом смарт-орієнтації є інтеграція ESG-чинників (екологічних, соціальних і управлінських) у стратегію. Це означає, що бізнес більше не може зосереджуватись лише на фінансових KPIs: цифрові платформи, які дозволяють вимірювати вуглецевий слід, моніторити етичність ланцюгів постачання, управління різноманітністю або кібербезпекою, стають складовою стратегічної архітектури підприємства.

Узагальнюючи, смарт-підхід до стратегування у підприємстві та торгівлі є відповіддю на радикально нову економічну реальність. Він забезпечує:

- постійну адаптацію до поведінкових, технологічних і соціальних змін;
- гіперперсоналізацію рішень;
- гнучкість і масштабованість бізнес-моделей;
- багатовимірну оцінку ефективності діяльності на основі даних.

На рис. 3.1. нижче представлено архітектуру смарт-стратегування як системи нового покоління.

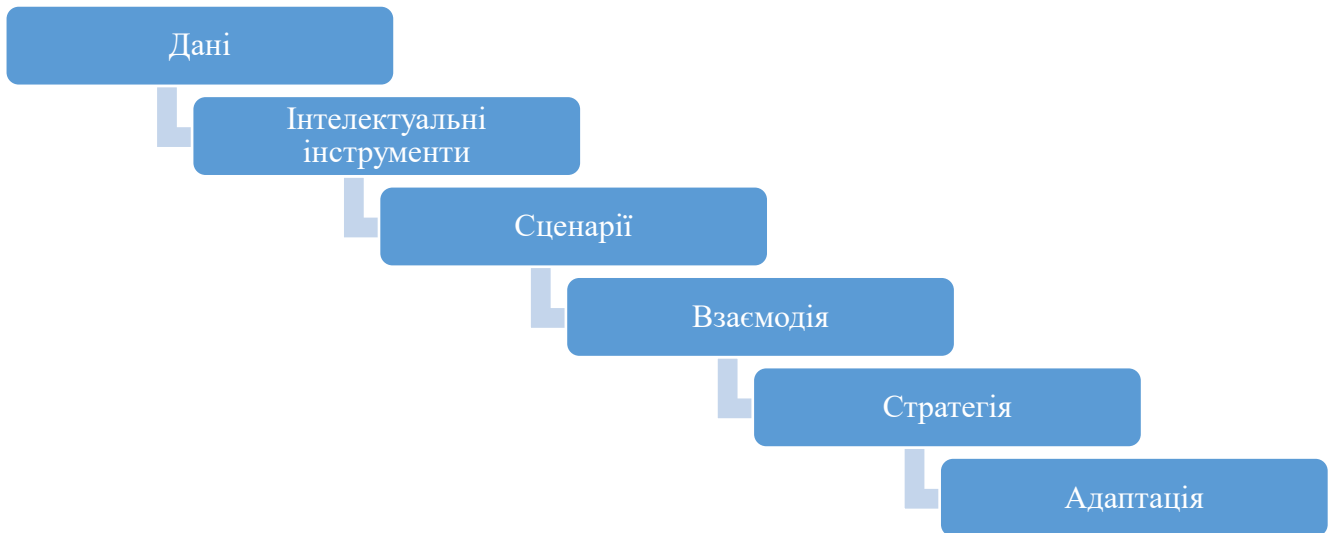


Рисунок 3.1 - Архітектура смарт-стратегічного підходу в підприємстві та торгівлі

Наголосимо, що за своєю природою смарт-орієнтація не лише долає обмеження класичного стратегічного мислення, а й створює нову парадигму: стратегія стає живим інтелектуальним процесом, а підприємство — адаптивною цифрово-соціальною системою, вбудованою в складну динаміку глобального середовища. Відповідно, і змінюється підхід до інтеграції місія, бачення та цілі підприємства до динамічного процесу смарт-управління.

Місія підприємства, за класичною логікою, відображає сенс існування організації — її внесок у суспільство, клієнта або екосистему. Проте в смарт-орієнтованому середовищі місія має включати не лише соціальні чи економічні цілі, а й інноваційно-цифрову складову. Наприклад, компанія може декларувати прагнення не просто продавати товари, а створювати персоналізовані рішення, що формуються на основі даних споживача і сприяють його сталому вибору. Така місія включає одночасно клієнтоцентризм, технологічну компетенцію та ціннісну орієнтацію.

Відповідно, особливого значення набуває процес формування цілей, які, зважаючи на смарт-контекст, не можуть бути універсальними чи довгостроково фіксованими. Ефективна ціль — це та, що одночасно є динамічною, вимірюваною, цифрово підтриманою та вбудованою в систему управлінських КРІ або ОКР. Іншими словами, сучасна стратегічна мета має відповідати не лише класичним ознакам, а й критеріям стійкості до зовнішніх викликів, відгуку на поведінку клієнтів і здатності до цифрової операціоналізації.

Що ж до бачення, зазначимо, що в умовах смарт-економіки даний процес набуває ознак сценарного уявлення про майбутнє, яке формується на основі аналітики, моделювання трендів і ризик-орієнтованого мислення. Воно вже не є суто лідерською уявою про бажаний стан, а результатом колективної цифрово-підтвердженої рефлексії: які фактори здатні змінити ринок, як виглядатиме бізнес через 3–5 років, за яких умов варто змінити вектор. Бачення, сформоване у логіці смарт-управління, повинне відповідати критеріям адаптивності, цифрової масштабованості, ESG-відповідальності та потенціалу до інноваційної трансформації.

Тут, наголосимо, що все більшої актуальності набирає в сучасному середовищі концепт ESG (Environmental, Social, Governance) — триєдиний підхід, що відображає відповідальність бізнесу перед довкіллям, суспільством і етичними стандартами управління. Інтеграція ESG в стратегії сучасних компаній — не просто данина глобальним тенденціям, а відповідь на трансформацію споживчої поведінки, інституційних вимог і технологічних викликів. Згідно з дослідженнями глобальних консалтингових агентств, понад 70% інвесторів та споживачів віддають перевагу компаніям, які мають чітко артикульовану ESG-стратегію, що відображена не лише у звітності, але й у повсякденних операційних практиках.

У сфері торгівлі реалізація ESG-підходів передбачає трансформацію ланцюгів постачання з фокусом на вуглецеву нейтральність, енергоефективність торговельної інфраструктури, цифровий контроль за походженням товарів (через blockchain, RFID), скорочення упаковки та розвиток циркулярних моделей. Для підприємницьких структур — це

переорієнтація на інклюзивні бізнес-моделі, співпрацю з локальними громадами, захист прав працівників, етичні інвестиції та саморегуляцію у сфері даних і конфіденційності (див. рис. 3.2.). У поєднанні з смарт-орієнтованими стратегічними підходами ESG-парадигма забезпечує не просто соціально орієнтований імідж, а конкурентну перевагу нового типу — стійкість, довіру та лояльність з боку споживачів, інвесторів, регуляторів. Це перевага, яка не базується лише на ціні чи продукті, а на цінностях, репутації та здатності мислити системно. У довгостроковій перспективі ESG-стратегії формують гуманітарний каркас смарт-економіки, що поєднує прибутковість з екосистемною відповідальністю. У такому форматі стратегічне бачення підприємства більше не зводиться до ринкової експансії — воно включає смарт-вплив, у якому цифрова ефективність, етичне лідерство та сталість функціонують як єдиний управлінський механізм.



Рисунок 3.2 - Стратегічна інтеграція ESG у торгівельну діяльність

У стратегічному контексті ESG інтегрується на кількох рівнях:

- на рівні бачення — підприємство артикулює свою довгострокову відповідальність перед майбутніми поколіннями, закладаючи у візію принципи сталості.

- на рівні місії — фіксується внесок у стале середовище, справедливу торгівлю, рівні можливості або зменшення впливу на клімат.

- на рівні цілей — формулюються конкретні, вимірювані ESG-орієнтири: зниження викидів, залучення локального бізнесу, впровадження етичного кодексу.

- на рівні інструментів реалізації — застосовуються цифрові дашборди, ESG-рейтинги, метрики сталості, стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD).

У результаті стратегічне бачення в смарт-середовищі виступає не як постулат, а як адаптивний управлінський модуль, що поєднує цінності організації з її даними, середовищем та інноваційною здатністю. Такий підхід

дозволяє створити синергію між цифровою операційною архітектурою та людським змістом стратегії, що в сучасному підприємстві та торгівлі стає головною передумовою конкурентоспроможності та довготривалої стійкості (див. рис. 3.3.)

Наголосимо, що окремої уваги в процесі трансформації стратегічного мислення заслуговує зміна принципів прийняття стратегічних рішень. Якщо раніше домінував підхід, орієнтований на стабільне прогнозування майбутнього, то сьогодні ключовим стає вміння діяти в умовах високої невизначеності та інформаційного перевантаження. Стратегічне мислення у торгівлі й підприємстві дедалі більше ґрунтується не лише на знанні ринку, а й на здатності швидко адаптуватися до нових цифрових викликів, переосмислюючи попередні сценарії розвитку. Ця адаптивність виявляється у вмінні працювати з цифровими джерелами даних, оцінювати коротко- та середньострокові ризики, застосовувати гнучкі підходи до планування й ухвалення рішень.

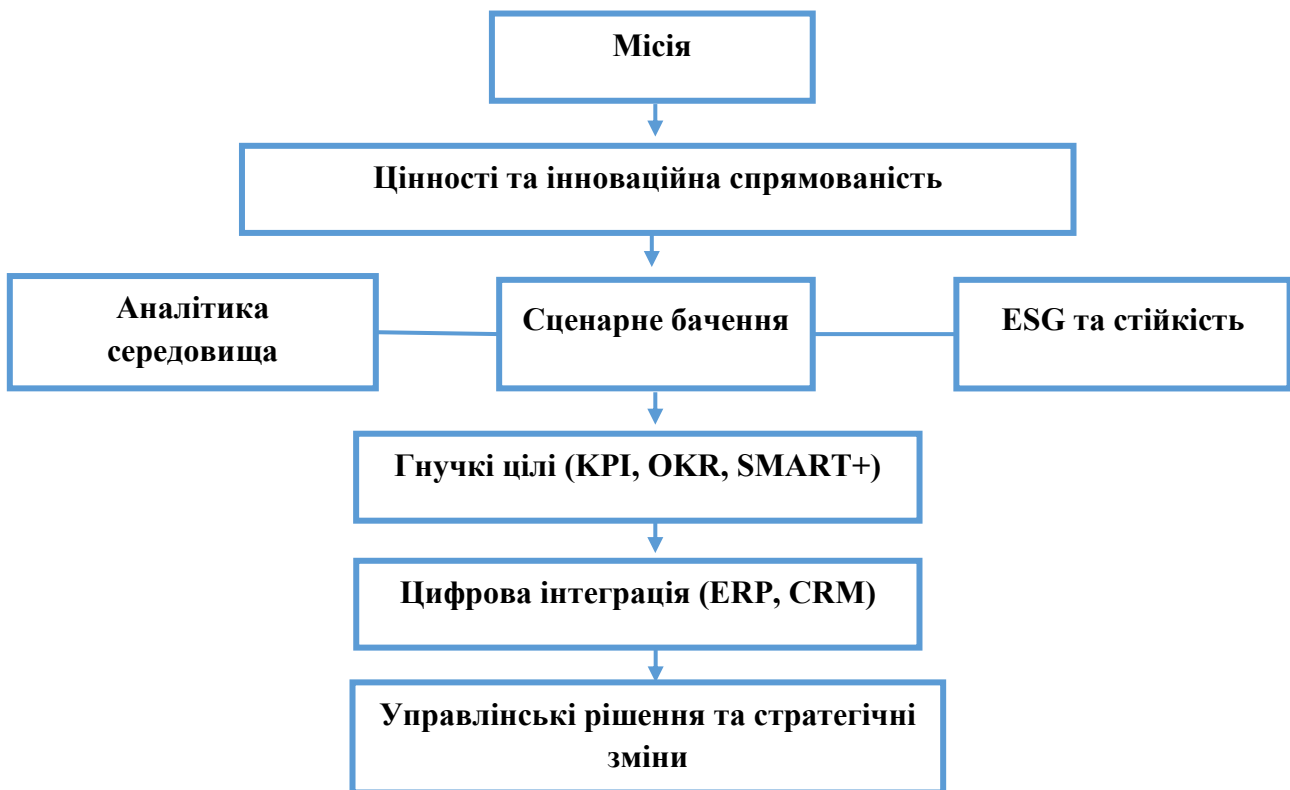


Рисунок 3.3 - Інтеграція смарт-концепції у процес формування місії, бачення та цілей організації

Відповідно, сучасна стратегія все частіше формується не централізовано, а як результат взаємодії різних учасників екосистеми — від клієнтів до технологічних партнерів, а, власне, стратегічне мислення перестає бути прерогативою лише топменеджменту, воно розвивається як колективний процес, що охоплює всі рівні організації.

3.2. Вибір стратегії та інструментів стратегічного аналізу в підприємницькій та торговельній діяльності в смарт-середовищі

У сучасних умовах стратегічне управління торговельним підприємством перестає бути виключно інструментом довгострокового планування. Воно трансформується у динамічну систему прийняття рішень, орієнтовану на інтеграцію цифрових інструментів, клієнтоцентричність і адаптивність до високотехнологічних змін. Формування ефективної стратегії вимагає не лише аналізу ринку, а й активного використання цифрових платформ, штучного інтелекту, предиктивної аналітики та принципів смарт-менеджменту.

Зауважимо, що процес стратегування в умовах смарт-середовища проходить через послідовні взаємопов'язані етапи, які відображено на рис. 3.4.

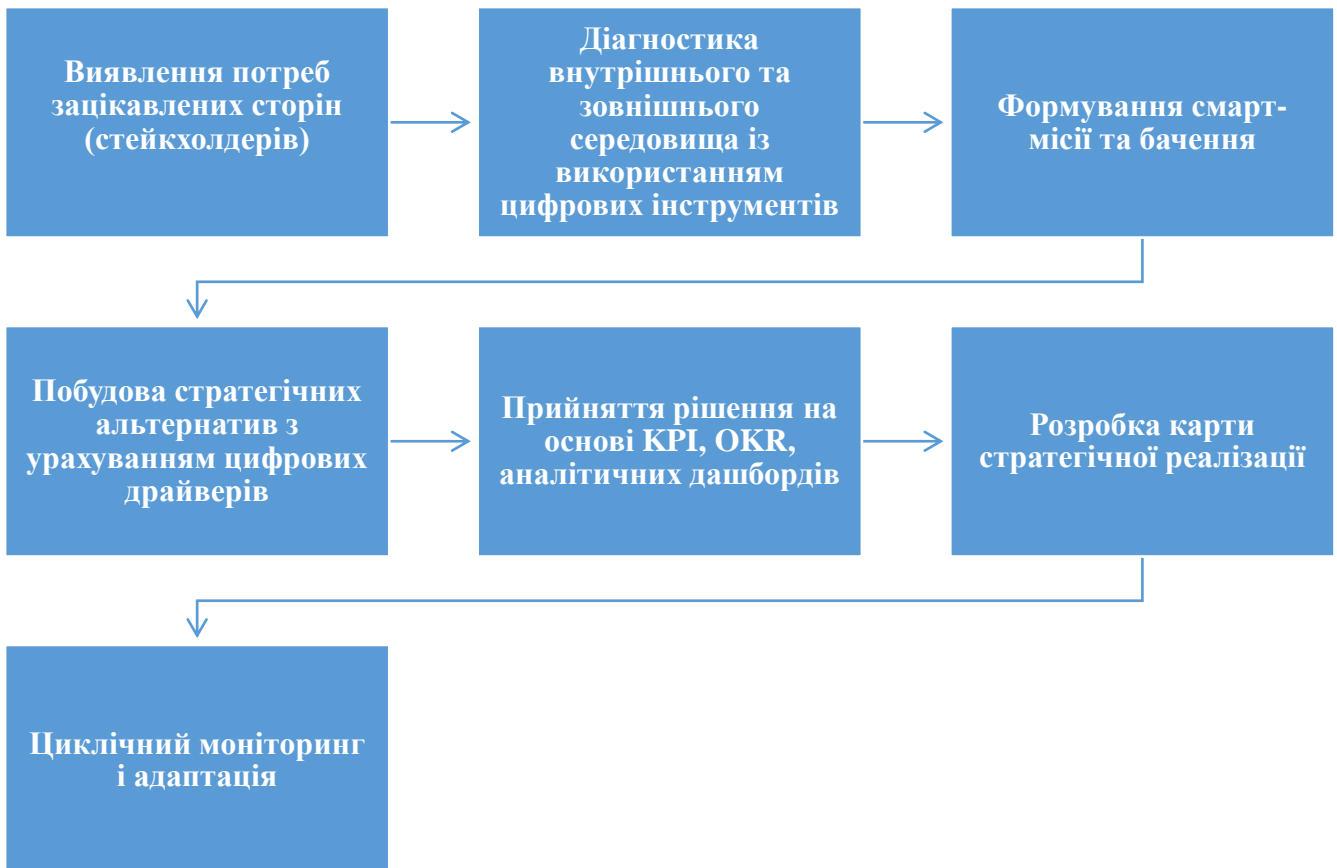


Рисунок 3.4 - Етапи формування стратегії торговельного підприємства в умовах смарт-середовища

Наголосимо, що формування стратегії торговельного підприємства в умовах смарт-економіки передбачає відмову від лінійних моделей мислення та перехід до інтелектуального, цифрово підкріпленого стратегічного управління. Смарт-стратегія ґрунтується на швидкості реакції, можливості гнучкого переорієнтування та тісній інтеграції з поведінкою споживача. Вона

реалізується не лише в межах організації, а й через її участь в екосистемах: від краудсорсингових платформ до логістичних цифрових мереж.

При цьому, у стратегічному управлінні підприємницькою та торговельною діяльністю, як і загалом і у всіх сферах господарювання, одним із ключових принципів є ієрархічна структура стратегій, яка передбачає їх диференціацію за рівнями прийняття рішень. Такий підхід дозволяє не лише узгодити глобальні цілі організації з операційними діями, а й забезпечити структуровану взаємодію між підрозділами в умовах складного й динамічного ринкового середовища.

Корпоративна стратегія — це стратегія найвищого рівня, яка визначає загальний вектор розвитку багатoproфільної організації або холдингу. У контексті торговельної діяльності вона охоплює рішення щодо входження на нові ринки, придбання або продажу бізнес-одиниць, вибору галузей або країн для інвестування, а також формування портфеля стратегічних одиниць. На рівні підприємницької діяльності корпоративна стратегія застосовується у разі, коли підприємство функціонує як багатобізнесова структура — наприклад, поєднує роздрібну торгівлю, дистрибуцію, логістику та фінансові сервіси. Цей рівень стратегування формує рамки для всіх інших стратегій, інтегруючи їх у єдину систему цінностей, ресурсів і довгострокових цілей.

Бізнесова стратегія формується в межах окремих стратегічних бізнес-одиниць і спрямована на досягнення конкурентних переваг на конкретному ринку або у визначеній товарній ніші. Вона зосереджується на тому, як підприємство буде конкурувати: через цінову політику, якість, обслуговування, інновації або брендинг. Бізнес-стратегії характеризуються високим ступенем гнучкості, часто змінюються внаслідок тестування ринку, особливо на етапі старту або масштабування. Для торговельних компаній бізнесова стратегія може включати вибір формату торгівлі (гіпермаркет, онлайн-магазин, маркетплейс), специфіку цільового сегмента, позиціонування товарного асортименту, інноваційні логістичні рішення.

Функціональні стратегії реалізуються в межах окремих функціональних підрозділів — маркетингу, продажів, фінансів, логістики, управління персоналом, ІТ. Вони мають тактичний характер і слугують операційним інструментарієм реалізації вищого рівня стратегій. У торгівлі функціональні стратегії відіграють вирішальну роль у підтримці клієнтоорієнтованості, адаптації до цифрових каналів збуту, оптимізації ланцюгів постачання, управлінні обслуговуванням тощо. У підприємстві функціональні стратегії є динамічними та часто інтегруються із зовнішніми партнерами (наприклад, аутсорсинг логістики чи обробки платежів).

Важливо підкреслити, що в умовах смарт-економіки ієрархія стратегічних рівнів зберігається, однак набуває мережево-адаптивного характеру. Це означає, що замість жорсткої вертикалі, в якій корпоративна стратегія диктує рамки функціональним, формується динамічна система взаємного узгодження: знизу вгору — через зворотний зв'язок із ринком, зверху вниз — через бачення та синергію ресурсів.

Зауважимо, що ієрархічна побудова стратегій забезпечує цілісність управлінського процесу, дозволяє структурувати стратегічне бачення на різних рівнях відповідальності й оперативності та слугує основою для подальшої реалізації гнучкого смарт-стратегування. Її збереження та адаптація до цифрової реальності є критично важливими для ефективного функціонування підприємств у сфері торгівлі та підприємництва в умовах багатофакторного середовища (див. рис. 3.5.).

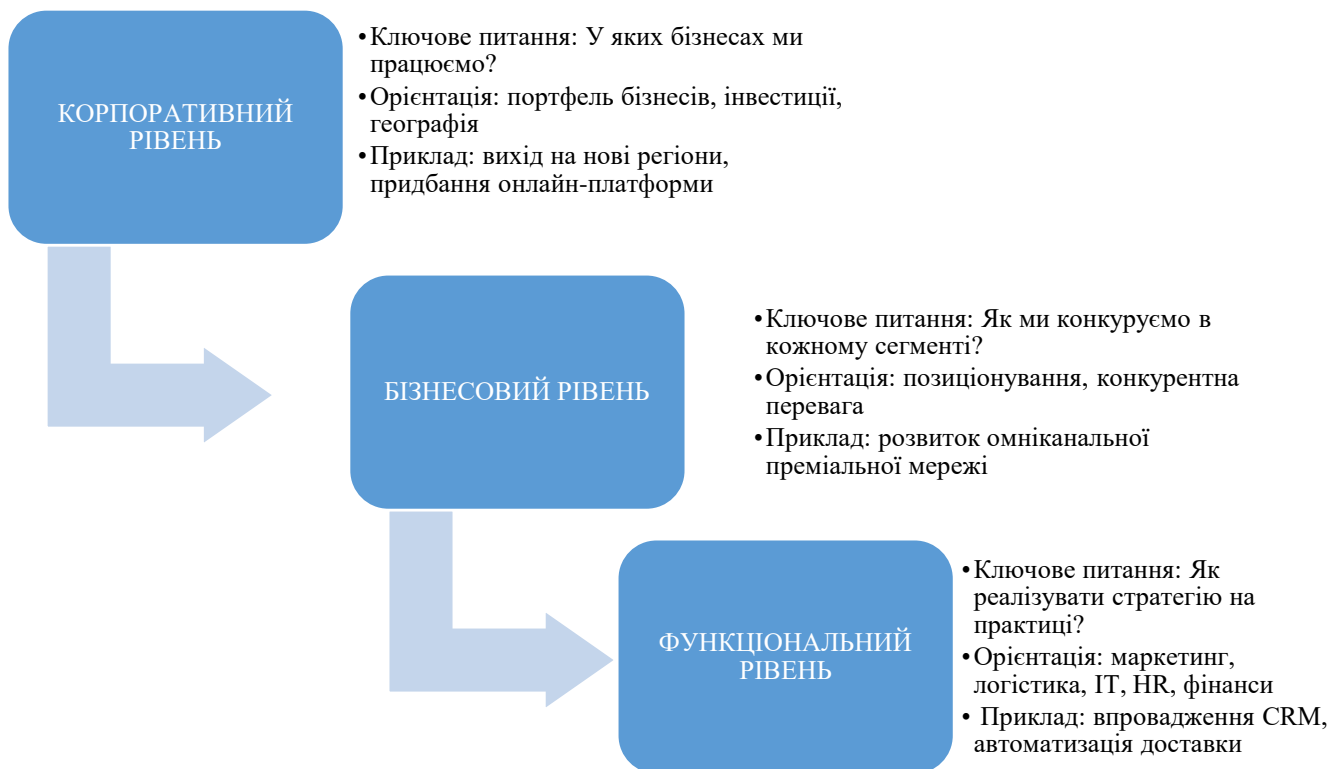


Рисунок 3.5 - Ієрархія стратегій у торговельно-підприємницькій діяльності

Надзвичайно важливим є і вибір відповідного типу стратегічної орієнтації, яка відображає бажану динаміку розвитку організації. З огляду на це, у науковій і прикладній літературі традиційно виділяють чотири базові типи стратегій: зростання, стабілізації, скорочення та диверсифікації. Їх класифікація має не лише концептуальне, а й практичне значення, адже визначає характер стратегічного планування, розподіл ресурсів, структуру ризиків та організаційно-економічну логіку функціонування компанії. Маємо зауважити, що означені стратегії не існують у чистому вигляді, адже на практиці поєднуються та комбінуються, проте кожна з них відображає особливий спосіб реагування організації на ринкові можливості й виклики. Для торговельних компаній ці стратегії мають особливе значення, оскільки саме у сфері обігу товарів найбільш відчутними є впливи споживчої поведінки, динаміки конкурентного середовища та технологічних зрушень.

Зокрема, стратегія зростання передбачає орієнтацію на кількісне й якісне розширення діяльності. Йдеться не лише про відкриття нових торгових точок чи розширення асортименту, а й про перехід на новий рівень конкурентоспроможності за рахунок освоєння нових ринкових ніш, впровадження інноваційних форматів взаємодії з клієнтом і побудови гнучких бізнес-моделей. Важливо розуміти, що зростання у сучасних умовах має багатовимірний характер: воно охоплює не лише обсяги продажів чи географію присутності, але й здатність підприємства інтегрувати цифрові технології, забезпечуючи створення більшої цінності для споживача, ніж у традиційних моделях.

Стратегія стабілізації формується тоді, коли підприємство прагне зберегти досягнуті позиції, зменшити ризики та сконцентруватися на внутрішній ефективності. Зазвичай це відбувається у періоди, коли ринок демонструє ознаки насичення, а конкуренція посилюється настільки, що агресивне зростання стає небезпечним. Проте стабілізація не є синонімом застою: вона передбачає підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат, розвиток сервісної складової та поглиблення відносин із клієнтами. У цьому сенсі стратегія стабілізації виступає як форма усвідомленого утримання рівноваги, яка дозволяє накопичити ресурси для майбутніх проривів.

За своєю сутністю стратегія скорочення у класичному трактуванні розглядається як реакція на кризові явища — зниження попиту, падіння прибутковості або втрату конкурентних переваг. Вона пов'язана з виведенням з ринку окремих товарів, закриттям торгових точок чи навіть виходом із певних сегментів бізнесу. Однак варто підкреслити, що скорочення не обов'язково означає занепад: у багатьох випадках воно є раціональним стратегічним кроком, який дозволяє звільнити ресурси для перерозподілу в більш

перспективні напрями. Таким чином, скорочення можна розглядати як своєрідний «перезапуск», що створює умови для майбутньої відбудови бізнесу на якісно новому рівні.

І, нарешті, стратегія диверсифікації завжди була найбільш складною для реалізації, адже вона передбачає вихід за межі звичних ринків і пошук нових джерел доходів. Вона може мати як концентричний характер (коли нові продукти або послуги пов'язані з основним бізнесом), так і конгломератний (вихід у зовсім інші галузі). Для торговельних компаній диверсифікація стає способом знизити залежність від коливань на основному ринку, а також інструментом довгострокової стійкості. Особливу цінність вона має в умовах високої турбулентності середовища, адже дозволяє організації залишатися життєздатною навіть тоді, коли окремі сегменти бізнесу втрачають актуальність.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що чотири базові види стратегій не слід розглядати як жорстко розмежовані альтернативи; радше це архетипи поведінки підприємства, які відображають різні траєкторії розвитку та взаємодії з ринком. У смарт-економіці вони зберігають своє значення, проте їхня реалізація набуває більшої гнучкості та багатовимірності, адже управлінські рішення дедалі частіше ґрунтуються не на статичних прогнозах, а на динамічних даних і сценаріях, що оновлюються в реальному часі (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Порівняння традиційних та смарт-стратегій

Тип стратегії	Традиційний підхід	Смарт-орієнтація
Зростання	Лінійне нарощення масштабів	Платформізація, багатоканальність, клієнтський досвід
Стабілізація	Утримання позицій, контроль витрат	Динамічна оптимізація, управління ризиками
Скорочення	Виведення з ринку неефективних активів	Переформатування й перенаправлення ресурсів
Диверсифікація	Інтуїтивний вихід у нові сфери	Data-driven пошук ніш, цифрове тестування моделей

Як ми можемо бачити, таблиця 6.3. демонструє, що традиційні стратегії у своїй класичній інтерпретації ґрунтуються на відносно стабільних параметрах ринкового середовища та передбачають лінійні рішення. Натомість у смарт-економіці вони перетворюються на більш гнучкі сценарії, у яких ключову роль відіграють цифрові дані, швидкість реагування та можливість постійного коригування. Однак сам факт наявності різних типів стратегій ще не гарантує їх

ефективного застосування: важливо розуміти, за яких умов доцільно обирати зростання, стабілізацію, скорочення чи диверсифікацію, а також які фактори виступають тригерами для переходу від одного стратегічного курсу до іншого. Відповідно, логіку вибору того чи іншого виду стратегії в умовах смарт-середовища, варто здійснювати, ґрунтуючись на оцінці стану ринку та ресурсних можливостей організації, постійному моніторингу цифрових сигналів, показників ефективності та змін у поведінці споживачів.

Так, умовною «відправною точкою» у процесі вибору стратегії є оцінка загального стану ринку. Якщо спостерігається тренд зростання, що підтверджується підвищенням попиту, позитивною динамікою маржинальності та високим показником повернення інвестицій, підприємство має можливість реалізувати стратегію зростання. Проте навіть у цьому випадку ключовим фактором виступає наявність ресурсів: якщо їх достатньо, компанія може дозволити собі експансію, масштабування форматів чи платформізацію; якщо ж ресурсний потенціал обмежений, то доцільним стає обмежене зростання або поступовий перехід до стабілізації.

У ситуаціях, коли ринок демонструє стагнацію або спад, організація має визначити життєздатність свого «ядра» — основного бізнесу чи ключових напрямів діяльності. Якщо вони залишаються прибутковими, стратегія стабілізації є оптимальною: вона дозволяє зосередитися на підвищенні операційної ефективності, оптимізації витрат і розвитку лояльності клієнтів. Якщо ж ядро втрачає економічну стійкість, то виникає потреба у стратегії скорочення, яка може мати вибірковий характер (ліквідація збиткових точок, відмова від неефективних продуктів) або більш радикальний — у вигляді pivot-стратегії чи виходу з певного сегмента. Зауважимо, що диверсифікація в цьому ключі постає не як випадковий пошук додаткових джерел доходів, а як системний напрям, що базується на аналізі незадоволених потреб, виявлених за допомогою великих даних і поведінкових сигналів. Саме тому диверсифікація у смарт-середовищі тісно пов'язана з тестуванням нових моделей на основі MVP-проектів та використанням data-driven управління.

Важливо наголосити, що процес вибору має циклічний характер. Це означає, що після реалізації певної стратегії відбувається повторна діагностика середовища на основі цифрових індикаторів (KPI, OKR, показники CRM та ERP-систем, клієнтські відгуки, алгоритмічні прогнози), а сама стратегія, як ми говорили раніше, не є остаточним вибором, а постійним процесом корекції курсу, що дозволяє торговельному підприємству залишатися стійким, гнучким та здатним до випереджального реагування на зміни. Загалом, вибір типу стратегії є не просто інструментальним рішенням, а проявом стратегічної культури організації, її здатності до самооцінки, прогнозування й адаптації.

Смарт-орієнтація не відмінює ці чотири типи стратегій, а радше надає їм динамічної та цифрової глибини, перетворюючи традиційні стратегічні напрямки на високочастотні й гнучкі сценарії реагування та розвитку.

Наголосимо, що сам по собі поділ на типи не дає відповіді на питання, яким чином формувати та реалізовувати стратегії в реальних умовах конкуренції. Для цього необхідно спиратися на методологічні підходи, які забезпечують системність, логічну послідовність і внутрішню узгодженість стратегічних рішень. У цьому контексті особливого значення набувають класичні моделі стратегічного аналізу та вибору, розроблені І. Ансоффом, М. Портером та Г.Мінцбергом, які не лише заклали підґрунтя сучасного стратегічного менеджменту, але й залишаються актуальними у смарт-економіці, трансформуючись відповідно до цифрових викликів.

Так, модель Ансоффа розроблена як інструмент вибору напряму стратегічного зростання через співвідношення між продуктами та ринками. Вона передбачає чотири базові стратегії:

- проникнення на ринок;
- розвиток продукту;
- розвиток ринку;
- диверсифікація.

Ця модель залишається актуальною у підприємстві та торгівлі завдяки своїй універсальності, проте в умовах смарт-економіки її статичність потребує адаптації. Сьогодні стратегічний вибір більше не обмежується лінійним поєднанням "ринок–продукт", а включає багатовимірні категорії: досвід користувача, дані, екосистема, цифрові активи.

Інший впливовий підхід сформулював Майкл Портер, який окреслив три базові стратегії конкуренції: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Попри те, що ця типологія виникла у 1980-х роках, вона й сьогодні пояснює логіку конкурентного суперництва (див. рис. 3.6.).

Водночас необхідно визнати, що в умовах цифрових ринків її інтерпретація ускладнюється: витрати стають багатовимірними (зокрема цифрові трансакційні витрати), диференціація виходить за межі продукту і включає досвід споживача, а фокусування передбачає використання складних інструментів аналітики, які дозволяють надточно окреслювати ніші.

Третій концептуальний блок запропонував Генрі Мінцберг, який у своїх дослідженнях наголосив на тому, що стратегія не завжди є раціонально спланованим процесом; вона може бути результатом еволюції, навчання та непередбачуваних рішень.



Рисунок 3.6 - Сутність підходу М. Портера в стратегічному управлінні

Зокрема, Г. Мінцберг запропонував розглядати стратегію не лише як план, а як багатогранне явище, що може мати щонайменше п'ять інтерпретацій:

1. Plan (план) – свідомо розроблений курс дій для досягнення цілей.
2. Pattern (шаблон) – послідовність дій, яка фактично склалася у практиці, навіть без чіткого формального планування.
3. Position (позиція) – місце організації у конкурентному середовищі, її відносини з іншими учасниками ринку.
4. Perspective (перспектива) – система цінностей, культурних орієнтацій і колективного бачення, яке визначає поведінку організації.
5. Ploy (хитрість) – конкретний маневр, спрямований на випередження чи обман конкурента.

Його підхід цінний тим, що він показує багатозначність стратегічного процесу, в якому планові рішення взаємодіють із «виникаючими» стратегіями (див. рис. 3.7.).

У цифровому середовищі ця ідея набуває особливої актуальності, адже підприємства змушені постійно коригувати дії відповідно до сигналів з ринку, що надходять у режимі реального часу. У контексті смарт-економіки ідеї Мінцберга інтегруються в концепти Lean Startup, дизайн-мислення, управління сценаріями. Його підхід резонує з логікою гнучкого стратегічного циклу: створення гіпотези → тестування в середовищі → збирання даних → адаптація моделі, за якою стратегія розглядається як живий процес, вбудований у цифровий слід користувача, поведінкову аналітику та екосистемні зв'язки.

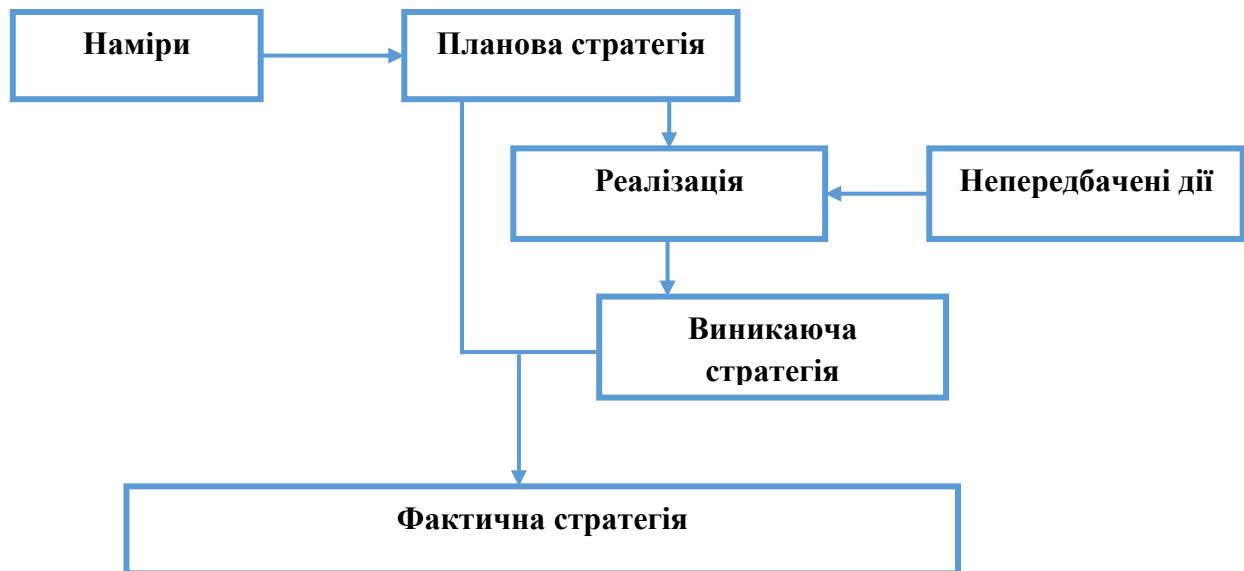


Рисунок 3.7 - Формування фактичної стратегії організації за Г. Мінцбергом

Узагальнюючи аналіз класичних концепцій, можна стверджувати, що кожен із розглянутих підходів пропонує власну оптику стратегічного мислення: Ансофф зосереджується на векторах зростання, Портер — на конкурентних позиціях, Мінцберг — на процесності та багатовимірності стратегій. Разом вони створюють фундамент сучасного стратегічного менеджменту. Однак практична діяльність торговельних підприємств вимагає не лише концептуальних орієнтирів, а й конкретних інструментів, які дозволяють верифікувати вибір стратегічних альтернатив і приймати обґрунтовані рішення. Одними з найефективніших інструментів такого типу стали стратегічні матриці, що інтегрують дані про внутрішній потенціал і зовнішнє середовище та дозволяють сформулювати картину можливих сценаріїв розвитку. Матриці стратегічного вибору - універсальні аналітичні моделі, які дозволяють одночасно враховувати внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови його функціонування, систематизувати варіанти розвитку й визначати оптимальний курс у динамічному ринковому середовищі.

Чи не найвідомішою виступає матриця BCG (Boston Consulting Group), що передбачає позиціонування продуктів або бізнес-одиниць за двома критеріями: темпи зростання ринку (високі/низькі) та відносна частка ринку (висока/низька). У класичному вигляді вона формує чотири типи стратегічних позицій:

- Зірки: високе зростання і велика частка — потребують інвестицій, є стратегічним пріоритетом.
- Дійні корови: низьке зростання, але стабільна частка — генерують

прибуток.

- Знаки питання: зростаючі ринки, але мала частка — потребують рішень про інвестування чи вихід.

- Собаки: низька частка і зростання — кандидати на скорочення.

Зауважимо, що у торгівлі Матриця BCG вона набуває особливого значення як інструмент управління товарними категоріями, каналами збуту та асортиментом, за якого класичні параметри: темпи зростання ринку і відносні частки підприємства на ньому отримують новий зміст. Так, зокрема, показник «зростання ринку» у смарт-торгівлі інтерпретується значно ширше: це не лише загальні макроекономічні тренди чи динаміка попиту в галузі, а й цифрові індикатори — кількість пошукових запитів у мережі, зростання онлайн-трафіку, активність у соціальних медіа чи зміни у структурі споживчих кошиків. Таким чином, матриця дає змогу побачити не лише стан традиційного ринку, а й розвиток електронних і омніканальних форматів. В той же час, «відносна частка ринку» в умовах цифрової трансформації визначається не тільки часткою у фізичному продажі, а й видимістю бренду в онлайн-просторі: позиціями у пошуковій видачі маркетплейсів, рейтингами відгуків, частотою повторних покупок, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства в багатоканальному середовищі, де вартість бренду та цифрова репутація стають такими ж важливими, як і класичні фінансові показники.

Варто підкреслити, що використання матриці BCG у торгівлі передбачає не лише формальну класифікацію товарних категорій за рівнем зростання і часткою ринку, а й побудову цілісної стратегії управління асортиментом. Вона допомагає визначити, у які напрямки варто інвестувати ресурси, які потребують підтримки, а які — оптимізації чи поступового виведення, дає змогу прийняти виважене рішення щодо присутності на нових онлайн-платформах, розвитку омніканальних сервісів чи впровадження інноваційних форматів торгівлі.

Матриця GE/McKinsey є розширеною альтернативою BCG і пропонує дев'ятикоміркову модель, що враховує дві змінні: привабливість ринку (ринкова ємність, прибутковість, темпи зростання, бар'єри входу) та конкурентоспроможність бізнесу (маркетинг, інноваційність, дистрибуція, бренд). Вона дозволяє глибше аналізувати позиції бізнес-одиниць і враховує як якісні, так і кількісні показники. Зокрема, в торгівлі привабливість ринку може означати не тільки темпи зростання чи рівень прибутковості, але й широту доступу до клієнтів у цифрових каналах, рівень конкуренції, регуляторні умови або навіть динаміку поведінки споживачів у маркетплейсах. Сила позицій підприємства визначається не лише його часткою на ринку, а й такими показниками, як якість сервісу, швидкість обробки замовлень, рівень лояльності покупців, репутація бренду в мережі.

Наголосимо, що в умовах смарт-економіки цей інструмент набуває нового значення. По-перше, дані для оцінки факторів збираються не лише з фінансової звітності чи маркетингових досліджень, а й із цифрових джерел: систем CRM, онлайн-аналітики, маркетплейсів, відгуків клієнтів. По-друге, оновлення матриці може здійснюватися не раз на рік, а в режимі реального часу завдяки дашбордам і автоматизованим алгоритмам, роблячи стратегічний аналіз більш динамічним і гнучким. Відповідно, перевагою GE/McKinsey саме для ритейлу полягає у можливості тонкого налаштування: одна й та сама категорія може мати різні позиції в онлайн- і офлайн-каналах, у різних регіонах чи під регіонах мережі, що дозволяє планувати не лише середньозважені, а мікропортфельні рішення. Водночас модель дозволяє управляти й інвестиціями: навіть якщо сегмент привабливий, слабка операційна спроможність означає потребу спершу підсилити логістику, комерційні умови або клієнтський досвід, і лише потім масштабуватися.

Наступним стратегічним інструментом виступає SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - універсальний метод оцінки внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища. Його сила полягає в простоті й доступності. Однак, зауважимо, що у цифрову епоху традиційний SWOT потребує глибшої деталізації та регулярного оновлення. Серед його обмежень — суб'єктивність та складність операціоналізації. Для смарт-торгівлі SWOT перетворюється на аналітичний шаблон, який поєднується з KPI, HR-аналітикою, конкурентним аналізом та аналітикою споживачів.

Матриця TOWS є розвитком SWOT, оскільки не тільки фіксує характеристики, але й дозволяє формувати стратегічні сценарії за допомогою комбінацій:

S–O: використання сильних сторін для реалізації можливостей;

W–O: подолання слабкостей для реалізації можливостей;

S–T: застосування сильних сторін для нейтралізації загроз;

W–T: мінімізація ризиків уразливих позицій.

Окрім цього TOWS знаходить широке застосування для стратегічного формування MVP, вибору бізнес-моделі, оцінки ринкових ризиків, створення мікростратегій на основі локальних характеристик сегментів чи ринків.

Підсумовуючи, зазначимо, що у контексті цифрової трансформації та високодинамічного середовища сучасного бізнесу класичні матриці стратегічного вибору — BCG, GE/McKinsey, SWOT, TOWS — не втратили своєї значущості, проте потребують глибокої адаптації до умов смарт-економіки. Така адаптація передбачає інтеграцію цифрових технологій, використання великих даних, автоматизацію обчислень, а також зміну логіки аналітичного мислення з лінійного на багатовимірний, системний і сценарний.

Смарт-адаптація насамперед полягає у динамічному оновленні вхідних параметрів матриць. Наприклад, у класичній BCG-матриці темпи зростання ринку та частка компанії визначались на основі щорічної статистики. У смарт-версії ці параметри можуть формуватись у реальному часі на основі потокових даних із CRM, e-commerce платформ, API-інтеграцій з маркетплейсами або логістичними провайдерами, що дозволяє здійснювати не епізодичне, а постійне портфельне управління продуктами або ринками. Варто наголосити і на розширенні вимірів аналізу, позаяк класичні матриці часто базуються на двовимірних осях, що обмежує складність моделювання. Смарт-підхід дозволяє додавати третій і четвертий рівні аналітики — наприклад, клієнтську лояльність, операційні витрати, швидкість реагування або індекс екологічної сталості. Це перетворює статичну матрицю на інтерактивний аналітичний простір, де стратегічні рішення приймаються з урахуванням більшої кількості параметрів.

Крім того, смарт-адаптація змінює формат взаємодії з матрицями. Замість того щоб залишатися інструментами ручного аналізу, вони вбудовуються в системи підтримки стратегічних рішень. Наприклад, SWOT-аналіз може бути автоматизований на рівні платформи Business Intelligence (BI), яка аналізує силу бренду, слабкі сторони логістики, зовнішні загрози конкуренції на основі відкритих даних і генерує рекомендації щодо TOWS-комбінацій.

Не варто забувати і про використання штучного інтелекту та машинного навчання для генерації висновків із матриць. Наприклад, AI-модель може автоматично класифікувати товар до категорії «Зірка» чи «Собака» за BCG-матрицею, враховуючи не лише абсолютні показники, а й темпи зміни, сезонність, конкурентні дії. У моделі TOWS система може генерувати сценарії типу S-O або W-T на основі ризик-профілів, фінансових прогнозів і поведінкової аналітики. Смарт-адаптація також передбачає інтерфейсну доступність та візуальну інтерактивність: матриці можуть бути реалізовані у вигляді дашбордів, що оновлюються в реальному часі, з можливістю порівняння сценаріїв, фільтрації за сегментами ринку, регіонами чи категоріями споживачів. Це особливо важливо для торговельних і підприємницьких структур, які працюють із великою кількістю клієнтських груп або каналів збуту.

Приходимо до висновку, що смарт-адаптація класичних матриць стратегічного вибору не змінює їхньої фундаментальної логіки, але радикально підвищує їхню оперативність, точність, масштабованість та інтегрованість, що в свою чергу дозволяє оперативно тестувати гіпотези, швидко перебудовувати бізнес-модель, управляти асортиментом, каналами та ринками на основі реальних, а не прогнозних даних, забезпечуючи нову якість стратегічного

мислення, відповідну до умов смарт-економіки, де стратегія — це не план, а постійно оновлювана система цифрово-аналітичної координації рішень.

Однак, смарт-орієнтоване стратегування потребує не лише постановки цілей, а й системи координат для їх реалізації. Найбільш поширеними механізмами інтеграції є KPI (Key Performance Indicators), OKR (Objectives and Key Results) та Balanced Scorecard (BSC). Усі три інструменти виконують різні функції у стратегічному управлінні, але в смарт-контексті мають спільну базу — цифрову, аналітичну, адаптивну.

KPI — це кількісні індикатори, які вимірюють досягнення конкретних цілей. У торгівлі це можуть бути CAC, CLV, Churn Rate, Conversion Rate, Average Order Value тощо, що в смарт-інтерпретації передбачає їх автоматичне формування, оновлення в реальному часі, візуалізацію на дашбордах.

OKR — це стратегічний інструмент, де ціль (Objective) формулюється якісно, а ключові результати (Key Results) — кількісно. Наприклад: Objective: Покращити досвід користувача; KR1: Підвищити NPS до 70; KR2: Зменшити час відповіді служби підтримки до 2 хв. Зауважимо, що власне OKR є більш гнучкими та придатними для agile-середовища, зокрема в стартапах та омніканальних командах.

Balanced Scorecard (BSC) — це система збалансованих показників, яка охоплює чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішньоопераційну та навчання/розвиток, яка у смарт-концепції функціонує на основі BI-платформ, дозволяючи інтегрувати нефінансові показники — наприклад, ESG-метрики, показники цифрової трансформації або соціального впливу.

Використання цих інструментів у сукупності формує багаторівневу цифрову систему стратегічного управління, де стратегічні цілі задаються на рівні місії, розкладаються в KPI та OKR, а координуються через системи BSC. Тож, у кінцевому підсумку, смарт-орієнтоване стратегування забезпечує торговельному підприємству не лише кращу інформованість, а й керовану швидкість: здатність швидко бачити зміни, дешево експериментувати, дисципліновано перерозподіляти ресурси та підтримувати узгодженість між місією, конкурентною позицією й щоденними діями. Саме ця зв'язка — методологічний каркас класичних та цифрові інструменти діагностики й виконання — формує стійку конкурентоспроможність, підвищує якість управлінських рішень та знижує вартість помилок у турбулентному ринковому середовищі.

3.3. Організація стратегічного управління на засадах смарт-підходу в умовах цифровізації

Цифровізація є не лише технологічним трендом, а глибинним фактором трансформації парадигми стратегічного управління в підприємницькій та торговельній діяльності. Сучасне стратегування все більше втрачає рису статичної процедури й перетворюється на безперервний, даними керований процес, у якому цифрові інструменти відіграють роль основних носіїв і засобів стратегічної взаємодії, планування та коригування. Зауважимо, що сучасне стратегічне підприємництво, що базується на врахуванні смарт-підходу в свою діяльність, обов'язково має враховувати особливості функціонування в умовах VUCA-середовища (див. рис. 2.8.), яке, власне, і визначає архітектуру ринку, особливо у сферах торгівлі, інноваційного бізнесу та електронної комерції. Замість стабільних і передбачуваних умов підприємці стикаються з високою турбулентністю, швидкоплинними трендами, невизначеністю регуляторного поля, зростаючим інформаційним шумом і множинністю стратегічних альтернатив.



Рисунок 3.8 - Трактування VUCA-середовища за ключовими складовими

У таких умовах класичні стратегічні моделі, орієнтовані на довгострокове планування, втрачають ефективність. Натомість зростає потреба у смарт-підходах, які забезпечують гнучке, контекстуальне, даноорієнтоване управління з можливістю швидкої адаптації. Підприємницька стратегія в логіці VUCA — це не лише документ чи орієнтир, а живий процес, що перебуває в постійному русі: формулюється, перевіряється, модифікується і трансформується у відповідь на найменші зміни в середовищі.

Варто виокремити ключові характеристики торговельно-підприємницької стратегії в VUCA-середовищі:

- контекстуальна чутливість — постійне відстеження змін у поведінці споживачів, постачальників, конкурентів за допомогою аналітичних платформ (BI, AI-моделі прогнозу, social listening);
- швидкість ухвалення рішень — впровадження принципів agile-управління, спринтів стратегічного планування, MVP-продуктів для швидкого тестування ідей;
- експериментальність і гіпотетичне мислення — замість чіткої маршрутизації стратегія працює як карта варіантів, гіпотез і реакцій, які перевіряються на практиці;
- адаптивна структуризація — часткове делегування стратегічних функцій на локальні рівні (маркетинг, клієнтські сегменти, канали), що забезпечує гнучкість у реалізації.

Окрім цього, наголосимо, що вже усталеною характеристикою торговельно-підприємницької стратегії в умовах VUCA має бути її екосистемний характер. Підприємець перестає мислити лише в межах власної організації — він оперує поняттями партнерств, відкритих інновацій, платформених бізнесів, мережевої цінності, переорієнтовуючись на стратегічні альянси, кластери, фандрейзингові та акселераційні механізми, які самі по собі є частиною конкурентної переваги. Зауважимо і про потребу інтуїтивно-доповненого прийняття рішень, де цифрові дані поєднуються з людським стратегічним чуттям — особливо в ситуаціях, де аналітика не дає однозначних відповідей, а час на реакцію обмежений.

Попри те, що VUCA-середовище стало символом турбулентного світу бізнесу останніх двох десятиліть, а врахування його постулатів стає беззаперечним обов'язком кожного підприємця, останні роки показали, що навіть ця концепція вже не повністю відображає складність нових реалій. У зв'язку з цим усе більшого поширення набуває BANI-парадигма, яка пропонує інший ракурс розуміння невизначеності: Brittle (крихкість), Anxious (тривожність), Nonlinear (нелінійність), Incomprehensible (незбагненність), що робить цей підхід особливо релевантним для стратегій у сфері підприємництва та торгівлі, які стають дедалі більш вразливими до несподіваних подій і ефектів на піку мережевих зламів.

BANI-середовище не просто підкреслює складність і мінливість — воно змушує мислити категоріями крихкості систем, які можуть виглядати стійкими до певного моменту, але руйнуються під тиском незначних викликів. Підприємницькі стратегії в такому контексті вимагають вбудованої резильєнтності — здатності не лише адаптуватися до змін, а й ефективно

відновлюватися після системних збоїв, проектуючи стратегічні моделі, здатні до самоорганізації та анти-крихкості, що виграють від турбулентності, а не просто виживають у ній. Враховуючи тривожність, як постійний емоційний фон прийняття рішень в останній час, постає потреба у напрацюванні психологічно стійкого лідерства, що і дозволяє зробити стратегування в BANI-контексті за рахунок врахування емпатичних механізмів, корпоративної культури підтримки та гнучких моделей управління людськими ресурсами. Окрім цього, зауважимо і на нелінійність здійснення торговельної та підприємницької діяльності, що в свою чергу зумовлює втрату традиційної причинно-наслідкової логіки: невеликі вчинки можуть мати непропорційні наслідки. Відповідно, підприємець у таких умовах не може покладатися лише на ретроспективу — необхідно формувати гнучкі сценарії та стратегічні гіпотези, що враховуватимуть непередбачувані зв'язки між явищами за рахунок формування нової аналітичної культури, заснованої не на точних прогнозах, а на ймовірнісному оцінюванні й симуляціях. Зрештою, незбагненність в рамках BANI-концепції — це стратегічна межа розуміння, оскільки багато процесів в підприємстві залишаються поза раціональним поясненням навіть для досвідчених аналітиків. У такому контексті ключовим ресурсом бізнесмена стає довіра — до даних, до команди, до власної інтуїції. Стратегія більше не базується виключно на знаннях — вона вибудовується як система орієнтирів у умовах інформаційного перевантаження і когнітивної багатозначності.

Таким чином, синтез VUCA та BANI-оптики дозволяє розробляти смарт-стратегії нового покоління: багаторівневі, сценарні, гнучкі, емоційно-збалансовані. У центрі такої стратегії — не абсолютний план, а адаптивна логіка виживання, зростання і коеволюції з нестабільним світом. Для підприємницьких структур це не лише виклик, а й новий рівень стратегічної самосвідомості. На цьому фоні, категорії гнучкості та адаптивності перестають бути другорядними характеристиками організаційної поведінки й трансформуються у стратегічні активи, що формують стійку конкурентну перевагу. Йдеться не лише про здатність швидко змінювати курс або реагувати на виклики, а про інституціоналізацію змін як складової стратегічної ідентичності підприємства.

Гнучкість у підприємстві передбачає, насамперед, структурну мобільність, яка проявляється у здатності перебудовувати бізнес-моделі, операційні процеси, канали збуту та маркетингові стратегії у відповідь на збурення зовнішнього середовища. Наприклад, компанії, які під час пандемії COVID-19 змогли перевести свої торговельні потоки в онлайн, модифікувати ланцюги постачання або переорієнтувати продуктову лінійку, не лише вижили, а й посилили свої позиції. Саме ці дії ілюструють гнучкість як практику

стратегічної пластичності.

Адаптивність, своєю чергою, має поведінковий і когнітивний вимір. Вона стосується не стільки структур, скільки мислення — здатності переосмислювати припущення, стратегічні гіпотези, а також відкритість до нових форматів взаємодії, технологій, культур. Це включає стратегічне навчання, у межах якого підприємство не просто навчається із власного досвіду, а активно будує системи зворотного зв'язку, аналітичного моніторингу та інтерпретації середовища.

Особливо важливою є взаємодія між гнучкістю й адаптивністю у цифровому середовищі, де швидкість змін перевищує можливості класичних моделей планування. Смарт-підприємства активно впроваджують механізми гнучкого управління (agile), цифрові близнюки, моделі зворотного зв'язку в реальному часі, що дозволяє не просто реагувати на зміни, а передбачати їх. Так, аналітика поведінки споживачів у реальному часі через AI-системи дозволяє адаптувати пропозицію ще до зміни попиту, а автоматизація логістики — перебудовувати поставки без людського втручання (див. рис 3.9.).

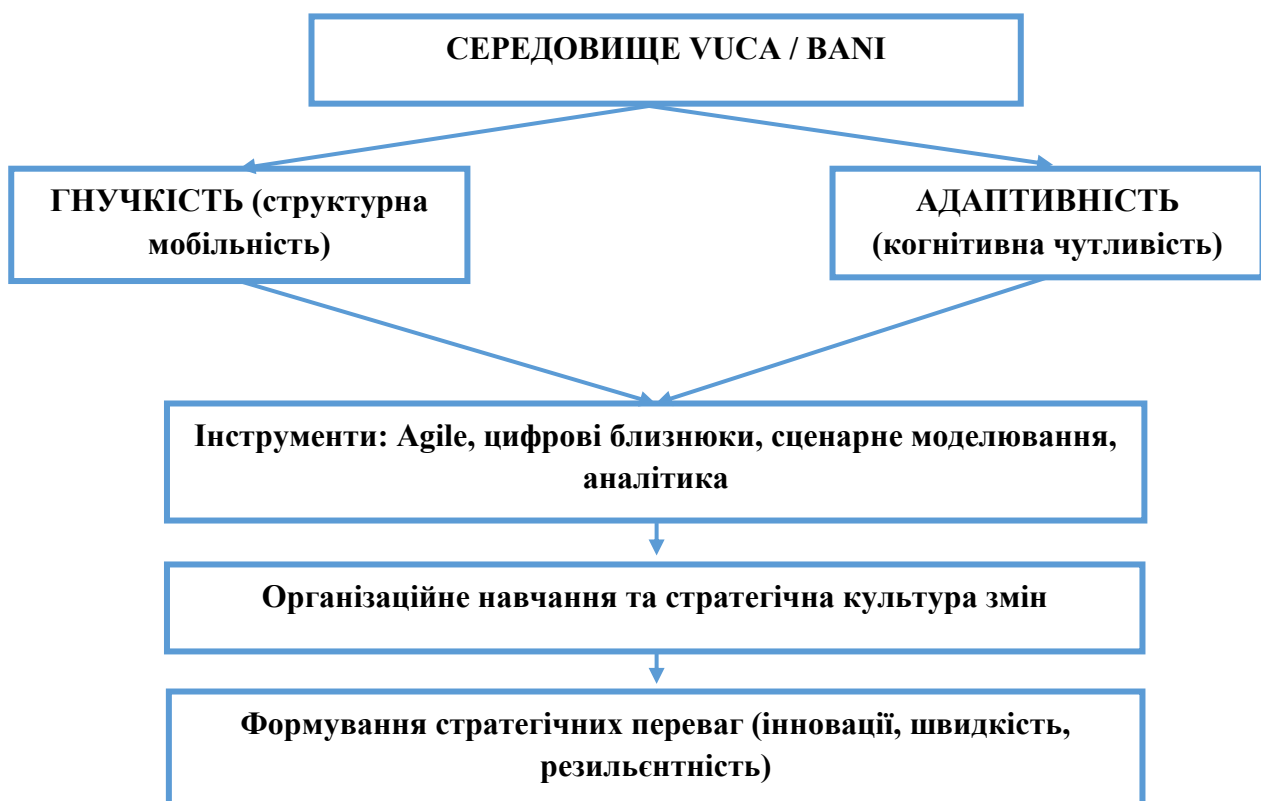


Рисунок 3.9 - Формування стратегічних конкурентних переваг на засадах смарт-підходу

Під час формування стратегій врахування гнучкості та адаптивності проявляються у:

- переході від статичних п'ятирічних планів до сценарних стратегій з регулярним переглядом цілей;
- модульному дизайні продуктів і процесів, що дозволяє швидко інтегрувати інновації;
- делегуванні рішень до рівня команд, які працюють у безпосередньому контакті з ринком (принцип горизонтальних стратегічних команд);
- вбудовуванні здатності до змін в організаційну культуру та корпоративну ідентичність.

Ці підходи особливо актуальні для малого та середнього підприємництва, яке не має ресурсу для масштабної інерції, але водночас є більш мобільним, здатним до ризику й інноваційного прориву. Тут гнучкість і адаптивність можуть компенсувати брак масштабності, виступаючи як нематеріальні активи, що безпосередньо перетворюються у фінансові результати.

Зауважимо, що в умовах смарт-економіки гнучкість та адаптивність стають основою для формування бізнес-моделей, здатних не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх, створюючи нові можливості на ринку. Одним із найбільш ефективних способів реалізації такої проактивної логіки є креативне підприємництво, яке дедалі частіше розглядається не лише як форма самозайнятості чи джерело інновацій, а як стратегічний інструмент конкурентної диференціації. Зокрема, у світі надлишку однотипної продукції та надлишкової комунікації основною перевагою стає не ціна або масштаб, а здатність створити унікальний сенс досвід, який резонує з ціннісними очікуваннями споживача. У цьому контексті креативність — це не лише генерація ідей, а інтегрований процес проєктування унікальної ринкової пропозиції, де зливаються дизайн, технологія, емоція й культура.

Основу стратегій креативного підприємництва на засадах смарт-концепції складає орієнтація на унікальність, автентичність та залучення, що означає відхід від масштабування як універсального критерію успіху — на користь глибини взаємодії з цільовими сегментами, співтворчості з клієнтом та емоційного брендингу. Такий підхід вимагає розширеного стратегічного мислення, в якому ціннісні параметри продукту превалюють над функціональними. Креативне підприємництво активно застосовує гібридні бізнес-моделі, які поєднують прибутковість із соціальною місією, що посилює конкурентну привабливість бренду. Ключовим ресурсом для реалізації таких стратегій стає творчий людський капітал, що володіє не лише професійною, а й креативною компетентністю: здатністю мислити візуально, концептуально, міждисциплінарно. Саме такі команди забезпечують народження стратегічних

проривів у новій економіці.

Зауважимо, що з огляду на стрімку діджиталізацію, і креативна стратегія, і загальна стратегія організації, в тому числі і торгівельної, загалом, неможлива без інтеграції з цифровими інструментами. Так, на відміну від традиційного стратегічного планування, що базувалося на експертних судженнях, історичних даних і періодичних звітах, цифрово-орієнтоване стратегування є багатокомпонентним процесом, у якому інструменти ІТ-архітектури виконують функції збору, обробки, візуалізації та інтерпретації стратегічної інформації в режимі реального часу. Зокрема, до ключових цифрових інструментів, що забезпечують формування та реалізацію смарт-стратегій у підприємстві та торгівлі, належать наступні.

1. BI-системи (Business Intelligence) — платформи для збору, інтеграції, візуалізації та аналізу даних із різних джерел, що дозволяють керівництву ухвалювати стратегічні рішення на основі показників продуктивності, поведінки клієнтів, динаміки продажів, витрат та трендів ринку. Прикладами є Power BI, Qlik Sense, тощо.

2. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — дозволяють інтегрувати всі ключові бізнес-процеси (фінанси, закупівлі, логістика, персонал, виробництво) в єдине середовище. У стратегічному вимірі ERP забезпечують контроль реалізації планів, управління ресурсами відповідно до цілей і прогнозів.

3. CRM-системи (Customer Relationship Management) — інструменти для управління відносинами з клієнтами, що формують базу для стратегій персоналізації, лояльності та поведінкового моделювання. У сфері торгівлі CRM використовується для виявлення тенденцій у купівельній поведінці, сегментації клієнтів і розробки персоналізованих стратегічних комунікацій.

4. Системи стратегічного планування (Enterprise Performance Management, EPM) — забезпечують постановку цілей, визначення KPI, моніторинг результатів та симуляцію сценаріїв розвитку. Вони є ядром стратегічного контролю, а їх інтеграція з BI-системами дозволяє створювати комплексне середовище для стратегічного управління.

5. Цифрові платформи для зв'язку та командної роботи (Notion, Trello, Asana, Miro, Monday.com) — застосовуються в процесі спільної розробки стратегій, зокрема і під час реалізації проєктів. Вони забезпечують прозорість стратегічних процесів, управління задачами, візуалізацію пріоритетів та синхронізацію команд.

Інтелектуалізація торговельної діяльності в умовах смарт-економіки неможлива і без технологічного переозброєння стратегічного управління, зокрема за рахунок стрімкого розвитку цифрових технологій, зокрема великих

даних (Big Data), Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та передової аналітики, які не лише доповнюють існуючі моделі стратегічного управління, а й формує нову логіку взаємодії бізнесу з ринком. У цій логіці інформація перестає бути просто ресурсом — вона стає ядром стратегії, що забезпечує адаптивність, передбачуваність і ефективне управління ризиками.

На відміну від традиційних форм стратегування, які базувалися на періодичному аналізі й емпіричних оцінках, сучасне управління в торгівлі, особливо в великих масштабах, варто здійснювати у режимі постійного моніторингу та симуляції альтернативних сценаріїв. Цьому сприяє використання Big Data — масштабних масивів інформації, що включають як структуровані, так і неструктуровані джерела: дані про транзакції, клієнтські відгуки, поведінку в онлайн-середовищі, геолокації, сезонність попиту тощо. Вони обробляються у хмарних середовищах і через алгоритми машинного навчання трансформуються у стратегічно релевантну інформацію. Наприклад, виявлення патернів зниження конверсії у певній категорії товару або аналіз сплесків попиту під впливом соціальних подій може визначити пріоритетність товарних груп чи маркетингових кампаній.

Зауважимо, що технології Інтернету речей теж суттєво розширюють межі стратегічної аналітики, забезпечуючи постійне оновлення даних про фізичні процеси. Торговельні компанії, оснащені сенсорними мережами, отримують оперативну інформацію про переміщення товарів, завантаження складів, поведінку покупців у торговельних залах, кліматичні умови зберігання. Це відкриває шлях до реалізації принципів адаптивної логістики, превентивного поповнення запасів та побудови «цифрового двійника» магазину, який у симульованому середовищі дозволяє прогнозувати результати тих чи інших стратегічних змін — наприклад, зміну викладки, освітлення або ціноутворення.

На додачу, інтеграція штучного інтелекту додає до стратегічного управління нову когнітивну якість. AI-платформи не лише аналізують історичні тренди, але й моделюють майбутні сценарії, здатні самонавчатись і вдосконалювати прогнози в міру збирання нових даних. Застосування таких технологій у стратегічному контексті дає змогу автоматизувати процеси ціноутворення, побудови персоналізованих пропозицій, оцінки життєвого циклу клієнта, прогнозування ризиків у ланцюгах постачання. Тож, в кінцевому результаті, стратегія більше не є планом у звичному розумінні — це сукупність цифрових моделей, що живляться даними та здатні до самооновлення.

Наголосимо, що згадані три технологічні компоненти — Big Data, IoT і AI — функціонують не ізольовано, а у взаємозалежному трикутнику, який і створює нову аналітичну інфраструктуру стратегічного управління. IoT — це сенсорика та джерело «живих» даних; Big Data — середовище їх агрегації,

обробки та структурування; AI — інструмент, що надає цим даним значення, здатне до адаптації й стратегічного прогнозування (див. табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 - Використання технологій Big Data, IoT та AI у стратегічному управлінні торгівлею

Технологія	Функціональна роль у стратегуванні	Використання у торгівлі
Big Data	Формування поведінкової аналітики, сегментація, виявлення трендів	Аналіз конверсії, виявлення змін у запитах клієнтів
IoT	Сенсорний моніторинг операцій, логістики, середовища	Смарт-управління товарними залишками, рухом у магазині
AI / ML	Прогнозування, динамічне моделювання стратегій	Автоматичне ціноутворення, персоналізація пропозицій

Таким чином, приходимо до висновку, що цифрова аналітика перестає бути допоміжним інструментом у стратегічному управлінні й набуває статусу архітектурного елементу смарт-стратегії. Торгівля, що ґрунтується на взаємодії даних, сенсорики та інтелекту, отримує здатність не лише швидше реагувати на зміни середовища, а й випереджати їх, формуючи стратегії випереджального типу, що поєднують гнучкість, точність і довгострокову адаптивність. Відповідно, інтеграція зазначених інструментів дозволяє підприємствам синхронізувати стратегічні цілі з операційною діяльністю, забезпечити прозорість та моніторинг у реальному часі, моделювати сценарії розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, створювати клієнтоцентричні, гнучкі та інноваційні стратегії (див рис. 3.10.).

У сфері торгівлі цифрові інструменти перетворюють стратегічне управління на систему швидкого реагування і персоналізованого впливу — на основі даних про споживчу поведінку, воронки продажів, асортиментну динаміку, ефективність логістичних каналів, забезпечуючи гіпотезоорієнтоване планування, постійне тестування стратегій, швидкий зворотний зв'язок і оперативне коригування траєкторії розвитку.

В той же час, запровадження смарт-стратегій у торговельній діяльності, відкриваючи нові можливості для швидкого реагування на зміни ринку, гнучкого управління ресурсами та створення інноваційних моделей взаємодії з клієнтами, суттєво підвищує ризиковий профіль підприємства: чим глибшою є цифровізація, тим більшою стає залежність від даних, алгоритмів і зовнішніх платформних екосистем.

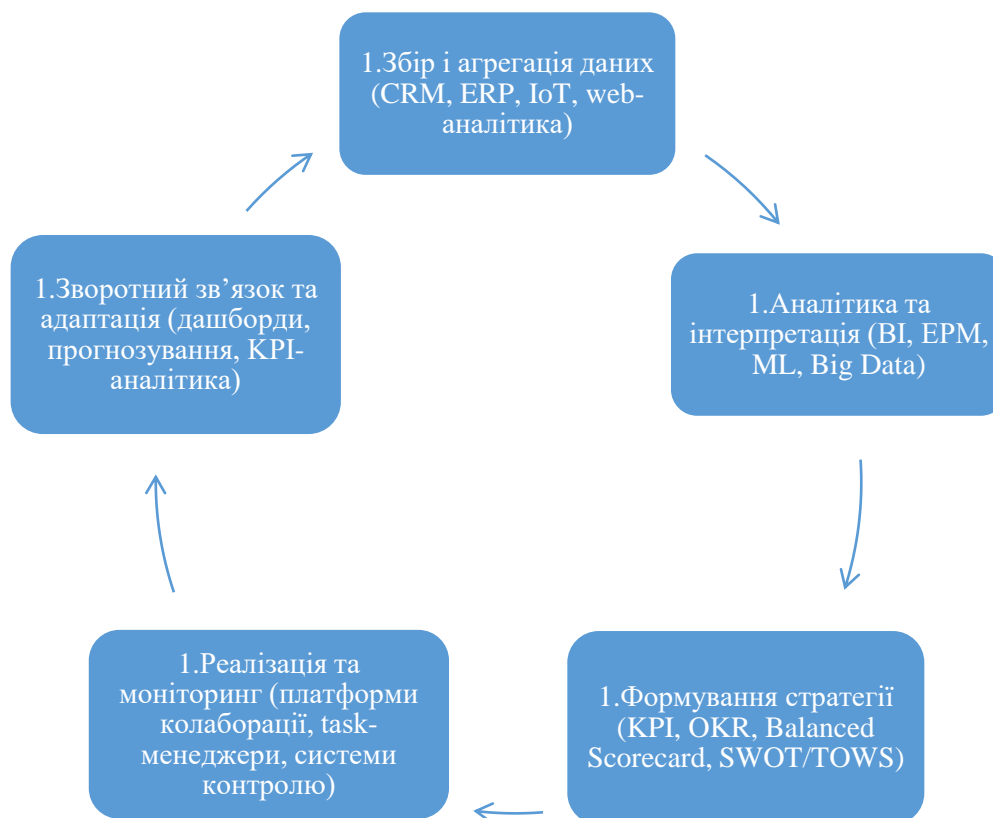


Рисунок 3.10 - Інтеграція цифрових інструментів у стратегічний цикл підприємства

Відповідно, грамотна організація стратегування в смарт-середовищі неможливе без попереднього виявлення та врахування ризиків, здатних негативно вплинути на досягнення поставлених цілей.

При цьому, серед основних загроз, які потребують уваги, варто відзначити кібербезпеку, що охоплює ризики витоку персональних та платіжних даних, зламів комунікаційних каналів і атак на інформаційні системи підприємства. Не менш важливою є проблема якості та узгодженості даних, ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту, залежність від технологічних платформ, проблеми у функціонуванні яких здатні швидко знизити ефективність навіть успішної бізнес-моделі. Додатково необхідно враховувати те, що правові та етичні аспекти, такі як дотримання вимог щодо захисту персональних даних, прозорість персоналізації та динамічного ціноутворення, також мають інтегруватися в стратегічне бачення.

Ефективним способом зменшення негативного впливу цих факторів є формування та підтримка цифрової стійкості підприємства, що передбачає здатність систем і процесів не лише попереджати цифрові інциденти, але й витримувати їх, швидко відновлюватися після збоїв та навчатися на основі отриманого досвіду. На практиці це означає поєднання профілактичних заходів,

таких як обмеження доступів, резервування даних і впровадження базових політик кібергігієни, з технологічною витривалістю — наявністю альтернативних каналів продажу та доставки, дублюванням критичних інтеграцій і встановленням граничних порогів для автоматизованих рішень.

Підсумовуючи, можна констатувати, що смарт-стратегування в торгівлі постає як складна багатовимірна система, у якій поєднуються аналітична передбачуваність, гнучке реагування на непередбачувані фактори та постійна адаптація до технологічних зрушень, що дозволяють здійснювати аналітичні дослідження для розуміння мінливого середовища та застосовувати цифрові технології — від аналітики великих даних до автоматизованих систем прогнозування — для формування операційної основи стратегічних рішень. Врахування особливостей функціонування підприємницьких та торговельних структур в новому мінливому середовищі з використанням наявних стратегічних засобів та інструментів дозволяє не тільки зберегти стабільність роботи, але й забезпечити підприємствам стратегічну гнучкість, здатність випереджати конкурентів і адаптуватися до нових технологічних і ринкових викликів, перетворюючи смарт-стратегію на ключовий інструмент довгострокового успіху у сфері торгівлі та підприємництва.

Питання для самоконтролю з теми

1. Що означає поняття «смарт-орієнтоване стратегування» у підприємстві та торгівлі?
2. Назвіть три ключові фактори, що зумовили перехід до смарт-підходу у стратегічному управлінні.
3. Які обмеження мають традиційні стратегії в умовах цифрової економіки?
4. Що таке VUCA-середовище і як воно впливає на стратегічне планування?
5. Що включає в себе смарт-підхід у стратегічному управлінні?
6. Поясніть значення інтеграції ESG у стратегію підприємства.
7. У чому полягає різниця між місією та баченням підприємства в умовах смарт-економіки?
8. Як змінюється роль місії підприємства в умовах високої турбулентності ринку?
9. Що таке сценарне бачення майбутнього і чим воно відрізняється від класичного підходу?
10. Які основні рівні ієрархії стратегій виділяють у торговельно-підприємницькій діяльності?
11. Чим корпоративна стратегія відрізняється від бізнесової?

12. Наведіть приклади функціональних стратегій у торгівлі.
13. Які чотири базові типи стратегій виділяє класична наука стратегічного менеджменту?
14. Які чотири напрями зростання пропонує матриця Ансоффа?
15. Які базові стратегії конкуренції визначив М. Портер?
16. Що таке «виникаюча стратегія» за Г. Мінцбергом?
17. Як BCG-матриця змінює свою інтерпретацію при використанні цифрових показників замість класичних?
18. Які фактори враховує матриця GE/McKinsey?
19. Яка відмінність між SWOT та TOWS-аналізом?
20. Як TOWS допомагає формувати стратегії у відповідь на зміни споживчих трендів?
21. Які додаткові виміри аналізу можна інтегрувати у смарт-версію стратегічних матриць?
22. Що таке KPI та для чого вони застосовуються?
23. Чому важливо оновлювати стратегічні показники у режимі реального часу?
24. Що таке agile-управління і як воно використовується у стратегічному плануванні?
25. Які переваги поєднання класичних і смарт-інструментів у стратегічному управлінні?
26. Чому в умовах VUCA стратегія повинна поєднувати довгострокове бачення і короткострокову гнучкість?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел

1. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.
2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
3. Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 146-154.
4. Гуштан Т. В. Стратегічні орієнтири розвитку торговельних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(3). С. 16-18.
5. Дідух Н. О., Артюх Т. М. Розробка товарної стратегії оптової торгівлі агропродукції в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2023. № 9.
6. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 98 с.
7. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2:

Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

8. Дробишева О. О., Коваленко О. В., Стоєв В. Л. Організація торгівлі : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 116 с.

9. Євсейцева О. С., Гончаренко І. М., Богданець Б. Б. Розвиток банківської системи у період цифрових трансформацій та смарт-інновацій: маркетингові та управлінські аспекти. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 137-145.

10. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238 с.

11. Кирчата І. М., Деділова Т. В., Шершенюк О. М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2. С. 92-102.

12. Клепанчук О. Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120>

13. Коблянська І. І., Стоянець Н. В. Стратегічне планування діяльності торговельного центру на основі КРІ. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 9-13.

14. Костенюк Ю. Б., Ткаченко М. О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 161-168.

15. Лихачевська А. Ю. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 146-149.

16. Максютенко І. Є. Застосування методів стратегічного маркетингу для оцінки перспектив інтернет торгівлі. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2024. № 1. С. 246-255.

17. Молнар О. С., Роль С. І., Іванина В. Ю. Стратегічне управління збутом у торговельних підприємствах в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 109-114. -

18. Немченко Т.А. Синергія креативного потенціалу та адаптаційних механізмів підприємства як фактор забезпечення стратегічного розвитку організації. *Ефективна економіка*, 2025, № 4.

19. Немченко Т.А., В'юник О.В., Сторожук О.В. Технології управління торговельною діяльністю організацій в умовах ековідповідальності та сталого розвитку: стратегічний, мотиваційний та проєктноорієнтований аспекти. *Ефективна економіка*, 2025, № 7.

20. Немченко Т., Сторожук О. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025. №75.

21. Польова Н. М., Снісаренко А. П. Розробка стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств через вдосконалення форм і форматів торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 1.
22. Попадинець Н. М., Олексюк Г. В. Інструменти смарт-економіки: теоретичний і практичний підходи. *Економіка України*. 2024. № 12. С. 67-84.
23. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. №63.
24. Ромат Є. В., Гранат Л. В. Бренд-стратегії підприємств роздрібної електронної торгівлі. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.
25. Сатир Л. М., Кепко В. М., Непочатенко А. В. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 94-99.
26. Сірук О. М. Концептуальні засади формування стратегії розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 207-213.
27. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітіс, С. В. Касьянюк. Краматорськ Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с.
28. Тарасевич В. М. До теоретичного розуміння смарт-економіки. *Економіка України*. 2024. № 10. С. 92-112.
29. Цимбал Л. І., Громенкова С. В., Ковальчук Т. Г. Фінансові чинники ефективної імплементації концепції смарт-економіки на різних рівнях. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 204-213.
30. Цмоць І., Назаркевич Г. Методи адаптивного управління смарт-підприємством з використанням слабких сигналів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформаційні системи та мережі*. 2023. Вип. 14. С. 357-372.
31. Черниш О. І. Інноваційні технології в управлінні сервісами торговельних підприємств. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 150 с.
32. Чуніхіна Т, Полозов О., Турчин О. Штучний інтелект і аналіз споживчих трендів: перспективи використання в маркетингу. *Інвестиції: Практика та досвід*. 2024. № 22 С. 162-168.
33. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 9.
34. Штовба О. В. Пріоритетні задачі смартизації шопінгу у традиційному гіпермаркеті за принципами Retail 4.0. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 2. С. 8-17

ТЕМА 4. ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета теми: є формування у здобувачів системного уявлення про цифрову трансформацію логістики, її еволюцію та роль у створенні цінності на підприємстві, ключові виклики і переваги цифрової інтеграції, основні цифрові технології та їхній вплив на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, часу постачання, управління запасами, транспортних маршрутів і гнучкість логістичних процесів, а також етапи впровадження цифрових рішень і оцінку їхньої ефективності.

Дослідження теми направлене на формування та вдосконалення загальних і спеціальних компетентностей

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички для аналізу цифрової трансформації логістики та її впливу на створення цінності підприємства;
- здатність обирати та застосовувати сучасні цифрові технології (SCM, WMS, TMS, IoT, Big Data, штучний інтелект, блокчейн, роботизація та дрони) для підвищення ефективності управління логістичними процесами;
- готовність впроваджувати цифрові рішення для оптимізації витрат, часу постачання, управління запасами, транспортних маршрутів та підвищення гнучкості й адаптивності логістичних процесів.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- застосовувати теоретичні знання для практичного вирішення завдань управління логістичними процесами підприємства із залученням сучасних цифрових технологій;
- визначати та оцінювати ефективність використання SCM, WMS, TMS, IoT, Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, роботизації та дронів у логістичних операціях;
- аргументовано впроваджувати цифрові рішення для оптимізації витрат, часу постачання, управління запасами та транспортної логістики підприємства;
- проявляти аналітичне та креативне мислення при плануванні, реалізації та контролі цифрових логістичних процесів, забезпечуючи адаптивність і гнучкість логістичної системи підприємства.

Ключові слова: цифрові технології, цифрова трансформація, інтеграція, логістика підприємства, SCM, WMS, TMS, IoT, Big Data, штучний інтелект, блокчейн, оптимізація логістичних процесів, управління запасами, транспортні маршрути, ефективність діяльності, гнучкість і адаптивність логістичної системи, покращення обслуговування клієнтів.

4.1. Цифрова трансформація логістики: суть і передумови

Логістика як інтегрована сфера управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками зазнала глибоких трансформацій протягом останніх десятиліть, що призвело до якісної зміни її ролі в системі господарювання. Від початкових, відносно простих підходів до організації постачання сировини та розподілу готової продукції, які ґрунтувалися на досвіді та інтуїції окремих менеджерів, до впровадження комплексних логістичних систем та високотехнологічних цифрових платформ, здатних функціонувати у режимі реального часу, галузь пройшла шлях еволюції, співмірний із технологічною революцією в промисловості та торгівлі. На початкових етапах логістичні процеси були фрагментованими та виконувалися переважно ізольовано в межах окремих підрозділів підприємств, що призводило до інформаційних розривів, дублювання операцій та втрати ресурсів. Подальший розвиток зумовлений як зовнішніми факторами – глобалізацією економічних зв'язків, зростанням обсягів міжнародної торгівлі, стрімким розвитком транспортної інфраструктури, інформаційно-комунікаційних технологій, а також змінами у структурі попиту, орієнтованого на індивідуалізацію та швидкість постачання, – так і внутрішніми чинниками, серед яких ключовими стали прагнення підприємств підвищити ефективність, скоротити витрати, оптимізувати управлінські процеси та підвищити рівень обслуговування клієнтів. У сучасних умовах еволюція логістики проявляється у переході від локальних операційних рішень до інтегрованих, глобально орієнтованих і цифрово керованих систем, де ключовим ресурсом стають дані, а головним критерієм успіху – здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. На рисунку 4.1 відображено етапи еволюції логістичних систем, що характеризують поступовий перехід від традиційних методів управління потоками до високотехнологічних цифрових рішень. Умовно розвиток логістики можна поділити на чотири ключові фази: традиційна логістика (до 1980-х років), інтегрована логістика (1980-2000 рр.), автоматизована логістика (2000-2010 рр.) та цифрова логістика (з 2010-х рр. і до теперішнього часу). Кожен із зазначених етапів відображає якісні зміни у підходах до організації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що обумовлені розвитком технологій, зростанням складності ринкового середовища та потребою підприємств у підвищенні конкурентоспроможності.

Традиційна логістика формувалася на основі базових функцій постачання, транспортування, складування та розподілу продукції. Головна увага приділялася фізичному переміщенню товарів від постачальника до споживача.

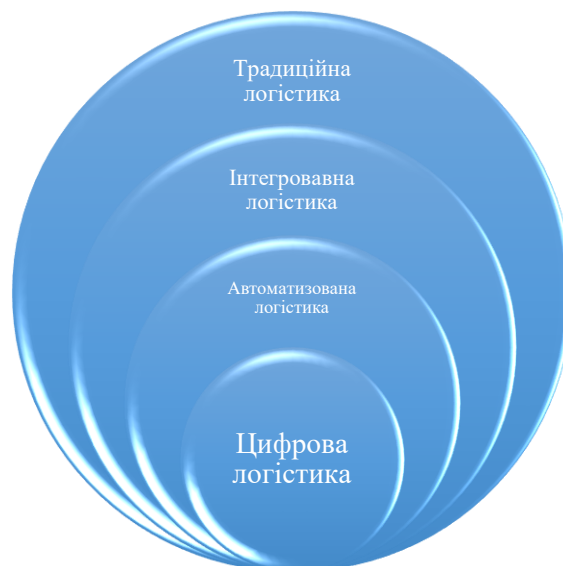


Рисунок 4.1 – Етапи еволюції логістичних систем у контексті цифрової трансформації

Джерело: складено автором на основі [17]

Основні характеристики цього етапу:

- *відсутність інтеграції процесів* – кожна операція виконувалася окремо, з мінімальним інформаційним обміном між підрозділами;
- *паперовий документообіг* та ручне планування;
- *обмежені можливості прогнозування* попиту та управління запасами;
- *реактивний характер діяльності* – логістика реагувала на вже наявні проблеми, а не працювала на їх упередження.

Використання технологій на цьому етапі було мінімальним: телефонний та факсовий зв'язок, базові транспортні засоби, механізоване, але не автоматизоване складування.

Інтегрована логістика. Починаючи з 1980-х років, на тлі глобалізації та зростання вимог до швидкості й точності доставки, підприємства почали впроваджувати інтегровані логістичні системи.

Основні особливості:

- *координація діяльності* між закупівлями, виробництвом, складським господарством та збутом;
- *поява ERP-систем* (Enterprise Resource Planning), які дозволили інтегрувати управління ресурсами в єдиному інформаційному середовищі;
- використання *штрих-кодових технологій* для обліку товарів;
- запровадження *електронного обміну даними (EDI)* для взаємодії з постачальниками та клієнтами.

Інтегрована логістика змінила парадигму – замість ізольованого управління окремими процесами з'явилося стратегічне планування всього

ланцюга постачань.

Автоматизована логістика. На початку XXI століття технології обробки інформації та комунікації вийшли на новий рівень, що сприяло автоматизації більшості логістичних процесів.

Характерні риси цього етапу:

- використання *WMS (Warehouse Management System)* для автоматизованого управління складськими операціями;
- *TMS (Transportation Management System)* для планування маршрутів та контролю за транспортуванням;
- масове впровадження *GPS-навігації* та *RFID-технологій* для відстеження переміщення товарів;
- *автоматизація документообігу* та використання електронних митних декларацій.

Автоматизація дозволила значно скоротити час виконання замовлень, зменшити кількість помилок, оптимізувати використання ресурсів. Проте управлінські рішення здебільшого залишалися за людьми, а автоматизовані системи виконували допоміжну роль.

Цифрова логістика. Починаючи з 2010-х років, логістика вступила в етап цифрової трансформації.

Відмінності цифрової логістики:

- *інтеграція IoT (Інтернету речей)* для збору даних у режимі реального часу (моніторинг транспорту, складів, контейнерів);
- *використання Big Data та аналітики* для прогнозування попиту, планування запасів та оптимізації маршрутів;
- *штучний інтелект (AI)* для прийняття управлінських рішень, виявлення ризиків та прогнозування можливих затримок;
- *блокчейн* для забезпечення прозорості та безпеки угод;
- *роботизація складів* та застосування безпілотного транспорту;
- *хмарні платформи* для інтеграції всіх учасників ланцюга постачань у єдину інформаційну систему.

Цифрова логістика змінює саму суть взаємодії між учасниками ринку – вона переходить від реактивного та навіть проактивного управління до **прогностичного управління**.

Еволюція логістики від традиційної до цифрової є прикладом комплексної трансформації, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Зміна парадигми управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками відбувалася поступово, через інтеграцію нових технологій, вдосконалення координації між підрозділами та автоматизацію ключових операцій.

У сучасних умовах цифрової економіки логістика перестала виконувати виключно роль допоміжної функції, спрямованої на забезпечення переміщення товарів та ресурсів від постачальника до кінцевого споживача. У межах концепції смарт-підприємництва вона перетворилася на інтегрований елемент бізнес-моделі, який безпосередньо впливає на формування цінності як для клієнтів, так і для самих підприємств. Розвиток інтелектуальних технологій, автоматизації та цифрових платформ створив умови, за яких логістичні процеси забезпечують не лише ефективність та економію ресурсів, а й створення конкурентних переваг, заснованих на швидкості, гнучкості, інноваційності та високому рівні сервісу.

Смарт-підприємництво ґрунтується на широкому використанні цифрових інструментів, здатних поєднувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну екосистему. Логістика у такому середовищі виконує координаційну та інтеграційну роль, забезпечуючи синхронізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Завдяки IoT відстеження вантажів та стану транспортних засобів здійснюється у режимі реального часу, що дає змогу своєчасно реагувати на будь-які відхилення. AI підвищує точність прогнозування попиту, оптимізує маршрути та автоматизує процеси управління запасами. Блокчейн забезпечує прозорість і надійність транзакцій, усуваючи ризики підробки документів та шахрайства. Хмарні рішення забезпечують доступ до єдиної бази даних для всіх учасників ланцюга постачання, сприяючи швидкому прийняттю рішень.

Однією з ключових функцій логістики в умовах смарт-підприємництва є формування позитивного клієнтського досвіду. У сучасному конкурентному середовищі швидкість та надійність доставки, можливість відстеження замовлення, персоналізація сервісу та гнучкі варіанти отримання товару є визначальними факторами лояльності споживачів. Логістика, інтегрована з маркетинговими, виробничими та фінансовими процесами, здатна перетворити процес постачання з технічної операції на важливий елемент ціннісної пропозиції.

Смарт-логістика також суттєво впливає на оптимізацію витрат і підвищення ефективності бізнесу. Використання аналітики великих даних дозволяє точно прогнозувати попит, знижувати надлишкові запаси, мінімізувати витрати на зберігання та транспортування. Оптимізація маршрутів та графіків постачань зменшує витрати на паливо та час, що у підсумку підвищує рентабельність діяльності. Крім того, смарт-підприємства впроваджують екологічні підходи до логістики, такі як використання електротранспорту, оптимізація вантажних потоків і зменшення вуглецевого сліду, що підвищує їхню репутаційну цінність і сприяє залученню екологічно

свідомих клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є підвищення гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища. У світі, де ринкові умови можуть змінюватися надзвичайно швидко, здатність підприємства адаптувати свої логістичні процеси стає критичним фактором виживання. Смарт-логістика, завдяки автоматизованим системам моніторингу та управління, дозволяє швидко перебудовувати ланцюги постачань, знаходити альтернативних постачальників і маршрути, а також оперативно реагувати на непередбачувані події – від коливань попиту до глобальних криз.

Важливу роль відіграє і партнерський аспект логістики. У смарт-підприємстві логістичні мережі будуються на основі взаємної довіри та обміну даними між усіма учасниками – постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами та клієнтами. Спільний доступ до даних, інтеграція інформаційних систем і автоматизація документообігу дозволяють зменшити час обробки замовлень, уникати дублювання операцій та підвищувати точність планування. Проте цифровізація партнерських відносин створює додаткові виклики, пов'язані із стандартизацією інформаційних потоків і необхідністю забезпечення прозорості операцій у режимі реального часу. Це вимагає синхронізації процесів між різними учасниками логістичного ланцюга, що можливо лише за умови використання уніфікованих електронних платформ, на які всі сторони готові інтегруватись. Таким чином, диджиталізація логістичних процесів передбачає не лише технологічну модернізацію, а й формування нової культури співпраці на основі цифрової взаємодії.

З метою систематизації та глибшого осмислення ключових викликів партнерської взаємодії в логістичній сфері в умовах цифрової трансформації доцільно представити їх у табличній формі. Такий підхід надає можливість узагальнити найбільш типові проблеми, що виникають у процесі цифрової інтеграції між суб'єктами логістичного ланцюга, та скорелювати їх із потенційними наслідками для ефективності функціонування системи постачань. У табл. 4.1 наведено сукупність основних бар'єрів, які уповільнюють налагодження повноцінної цифрової взаємодії між партнерами, зокрема несумісність інформаційних платформ, нестачу цифрових компетенцій, відсутність єдиних стандартів обміну даними та інституційну недовіру. Водночас наведені дані дозволяють окреслити зони ризику, що безпосередньо впливають на швидкість обміну інформацією, прозорість операцій і координацію логістичних операцій у межах смарт-мереж.

Попередній аналіз ключових викликів цифрової інтеграції, наведений у табл. 4.1, дає змогу чітко ідентифікувати стратегічні цілі, яких прагнуть досягти підприємства у процесі цифровізації логістичних процесів. Інтеграція цифрових

технологій у логістичну систему сприяє подоланню технічних та організаційних бар'єрів взаємодії між партнерами, а також створює нові можливості для раціоналізації використання ресурсів, підвищення операційної ефективності та формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 4.1 – Виклики формування партнерських взаємовідносин у логістичних системах у контексті цифровізації

№ з/п	Зміст виклику	Потенційні наслідки для логістичної системи
1	Несумісність IT-платформ між партнерами	Уповільнення передачі даних, дублювання інформації
2	Низький рівень цифрової зрілості окремих учасників	Порушення синхронності процесів, зниження якості взаємодії
3	Відсутність єдиних стандартів обміну даними	Труднощі інтеграції, підвищений ризик помилок у документах
4	Недовіра до спільного використання комерційно чутливої інформації	Зниження прозорості, обмежений доступ до критично важливих даних
5	Витрати на інтеграцію цифрових сервісів	Затримки у впровадженні спільних рішень

Джерело: складено автором

До основних цілей цифрової інтеграції належать:

- *оптимізація управління матеріальними потоками* – впровадження цифрових платформ забезпечує можливість моніторингу місцезнаходження вантажів, стану складських запасів і рівня обігових ресурсів у режимі реального часу. Використання WMS та RFID-технологій сприяє автоматизації складських операцій, підвищенню точності обліку та скороченню часу виконання замовлень;
- *підвищення прозорості та контролю процесів* – інтеграція технологій IoT та блокчейну забезпечує безпечний і достовірний обмін даними між усіма учасниками логістичного ланцюга, що знижує ризики помилок і шахрайства. Оперативний доступ до даних у реальному часі покращує якість управлінських рішень та дозволяє швидко виявляти відхилення на будь-якому етапі;
- *адаптивність до змін зовнішнього середовища* – цифрові інтегровані рішення дають змогу гнучко перебудовувати маршрути доставки, коригувати графіки постачання та своєчасно реагувати на коливання попиту, що набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та ринкової нестабільності;
- *формування додаткової цінності для клієнтів* – застосування цифрових сервісів забезпечує персоналізацію обслуговування, скорочення термінів доставки, розширення можливостей відстеження замовлень і гнучкі

варіанти отримання товарів, що підвищує рівень задоволеності споживачів;

- *підтримка сталого розвитку* – оптимізація транспортних маршрутів та використання енергоефективного транспорту зменшують негативний вплив на довкілля, скорочують вуглецевий слід і сприяють зростанню корпоративної соціальної відповідальності.

Наукові дослідження та емпіричні спостереження підтверджують, що **цифрова інтеграція логістики формує низку переваг**, серед яких:

- зниження операційних витрат завдяки автоматизації та ефективному управлінню ресурсами;
- підвищення швидкості та точності обслуговування завдяки цифровому моніторингу та прогнозуванню попиту;
- оптимізація управлінських рішень на основі аналітики великих даних та штучного інтелекту;
- зростання конкурентоспроможності через гнучкість, інноваційність і адаптивність;
- інтеграція партнерів у єдину інформаційну екосистему, що підвищує ефективність координації та обміну даними.

Узагальнені результати наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Ключові стратегічні цілі та функціональні переваги цифрової інтеграції логістичних систем

№ з/п	Ціль цифрової інтеграції	Переваги для логістичної системи
1	Оптимізація матеріальних потоків	Зменшення запасів, скорочення часу обробки замовлень
2	Прозорість процесів	Підвищення безпеки, зниження ризику помилок і шахрайства
3	Адаптивність до змін ринку	Можливість оперативно змінювати маршрути і графіки поставок
4	Підвищення цінності для клієнтів	Поліпшення сервісу, персоналізація та лояльність споживачів
5	Сприяння сталому розвитку	Оптимізація екологічних показників у процесах логістики

Джерело: складено автором на основі аналізу практики цифровізації логістичних систем

Візуальну концепцію процесу цифрової інтеграції представлено на рис. 4.2, який відображає взаємозв'язок ключових потоків, технологічних модулів та учасників логістичної мережі.

Реалізація визначених цілей цифрової інтеграції та використання її переваг у логістичних системах ґрунтується на системному впровадженні

сучасних цифрових технологій. Вони забезпечують автоматизацію операцій, підвищення прозорості процесів, адаптивність до ринкових змін і формування додаткової цінності для клієнтів.

Модель цифрової інтеграції логістичної системи



Рисунок 4.2 – Інтеграційна схема цифровізації логістичних процесів підприємства

Джерело: складено автором

В умовах глобальної конкуренції та зростаючих очікувань споживачів цифрові інструменти стають основою стратегічного розвитку логістичних компаній.

1) Технології стратегічного управління логістичними ланцюгами.

SCM (Supply Chain Management) – системи управління ланцюгами постачання, що забезпечують централізоване планування, координацію та моніторинг усіх потоків – матеріальних, інформаційних та фінансових. SCM-системи дозволяють:

- інтегрувати інформацію з різних джерел у єдину базу даних;
- синхронізувати плани виробництва, постачання та дистрибуції;
- моделювати сценарії реагування на зміни попиту або перебої у постачаннях.

Практичний ефект упровадження SCM полягає у скороченні запасів, зменшенні транспортних витрат та підвищенні рівня виконання замовлень.

2) Технології автоматизації складських і транспортних операцій.

WMS (Warehouse Management System) – цифрові системи управління складом, які автоматизують операції з приймання, розміщення, переміщення, комплектації та відвантаження товарів. Вони підтримують використання RFID-міток, штрихкової ідентифікації, мобільних терміналів та інтеграцію з роботизованими комплексами. Це дозволяє досягти високої точності обліку, уникнути дублювання операцій та мінімізувати людський фактор.

TMS (Transport Management System) – програмні комплекси для планування та управління транспортними перевезеннями. Вони дають змогу:

- формувати оптимальні маршрути з урахуванням часу, відстані та вартості;
- контролювати місцезнаходження транспортних засобів у реальному часі;
- аналізувати завантаження та витрати на перевезення.

Використання TMS підвищує своєчасність поставок, знижує витрати на паливо та скорочує порожні пробіги.

3) Технології моніторингу та збору даних у режимі реального часу.

IoT (Internet of Things) – мережа фізичних пристроїв, обладнаних сенсорами та підключених до інтернету, що дозволяє безперервно збирати й передавати дані. У логістиці IoT використовується для:

- відстеження температури, вологості, вібрації під час транспортування;
- контролю технічного стану транспортних засобів і складського обладнання;
- попередження про відхилення від заданих параметрів.

Завдяки IoT підвищується безпека перевезень, зменшуються втрати та забезпечується можливість швидкого реагування на критичні ситуації.

4) Технології аналітики та прогнозування.

Big Data – підхід до обробки великих обсягів структурованих та неструктурованих даних, що дозволяє виявляти закономірності у логістичних потоках, прогнозувати попит і планувати запаси з урахуванням сезонних коливань.

AI (Artificial Intelligence) та ML (Machine Learning) – інтелектуальні алгоритми, здатні самостійно аналізувати дані, виявляти приховані залежності та формувати рекомендації для прийняття рішень. У логістиці вони застосовуються для:

- прогнозування термінів доставки з урахуванням дорожніх умов;
- оптимізації розподілу транспортних ресурсів;
- виявлення аномалій у роботі систем і попередження збоїв.

5) Технології забезпечення безпеки та прозорості операцій.

Блокчейн – децентралізована технологія зберігання інформації, що забезпечує незмінність записів та захист від несанкціонованого втручання. Для логістики це означає:

- надійну верифікацію документів та контрактів;
- прозору простежуваність руху товарів;
- зниження ризику підробок і шахрайства.

6) Технології інноваційної доставки та обробки вантажів.

Роботизація – використання автоматизованих складських роботів для сортування, комплектації та переміщення товарів.

Дрони – безпілотні літальні апарати для доставки товарів на «останній милі» або в зонах з обмеженим доступом.

Впровадження таких рішень скорочує час виконання замовлень, знижує трудові витрати та розширює географію доставки.

Таким чином, цифрова трансформація логістики виступає ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та адаптивності сучасних підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє інтегрувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, забезпечуючи цілісне управління логістичними процесами у режимі реального часу. При цьому цифровізація не лише оптимізує внутрішні операції, а й створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення рівня обслуговування клієнтів та підтримки сталого розвитку підприємств.

Особливе значення має інтеграція логістичних рішень у концепцію смарт-підприємництва, що передбачає поєднання всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну екосистему. В умовах такої взаємодії IoT, аналітика великих даних, штучний інтелект та блокчейн забезпечують безперервний моніторинг, прогнозування та прийняття рішень на основі достовірних даних. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, коригувати маршрути та графіки постачання, знижувати ризики порушень ланцюга постачань та підвищувати точність управлінських рішень.

Крім того, цифрова логістика створює нові можливості для партнерської взаємодії, сприяючи стандартизації інформаційних потоків, синхронізації процесів між учасниками ланцюга постачання та забезпеченню прозорості операцій у режимі реального часу. Це не лише знижує витрати та дублювання операцій, а й формує довіру між партнерами, що є важливим чинником ефективності сучасних логістичних мереж.

Впровадження цифрових платформ і технологій автоматизації, таких як WMS, TMS, роботизовані комплекси та дрони, сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню часу виконання замовлень та оптимізації витрат. У

комплексі з аналітичними та прогностичними інструментами, цифрові рішення забезпечують підвищену гнучкість, швидкість прийняття рішень та формування додаткової цінності для клієнтів, що є визначальними факторами конкурентоспроможності у сучасній економіці.

Отже, цифрова трансформація логістики є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Вона забезпечує не лише автоматизацію та оптимізацію операцій, а й створює умови для сталого розвитку, інтеграції партнерів у єдину інформаційну екосистему та формування інноваційної, адаптивної та конкурентоспроможної логістичної системи, здатної ефективно реагувати на виклики глобального ринку.

4.2. Переваги цифрової логістики для підприємства

Цифрова логістика, як сучасний підхід до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси забезпечує підвищену точність планування, скорочення часу обробки замовлень, зниження операційних витрат і збільшення гнучкості у реагуванні на зміни попиту. Завдяки прозорості та інтеграції всіх етапів постачання цифрова логістика сприяє оптимізації запасів і транспортних маршрутів, а також дозволяє підприємствам отримувати аналітичні дані в режимі реального часу для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку посилюється, а вимоги до швидкості і якості обслуговування споживачів зростають, цифрові технології стають необхідним інструментом для постійного вдосконалення логістичних процесів. Одним із ключових напрямів такого вдосконалення є **зменшення витрат і скорочення часу постачання**, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, ефективність управління ланцюгами поставок та здатність оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Цифрова логістика сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства та створює передумови для стратегічної оптимізації витрат і часу в процесі постачання.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою визначається здатністю організувати процеси постачання таким чином, щоб забезпечити своєчасну доставку матеріалів і товарів, мінімізувати витрати та оптимізувати використання ресурсів. Зменшення витрат і скорочення часу постачання виступають ключовими завданнями логістичного управління, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства,

його конкурентоспроможність та здатність швидко реагувати на зміни ринкового попиту. Постачання, що характеризується низькою ефективністю, призводить до накопичення зайвих запасів, збільшення транспортних та складських витрат, а також до порушення виробничих графіків, що у свою чергу негативно впливає на задоволення споживачів і рівень обслуговування.

Скорочення часу постачання передбачає оптимізацію всіх етапів логістичного ланцюга – від моменту оформлення замовлення до доставки продукції до споживача або виробничого підрозділу. Для цього застосовуються різні методи, включаючи оптимізацію маршрутів перевезення, скорочення проміжних операцій і підвищення рівня автоматизації процесів. Використання цифрових технологій дозволяє не тільки скоротити час обробки замовлень, але й підвищити точність прогнозування потреб, що значно зменшує ризик утворення надлишкових запасів та непотрібних витрат на їх зберігання.

Зменшення витрат у процесі постачання потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію транспортних і складських витрат, мінімізацію адміністративних витрат та підвищення ефективності управління запасами. Оптимізація транспортних витрат передбачає вибір економічно доцільних маршрутів, використання мультимодальних перевезень і групування вантажів для зниження кількості окремих перевезень. Оптимізація складських процесів передбачає впровадження систем управління складом (WMS), автоматизацію обліку та скорочення часу обробки вантажів, що безпосередньо зменшує витрати на зберігання і обробку матеріалів.

Цифрові технології стають одним із основних інструментів для скорочення часу постачання і зменшення витрат. *Інтегровані ERP-системи* дозволяють координувати всі етапи ланцюга поставок, забезпечуючи оперативний обмін інформацією між підрозділами підприємства та постачальниками. *Системи планування транспортних перевезень (TMS)* допомагають оптимізувати маршрути доставки, а *аналітичні інструменти бізнес-інтелекту (BI)* забезпечують прогнозування попиту і управління запасами на основі реальних даних. Завдяки таким технологіям підприємства можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо обсягів замовлень, маршрутів транспортування та розташування складів, що забезпечує економію ресурсів і скорочення часу обробки замовлень.

Для систематичного відображення ефективності цифрових інструментів доцільно виділити основні системи та охарактеризувати їхні функціональні можливості, що наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Цифрові технології та системи для оптимізації логістичних витрат і часу доставки

Інструмент	Призначення	Ефект
1	2	3
ERP-система	Інтеграція управлінських процесів	Скорочення часу обробки замовлень, підвищення прозорості процесів
WMS (Warehouse Management System)	Автоматизація складу	Зниження витрат на обробку та зберігання матеріалів
TMS (Transport Management System)	Планування маршрутів	Оптимізація транспортних витрат і часу доставки
BI-аналітика	Прогнозування попиту	Підвищення точності планування та управління запасами

Джерело: складено автором на основі [7, 17]

Скорочення часу постачання та зменшення витрат також досягається завдяки застосуванню методів *Just-In-Time (JIT)*, *Economic Order Quantity (EOQ)*, а також *ABC-аналізу товарів*. Використання систем JT дозволяє отримувати матеріали та товари безпосередньо перед їх використанням у виробництві або реалізацією, що знижує потребу в значних запасах і відповідно витрати на їх зберігання. Методи EOQ і ABC-аналіз дозволяють оптимізувати обсяги замовлень і розподіл ресурсів за пріоритетними позиціями, що підвищує ефективність управління запасами і зменшує ризики перевитрат.

Для систематичного висвітлення методів, що сприяють зменшенню витрат і скороченню часу постачання, доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці:

Таблиця 4.4 – Систематизація методів підвищення ефективності постачання

Метод	Функціональне призначення	Очікуваний ефект
Just-In-Time	Скорочення часу доставки і запасів	Зменшення витрат на зберігання, підвищення швидкості постачання
EOQ (Economic Order Quantity)	Оптимізація обсягів замовлень	Зменшення витрат на закупівлю та зберігання
ABC-аналіз	Класифікація товарів за цінністю	Фокусування ресурсів на пріоритетних позиціях, оптимізація запасів
Мультиmodalні перевезення	Використання кількох видів транспорту	Зниження транспортних витрат і скорочення часу доставки

Джерело: складено автором на основі [9]

Для підприємств важливо інтегрувати цифрові технології у всі рівні управління постачанням, адже це дозволяє одночасно зменшувати витрати,

скорочувати час доставки, підвищувати точність обліку і поліпшувати якість обслуговування споживачів. Оптимізація маршрутів, автоматизація складів і прогнозування попиту створюють умови для ефективного управління матеріальними потоками і забезпечення безперервності виробничих процесів. Впровадження таких рішень формує не лише оперативну, а й стратегічну перевагу підприємства на ринку, сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни попиту та підвищенню фінансової стійкості.

Для підприємств важливо інтегрувати цифрові технології у всі рівні управління постачанням, адже це дозволяє одночасно зменшувати витрати, скорочувати час доставки, підвищувати точність обліку і поліпшувати якість обслуговування споживачів. Оптимізація маршрутів, автоматизація складів і прогнозування попиту створюють умови для ефективного управління матеріальними потоками та забезпечення безперервності виробничих процесів. Впровадження таких рішень формує не лише оперативну, а й стратегічну перевагу підприємства на ринку, сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни попиту та підвищенню фінансової стійкості.

Особливе значення серед цих переваг має підвищення точності обліку й управління запасами. Саме цей аспект виступає фундаментом для подальшої оптимізації логістичних процесів, адже від достовірності даних про рух і кількість товарів залежить ефективність закупівель, планування виробництва, організація зберігання та задоволення попиту клієнтів. Якщо на попередніх етапах цифрова логістика дозволяла підприємствам насамперед економити ресурси та скорочувати час постачання, то наступним рівнем її розвитку є забезпечення максимальної прозорості та точності інформаційних потоків.

До впровадження цифрових рішень облік запасів на багатьох підприємствах здійснювався вручну або із застосуванням найпростіших програмних засобів. Такий підхід мав низку суттєвих **недоліків**:

- **високий ризик помилок.** Ручне введення даних призводило до неточностей, дублювання інформації та плутанини у звітності;
- **надлишкові запаси.** Через відсутність актуальних даних підприємства часто закуповували більше продукції, ніж потрібно, що призводило до перевантаження складів і додаткових витрат на зберігання;
- **дефіцит товарів.** У протилежному випадку невчасне поповнення запасів спричиняло перебої у виробництві чи постачанні, що негативно впливало на задоволення попиту;
- **складність контролю.** У багаторівневих ланцюгах постачання, де товари проходять кілька етапів транспортування і зберігання, забезпечити прозорість руху матеріальних потоків було надзвичайно складно.

У роздрібній торгівлі часто виникали ситуації, коли в обліковій системі товар числився на складі, але фактично його вже не було. Це призводило до затримок у виконанні замовлень і формувало негативний досвід споживачів. У виробничій сфері неточність даних могла спричинити зупинку виробничої лінії через відсутність необхідних матеріалів, навіть якщо вони формально значилися у наявності.

Запровадження цифрових технологій у сферу логістики радикально змінило ситуацію з обліком та управлінням запасами. Серед **основних інноваційних інструментів** можна виділити:

- **системи управління складом (WMS)** – автоматизують облік кожної одиниці товару, забезпечують оптимальне розташування продукції на складах і дають змогу в реальному часі отримувати інформацію про її рух;

- **ERP-системи** – платформи, що інтегрують облік запасів із фінансовими, виробничими та збутовими процесами, що створює єдину інформаційну базу підприємства;

- **технології ідентифікації (штрих-коди, QR-коди, RFID)** – інструменти для відстеження руху товарів здійснюється швидко та з мінімальною ймовірністю помилок;

- **хмарні рішення та мобільні додатки** – забезпечують доступ до даних з будь-якого місця і дозволяють керівникам приймати оперативні рішення;

- **аналітичні системи та штучний інтелект** – технології, що дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати закупівлі та запобігати надлишку або дефіциту товарів.

Використання цифрових рішень у сфері управління запасами надає підприємствам низку **переваг**:

- *зменшення впливу людського фактора.* Автоматизація мінімізує ризик помилок, пов'язаних із ручним введенням даних;
- *прогнозування попиту.* Аналітичні інструменти та алгоритми штучного інтелекту дозволяють передбачати зміни на ринку і відповідно планувати рівень запасів;
- *оптимізація складських площ.* Підтримання оптимального рівня запасів знижує витрати на зберігання і дозволяє уникати зайвого заморожування оборотних коштів;
- *підвищення клієнтської задоволеності.* Завдяки точному обліку товари доступні вчасно, що підвищує рівень сервісу та формує лояльність споживачів;

- *прискорення прийняття рішень*. Керівництво отримує доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту і пропозиції.

У результаті підприємства отримують більш гнучку та адаптивну логістичну систему, яка підвищує ефективність усіх бізнес-процесів і забезпечує стійкість у довгостроковій перспективі.

Попри численні переваги, впровадження цифрових систем управління запасами супроводжується певними викликами (рис. 4.3):

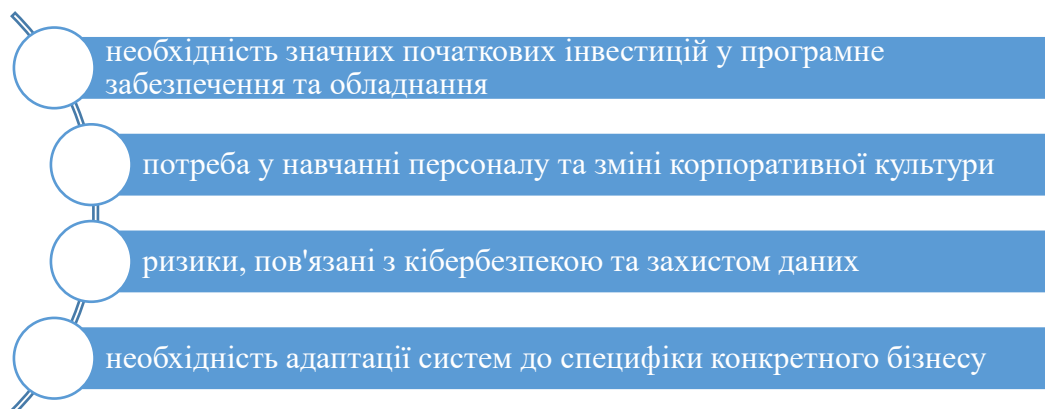


Рисунок 4.3 – Виклики цифрової трансформації управління запасами

Джерело: власна розробка автора

Перспективи подальшого розвитку даної сфери є надзвичайно значними. Уже на сучасному етапі впроваджуються концепції так званих **«розумних складів»**, у яких виробничо-логістичні процеси повністю автоматизовані, а контроль за переміщенням товарно-матеріальних цінностей здійснюється з використанням цифрових двійників та систем штучного інтелекту. У довгостроковій перспективі це створює передумови для досягнення майже абсолютної точності обліку та істотного підвищення ефективності управління матеріальними потоками.

Таким чином, підвищення точності обліку й управління запасами є одним із ключових напрямів розвитку цифрової логістики. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій підприємства отримують можливість забезпечити прозорість усіх логістичних процесів, уникнути надлишку чи дефіциту продукції, скоротити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Цифрова трансформація обліку запасів стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання бізнесу в умовах сучасної ринкової економіки.

Транспорт є базовим елементом логістичних систем, адже саме він забезпечує фізичне переміщення товарно-матеріальних потоків. Витрати на транспортування становлять значну частку загальних логістичних витрат

підприємства, що робить ефективне управління транспортними процесами критично важливим. Оптимізація маршрутів перевезення дає змогу зменшити витрати на паливо, скоротити час доставки, підвищити надійність постачання та знизити рівень викидів в атмосферу.

Сучасні інформаційні системи дозволяють формувати так звані **динамічні маршрути**, які враховують у реальному часі такі фактори, як завантаженість доріг, погодні умови, обмеження на рух вантажного транспорту та специфічні вимоги клієнтів. Це створює основу для переходу від статичного планування до інтелектуальних систем управління перевезеннями.

Інформаційні технології відкривають нові можливості для моделювання та оптимізації транспортних маршрутів. Зокрема:

- **геоінформаційні системи (ГІС)** дозволяють здійснювати просторовий аналіз транспортної мережі, визначати оптимальні шляхи та прогнозувати затори;
- **системи управління транспортом (TMS)** інтегруються з корпоративними ERP-рішеннями та забезпечують планування, моніторинг і контроль перевезень;
- **алгоритми машинного навчання** застосовуються для прогнозування часу доставки, визначення найефективніших комбінацій маршрутів та ресурсів;
- **цифрові двійники транспортних мереж** дозволяють моделювати різні сценарії перевезень і вибрати оптимальний з них з урахуванням економічних та екологічних параметрів.

Варто підкреслити, що цифровізація транспортної логістики стає логічним продовженням цифрової трансформації системи управління запасами, створюючи цілісний цифровий контур управління матеріальними потоками.

Логістичний ланцюг є складною системою взаємопов'язаних процесів (рис. 4.4).

Оптимізація логістичного ланцюга передбачає узгодження всіх його елементів для досягнення максимальної ефективності при мінімальних витратах.



Рисунок 4.4 – Схематичне відображення логістичного ланцюга як інтегрованої системи взаємопов'язаних процесів

Джерело: власна розробка автора

Цифрові технології дають змогу здійснювати **інтегроване управління логістичними ланцюгами**, що включає:

- об'єднання інформаційних потоків між постачальниками, виробниками та споживачами;
- синхронізацію виробничих і транспортних процесів;
- використання великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації обсягів поставок;
- застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості й безпеки угод.

У результаті логістичний ланцюг перетворюється на **динамічну адаптивну систему**, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та мінімізувати ризики.

Оптимізація маршрутів і логістичних ланцюгів має виражений економічний ефект. За результатами досліджень міжнародних консалтингових компаній, впровадження систем транспортної аналітики дозволяє скоротити витрати на перевезення на 10-30 %, зменшити витрати на складське зберігання на 15-25 % та підвищити рівень виконання замовлень до 95-98 %.

Додатково слід зазначити, що ефективне планування транспортних маршрутів безпосередньо впливає на екологічні показники. Зменшення кількості порожніх рейсів та оптимізація завантаження транспортних засобів сприяють скороченню викидів CO₂, що відповідає сучасним концепціям «зеленої логістики».

Оптимізація транспортних маршрутів є невід'ємною частиною ширшої концепції цифрової логістики, яка включає управління запасами, планування виробництва та організацію розподілу. Висока точність обліку запасів,

досягнута завдяки цифровим двійникам та інтелектуальним системам, забезпечує достовірну інформаційну базу для планування транспортних процесів.

Таким чином, управління запасами та транспортна логістика формують єдиний взаємозалежний комплекс. Якщо раніше транспортні витрати розглядалися як окремий елемент логістичної системи, то сьогодні вони інтегруються у глобальну модель управління матеріальними потоками, де оптимізація кожного етапу впливає на загальну ефективність ланцюга постачань.

Оптимізація транспортних маршрутів і логістичних ланцюгів створює основу не лише для економії ресурсів та підвищення ефективності управління матеріальними потоками, а й для формування нового якісного виміру логістики – її **здатності до гнучкої адаптації**.

У сучасних умовах ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності. Попит на продукцію може коливатися залежно від сезонності, маркетингових кампаній або непередбачуваних зовнішніх факторів – таких, як зміни у глобальних ланцюгах постачань, геополітичні ризики чи навіть кліматичні явища. У цих умовах статичні логістичні моделі поступово втрачають ефективність, а на перший план виходять системи, здатні оперативно реагувати на зовнішні зміни.

Використання цифрових технологій у сфері управління запасами та транспортної логістики забезпечує необхідну **гнучкість і адаптивність**, а саме:

- **алгоритми прогнозування попиту** дозволяють підприємствам заздалегідь планувати транспортні маршрути й обсяги перевезень, адаптуючи їх до можливих коливань ринку;
- **хмарні платформи управління ланцюгами постачань** дають змогу швидко масштабувати логістичні операції, інтегрувати нових постачальників або транспортних операторів;
- **інтелектуальні системи управління транспортом (TMS)** у режимі реального часу перебудовують маршрути, уникаючи перевантажених ділянок доріг або зон із тимчасовими обмеженнями руху;
- **автоматизовані склади та роботизовані системи комплектації замовлень** дають можливість швидко змінювати пріоритети відвантажень залежно від зміни попиту.

У результаті цифрової трансформації та оптимізації маршрутів логістичні системи перетворюються на **адаптивні екосистеми**. Їхня ключова відмінність полягає в тому, що вони здатні не лише виконувати заздалегідь сплановані завдання, а й навчатися та самостійно вдосконалюватися. Це досягається

завдяки інтеграції штучного інтелекту, який аналізує великі обсяги даних та формує оптимальні рішення у реальному часі.

Адаптивність проявляється у кількох вимірах:

- *операційна адаптивність* – здатність змінювати маршрути та графіки постачань залежно від ситуації;
- *структурна адаптивність* – можливість перебудови логістичних ланцюгів шляхом залучення нових партнерів або перерозподілу функцій між учасниками;
- *стратегічна адаптивність* – здатність підприємства трансформувати логістичну модель відповідно до довгострокових змін ринку та технологічного розвитку.

Підприємства, що інтегрують цифрові інструменти для оптимізації маршрутів та управління запасами, демонструють суттєве зростання рівня клієнтського сервісу. Завдяки підвищеній гнучкості компанії можуть:

- скоротити терміни реакції на зміну попиту;
- уникати перебоїв у постачаннях, пов'язаних із зовнішніми ризиками;
- зменшувати фінансові втрати від простоїв чи надлишкових запасів;
- забезпечувати персоналізовані логістичні послуги для різних сегментів споживачів.

Отже, гнучкість та адаптивність стають логічним продовженням попередніх етапів цифрової трансформації – підвищення точності обліку запасів і оптимізації транспортних процесів. Саме вони формують конкурентну перевагу підприємств у довгостроковій перспективі.

Підвищення гнучкості та адаптивності логістичних систем безпосередньо відображається на якості клієнтського сервісу. У сучасних умовах конкуренція між підприємствами дедалі більше зосереджується не лише на характеристиках товару чи рівні цін, а й на швидкості, надійності та зручності його доставки. Саме тому цифрова логістика, інтегруючи точний облік запасів та оптимізовані транспортні маршрути, формує основу для **орієнтації бізнесу на клієнта**.

Сучасні інформаційні рішення дозволяють суттєво розширити можливості взаємодії з клієнтами:

- по-перше, системи відстеження замовлень у реальному часі забезпечують прозорість процесу доставки та знижують рівень невизначеності для споживачів;
- по-друге, персоналізовані сервіси, такі як вибір часу та місця доставки, підвищують лояльність клієнтів і дають змогу компанії адаптуватися до індивідуальних потреб.

Крім того, автоматизовані служби підтримки на базі чат-ботів і штучного інтелекту скорочують час реагування на запити клієнтів і підвищують

ефективність комунікації. Водночас аналітика клієнтського досвіду (Customer Experience Analytics) дозволяє відслідковувати рівень задоволеності клієнтів та своєчасно вносити зміни до логістичних процесів. Таким чином, цифрові технології стають ключовим інструментом для формування клієнтоорієнтованого сервісу.

Гнучкість і адаптивність логістичних систем безпосередньо впливають на рівень обслуговування клієнтів. Завдяки динамічному плануванню маршрутів замовлення доставляються в оптимальні терміни навіть за умов форс-мажорних обставин. Висока точність обліку запасів мінімізує ризик відсутності товару на складі, що знижує кількість відмов у виконанні замовлень.

Що важливо, інтегровані цифрові платформи дозволяють клієнтам отримувати актуальну інформацію про статус замовлення безпосередньо через мобільні застосунки або веб-інтерфейси. У результаті клієнт отримує не лише товар, а й додану цінність у вигляді швидкості, надійності та прозорості логістичного сервісу.

Міжнародний досвід підтверджує, що компанії, які активно впроваджують цифрові рішення в логістиці, досягають значного зростання рівня задоволеності клієнтів. Дослідження провідних консалтингових агентств свідчать, що використання систем прогнозування попиту та цифрових платформ для відстеження замовлень дозволяє скоротити кількість скарг на 25-40 %, а рівень повторних покупок зростає в середньому на 15-20 %.

Для українських підприємств це відкриває можливість формування конкурентної переваги не лише на внутрішньому, а й на глобальному ринку. Якість логістичного сервісу стає одним із ключових критеріїв вибору партнера для міжнародних корпорацій, що робить поліпшення клієнтського обслуговування стратегічним завданням цифрової логістики.

Отже, до **основних переваг цифрової логістики для підприємства** доцільно віднести такі:

– **зменшення витрат і скорочення часу постачання.** Завдяки застосуванню сучасних цифрових технологій підприємства мають можливість знижувати витрати на транспортування та зберігання продукції. Використання алгоритмів оптимізації дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу й ресурсів, що безпосередньо впливає на швидкість доставки товарів споживачам;

– **підвищення точності обліку й ефективності управління запасами.** Інформаційні системи нового покоління забезпечують повний і своєчасний контроль за рухом матеріальних потоків. Це дає змогу підприємствам уникати ситуацій дефіциту чи надлишку продукції, а також підвищувати ефективність управління товарними запасами;

- **оптимізація транспортних маршрутів і логістичних ланцюгів.** Цифрові інструменти допомагають обирати найкоротші та найекономічніші шляхи перевезень, враховуючи дорожню ситуацію, погодні умови та інші фактори. У результаті скорочуються витрати на перевезення, підвищується надійність постачань та ефективність усього логістичного ланцюг;
- **підвищення гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища.** В умовах постійних коливань попиту та непередбачуваних змін зовнішнього середовища цифрова логістика забезпечує можливість швидкого реагування. Це означає, що підприємство може оперативнo змінювати маршрути, графіки постачань чи схеми взаємодії з постачальниками та клієнтами;
- **поліпшення якості обслуговування клієнтів.** Застосування цифрових сервісів робить логістичний процес більш прозорим для кінцевого споживача. Клієнти отримують можливість відстежувати свої замовлення в режимі реального часу, обирати зручні умови доставки та швидко отримувати необхідну інформацію. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності та зміцнює довіру до підприємства.

4.3. Етапи впровадження цифрових рішень у логістичну систему

Впровадження цифрових рішень у логістичну систему підприємства є складним і багаторівневим процесом, який вимагає поетапного підходу та системної організації. Цифровізація у логістиці не зводиться лише до придбання сучасного програмного забезпечення чи автоматизації окремих операцій. Йдеться про комплексну трансформацію управління матеріальними та інформаційними потоками, яка охоплює зміни у бізнес-процесах, структурі управління, корпоративній культурі та компетенціях персоналу.

Етапність має вирішальне значення, оскільки дає змогу уникнути фрагментарності, мінімізувати фінансові та технічні ризики, забезпечити контроль результатів на кожному кроці. Послідовне впровадження цифрових технологій дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов функціонування, інтегрувати інноваційні інструменти у вже існуючу логістичну систему та підвищувати її ефективність без порушення поточних операцій.

Разом з тим, успіх цифрової трансформації безпосередньо залежить від того, наскільки правильно визначені вихідні умови і реальні потреби підприємства. Відсутність попереднього аналізу часто призводить до помилок у виборі рішень, надмірних витрат або низької віддачі від інвестицій. Саме тому першим і базовим кроком на шляху цифровізації логістики є **аналіз потреб і цифрової зрілості логістичних процесів**, що створює основу для формування подальшої стратегії впровадження.

У сучасних умовах цей етап набуває особливої актуальності, оскільки він дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з реальними технічними можливостями та організаційною готовністю. Аналіз потреб спрямований на ідентифікацію ключових проблем у логістичних операціях і формування очікуваних результатів від цифровізації, тоді як оцінка цифрової зрілості дає змогу об'єктивно визначити поточний рівень автоматизації, інтегрованості та компетентності персоналу. Поєднання цих двох напрямів забезпечує підприємству чітке розуміння, з яких саме рішень варто розпочинати цифрову трансформацію та які ресурси необхідні для її реалізації. Саме з огляду на це далі розглянемо сутність, завдання та методичні підходи до проведення аналізу потреб і оцінювання цифрової зрілості логістичних процесів, а також їх практичне значення для формування дорожньої карти цифрової трансформації.

Будь-яка цифрова трансформація логістичної системи починається з оцінювання поточного стану підприємства та визначення його потреб. Цей етап є критично важливим, оскільки він формує підґрунтя для вибору відповідних технологічних рішень, планування ресурсів і розробки дорожньої карти впровадження. Недооцінка або поверхове проходження цього етапу призводить до того, що підприємства інвестують у технології, які не відповідають реальним потребам бізнесу, або ж виявляються надмірними щодо наявного рівня цифрової зрілості.

У цьому контексті ключовим завданням стає проведення **аналізу потреб підприємства та оцінки цифрової зрілості логістичних процесів**. Перший напрям дозволяє визначити проблемні зони і сформулювати очікувані результати від цифровізації, а другий – об'єктивно оцінити готовність підприємства до впровадження інноваційних рішень.

Потреби підприємства у сфері логістики можуть відрізнятися залежно від його масштабу, галузі діяльності та рівня конкурентного середовища. Водночас існує *низка типових проблем*, з якими стикаються більшість компаній:

- надлишкові або недостатні складські запаси;
- низька прозорість руху товарів у ланцюгу постачання;
- значні витрати на транспортування та зберігання;
- затримки у виконанні замовлень;
- відсутність інтегрованої інформаційної системи.

Для систематизації потреб доцільно використовувати методи діагностичного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, опитування персоналу та клієнтів, вивчення ключових показників ефективності (KPI).

Таблиця 4.5 відображає узагальнені потреби підприємств у сфері логістичної діяльності та прогнозовані результати їх задоволення шляхом упровадження цифрових рішень.

Таблиця 4.5 – Типові потреби підприємства та очікувані результати цифровізації

Потреба підприємства	Очікуваний результат від цифрових рішень
Зниження витрат на зберігання	Оптимізація складських запасів за допомогою WMS-систем
Прискорення доставки	Використання систем управління транспортом (TMS), оптимізація маршрутів
Підвищення точності обліку	Автоматизація через штрих-коди, RFID, інтеграція ERP
Прозорість ланцюга постачань	Використання хмарних платформ і блокчейн-технологій
Поліпшення прогнозування попиту	Аналітичні системи та штучний інтелект

Джерело: складено автором на основі [3, 11]

Окреслені типові потреби підприємств у сфері логістики та відповідні очікувані результати від упровадження цифрових технологій дають змогу зіставити проблемні зони з конкретними цифровими інструментами, що полегшує подальше планування.

Наступним завданням після аналізу потреб є *оцінка цифрової зрілості логістичних процесів (табл. 4.6)*. Цифрова зрілість визначається як рівень інтегрованості цифрових технологій у бізнес-процеси та здатність підприємства ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 4.6 – Рівні цифрової зрілості логістичних процесів

Рівень	Характеристика
1. Початковий	Використання цифрових технологій мінімальне, процеси переважно паперові або ручні.
2. Базовий	Окремі процеси автоматизовані (наприклад, складський облік), але системної інтеграції немає.
3. Середній	Використовуються ERP або WMS-системи, з'являється інтеграція між підрозділами.
4. Просунутий	Логістичні процеси комплексно цифровізовані, використовується аналітика для підтримки рішень.
5. Лідерський	Використання AI, Big Data, цифрових двійників; логістика інтегрована у єдину цифрову екосистему.

Джерело: складено автором на основі [14]

Виділені рівні цифрової зрілості (табл. 4.7) логістичних процесів характеризують не лише їхній технічний розвиток, але й ступінь організаційної готовності підприємства до трансформацій. Перехід від одного рівня до іншого потребує відповідних інвестицій у технологічну інфраструктуру, підвищення кваліфікації персоналу та адаптації бізнес-процесів.

Для практичної оцінки цифрової зрілості застосовують кілька *методів*:

- **опитування та анкетування** співробітників, що дозволяє зібрати інформацію про використання технологій у щоденній роботі;
- **аналіз документації та звітів**, зокрема наявності інтегрованих інформаційних систем;
- **порівняльний аналіз** з галузевими стандартами чи кращими практиками;
- **аудит ІТ-інфраструктури**, що передбачає оцінку технічних можливостей, наявності систем захисту та сумісності рішень.

Таблиця 4.7 – Основні індикатори цифрової зрілості логістичних процесів

Напрямок оцінки	Індикатори
<i>Технології</i>	наявність ERP, WMS, TMS, систем відстеження вантажів
<i>Процеси</i>	рівень автоматизації операцій, інтегрованість підрозділів
<i>Дані</i>	швидкість і точність обміну інформацією, використання аналітики
<i>Персонал</i>	цифрові компетенції, готовність до змін
<i>Стратегія</i>	наявність плану цифрової трансформації

Джерело: складено автором на основі на основі [16]

Комплексний підхід до оцінювання цифрової зрілості передбачає врахування не лише технічних параметрів, а й організаційних чинників, що визначають готовність підприємства до трансформацій.

Поєднання оцінки потреб і цифрової зрілості створює основу для формування реалістичної стратегії цифровізації логістики. Якщо потреби підприємства чітко визначені, але рівень цифрової зрілості низький, доцільно починати з базових рішень, поступово готуючи організацію до більш складних інновацій. Якщо ж підприємство вже досягло високого рівня зрілості, воно може впроваджувати передові технології, зокрема штучний інтелект, блокчейн або цифрових двійників.

Таким чином, аналіз потреб і оцінка цифрової зрілості виконують функцію стартового майданчика для цифрової трансформації, дозволяючи підприємству уникнути необґрунтованих інвестицій та забезпечити максимальну віддачу від упровадження нових технологій. Наступним етапом цього процесу стає **вибір технологічних рішень і постачальників**, від якого залежить ефективність і довгострокова результативність усієї цифрової стратегії.

Вибір цифрових рішень не може бути випадковим або ґрунтуватися лише на популярності певних продуктів. Він повинен здійснюватися на основі чітких принципів:

- відповідність технології визначеним потребам;
- масштабованість і модульність;
- інтегрованість у вже існуючу систему;
- економічна доцільність із урахуванням довгострокових витрат;
- високий рівень захисту даних.

Сучасний ринок пропонує широкий спектр інструментів для цифровізації логістики. Для зручності їх можна згрупувати за основними напрямками (табл. 4.8).

Таблиця 4.8 – Основні категорії цифрових рішень у логістиці

Категорія	Приклади систем	Основні можливості	Очікувані ефекти
<i>WMS (Warehouse Management System)</i>	SAP EWM, Manhattan, Infor	Автоматизація складських операцій, управління запасами	Зменшення помилок, зниження витрат на зберігання
<i>TMS (Transport Management System)</i>	SAP TM, Oracle TMS, Transporeon	Оптимізація маршрутів, контроль доставки	Скорочення часу постачання, економія палива
<i>ERP-системи</i>	SAP, Microsoft Dynamics 365, Odoo	Інтеграція логістики з фінансами, виробництвом, збутом	Узгодженість процесів, єдина інформаційна база
<i>Технології відстеження</i>	RFID, GPS, IoT-пристрої	Моніторинг руху товарів у реальному часі	Прозорість постачань, зниження ризику втрат
<i>Аналітичні платформи</i>	Power BI, Qlik, Tableau	Прогнозування попиту, аналіз KPI	Обґрунтовані управлінські рішення
<i>Інноваційні рішення</i>	Цифрові двійники, AI, блокчейн	Моделювання процесів, автоматизація рішень	Підвищення точності та швидкості управління

Джерело: складено автором на основі [20]

Цифрові інструменти у сфері логістики охоплюють увесь комплекс ключових процесів, що формують основу ланцюга постачань. Вони забезпечують ефективне управління запасами, оптимізацію складських операцій, контроль транспортних потоків і моніторинг доставки, а також підтримують прогнозування попиту та аналітичну обробку даних. Такий

широкий спектр функціональних можливостей дає змогу інтегрувати логістичні процеси в єдиний інформаційний простір, підвищувати точність управлінських рішень і забезпечувати їхню адаптивність до коливань ринкового середовища.

Не менш важливою складовою є визначення постачальників програмних рішень та обладнання. Вибір партнера має спиратися на багатокритеріальну оцінку, яка враховує не лише вартість, але й досвід, інноваційність та готовність до довгострокової співпраці (табл. 4.9).

Таблиця 4.9 – Критерії оцінювання постачальників технологічних рішень

Критерій	Характеристика	Практичне значення
<i>Репутація і досвід</i>	Тривалість роботи, портфель клієнтів, відгуки	Зменшення ризиків, пов'язаних з ненадійними партнерами
<i>Функціональність продуктів</i>	Відповідність технологій потребам підприємства	Гарантія практичної користі від рішень
<i>Вартість володіння</i>	Ціна ліцензії, витрати на інтеграцію, навчання і підтримку	Оцінка економічної доцільності у довгостроковій перспективі
<i>Технічна підтримка</i>	Доступність сервісу, швидкість реагування	Забезпечення стабільності роботи систем
<i>Інноваційність</i>	Використання сучасних технологій, оновлення продуктів	Запобігання моральному старінню
<i>Сумісність</i>	Інтеграція з існуючими інформаційними системами	Мінімізація витрат на адаптацію

Джерело: складено автором на основі [21]

Рисунок 4.5 демонструє логіку послідовності дій, які проходить підприємство на етапі відбору технологічних рішень. Спочатку здійснюється деталізація потреб і формування вимог, далі – попередній пошук потенційних постачальників. Після цього відбувається багатокритеріальне оцінювання, порівняльний аналіз і тестування у пілотному форматі. Лише після позитивних результатів тестування підприємство укладає договір і розпочинає інтеграцію технології в загальну логістичну систему.

Отже, етап вибору технологічних рішень і постачальників є критично важливим у процесі цифрової трансформації логістики. Його успішна реалізація забезпечує інтеграцію логістики в єдиний цифровий простір, прозорість ланцюга постачань і зниження операційних витрат, тоді як помилки можуть нівелювати переваги навіть найретельнішої підготовки.

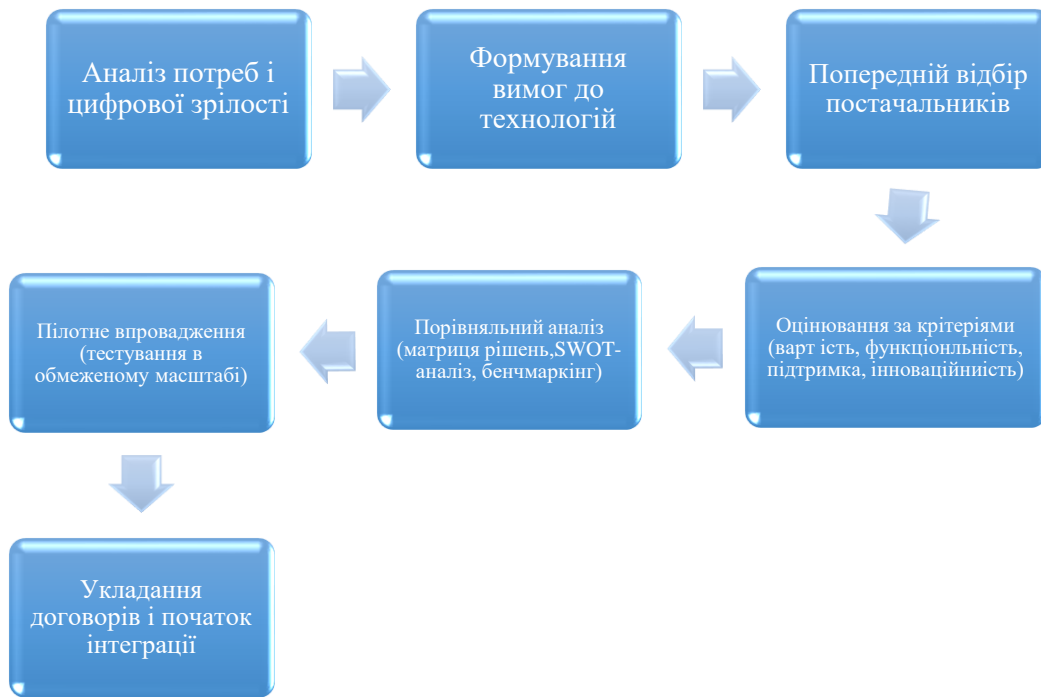


Рисунок 4.5 – Етапи вибору технологічних рішень і постачальників у логістичній системі

Джерело: власна розробка автора

Після вибору оптимальних технологічних рішень та визначення постачальників розпочинається етап **пілотного тестування**. Його мета полягає у перевірці відповідності обраних рішень умовам реального функціонування підприємства, виявленні потенційних ризиків та внесенні необхідних коректив перед повномасштабним впровадженням.

Пілотний проект дозволяє:

- перевірити працездатність обраної системи у реальному логістичному середовищі;
- оцінити рівень інтеграції з існуючими бізнес-процесами;
- виявити приховані технічні або організаційні проблеми;
- перевірити готовність персоналу до роботи з новими інструментами;
- отримати реальні дані для економічного аналізу ефективності.

Завдяки цьому етапу підприємство мінімізує ризики необґрунтованих інвестицій і зменшує ймовірність збоїв під час масштабування системи.

У практиці цифрової логістики пілотне тестування зазвичай відбувається у кілька кроків:

- 1) **Вибір об'єкта тестування:** визначається склад, окремий логістичний процес або транспортний напрямок, де нова технологія може бути апробована.
- 2) **Формування контрольних показників:** задаються ключові КРІ (швидкість обробки замовлень, точність обліку, рівень витрат тощо).

3) **Встановлення часових рамок:** пілот має тривати достатньо довго для отримання репрезентативних результатів, але не затягувати основне впровадження.

4) **Навчання персоналу:** проводиться інструктаж і практична підготовка співробітників, які безпосередньо працюватимуть із системою.

5) **Збір і аналіз результатів:** отримані дані порівнюються з контрольними показниками для ухвалення рішення про масштабування.

Серед *переваг пілотного тестування* слід виділити наступні:

- мінімізація фінансових і операційних ризиків;
- можливість перевірити функціонал системи «в дії»;
- залучення персоналу до процесу трансформації;
- накопичення внутрішнього досвіду цифровізації.

Попри очевидні переваги пілотного тестування, цей етап має і певні *обмеження*, які слід враховувати при плануванні цифрової трансформації логістики. Насамперед вони стосуються додаткових витрат та можливих ризиків, пов'язаних із масштабуванням результатів. Найпоширенішими серед них є такі:

- додаткові витрати на запуск пілотного проєкту;
- обмеженість результатів (не завжди відображають ефективність у масштабі всієї компанії);
- ризик затягування термінів цифрової трансформації.

У разі успішного завершення пілотного тестування підприємство переходить до **етапу масштабування**. Цей процес передбачає поступове поширення перевірених цифрових технологій на всі підрозділи організації, охоплення ключових логістичних процесів та інтеграцію в загальний ланцюг постачань. Масштабування має стратегічне значення, адже дозволяє перетворити локальні успіхи пілотного проєкту на стабільний і довготривалий результат для всієї компанії.

Для досягнення цього необхідно виконати низку завдань:

– **адаптація системи до специфіки різних бізнес-одиниць.** Кожний підрозділ підприємства має власні особливості організації роботи, тому впроваджені рішення потребують налаштування відповідно до конкретних умов і функціональних завдань;

– **створення єдиного інформаційного простору для всіх користувачів.** Це забезпечує прозорість даних, уніфікацію процесів і можливість комплексного управління логістикою на всіх рівнях;

– **поступова інтеграція з ERP та іншими корпоративними системами.** Для досягнення максимальної ефективності цифрові рішення мають бути пов'язані з уже існуючими бізнес-процесами, що дозволяє

уникнути дублювання функцій і підвищує точність управлінської інформації;

– **розробка політик і регламентів роботи з новими інструментами.**

Це створює нормативну базу, яка регулює порядок використання цифрових технологій, визначає відповідальність співробітників та стандарти взаємодії;

– **формування служби підтримки і навчання персоналу.** Для успішного масштабування важливо забезпечити технічний супровід користувачів, а також організувати систематичне навчання співробітників, що дозволить підвищити рівень цифрової компетентності персоналу.

Успішне проведення пілотного тестування та подальше масштабування цифрових рішень формують технічну основу цифрової трансформації логістики. Однак масштабування технологій неможливе без урахування людського чинника. Навіть найсучасніші інформаційні системи не забезпечать очікуваного ефекту, якщо персонал не готовий ефективно з ними працювати, а організаційна структура залишається застарілою. Тому після технічного етапу масштабування підприємство стикається з потребою у формуванні нової моделі управління, яка включає розвиток цифрових компетенцій працівників та адаптацію організаційних процесів. Саме ці завдання стають центральними на наступному етапі цифрової трансформації – **навчанні персоналу та змінах в організаційній структурі.**

Цифрова трансформація логістики передбачає активне впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації та інтелектуальних систем управління. Проте навіть найінноваційніші рішення не забезпечать очікуваного результату без належної підготовки людського ресурсу. Працівники залишаються центральною ланкою будь-яких перетворень, адже саме вони приймають управлінські рішення, аналізують дані та забезпечують коректне функціонування технологій.

Важливою проблемою сучасного бізнес-середовища є різний рівень цифрової готовності співробітників. Частина персоналу має достатній досвід роботи з інформаційними системами, тоді як інші стикаються з труднощами навіть на базовому рівні. Це створює так звану **цифрову нерівність** усередині компанії, яка може стати серйозним бар'єром для ефективного впровадження нових рішень.

Відсутність належної підготовки персоналу часто призводить до опору змінам, зниження продуктивності праці та виникнення додаткових ризиків, пов'язаних з людським фактором. Отже, навчання працівників має стратегічне значення і є невід'ємним елементом успішної цифрової трансформації логістики.

Навчання персоналу у сфері цифрової логістики охоплює кілька ключових напрямів.

По-перше, це формування базових цифрових навичок усього колективу. До них належить уміння користуватися корпоративними системами управління, застосовувати цифрові платформи для комунікації, правильно вводити та обробляти дані. Така підготовка забезпечує єдиний стандарт роботи і дозволяє уникнути помилок, що виникають через недостатнє володіння інструментами.

По-друге, значна увага приділяється *поглибленому навчанню спеціалістів*, які безпосередньо відповідають за аналітику, планування та управління логістичними процесами. Вони повинні оволодіти знаннями з використання систем ERP, інструментів бізнес-аналітики, технологій штучного інтелекту, цифрових двійників та систем прогнозування попиту.

По-третє, у процесі навчання важливе місце займають *практичні кейси та симуляції*. Моделювання логістичних процесів у віртуальному середовищі дозволяє персоналу відпрацювати навички прийняття рішень у різних умовах і знизити ризики у реальній діяльності.

Крім того, дедалі більшої популярності набувають *корпоративні університети* та внутрішні онлайн-платформи, які дають можливість співробітникам проходити навчання дистанційно, у зручному форматі та з адаптацією до графіку роботи.

Сучасні підприємства використовують різноманітні методи підготовки персоналу.

Традиційними залишаються **лекції, семінари та практичні заняття**, які забезпечують базове ознайомлення із системами. Однак дедалі більшого значення набувають **інноваційні методи навчання**, серед яких e-learning (електронне навчання), використання VR/AR-технологій для створення тренажерів, а також елементи гейміфікації.

Важливу роль відіграє **наставництво** – коли досвідчені працівники передають знання молодим співробітникам. Це не лише полегшує адаптацію, а й сприяє формуванню командного духу та зменшує опір змінам.

Не менш актуальною є концепція **безперервного навчання (lifelong learning)**. В умовах швидких технологічних змін одноразове проходження курсу вже не забезпечує достатнього рівня компетентності. Підприємства мають організувати регулярне підвищення кваліфікації, щоб співробітники постійно оновлювали знання і залишалися конкурентоспроможними.

Паралельно з навчанням персоналу відбуваються й суттєві зміни в організаційній структурі підприємства. Цифрова логістика вимагає більшої гнучкості, швидкої комунікації та інтеграції між різними підрозділами.

Традиційна ієрархічна структура, у якій рішення проходять через кілька рівнів управління, часто виявляється занадто повільною. Тому підприємства

переходять до більш **гнучких моделей управління**, заснованих на командній роботі та проєктному підході.

З'являються нові підрозділи – **центри цифрових інновацій, аналітичні відділи, служби підтримки цифрових систем**. Їхнє завдання полягає у впровадженні нових технологій, аналізі великих масивів даних та забезпеченні безперервного функціонування цифрової інфраструктури.

Важливим елементом стає **інтеграція логістичних, ІТ- та управлінських підрозділів**. Вони більше не можуть функціонувати ізольовано, оскільки цифрові рішення потребують комплексної взаємодії.

Запровадження навчальних програм і організаційних змін супроводжується низкою викликів.

Насамперед це **опір змінам** з боку частини персоналу. Працівники, які звикли працювати за традиційними схемами, можуть негативно сприймати необхідність освоювати нові інструменти. Для подолання цього явища потрібні ефективна комунікація, мотиваційні програми та приклади успішного застосування нових рішень.

Другою проблемою є **додаткові витрати** на навчання персоналу та перебудову організаційної структури. Однак такі інвестиції є стратегічно необхідними, адже у перспективі вони забезпечують значно вищу ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Ще одним викликом є потреба у **лідерах змін** – спеціалістах, здатних виступати амбасадорами цифрової трансформації, мотивувати команду та формувати позитивне ставлення до інновацій.

Окремої уваги потребує **баланс між автоматизацією та людським фактором**. Надмірна автоматизація без урахування ролі людини може призвести до зниження гнучкості системи та втрати контролю у нестандартних ситуаціях.

За умови ефективної реалізації навчальних програм і впровадження організаційних змін підприємство отримує низку переваг.

По-перше, це **зростання цифрової компетентності працівників**, що дозволяє швидко адаптуватися до нових технологій.

По-друге, підвищується **ефективність роботи логістичних процесів**, оскільки персонал краще розуміє можливості цифрових систем і вміє їх правильно застосовувати.

По-третє, **зменшується кількість помилок**, прискорюється процес прийняття рішень, що позитивно впливає на якість управління ланцюгами постачань.

Нарешті, формується **гнучка й інноваційна організаційна культура**, орієнтована на постійний розвиток і вдосконалення. Це створює довгострокову

конкурентну перевагу для підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Завершальним етапом впровадження цифрових рішень у логістичну систему є **оцінка їхньої ефективності**. Якщо попередні кроки – аналіз потреб, вибір технологій, навчання персоналу та організаційні зміни – спрямовані на створення умов для цифрової трансформації, то система оцінювання дозволяє підтвердити, що всі зусилля були не марними. Саме на цьому етапі підприємство отримує відповідь на ключове питання: *наскільки успішно реалізовані заходи вплинули на результативність логістики та конкурентоспроможність бізнесу*.

Цифрові рішення у логістиці передбачають значні інвестиції – як фінансові, так і організаційні. Підприємство вкладає кошти у нові ІТ-системи, витрачає час на перенавчання персоналу, перебудовує управлінську структуру. У таких умовах об'єктивна оцінка є необхідною не лише для підбиття підсумків, а й для коригування стратегії розвитку.

Без чітких показників важко довести ефективність змін. Наприклад, навіть якщо співробітники пройшли навчання, незрозуміло, чи призвело це до реального підвищення продуктивності. Або якщо було оптимізовано організаційну структуру, виникає питання, чи справді зменшилися витрати і скоротився час ухвалення рішень. Саме тому оцінка результативності стає логічним завершенням усього процесу впровадження цифрових рішень.

Ключові показники ефективності (KPI) дозволяють зробити результати трансформації вимірюваними. Вони переводять абстрактні цілі – наприклад, «підвищення цифрових компетенцій» чи «оптимізація логістичних процесів» – у конкретні цифри, які можна порівнювати в динаміці.

У контексті навчання персоналу KPI можуть включати:

- частку працівників, які завершили програму навчання;
- середній рівень успішності тестування;
- відсоток співробітників, що активно використовують нові цифрові системи у щоденній роботі;
- кількість нових ідей або ініціатив, які виникли після тренінгів.

Щодо змін в організаційній структурі, KPI здатні показати:

- середній час ухвалення управлінських рішень у новій системі;
- рівень своєчасності виконання завдань;
- кількість логістичних помилок до і після реструктуризації;
- рівень внутрішньої комунікації, оцінений за результатами опитувань.

Таким чином, KPI не лише відображають результати навчальних програм і структурних змін, але й створюють основу для подальшого вдосконалення.

Якщо KPI показують оперативні результати, то *ROI (Return on Investment)* дозволяє оцінити стратегічну вигідність вкладень. Цей показник відповідає на запитання: чи окупилися витрати на цифрову трансформацію і який фінансовий ефект вони принесли.

У навчанні персоналу ROI враховує скорочення витрат завдяки зниженню кількості помилок, прискоренню обробки замовлень та підвищенню якості обслуговування клієнтів. У випадку змін в організаційній структурі вигода відображається у зменшенні бюрократичних процедур, зниженні витрат на утримання управлінського апарату та підвищенні швидкості роботи бізнес-процесів.

Отже, ROI дає змогу довести, що інвестиції в навчання та реорганізацію мають не лише організаційний, а й чітко вимірюваний економічний ефект.

Окрім KPI та ROI, у процесі цифрової трансформації важливо враховувати низку інших показників. Вони відображають не стільки фінансові чи операційні результати, скільки довгострокові зміни у корпоративній культурі та ринковій позиції компанії.

До них належать:

- **якісні індикатори**, такі як рівень задоволеності співробітників роботою з новими системами, довіра до управлінських рішень, готовність підтримувати інновації;
- **показники інноваційності**, зокрема кількість нових проєктів, запропонованих співробітниками після навчання;
- **клієнтські показники**, серед яких рівень задоволеності обслуговуванням, частка повторних замовлень, показник лояльності клієнтів (NPS).

Ці метрики дозволяють оцінити, чи справді зміни призвели до формування інноваційної та гнучкої організаційної культури, що є стратегічною метою цифровізації.

Щоб оцінка ефективності мала практичне значення, її результати необхідно інтегрувати в управлінську систему підприємства. Це передбачає встановлення чітких цілей, відповідальних підрозділів за моніторинг, використання цифрових інструментів для аналізу даних і регулярний перегляд результатів.

Таким чином, оцінка стає не завершальною дією, а безперервним процесом, який супроводжує розвиток підприємства на всіх етапах.

Підсумовуючи, можна сказати, що оцінка ефективності є заключним і водночас ключовим етапом упровадження цифрових рішень у логістичну систему. Вона дозволяє перетворити зусилля з навчання персоналу та перебудови організаційної структури у конкретні вимірювані результати.

KPI забезпечують контроль поточних досягнень, ROI демонструє фінансову доцільність інвестицій, а додаткові показники відображають глибинні зміни у культурі та конкурентоспроможності підприємства. У сукупності ці інструменти створюють систему стратегічного управління, що гарантує довгостроковий розвиток і формує стійку конкурентну перевагу на ринку.

Питання для самоконтролю з теми

1. У чому полягає сутність цифрової трансформації логістики та які основні передумови її впровадження?
2. Як еволюціонувала логістика від традиційної моделі до цифрової та які ключові зміни при цьому відбулися?
3. Яку роль відіграє логістика у створенні цінності для смарт-підприємництва?
4. Які основні виклики виникають у логістичних процесах в умовах діджиталізації?
5. Які цілі та переваги має інтеграція цифрових технологій у логістичну систему підприємства?
6. Назвіть ключові цифрові технології, що застосовуються у сучасній логістиці, та охарактеризуйте їх функції (SCM, WMS, TMS, IoT, Big Data, ШІ, блокчейн, роботизація, дрони).
7. Які переваги цифрова логістика надає підприємству в аспектах зниження витрат, управління запасами та обслуговування клієнтів?
8. Які основні етапи впровадження цифрових рішень у логістичну систему можна виділити?
9. Яке значення має навчання персоналу та організаційні зміни для успішної цифровізації логістичних процесів?
10. Якими показниками (KPI, ROI та іншими) здійснюється оцінка ефективності впровадження цифрових рішень у логістиці?
11. Яким чином цифрові платформи сприяють підвищенню прозорості та моніторингу логістичних процесів на підприємстві?
12. Як аналітика великих даних (Big Data) впливає на прогнозування попиту та планування запасів у цифровій логістиці?
13. Які ризики та загрози виникають при інтеграції цифрових технологій у логістичні ланцюги?
14. Як смарт-технології змінюють взаємодію між постачальниками, виробниками та клієнтами у ланцюгах поставок?

15. Які інноваційні моделі управління логістичними процесами (наприклад, цифрові двійники, автоматизовані склади) можуть підвищити ефективність підприємства?

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел

1. Liubokhynets, L., Kirichenko, O., Bosak, A. (2023). Evaluating the impact of transport and logistics potential on international trade. *International Journal of Transport Development and Integration*, Vol. 7, №. 4, pp. 293-301. <https://doi.org/10.18280/ijtdi.070403>

2. McKinsey & Company. Digital logistics: The next frontier in customer satisfaction. – McKinsey, 2019. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-the-next-frontier-in-customer-satisfaction> (дата звернення: 19.08.2025).

3. The Digital Transformation of Logistics. Demystifying Impacts of the Fourth Industrial Revolution. Edited by Mac Sullivan, Johannes Kern. IEEE Press Series on Technology Management, Innovation, and Leadership. 2021. 440 p.

4. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2 (24). С. 15-23. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2. DOI: 10.5281/zenodo.8128388.

5. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр.* – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. – Вип. 9 (42). – с. 279-289. (Фахове видання) (включено до Index Copernicus International). <http://economics.kntu.kr.ua/archive/42.html>

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.

7. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. (2023). Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*, № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20>

8. Зубров С.М., Молчанов О.В. (2024). Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу*, № 3 (73). С. 104-112. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf>.

9. Інноваційні напрямки перспективного розвитку логістики [Електронний ресурс] / Т. В. Котуранова, І. В. Котуранова // *Вчені записки*

Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". – 2025. – Т. 36 (75), № 2. – С. 107-113.

10. Куліш Д. Застосування технології блокчейну в ланцюзі поставок в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Д. Куліш // Scientific Journal "Modeling the Development of the Economic Systems". – С. 22–32.

11. Лісіца В.В., Михайленко О.М., Ротенберг О.В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. Причорноморські економічні студії. 2023. №81. С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-17>.

12. Логістика 2023: ключові тенденції та шляхи розвитку. UTEC Logistics. URL: <https://utec.ua/blog/logistika-2023-klyuchovi-tendentsiyi-ta-shlyahi-rozvitku>.

13. Логістика в період війни: виклики та рішення. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya>.

14. Македон, В. (2024). ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МІЖНАРОДНУ ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-109>

15. Осокін Г. В. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей / Г. В. Осокін // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 64. – С. 1–9.

16. Семенда, О. В., Корман, І. І., & Макушок О. В. (2025). Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07>

17. Теоретичні підходи до визначення поняття "цифрова логістика" / Ю. О. Шкригун // *Економічний вісник Донбасу*. – 2021. – № 3. – С. 137-146.

18. Управління товарними потоками в системі електронної торгівлі / О. Ю. Клепанчук // *Бізнес Інформ*. – 2025. – № 4. – С. 216-222.

19. Цифрова логістика: покращення ефективності ланцюга поставок URL: <https://www.airsupplycn.com/uk/цифрова-логістика/>.

20. Цифрові технології у логістиці URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/>.

21. Чупріна М. О. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту / М. О. Чупріна, Н. І. Ситник, С. О. Пермінова // *Економічний простір*. – 2025. – № 199. – С. 283-287.

ТЕМА 5. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ PR В ТОРГІВЕЛЬНІЙ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета теми: вивчення сучасних концепцій публік релейшнз (PR) у торговельній та підприємницькій діяльності, аналіз специфіки та інструментів PR у різних сегментах ринку (B2B та B2C), ознайомлення з актуальними трендами, перспективами розвитку та методами оцінки ефективності PR-кампаній, а також дослідження впливу PR-технологій на формування поведінки споживачів.

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

- здатність аналізувати та застосовувати сучасні концепції і технології PR у сфері торгівлі та підприємництва;
- уміння використовувати інструменти PR у різних сегментах ринку (B2B, B2C) з урахуванням їхньої специфіки;
- компетентність у розробці та реалізації PR-стратегій, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-комунікацій;
- навички критичної оцінки ефективності PR-кампаній та їх впливу на формування поведінки споживачів.

Програмні результати навчання в межах теми полягають у наступному:

- здатність пояснювати сутність та значення PR у торговельній та підприємницькій діяльності;
- вміння розрізняти інструменти PR у сегментах роздрібною та оптовою торгівлі, B2B і B2C;
- знання сучасних трендів і перспектив розвитку PR у бізнес-середовищі;
- навички аналізу та вимірювання ефективності PR-кампаній за ключовими показниками;
- уміння застосовувати PR-технології для формування позитивного іміджу бренду та впливу на споживчу поведінку;
- здатність інтегрувати PR-інструменти з маркетинговими комунікаціями для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Ключові слова: PR, торгівля, підприємництво, B2B, B2C, інструменти PR, тренди, комунікації, ефективність PR-кампаній, поведінка споживачів, омніканальність, цифрові технології, бренд.

5.1. Інструменти та специфіка PR у роздрібній, оптовій торгівлі та різних сегментах B2B і B2C

Сучасний ринок торгівлі – як роздрібною, так і оптовою – характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю змін споживчих запитів та зростаючим значенням репутаційного капіталу. У цьому контексті публік рилейшнз (PR) відіграє ключову роль у забезпеченні довіри до бренду, формуванні лояльної аудиторії та підтримці позитивного іміджу компанії. Ефективне використання PR-інструментів дозволяє не лише підтримувати стійку присутність у свідомості.

PR-інструменти в торгівельній сфері умовно можна класифікувати за напрямками їхнього впливу: зовнішній (зовнішні аудиторії, споживачі, партнери, ЗМІ) і внутрішній (персонал, корпоративна культура). На рисунку 5.1 представлено ключові PR-інструменти в торгівельній сфері.



Рисунок 5.1 – PR-інструменти в торгівельній сфері

Джерело: побудовано автором

Медіа-комунікації – це класичний інструмент публік рилейшнз, що охоплює взаємодію з традиційними та онлайн-ЗМІ.

Бувають наступного формату (табл. 5.1):

- прес-релізи про нові продукти, послуги чи зміни в компанії;
- інтерв'ю з керівниками;
- публікації в профільних виданнях;
- спецпроекти з журналістами.

Таблиця 5.1 - Формати медіа-комунікацій у PR торгівельних компаній

Формат PR-інструменту	Опис / Суть	Приклад / Кейс	Очікуваний результат
1	2	3	4
Прес-релізи	Офіційні повідомлення для ЗМІ про новини, зміни чи події в компанії.	АТБ публікує реліз про відкриття 10 магазинів у західному регіоні.	Присутність у ЗМІ, увага нових клієнтів, імідж відповідального роботодавця.
Інтерв'ю з керівниками	Пряма комунікація через медіа — погляди, стратегія, позиція компанії.	СЕО Rozetka розповідає Forbes про адаптацію логістики під час війни.	Побудова довіри, показ лідерства, емоційна залученість аудиторії.
Публікації в профільних медіа	Статті в галузевих виданнях для професійної аудиторії (B2B, експерти, партнери).	Saturn публікує матеріал у "ТехноМаркеті" про еко-технології у виробництві.	Позиціонування як інноваційної компанії, залучення B2B-аудиторії.
Спецпроекти з журналістами	Спільні інформаційні кампанії з медіа для просування цінностей або ідей.	Yves Rocher + Elle: серія матеріалів про екологічний догляд і сталий розвиток.	Позитивний емоційний імідж, залучення аудиторії через соціальну відповідальність та цінності бренду.

Джерело: побудовано автором

Мета – забезпечити компанії публічну присутність та підсилити її експертну позицію.

Івенти та презентаційні заходи – це організація або участь у подієвих форматах дозволяє напряму взаємодіяти з цільовою аудиторією, формуючи емоційний контакт із брендом.

Сюди входять (табл. 5.2):

- виставки, ярмарки, торгові форуми;
- відкриття нових точок продажу;
- тематичні святкування, промо-заходи;
- VIP-прийоми для партнерів.

Таблиця 5.2 – Формати PR-івентів у торгівлі та їх ефективність

Формат заходу	Суть / Опис	Кейс / Приклад	Очікуваний результат
1	2	3	4
Виставки, галузеві події	Участь у професійних подіях з метою презентації продукту, бренду, налагодження B2B-контактів.	Biosphere Corporation на виставці HoReCa представляє нову лінійку упаковки для бізнесу.	Розширення партнерств, нові контракти, підвищення довіри до якості продукції.

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4
Відкриття торгових точок	Організація яскравих подій з нагоди запуску нових магазинів, щоб привернути увагу.	LC Waikiki під час відкриття магазину проводить шоу з акціями, подарунками, фотозонами.	Великий потік відвідувачів, охоплення в місцевих ЗМІ, впізнаваність нового магазину.
Тематичні святкування	Події, приурочені до свят, маркетингових подій чи сезонних акцій, з елементами інтерактиву.	Comfy до Чорної п'ятниці проводить гру з подарунками прямо в магазині.	Пожвавлення продажів, залучення підписників, створення позитивного образу бренду.

Джерело: побудовано автором

Івенти також дають матеріал для контенту, який можна використати в подальших PR-активаціях.

Кризовий PR – це напрям, який пов'язаний із захистом репутації в ситуаціях загрози або репутаційної шкоди. В таблиці 5.3 представлено інструменти кризового PR в торгівельній діяльності.

Завдання кризового PR:

- швидко й ефективно реагувати на негативну інформацію;
- надати офіційну позицію компанії;
- виправити помилки та запобігти повторенню подібних ситуацій;
- відновити довіру після інцидентів.

Таблиця 5.3 – Інструменти кризового PR в торгівельній діяльності: приклади та результати

Формат	Кейс / Приклад	Результат
Реагування на негатив	Після інциденту з недостовірною рекламою в мережі, EVA публікує офіційне вибачення й пояснення, а також проводить внутрішній аудит комунікацій.	Мінімізація шкоди для репутації, демонстрація відповідальності.
Коментарі до ситуацій	Представник METRO Україна дає офіційні пояснення ЗМІ під час перебоїв з постачанням імпортової продукції.	Уникнення паніки серед клієнтів і партнерів, утримання довіри.

Джерело: побудовано автором

Ключовими тут є оперативність, прозорість і здатність до відкритого діалогу.

Digital PR – це інструмент, що набув особливої ваги в епоху цифровізації.

Він охоплює (табл.8.4):

- соціальні мережі (SMM);
- онлайн-медіа та форуми;

- колаборації з інфлюенсерами, блогерами;
- SEO-публікації, управління репутацією онлайн (ORM).

Таблиця 5.4 – Інструменти Digital PR в торговельній діяльності: приклади та результати

Формат	Кейс / Приклад	Результат
SMM та блогінг	Нова пошта веде активні комунікації у Facebook та Instagram, зокрема відповідає на відгуки, публікує історії клієнтів.	Позитивний імідж сучасної та клієнтоорієнтованої компанії.
Співпраця з інфлюенсерами	Silpro запускає спецпроект із фуд-блогерами, які готують страви з продуктів із фірмового асортименту.	Залучення нової аудиторії, збільшення впізнаваності фірмових продуктів.
Управління репутацією онлайн (ORM)	Компанія MOYO моніторить відгуки на Google, Hotline, Rozetka й оперативно реагує на негатив.	Зменшення кількості конфліктів, покращення оцінок.

Джерело: побудовано автором

Digital PR забезпечує гнучкість, миттєвий зворотний зв'язок і можливість швидкої адаптації до ринку.

Благодійні та соціальні ініціативи – це участь компанії в суспільно важливих проєктах формує емоційно позитивне сприйняття бренду.

Це можуть бути (табл. 5.5):

- еко-ініціативи;
- підтримка освіти, культури, спорту;
- допомога вразливим верствам населення.

Таблиця 5.5 – Благодійний та соціальний PR в торговельній діяльності: приклади та результати

Формат	Кейс / Приклад	Результат
Еко-кампанії	INTERTOP запускає проєкт із прийому старого взуття для переробки спільно з громадськими організаціями.	Позитивний соціальний імідж, підвищення довіри до бренду серед еко-свідомої аудиторії.
Підтримка ЗСУ або соціальних ініціатив	Vagus щомісячно звітує про передачу гуманітарної допомоги та продукти для ТРО.	Укріплення репутації надійного бренду, що не залишається осторонь подій у країні.

Джерело: побудовано автором

Такі проєкти посилюють соціальну відповідальність бізнесу, що важливо як для споживачів, так і для партнерів

Партнерські PR-кампанії – це форма співпраці з іншими компаніями або

брендами задля посилення охоплення та синергії ресурсів.

Можливі наступні формати:

- спільні прес-конференції чи кампанії;
- крос-промоції;
- колаборації в онлайн- і офлайн-просторі.

Таблиця 5.6 – Партнерські PR-кампанії в торговельній діяльності: приклади та результати

Формат	Кейс / Приклад	Результат
Колаборації з іншими брендами	Ашан Україна + Visa – запуск кешбек-акції та спільної інформаційної кампанії в медіа.	Залучення нових клієнтів і лояльність існуючих завдяки вигідній пропозиції.
Спільні проєкти з медіа чи лідерами думок	Фора та кулінарний блогер створюють серію відео "Готуємо з Форою".	Позитивне емоційне сприйняття бренду, ріст продажів у просунутих категоріях.

Джерело: побудовано автором

Цей інструмент особливо ефективний для виходу на нові аудиторії або зміцнення позицій у певних нішах.

PR у торгівлі – це не лише про рекламу чи позитивні новини. Це цілісна стратегічна діяльність, спрямована на побудову сталих комунікацій з усіма ключовими аудиторіями: споживачами, партнерами, співробітниками, суспільством. Ефективний набір PR-інструментів має бути адаптований до особливостей компанії, ринкової ситуації та очікувань аудиторії. Успішна PR-стратегія дозволяє компанії вирізнятися серед конкурентів, формувати довготривалу довіру та підтримувати стабільний розвиток бізнесу навіть в умовах турбулентності ринку.

Сучасний бізнес-простір вимагає від компаній не лише якісного товару чи послуги, але й ефективної комунікації зі своєю аудиторією. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти зв'язків з громадськістю (Public Relations, PR), які забезпечують формування позитивного іміджу компанії, підтримання її репутації та налагодження взаємодії з цільовими групами. Однак, підходи до реалізації PR-стратегій значною мірою залежать від специфіки бізнес-моделі, зокрема, від того, чи йдеться про роздрібну, чи про оптову торгівлю. Ці два сегменти мають різні цільові аудиторії, канали комунікації та цілі комунікативної діяльності, що й зумовлює відмінності у використанні PR-інструментів.

У роздрібній торгівлі PR-діяльність орієнтована насамперед на кінцевого споживача — індивідуального покупця. У цьому випадку ключовим завданням є формування довіри до бренду, стимулювання лояльності споживачів,

створення позитивного споживчого досвіду та емоційного зв'язку з брендом. Основними каналами комунікації виступають масові медіа, соціальні мережі, івенти, рекламні кампанії з елементами PR, робота з відгуками та публічними акціями. Особлива увага приділяється локальним комунікаціям, зокрема у випадку фізичних торгових точок, де важливу роль відіграють стосунки з місцевими ЗМІ, громадськими організаціями та ініціативами.

Натомість в оптовій торгівлі PR має іншу специфіку. Основна цільова аудиторія — це бізнес-клієнти, тобто інші компанії (B2B-сегмент), такі як дистриб'ютори, ритейлери, промислові споживачі. Комунікації в цьому секторі значно більш раціональні й прагматичні. Важливими стають довіра до стабільності компанії, репутація як надійного партнера, якість логістики, фінансові умови співпраці, а також професійна експертиза. Для комунікації з аудиторією використовуються спеціалізовані медіа, бізнес-конференції, галузеві виставки, пряме спілкування, корпоративні звіти, публікації в діловій пресі, white papers тощо. У центрі PR-стратегії — вибудовування довгострокових партнерських відносин та підтримка корпоративного іміджу на професійному ринку.

Як бачимо, PR у роздрібній та оптовій торгівлі має відмінності, зумовлені характером аудиторії та бізнес-моделі. Розглянемо більш детально специфіку PR у роздрібній (B2C) та оптовій торгівлі (B2B), візуалізація яких представлена на рисунку 5.2.



Рисунок 5.2 – Візуалізація роздрібної (B2C) та оптової торгівлі (B2B)

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1]

Розглянемо ключові елементи B2C-комунікацій у роздрібній торгівлі які представлені на рисунку 5.3.

B2C-компанії безпосередньо працюють з індивідуальними покупцями. Комунікація має бути легкою для розуміння, персоналізованою, не перевантаженою технічними деталями. Наприклад: супермаркет не розповідає про логістику постачань, а про те, як "легко зібрати вечерю за 100 грн". Фокусуючи увагу на емоції, простоті та вигоді тут і зараз.

Емоційна залученість буде зв'язок між брендом і покупцем. Контент апелює до відчуття турботи, вигоди, зручності, сімейності, краси, здоров'я тощо.

Приклади меседжів:

- "Дбайливо відібрали для вас";
- "Смак дитинства у кожній ложці";
- "Краса починається з турботи", та ін.



Рисунок 5.3 – Ключові елементи B2C-комунікацій у роздрібній торгівлі

Джерело: побудовано автором

У контексті роздрібної торгівлі (B2C), побудова стійкої лояльності споживачів є критично важливим завданням бренду (рис. 5.4). Сучасна маркетингова практика засвідчує, що лояльність формується не лише через раціональні фактори (ціна, якість, доступність), але й значною мірою через емоційний зв'язок між брендом та споживачем. Такий зв'язок є результатом системної комунікації, яка апелює до цінностей, ідентичності та соціальної активності цільової аудиторії (рис. 5.5).



Рисунок 5.4 – Взаємозв’язок ключових елементів у побудові клієнтської лояльності

Джерело: побудовано автором

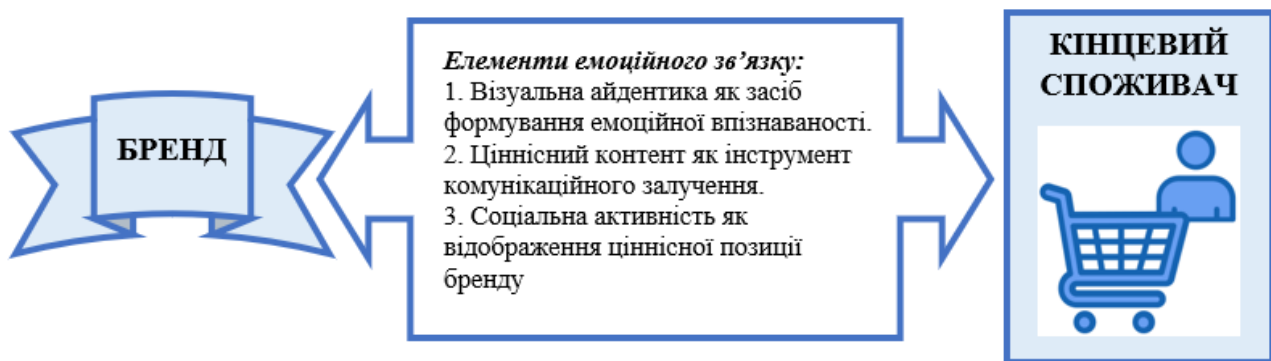


Рисунок 5.5 – Ключові елементи емоційного зв’язку між брендом і споживачем у B2C-комунікації

Джерело: побудовано автором

Візуальний стиль бренду виконує функцію впізнаваності та естетичної привабливості. Він включає:

- фірмову колірну палітру, яка викликає певні асоціації (наприклад: зелений – екологічність, синій – довіра);
- типографіку та графічні елементи, що забезпечують уніфіковану презентацію контенту;
- персонажів або маскоти, які персоніфікують бренд і сприяють емоційному залученню;
- оформлення торгових точок і упаковки, що впливає на користувацький досвід (UX) на етапі покупки.

Ці елементи не лише підвищують впізнаваність, а й закладають емоційну складову у сприйняття бренду.

Контент, що генерується брендом, має відображати життєві потреби, інтереси й цінності аудиторії. Ефективними форматами вважаються:

- освітні або практичні матеріали (поради, рецепти, лайфхаки), які додають корисності;
- інфографіка, що візуально спрощує складну інформацію;
- гейміфіковані елементи, які стимулюють участь та зворотний зв'язок (наприклад, опитування, інтерактивні сторіз);
- User-Generated Content (UGC), який формує довіру та автентичність комунікації.

Такий контент посилює відчуття причетності клієнтів до бренду, перетворюючи одноразових покупців на лояльну спільноту.

В той же час, у сучасних умовах споживачі дедалі частіше очікують від компаній не лише комерційних пропозицій, а й соціально відповідальної поведінки. Участь бренду в соціальних ініціативах є важливим маркером його ціннісної орієнтації. Серед найбільш помітних форматів:

- благодійні кампанії (збір коштів, адресна допомога);
- підтримка Збройних Сил України;
- екологічні ініціативи (переробка, зменшення пластику, освітні проєкти);
- інтеграція у локальні спільноти через культурні, освітні чи спортивні події.

Такі активності зміцнюють репутацію бренду як етичного й надійного суб'єкта публічного простору. В таблиці 5.7 наведено приклади В2С-комунікацій, заснованих на емоційній та ціннісній взаємодії.

Таблиця 5.7 – Приклади В2С-комунікацій, заснованих на емоційній та ціннісній взаємодії

Бренд	Інструмент	Опис	Результат
INTERTOP	Еко-кампанія	Прийом старого взуття для переробки	Позитивний імідж серед еко-свідомої аудиторії
Сільпо	Сторітелінг + маскоти	Використання персонажів ("Космокіт", "Єнот") у контенті й візуальному оформленні	Підвищення залученості та емоційної впізнаваності
Watsons	Гейміфікація + TikTok-контент	Запуск челленджів, інтерактивних відео з б'юті-порадами	Розширення аудиторії серед молоді
Varus	Благодійна звітність	Регулярне висвітлення допомоги ТРО у соцмережах	Формування довіри та іміджу відповідального бренду
Rozetka	UGC та підтримка в соцмережах	Репости клієнтського контенту + оперативна реакція на запити у Facebook	Позитивне сприйняття сервісу, зниження рівня негативу

Джерело: побудовано автором

Відгуки споживачів у сучасних В2С-комунікаціях відіграють роль одного з базових механізмів формування довіри та лояльності, виступаючи потужним інструментом соціального доказу (social proof). У науковому розумінні вони виконують багатофункціональну роль у процесі ухвалення споживчих рішень (рис. 5.6).



Рисунок 5.6 – Роль «відгуків» у формуванні довіри та лояльності споживачів

Джерело: побудовано автором

По-перше, відгуки мають інформаційну функцію, оскільки забезпечують потенційних клієнтів достовірними відомостями про фактичний досвід користування товаром чи послугою, знижуючи рівень інформаційної асиметрії між продавцем і покупцем.

По-друге, вони виконують репутаційну функцію, формуючи образ бренду як надійного та професійного або, у разі негативного контенту, сигналізуючи про можливі проблеми з якістю продукту чи сервісу. Таким чином, накопичення позитивних відгуків сприяє укоріненню іміджу бренду у свідомості споживачів як авторитетного та безпечного вибору.

По-третє, відгуки виконують мотиваційну функцію, безпосередньо впливаючи на поведінкові наміри споживачів. Позитивні відгуки здатні стимулювати до здійснення покупки, тоді як негативні, навпаки, можуть призвести до гальмування рішення та детальнішого аналізу альтернатив.

Ефективне управління цим інструментом передбачає комплексну роботу з відгуками, що включає моніторинг коментарів на платформах електронної комерції, у соціальних мережах та спеціалізованих онлайн-спільнотах; модерацію з метою видалення образливого або спам-контенту; а також інтеграцію релевантних позитивних відгуків у маркетингові матеріали, офіційний вебсайт та рекламні кампанії.

У підсумку, наявність значної кількості актуальних, правдивих і релевантних відгуків безпосередньо підвищує рівень довіри до бренду та

сприяє зростанню коефіцієнта конверсії, що робить їх одним із ключових чинників успішності компанії в умовах висококонкурентного споживчого ринку.

User Experience (UX) у сфері роздрібно́ї торгівлі являє собою сукупність усіх вражень та рівня зручності, які отримує споживач у процесі взаємодії з торговельною точкою — як у фізичному, так і в цифровому середовищі. У науковому контексті UX розглядається як інтегральний показник якості споживчого досвіду, що охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові реакції клієнта на бренд під час усього циклу купівлі.

В офлайн-середовищі ключовими компонентами UX виступають:

- чистота та охайність торгового простору, які визначають перше враження, впливають на психологічний комфорт і рівень довіри до бренду;
- логічна навігація та зрозуміле зонування торгового залу, що зменшує когнітивне навантаження та скорочує час пошуку потрібного товару;
- швидкість та якість обслуговування, яка включає оптимізацію касових процесів, мінімізацію черг і доброзичливу комунікацію персоналу;
- доступність додаткових сервісів — мобільні застосунки, програми лояльності, опція самостійного сканування товарів, що підвищують зручність та індивідуалізацію процесу купівлі.

В онлайн-просторі UX формують інші, але не менш значущі чинники:

- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс вебсайту або мобільного додатку, що полегшує навігацію та зменшує кількість помилок користувача;
- висока швидкість завантаження сторінок, яка прямо впливає на рівень задоволеності та запобігає відмовам від замовлення;
- простота оформлення покупки, включно зі зручними формами оплати та доставлення, що мінімізує час завершення транзакції.

Емпіричні дослідження у сфері поведінкової економіки та маркетингу демонструють, що позитивний UX прямо корелює з підвищенням частоти повторних покупок, зростанням середнього чеку та збільшенням життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value). Таким чином, UX у роздрібній торгівлі є не лише інструментом покращення взаємодії зі споживачем, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності бренду.

Соціальні мережі у B2C-сегменті виконують роль не лише рекламного майданчика, але й сервісної платформи та інструмента побудови ком'юніті (рис. 5.7).



Рисунок 5.7 – Ключові складові та вплив UX у роздрібній торгівлі

Джерело: побудовано автором

Оптова торгівля (B2B) у сучасному економічному середовищі являє собою специфічний сегмент ринку, що передбачає взаємодію між суб'єктами господарювання, а не безпосередньо з кінцевим споживачем. Дана форма комерційної діяльності вимагає принципово іншого підходу до комунікацій, маркетингу та формування ділових відносин.

Розглянемо ключові елементи B2B-комунікацій у оптовій торгівлі які представлені на рисунку 5.8.

У контексті B2B-оптової торгівлі цільова аудиторія являє собою сукупність економічних суб'єктів – підприємств, дистриб'юторів, закупівельних організацій та корпоративних клієнтів, які здійснюють придбання товарів або послуг великими партіями. Метою таких закупівель є подальший перепродаж, інтеграція у виробничі процеси чи забезпечення операційної діяльності власних бізнес-проектів. На відміну від індивідуальних споживачів у B2C-сегменті, поведінка цих стейкхолдерів визначається раціональною мотивацією, орієнтованою на економічну доцільність, довгострокову вигоду та мінімізацію ризиків. Це передбачає високий рівень професійної компетентності отримувача інформації, а також потребу у формалізованій, чітко структурованій та аналітично обґрунтованій комунікації.

Наприклад: виробник електротехнічного обладнання здійснює оптові поставки трансформаторів і кабельно-провідникової продукції для великих будівельних компаній та енергетичних корпорацій, які використовують ці матеріали у власних інфраструктурних проєктах. Або ж виробник будівельних матеріалів постачає продукцію оптовим мережам та девелоперським компаніям тобто підприємствам, які займаються повним циклом реалізації будівельних та інфраструктурних проєктів.

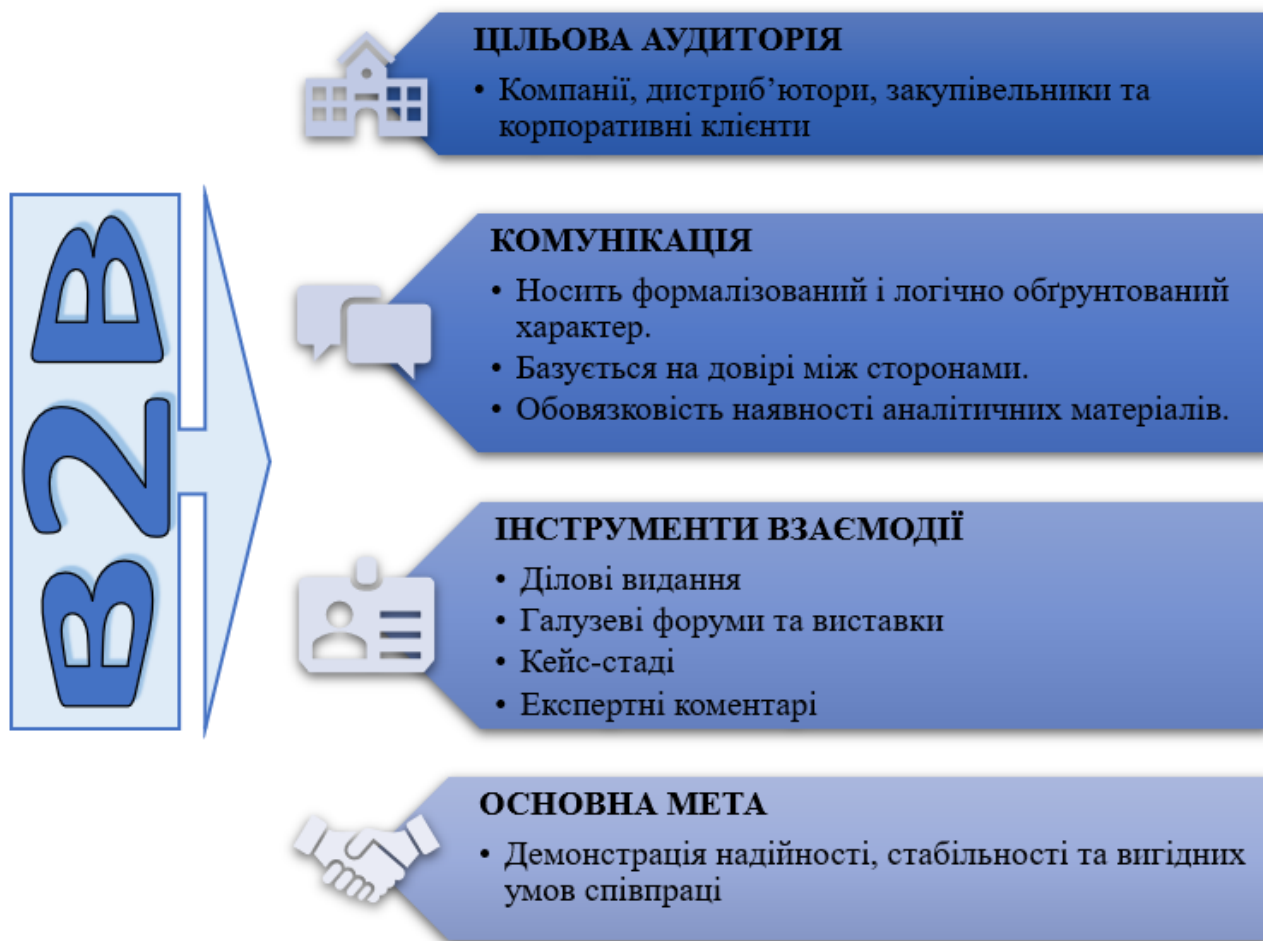


Рисунок 5.8 – Ключові елементи B2B-комунікацій у оптовій торгівлі

Джерело: побудовано автором

У сфері B2B-оптової торгівлі комунікаційний процес характеризується високим рівнем формалізації та логічної структурованості. Його основою є створення та підтримання довіри між контрагентами, що формується на підґрунті перевіреного досвідом співробітництва, підтвердженої ділової репутації та прозорих договірних умов. Ефективність такої взаємодії визначається наявністю детальних аналітичних матеріалів, які забезпечують аргументовану підтримку комерційних пропозицій. Такі матеріали містять ринкові огляди, розрахунки собівартості, показники маржинальності та прогнози попиту, що дозволяє приймати економічно обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики співпраці. У цьому контексті комунікація виконує не лише інформативну, але й стратегічну функцію – вона спрямована на формування довгострокових партнерських відносин і забезпечення взаємної вигоди сторін.

Наприклад: постачальник промислового обладнання надає великому дистриб'ютору детальну презентацію з технічними характеристиками, аналітикою ринку, фінансовими розрахунками та прогнозом попиту на п'ятирічний період, що супроводжується обговоренням умов довгострокового

контракту.

У межах B2B-оптової торгівлі інструменти комунікаційної взаємодії становлять основу для формування, підтримання та розширення професійних контактів між суб'єктами ринку. Їх визначальною рисою є орієнтація на вузькопрофільну аудиторію та надання змістовного, високоякісного інформаційного контенту, безпосередньо релевантного конкретній галузі діяльності. До ключових інструментів належать ділові видання, галузеві форуми та виставки, кейс-стаді та експертні коментарі. Ділові видання – це спеціалізовані журнали та бізнес-портали, що поширюють актуальні аналітичні огляди, статистичні дані та новини ринку, забезпечуючи тим самим сталу інформаційну обізнаність партнерів. Галузеві форуми та виставки виступають як ефективні офлайн і онлайн-платформи для презентації продукції, налагодження нових комерційних зв'язків та ведення безпосередніх переговорів. Кейс-стаді (case studies) є аналітичними матеріалами, у яких відображено успішний досвід впровадження товару чи послуги, що демонструє їхню ефективність у реальних бізнес-ситуаціях і слугує доказовою базою для залучення нових клієнтів. Експертні коментарі, у свою чергу, – це публічні висловлювання представників компанії з актуальних питань ринку, які підвищують рівень довіри до бренду та закріплюють його репутацію як авторитетного учасника галузі. Системне та збалансоване застосування зазначених інструментів не лише розширює комунікаційне поле компанії, але й сприяє зміцненню її ринкових позицій, зростанню впізнаваності бренду та побудові довгострокових партнерських відносин.

Наприклад: виробник будівельних матеріалів публікує аналітичний кейс-стаді про успішну співпрацю з великою девелоперською компанією у провідному галузевому журналі та паралельно бере участь у спеціалізованій виставці, де презентує інноваційні технології й проводить особисті переговори з потенційними партнерами.

У системі B2B-оптової торгівлі стратегічною метою комунікацій є послідовна та аргументована демонстрація надійності, стабільності й вигідних умов співпраці. Цей процес передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування у потенційного або чинного партнера впевненості у здатності компанії виконувати взяті зобов'язання у повному обсязі та у визначені терміни. До ключових індикаторів такої надійності належать документально підтверджена фінансова стійкість, позитивна кредитна історія, а також наявність довгострокових контрактів, що свідчать про сталість бізнес-моделі. Підтримка стабільності забезпечується за рахунок оптимізованої логістики, гнучких систем знижок та умов оплати, своєчасного виконання поставок, а також готовності адаптувати умови співпраці під індивідуальні потреби

партнера. Не менш важливою є здатність постачальника гарантувати безперервність постачання та стабільну якість продукції у довгостроковій перспективі, що виступає визначальним фактором у прийнятті рішень у B2B-сегменті. Таким чином, комунікація в цьому контексті виконує роль не лише інструмента інформування, але й механізму підтвердження конкурентоспроможності та надійності бізнесу.

Наприклад: постачальник харчової сировини надає мережі супермаркетів фінансові звіти за останні три роки, сертифікати якості продукції та зразок стандартного контракту з гнучкими умовами оплати, підкріплюючи це відгуками інших корпоративних клієнтів і статистикою безперервних поставок протягом п'яти років.

Тож в котре підкреслимо, що PR в B2C (Business-to-Consumer) та B2B (Business-to-Business) секторах відіграє важливу роль. Проте B2C та B2B торгівля є двома принципово різними моделями комерційної взаємодії, які відрізняються за цільовою аудиторією, особливостями комунікації, інструментами просування, цілями та методами формування лояльності. Розуміння цих відмінностей є ключовим для вибору ефективних стратегій розвитку, оскільки кожен сегмент потребує індивідуального підходу у маркетингу, продажах та обслуговуванні клієнтів (табл. 5.8)

Таблиця 5.8 – Відмінні риси PR в оптовій (B2B) та роздрібній (B2C) торгівлі

Критерій	B2C (Business-to-Consumer)	B2B (Business-to-Business)
Цільова аудиторія	Кінцеві споживачі (фізичні особи)	Компанії, організації, закупівельники
Характер комунікації	Емоційна, проста, орієнтована на потреби та цінності клієнта	Раціональна, формалізована, базується на аналітиці та довірі
Інструменти просування	Соцмережі, реклама, блогінг, гейміфікація, відгуки	Ділові видання, галузеві форуми, кейс-стаді, експертні коментарі
Цикл покупки	Короткий, рішення приймається швидко	Довгий, включає переговори та узгодження
Ключові фактори вибору	Ціна, бренд, емоційний імідж, враження від сервісу	Надійність, стабільність, економічна вигідність, якість
Методи формування лояльності	Програми лояльності, візуальний стиль, соціальна активність	Довгострокові контракти, гарантії постачання, персоналізовані умови співпраці
Приклад	Магазин одягу, що продає безпосередньо клієнтам	Постачальник обладнання для фабрик

Джерело: побудовано автором

Отже, PR у B2C і B2B сферах має принципові відмінності. B2C-торгівля спрямована на швидке задоволення індивідуальних потреб споживачів, використовуючи емоційно орієнтовані інструменти та динамічні канали

комунікації. Натомість B2B-модель фокусується на побудові довгострокових ділових відносин, де ключовими є довіра, стабільність і вигідні економічні умови. Розуміння специфіки кожного сегмента дозволяє компаніям ефективно адаптувати свої маркетингові та PR-стратегії.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективна комунікація з цільовою аудиторією є ключовим чинником успішної діяльності будь-якої компанії. Відмінності між бізнес-моделями Business to Consumer (B2C) та Business to Business (B2B) накладають істотний вплив на вибір стратегій та інструментів публічних зв'язків (PR). З огляду на специфіку цільових аудиторій, їх мотивацій, процесів прийняття рішень і канали споживання інформації, кожен сегмент використовує свій унікальний набір інструментів комунікації. B2C орієнтований на масовий ринок і кінцевих споживачів, тому акцент робиться на емоційному залученні, швидкому реагуванні та широкому охопленні через соціальні мережі, інфлюенсерів і різноманітні промо-акції. Натомість B2B-сектор зосереджений на довгострокових партнерських відносинах, де критично важливо демонструвати експертність, надійність і економічну доцільність через професійні медіа, конференції, аналітичний контент та персональні комунікації з представниками бізнесу. Аналіз інструментів PR у B2C та B2B дозволяє виокремити їхні особливості і адаптувати комунікаційні стратегії для максимізації ефективності взаємодії з цільовою аудиторією.

В сегменті Business to Consumer (B2C) одним із ключових інструментів є *інфлюенсер-маркетинг*, який передбачає залучення лідерів думок та впливових осіб, здатних формувати громадську думку і впливати на поведінку кінцевих споживачів. Цей інструмент базується на авторитеті та довірі аудиторії до конкретних блогерів, знаменитостей або експертів, що значно підвищує ефективність рекламних кампаній і стимулює прийняття рішення про покупку. Значущість інфлюенсер-маркетингу підтверджують практичні приклади таких компаній, як Coca-Cola, яка використовує популярних осіб для просування нових смаків, та Nike, що залучає відомих спортсменів і блогерів для підвищення впізнаваності бренду.

Активне *просування у соціальних мережах* є ще одним ефективним інструментом B2C PR, який передбачає створення динамічного і різноманітного контенту у форматі відео, конкурсів, інтерактивних заходів та іншої комунікації, що сприяє залученню широкої аудиторії та підвищенню її активності. Соціальні платформи, такі як Instagram, TikTok чи Facebook, дозволяють брендам швидко і безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, що підсилює емоційний зв'язок і формує лояльність. Прикладами є Starbucks, що регулярно проводить конкурси в Instagram, та Adidas, який активно

використовує відеоконтент у TikTok для комунікації з молодіжною аудиторією.

Промо-акції та активації слугують інструментом прямого стимулювання купівельної поведінки та взаємодії зі споживачем шляхом надання тимчасових знижок, бонусів, подарунків або організації ігрових активностей. Ці заходи мають на меті не лише збільшити обсяги продажів, але й покращити впізнаваність бренду та підвищити рівень його сприйняття. Прикладами є McDonald's, який організовує сезонні акції з роздачею безкоштовних продуктів, а також L'Oréal, що проводить безкоштовні тестування косметичних засобів у роздрібних точках.

Інструмент сторітелінгу в PR-сфері B2C має за мету формування глибокої емоційної прив'язаності споживачів до бренду через розповіді, які передають цінності, філософію та унікальні історії компанії або її продуктів. Такий підхід дозволяє побудувати позитивний імідж бренду і сприяти довготривалій лояльності аудиторії. Відомими прикладами є Apple, що поширює історії користувачів, пов'язані з інноваціями та технологіями, а також Dove, який акцентує увагу на реальних людських історіях про красу та самоцінність.

Робота з відгуками є важливою складовою PR-стратегії у B2C, що включає збір, аналіз і публічне опрацювання як позитивних, так і негативних відгуків клієнтів. Це сприяє підвищенню рівня довіри до бренду, покращенню його репутації та стимулює відкритий діалог з аудиторією. Відомі приклади – Amazon, який активно заохочує користувачів залишати відгуки, а також Booking.com, що використовує систему рейтингових оцінок для формування довіри серед потенційних клієнтів.

У сегменті Business to Business (B2B) одним із провідних інструментів є *публікації в профільних media*, які дозволяють компаніям демонструвати свою експертність, ринковий досвід і науково-аналітичний потенціал. Ці публікації можуть мати форму статей, коментарів або дослідницьких матеріалів у спеціалізованих бізнес-виданнях і служать важливим каналом комунікації з професійною аудиторією. Відомими прикладами є IBM, що регулярно публікує дослідження у Forbes, та SAP, чий експертний контент з'являється у галузевих журналах.

Вебінари, конференції та галузеві виставки виступають ефективним інструментом прямої взаємодії з партнерами та потенційними клієнтами, сприяючи обміну знаннями, демонстрації продуктів і налагодженню ділових контактів. Організація і участь у таких заходах дозволяє формувати довірчі відносини, підвищувати імідж компанії як провідного гравця ринку та стимулювати розвиток бізнесу. Яскравими прикладами є щорічні конференції Microsoft, а також участь Salesforce у провідних галузевих виставках.

PR через лідерів компанії – це стратегія, яка базується на використанні авторитету і впливу керівників вищої ланки для формування позитивного іміджу організації через публічні виступи, інтерв'ю, коментарі в медіа та участь у професійних дискусіях. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до бренду, оскільки позиціонує його як надійного і компетентного партнера. Прикладами є Ілон Маск, CEO Tesla, який активно коментує ринок у ЗМІ, та генеральний директор IBM, який виступає на провідних бізнес-форумах.

Кейси та аналітика являють собою детальні описові матеріали, що ілюструють успішні приклади впровадження продуктів або послуг, підтверджуючи їхню ефективність та користь для бізнес-клієнтів. Публікація таких кейсів є потужним інструментом переконання і формування довіри серед потенційних клієнтів. Deloitte та Oracle є прикладами компаній, що регулярно публікують кейси з оптимізації бізнес-процесів і демонструють результати своїх проєктів.

Ньюслетери, White Papers та інші форми аналітичного B2B-контенту призначені для інформування цільової аудиторії, підтримки прийняття рішень і формування експертного іміджу компанії. Ці матеріали відзначаються глибиною аналізу, структурованістю інформації та високою цінністю для бізнес-клієнтів. Прикладами є аналітичні розсилки HubSpot та White Papers, які публікує McKinsey, присвячені сучасним тенденціям ринку.

В таблиці 5.9 представлено ключові PR-інструменти та їх характеристика в оптовій та роздрібній торгівлі.

Таблиця 5.9 – Основні інструменти PR у B2C та B2B з роз'ясненнями та прикладами

Сегмент 1	Інструмент 2	Суть інструменту 3	Приклади 4
B2C	Інфлюенсер-маркетинг	Використання впливових осіб, які формують громадську думку та впливають на купівельні рішення кінцевих споживачів.	- Coca-Cola співпрацює з інфлюенсерами для просування нових смаків. - Nike залучає спортсменів та блогерів для популяризації продукції.
	Просування у соцмережах	Активне використання соцмереж для створення динамічного контенту: відео, конкурсів, інтерактивів для залучення аудиторії.	- Starbucks проводить конкурси в Instagram. - Adidas регулярно публікує відео у TikTok.
	Промо-акції та активації	Тимчасові заходи, що стимулюють купівлю та взаємодію з брендом через знижки, бонуси, ігри.	- McDonald's запускає сезонні акції з безкоштовними продуктами. - L'Oréal проводить безкоштовні тестування продукції в магазинах.
	Сторітелінг	Використання емоційних історій для формування позитивного іміджу бренду і	- Apple розповідає історії користувачів про інновації. - Dove акцентує на реальних

Сегмент	Інструмент	Суть інструменту	Приклади
1	2	3	4
		емоційної прив'язки споживачів.	історіях про красу.
	Робота з відгуками	Збір і опрацювання відгуків клієнтів онлайн та офлайн для підвищення довіри і покращення репутації.	- Amazon активно просить залишати відгуки. - Booking.com має систему рейтингових відгуків.
B2B	Публікації в профільних медіа	Публікації статей, коментарів і новин в спеціалізованих бізнес-виданнях для демонстрації експертності.	- IBM публікує дослідження у Forbes. - SAP регулярно з'являється в галузевих виданнях.
	Вебінари, конференції, виставки	Організація та участь у заходах для налагодження прямих контактів, обміну досвідом та демонстрації продуктів.	- Microsoft проводить щорічні конференції для бізнес-клієнтів. - Salesforce бере участь у галузевих виставках.
	PR через лідерів компанії	Використання авторитету топ-менеджерів для публічних виступів, коментарів у медіа та участі у дискусіях.	- CEO Tesla Ілон Маск активно коментує ринок у медіа. - Генеральний директор IBM виступає на бізнес-форумах.
	Кейси та аналітика	Публікація детальних кейсів успішного впровадження рішень, що підтверджують ефективність продуктів або послуг.	- Deloitte публікує кейси з оптимізації бізнес-процесів. - Oracle демонструє успішні проекти клієнтів.
	Ньюслетери, White Papers, B2B контент	Інформативні, глибокі матеріали для інформування та підтримки ухвалення рішень клієнтами.	- HubSpot надсилає аналітичні звіти в email-розсилках. - McKinsey публікує White Papers з трендами ринку.

Джерело: побудовано автором

Отже, аналіз особливостей PR-інструментів у сегментах B2C та B2B демонструє, що кожен із них має власний специфічний набір методів, які враховують характер цільової аудиторії та особливості комунікації. Такий підхід спрямований на побудову довготривалих ділових відносин і прийняття обґрунтованих рішень. Врахування відмінностей які наведено вище, дозволяє оптимізувати PR-стратегії відповідно до цілей і специфіки аудиторії, що є запорукою успішної комунікації та розвитку підприємництва та торговельного бізнесу.

5.2. Тренди, майбутнє та ефективність PR-кампаній у сфері торгівлі та підприємстві

Сфера торгівлі в сучасних умовах переживає період глибоких трансформацій, що зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, зміною поведінкових моделей споживачів та зростанням конкуренції на глобальному ринку. У цих умовах традиційні інструменти комунікацій втрачають свою ефективність, натомість на перший план виходять сучасні

підходи до публік рилейшнз (PR), спрямовані на формування довіри, побудову довгострокових відносин із клієнтами та забезпечення позитивного іміджу бренду. У центрі уваги опиняються тренди, що поєднують технологічні інновації, соціальну відповідальність бізнесу та орієнтацію на споживача (рис. 5.9).

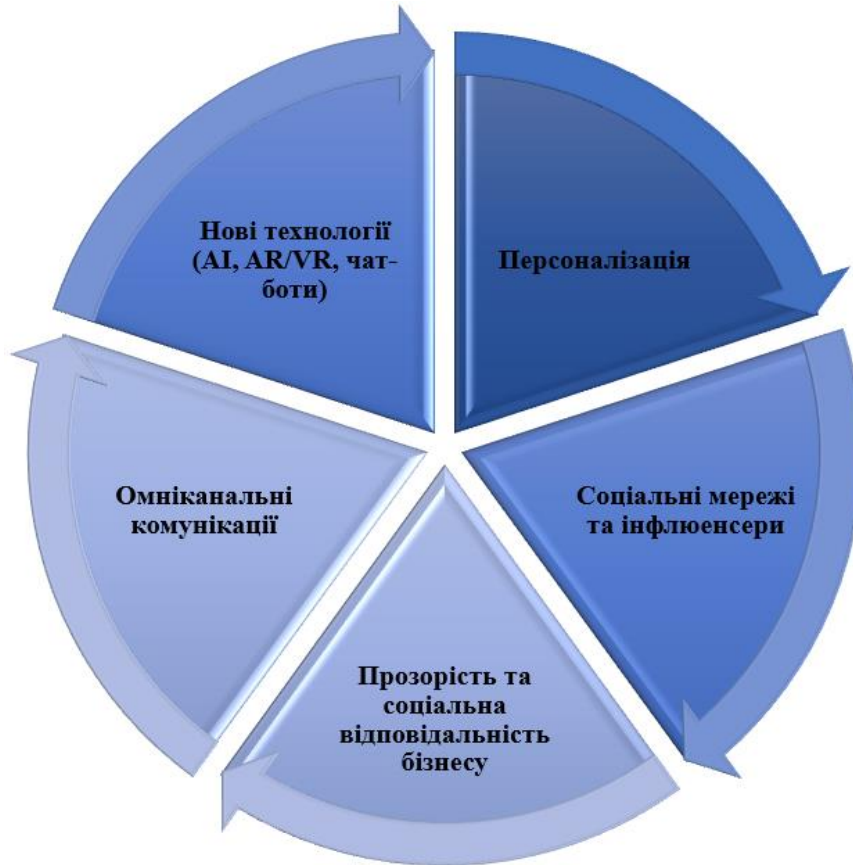


Рисунок 5.9 – Основні тренди PR у торгівлі

Джерело: побудовано автором

Одним із ключових трендів є *персоналізація комунікацій*. Вона передбачає створення індивідуальних повідомлень і пропозицій на основі даних про споживачів, їхні уподобання та історію покупок. Персоналізовані кампанії сприяють підвищенню лояльності клієнтів та формують відчуття індивідуального підходу, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. В таблиці 5.10 представлено приклади та кейси ключових трендів PR у торгівлі.

Соціальні медіа стають головними каналами комунікацій у торгівлі, а *інфлюенсери* — важливими провідниками між брендом і споживачами. Через відеоконтент, інтерактивні формати, конкурси та прямі ефіри бренди створюють емоційний зв'язок зі своєю аудиторією.

Таблиця 5.10 – Практичні кейси та рекомендації ключових трендів PR у

торгівлі

Тренди	Практичні кейси	Рекомендації
1	2	3
Персоналізація	Індивідуальні email-розсилки з пропозиціями на основі попередніх замовлень у fashion-ритейлі	Використовувати CRM-системи для збору та аналізу даних, сегментувати аудиторію за інтересами
	Система бонусів, що враховує індивідуальні потреби (наприклад, у мережах аптек)	Створювати гнучкі програми лояльності, орієнтовані на персональні потреби клієнта
Соціальні мережі та інфлюенсери	Співпраця брендів косметики з beauty-блогерами в Instagram	Обирати інфлюенсерів із релевантною аудиторією, налагоджувати довгострокові партнерства
	Використання TikTok для запуску флешмобів торговельними мережами	Створювати інтерактивний контент, який мотивує користувачів брати участь і ділитися власними відео
Прозорість та соціальна відповідальність бізнесу	Кампанії супермаркетів із відмовою від пластикових пакетів	Публічно інформувати про екологічні ініціативи, створювати соціальні проєкти
	Благодійні акції торговельних компаній на підтримку місцевих громад	Вибудовувати комунікації навколо реальних результатів соціальних програм, демонструвати прозорість фінансування
Оmnіканальні комунікації	Можливість замовлення товарів онлайн з доставкою у магазин (Click&Collect)	Забезпечувати узгодженість інформації про товари у всіх каналах
	Використання мобільних застосунків для пошуку товару в конкретному магазині	Інтегрувати всі канали у спільну систему управління даними та комунікаціями
Нові технології (AI, AR/VR, чат-боти)	Використання AR у шоурумах для віртуальної примірки одягу	Впроваджувати технології як засіб підвищення зручності клієнта, а не лише як рекламний ефект
	Використання чат-ботів у торговельних мережах для швидкого консультування покупців	Забезпечувати інтеграцію чат-ботів із CRM-системами для персоналізованого обслуговування

Джерело: побудовано автором

Сучасний споживач висуває високі вимоги до етичності та екологічності брендів. *Прозорість бізнес-процесів і соціально відповідальні ініціативи* стають важливим фактором формування репутації та довіри.

Оmnіканальний підхід полягає в інтеграції онлайн- і офлайн-каналів для

створення єдиного клієнтського досвіду. Покупець повинен мати можливість взаємодіяти з брендом у зручний спосіб — від мобільного застосунку до фізичного магазину.

Інноваційні технології стають невід’ємною складовою PR у торгівлі. Штучний інтелект дозволяє аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби, тоді як AR/VR-технології формують унікальний досвід, що підсилює імідж бренду.

Актуальні тренди PR у торгівлі демонструють зміщення акцентів від масових комунікацій до персоналізованих, технологічних і соціально відповідальних практик. Персоналізація, активна робота в соціальних мережах, прозорість бізнес-процесів, омніканальність і впровадження інноваційних технологій формують нову парадигму взаємодії з клієнтом. Для підприємств торгівлі важливо інтегрувати ці тенденції у свої стратегії, поєднуючи їх із чіткою системою оцінки результатів. Це дозволить не лише підвищити ефективність PR-кампаній, а й сформуванати довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

У перспективі PR у торгівлі стане ще більш технологічним та інтегрованим у цифрові екосистеми. Очікується розширене використання штучного інтелекту для аналізу настроїв клієнтів та автоматизації комунікацій. Віртуальні торговельні майданчики та мета-всесвіти створять нові простори для PR-активностей. Ключовим залишиться акцент на сталому розвитку та екологічній відповідальності, що стане вирішальним фактором довіри. Розширена аналітика дозволить прогнозувати реакцію споживачів і розробляти глибоко персоналізовані стратегії. Усе це підсилуватиме інтерактивність та сприятиме формуванню спільнот навколо брендів.

Штучний інтелект (AI) уже зараз активно використовується для обробки великих даних і прогнозування поведінки споживачів. У перспективі його роль у PR значно зросте: він зможе в реальному часі аналізувати настрої клієнтів у соціальних мережах, виявляти потенційні кризові ситуації та автоматично пропонувати сценарії комунікацій.

Мета-всесвіти (Metaverse) поступово стають новим простором для бізнесу. У сфері PR вони дозволять створювати інтерактивні комунікації з клієнтами через віртуальні магазини, презентації та події. Це дасть змогу брендам формувати унікальний досвід для покупців, якого неможливо досягти у звичайних умовах.

Суспільство дедалі більше звертає увагу на *соціальну та екологічну позицію* бренду. У майбутньому екологічність стане не просто перевагою, а обов’язковою умовою для довіри споживачів. PR-кампанії будуть зосереджені на демонстрації внеску компанії в захист довкілля та розвиток суспільства.

Аналітика в PR переходить на новий рівень. Якщо сьогодні компанії відстежують охоплення, лайки та коментарі, то в майбутньому з'являться технології прогнозування настроїв і реакцій споживачів ще до запуску кампанії.

Майбутнє PR у торгівлі — це створення спільнот, де клієнти виступають не лише споживачами, а й активними учасниками розвитку бренду. PR буде спрямований на глибоку інтеграцію клієнтів у процеси компанії (табл. 5.11).

Таблиця 5.11 – Перспективами PR у торгівлі

Майбутня можливість	Приклад застосування	Очікуваний ефект
1	2	3
Штучний інтелект для аналізу настроїв та автоматизації PR	Віртуальні PR-менеджери, що миттєво відповідають на коментарі у соцмережах та передбачають кризові ситуації	Оперативне реагування, зменшення репутаційних ризиків, підвищення довіри клієнтів
Віртуальні торговельні майданчики та мета-всесвіти	Віртуальні шоуруми, презентації товарів у метавсесвітах, інтерактивні PR-заходи	Створення унікального клієнтського досвіду, зростання залученості та лояльності
Сталий розвиток та екологічна відповідальність	Використання блокчейн для відстеження «зелених» ланцюгів постачання, QR-коди з інформацією про вуглецевий слід товару	Підвищення довіри до бренду, залучення свідомих споживачів, формування позитивного іміджу
Розширена аналітика і прогнозування реакцій	Симулятори PR-кампаній, які моделюють реакцію різних сегментів аудиторії ще до запуску	Оптимізація кампаній, економія ресурсів, зменшення ризику негативного сприйняття
Інтерактивність та формування спільнот	NFT-клуби для клієнтів із доступом до ексклюзивних товарів і заходів; платформи співтворчості	Поглиблення взаємодії зі спільнотою, зростання лояльності, перетворення клієнтів на «амбасадорів» бренду

Джерело: побудовано автором

Перспективи розвитку PR у торгівлі безпосередньо пов'язані з технологічними інноваціями, зростанням ролі соціальної відповідальності та персоналізацією комунікацій. Майбутнє обіцяє появу абсолютно нових інструментів: від віртуальних PR-менеджерів до мета-всесвітів як основного майданчика для взаємодії з клієнтами. Хоча частина з цих інновацій поки що не знайшла широкого застосування у підприємстві, саме вони визначатимуть конкурентоспроможність бізнесу у найближчі десятиліття.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та цифровізації бізнесу PR у торгівлі перестав бути лише інструментом формування іміджу чи створення інформаційного приводу. Сьогодні результативність PR-активностей вимірюється не тільки рівнем впізнаваності бренду, а й конкретними бізнес-показниками, що безпосередньо впливають на прибутковість компанії. Для забезпечення ефективного управління PR-кампаніями необхідно застосовувати систему кількісних та якісних індикаторів. На рисунку 8.10 наведено основні методи оцінки ефективності PR-кампаній у торгівлі.

Медійні показники (Media Metrics), відображають кількість і якість згадувань бренду у ЗМІ та онлайн-ресурсах.

$$M = \frac{N_{pub} \times W}{T}$$

де:

N_{pub} – кількість публікацій про бренд за певний період;

W – ваговий коефіцієнт якості (наприклад, провідне медіа має вищий коефіцієнт);

T – період аналізу (у днях/тижнях).

Даний показник допомагає оцінити медійну активність бренду та масштаби охоплення аудиторії. Використовуються наступні платформи та компанії для відстеження медійних показників та моніторингу згадувань:

- Meltwater – міжнародна система для медіа-моніторингу, відстеження публікацій у ЗМІ та соцмережах, аналізу охоплення;

- Cision – глобальна PR-платформа, яка дозволяє відслідковувати кількість і якість публікацій, оцінювати їхній вплив на аудиторію;

- Brandwatch – інструмент соціального слухання (social listening), що відстежує згадування бренду у відкритих джерелах та формує аналітику;

- YouScan (Україна) – система моніторингу соцмереж і медіа з акцентом на аналізі тональності повідомлень та візуального контенту.

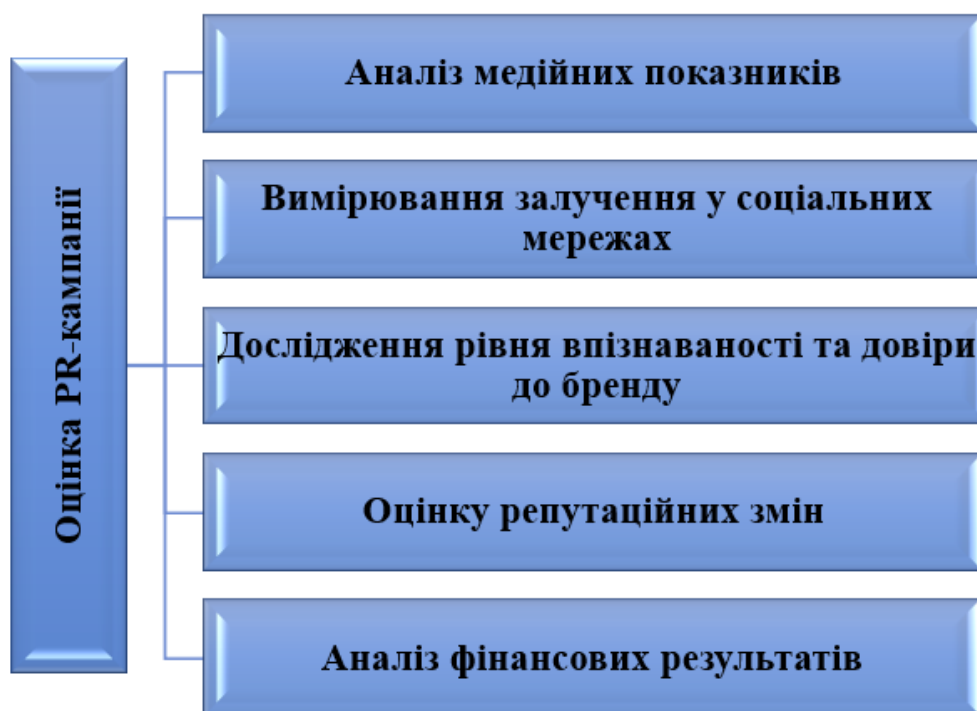


Рисунок 5.10 – Ключові методи оцінки PR-кампаній

Джерело: побудовано автором

Залучення в соціальних мережах (Engagement Rate) показує, наскільки активно аудиторія взаємодіє з контентом бренду.

$$ER = \frac{(Likes + Comments + Shares + Reviews)}{Reach} \times 100\%$$

де:

Likes, Comments, Shares, Reviews – кількість взаємодій;

Reach – охоплення аудиторії.

Високий рівень ER свідчить про ефективність комунікацій і релевантність контенту.

Використовуються наступні платформи та компанії для відстеження залученості в соціальних мережах:

- Hootsuite – допомагає планувати пости та аналізувати активність користувачів (лайки, коментарі, репости);

- Sprout Social – комплексна платформа для управління соцмережами з деталізованою статистикою по ER;

- Meta Business Suite (Facebook/Instagram) – безкоштовний інструмент для аналітики взаємодії з контентом;

- TikTok Analytics – вбудована система для аналізу залучення, охоплення та поведінки аудиторії.

Впізнаваність і довіра до бренду (Brand Awareness & Trust Index) визначається шляхом соціологічних опитувань або анкетування клієнтів.

Впізнаваність:

$$BA = \frac{N_{aware}}{N_{total}} \times 100\%$$

де:

N_{aware} – кількість людей, які впізнають бренд;

N_{total} – загальна кількість опитаних.

Довіра (Trust Index):

$$TI = \frac{N_{trust}}{N_{total}} \times 100\%$$

де:

N_{trust} – кількість респондентів, які висловили довіру бренду.

Зазначені показники визначають рівень репутації та впливу бренду на споживачів.

Використовуються наступні платформи та компанії для відстеження впізнаваності і довіри до бренду:

- Nielsen Brand Effect – проводить дослідження обізнаності та довіри до бренду через опитування;
- Kantar – глобальна дослідницька компанія, що вимірює показники бренд-обізнаності (Brand Awareness) та іміджу;
- SurveyMonkey / Google Forms – інструменти для проведення власних опитувань щодо впізнаваності бренду.

Репутаційні зміни (Reputation Index, NPS), а саме, важливим індикатором є індекс лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score).

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors$$

де:

$\%Promoters$ – відсоток клієнтів, які готові рекомендувати бренд (оцінка 9–10 із 10);

$\%Detractors$ – відсоток клієнтів, які негативно оцінюють бренд (0–6 із 10).

Позитивне значення NPS свідчить про наявність активної бази прихильників бренду.

Використовуються наступні платформи та компанії для відстеження репутаційних змін (NPS, тональність, лояльність):

- Qualtrics – професійна платформа для вимірювання NPS, CSAT та індексу лояльності клієнтів;
- Medallia – спеціалізується на аналізі клієнтського досвіду, включно з показниками NPS;
- Reputation.com – платформа управління репутацією компаній (огляди,

відгуки, індекс довіри).

Фінансові результати (ROI PR-кампаній) визначають ефективність PR з точки зору бізнесу.

$$ROI = \frac{(Revenue_{PR} - Costs_{PR})}{Costs_{PR}} \times 100\%$$

де:

Revenue_{PR} – додатковий дохід від PR-активностей;

Costs_{PR} – витрати на PR-кампанію.

Даний показник є ключовим для управлінських рішень, оскільки демонструє рентабельність PR-діяльності.

Використовуються наступні платформи та компанії для відстеження фінансових результатів (ROI PR-кампаній):

- Google Analytics 4 – дозволяє пов'язати PR-кампанії з конверсіями, продажами та трафіком на сайт;

- HubSpot – CRM та маркетингова система, яка поєднує дані PR і фінансові результати (зростання клієнтів, угод);

- Salesforce Marketing Cloud – комплексне рішення, що дозволяє вимірювати рентабельність PR та маркетингу;

Tableau / Power BI – платформи для бізнес-аналітики, які інтегрують дані PR з фінансовими звітами компанії.

В таблиці 5.12 систематизовано показники та інструменти оцінки ефективності PR-діяльності у сфері торгівлі.

Таблиця 5.12 – Платформи та інструменти для вимірювання результативності PR у торгівлі

Показник	Інструменти для вимірювання	Переваги використання
Медійні показники (згадування, охоплення, публікації)	<i>Meltwater, Cision, Brandwatch, YouScan</i>	Автоматичний моніторинг ЗМІ та соцмереж, аналіз тональності повідомлень, оцінка охоплення
Залучення в соціальних мережах (Engagement Rate)	<i>Hootsuite, Sprout Social, Meta Business Suite, TikTok Analytics</i>	Вимірювання лайків, коментарів, репостів; зручне планування контенту та відстеження ефективності
Впізнаваність і довіра до бренду	<i>Nielsen Brand Effect, Kantar, SurveyMonkey, Google Forms</i>	Отримання реальних даних від аудиторії; оцінка знання бренду та рівня довіри
Репутаційні зміни (NPS, індекс лояльності, відгуки)	<i>Qualtrics, Medallia, Reputation.com</i>	Вимірювання клієнтської лояльності, управління відгуками, контроль репутації в онлайні
Фінансові результати (ROI PR-кампаній, зростання продажів)	<i>Google Analytics 4, HubSpot, Salesforce Marketing Cloud, Tableau, Power BI</i>	Зв'язок PR-активностей із продажами, клієнтською базою та прибутком; інтеграція з CRM та бізнес-аналітикою

Отже, оцінка ефективності PR у торгівлі повинна ґрунтуватися на поєднанні медійних, соціальних, репутаційних і фінансових показників. Комплексний підхід дозволяє не лише визначити видимість бренду, але й оцінити його вплив на бізнес-результати. Застосування формалізованих індикаторів (ER, NPS, ROI тощо) дає змогу зробити управління PR більш обґрунтованим і стратегічно орієнтованим. У майбутньому аналітика PR буде все тісніше інтегрована з фінансовими системами компаній, що забезпечить прозору та об'єктивну оцінку його внеску у розвиток торговельного бізнесу.

5.3. Вплив PR-технологій на формування поведінки покупців в середовищі SMART-торгівлі

Роль PR-технологій у формуванні купівельних звичок споживачів є надзвичайно важливою в сучасному маркетинговому середовищі, оскільки саме через публічні зв'язки компанії впливають на ставлення, поведінку та рішення своїх потенційних клієнтів. PR-технології забезпечують стратегічне управління комунікацією між брендом і аудиторією, створюючи позитивний імідж, довіру та емоційний зв'язок, які є ключовими чинниками формування сталих купівельних звичок.

Завдяки систематичній роботі з громадськістю, використанню різноманітних інструментів, таких як інфлюенсер-маркетинг, соціальні мережі, сторітелінг, промо-акції, а також управлінню репутацією через відгуки та медіа, PR-технології формують споживацьку свідомість і впливають на етапи прийняття рішення про покупку. Вони сприяють створенню асоціацій між брендом і позитивними емоціями або цінностями, що мотивує споживачів повторювати вибір певного продукту чи послуги.

Крім того, PR-технології допомагають адаптувати комунікацію до цільових груп, враховуючи їхні потреби, уподобання та соціокультурні особливості, що підвищує релевантність інформації та ефективність її сприйняття. Таким чином, вони виступають не лише як інструмент інформування, а й як механізм формування поведінкових звичок, що забезпечує довготривалу лояльність і стабільність попиту на продукцію компанії.

Купівельні звички споживачів — це усталені поведінкові звички та регулярні моделі, за якими люди здійснюють вибір, покупку та використання товарів або послуг. Вони формуються під впливом багатьох факторів, таких як особистий досвід, культурні особливості, соціальне оточення, маркетингові комунікації, а також емоції та раціональні мотиви. Купівельні звички відображають спосіб, у який споживачі організовують свій процес прийняття рішень — від пошуку інформації про продукт до моменту його купівлі і

повторного вибору в майбутньому.

Ці звички можуть бути як свідомими, так і автоматичними, і часто вони зберігаються протягом тривалого часу, визначаючи лояльність до певних брендів чи типів товарів. Зміна купівельних звичок є складним процесом, оскільки вони тісно пов'язані з емоційними та психологічними аспектами поведінки споживачів.

Отже, процес формування таких звичок є тривалим і поступовим, адже споживачі схильні до пошуку зручності і передбачуваності в своїх покупках. Звички допомагають зменшити когнітивне навантаження, яке виникає під час прийняття рішень, оскільки вони дозволяють діяти за заздалегідь відпрацьованою схемою без необхідності повторно аналізувати всі альтернативи. Проте, зміна вже сформованих купівельних звичок є складним і часто тривалим процесом, що зумовлено не лише раціональними міркуваннями, але й глибокими емоційними та психологічними аспектами поведінки споживача. Емоції, пов'язані з певним брендом, відчуття довіри, задоволення від попереднього досвіду, а також соціальний статус, який асоціюється з вибором продукту, чинять потужний вплив на стійкість купівельних звичок. Зміна цих параметрів вимагає не лише пропозиції якіснішого або дешевшого товару, а й ефективної комунікації, яка здатна переконати споживача у необхідності нововведень, а також створення нових емоційних асоціацій.

Для ілюстрації можна навести приклад споживача, який тривалий час користується певною маркою мобільного телефону, наприклад, Apple iPhone. Незважаючи на появу конкурентних моделей з подібними технічними характеристиками, цей користувач залишається лояльним бренду завдяки емоційній прив'язаності, сформованій через якість обслуговування, унікальний дизайн, позитивний досвід та імідж компанії як інноваційного лідера. Зміна такої звички потребує не лише пропозиції конкурентного продукту, але й значних зусиль у сфері маркетингових комунікацій, спрямованих на формування нових ціннісних орієнтирів і емоційного зв'язку з альтернативним брендом.

Аналогічно, в сфері харчування споживачі можуть довгий час купувати продукцію певної торговельної марки, наприклад, каву Starbucks, яка стала частиною їхнього щоденного ритуалу. Ця звичка ґрунтується не лише на смакових перевагах, а й на соціальних та культурних факторах, а також на позитивному емоційному досвіді від відвідування закладу. Спроба змінити таку поведінку шляхом реклами інших брендів без урахування цих аспектів часто виявляється малоефективною. Лише комплексний підхід, який включає емоційний маркетинг, персоналізовані пропозиції і формування нових асоціацій, може призвести до зміни усталених купівельних звичок.

Нестандартні PR-технології у формуванні купівельних звичок споживачів набувають дедалі більшої популярності, оскільки традиційні методи часто втрачають ефективність через перенасичення ринку рекламою. Ці технології базуються на творчому, інноваційному підході до комунікації з аудиторією, що дозволяє створювати унікальний емоційний досвід і формувати глибші, більш тривалі зв'язки з брендом. До них належать, зокрема, використання кольорової гами, апелювання до молодіжної культури через модні висловлювання, залучення відомих зірок, екоспрямованість бренду, а також низка інших нестандартних методів.

Використання кольорової гами — це потужний інструмент, що впливає на сприйняття продукту і поведінку споживача на підсвідомому рівні. Різні кольори викликають певні емоції і асоціації: червоний — стимулює до дії та підвищує енергію, синій — асоціюється з надійністю та спокоєм, зелений — з природністю і здоров'ям. Так, компанія Coca-Cola використовує яскраво-червоний колір, який підсилює відчуття радості та ентузіазму, стимулюючи купівельну активність. І навпаки, бренд Tiffany & Co. завдяки унікальному бірюзовому відтінку створює образ розкоші та ексклюзивності.

Апелювання до молоді через модні висловлювання — це прийом, який дозволяє брендам говорити мовою своєї цільової аудиторії, створюючи відчуття близькості та розуміння. Використання сленгу, мемів, популярних фраз у соцмережах допомагає залучити молодь, формуючи в них позитивне ставлення до бренду. Наприклад, бренд Adidas часто використовує молодіжні сленгові вирази у своїх рекламних кампаніях та соціальних мережах, що сприяє формуванню лояльності серед молоді аудиторії.

Залучення відомих зірок або інфлюенсерів є класичною, але водночас дуже ефективною нестандартною PR-технологією. Відомі особи не лише привертають увагу до продукту, а й надають йому статусу та довіри завдяки власній репутації. Наприклад, компанія Nike співпрацює з відомими спортсменами, такими як Леброн Джеймс і Серена Вільямс, що посилює імідж бренду як синоніма успіху та високих досягнень.

Екоспрямованість бренду — це стратегія, що набуває особливої актуальності у контексті глобальних екологічних проблем. Вона передбачає впровадження у виробництво та комунікації екологічно чистих технологій, використання перероблених матеріалів, а також активне інформування споживачів про екологічні ініціативи компанії. Прикладом може служити бренд Patagonia, який робить акцент на сталому розвитку та екологічній відповідальності, що приваблює свідомих споживачів і формує у них звичку вибирати екологічно відповідальні продукти.

Окрім зазначених, варто виділити також такі нестандартні PR-технології:

- **Імерсивний маркетинг (immersive marketing)** — створення інтерактивного, занурювального досвіду через віртуальну або доповнену реальність, що дозволяє споживачеві відчувати продукт «на власній шкірі». Наприклад, ІКЕА використовує AR-додатки, де клієнти можуть віртуально розставити меблі у своєму помешканні.

- **Гейміфікація** — впровадження ігрових елементів у процес взаємодії зі споживачем для підвищення його залученості. Компанія Starbucks застосовує програму лояльності з елементами гейміфікації, заохочуючи повторні покупки бонусами та рівнями.

- **Соціальні експерименти та флешмоби** — організація неочікуваних публічних заходів, що викликають інтерес і розголос у ЗМІ та соціальних мережах. Так, бренд Red Bull часто проводить екстремальні події та трюки, які активно висвітлюються у медіа та створюють сильні асоціації з енергією та драйвом.

Таким чином, нестандартні PR-технології сприяють створенню унікального, емоційно насиченого бренду, який не лише інформує споживача, а й формує його поведінкові тенденції, сприяючи утворенню сталих купівельних звичок. Вони дозволяють виділитися на фоні конкурентів і встановити більш глибокий зв'язок із цільовою аудиторією.

Отже, купівельні звички є складною багатовимірною категорією, яка включає як раціональні, так і емоційно-психологічні компоненти. Розуміння їхньої природи є ключовим для розробки ефективних стратегій маркетингу і PR, спрямованих на утримання клієнтів та залучення нових споживачів шляхом формування або зміни усталених моделей поведінки.

У цифрову епоху PR (зв'язки з громадськістю) перетворюються з класичних медіа-комунікацій у складну систему управління репутацією, засновану на аналітиці, штучному інтелекті та психологічному впливі. SMART-середовище – це не лише технічна інфраструктура, а й новий простір довіри між брендом і споживачем. У цих умовах довіра стає головною валютою, а PR – ключовим інструментом її формування.

SMART-торгівля базується на цифрових технологіях і формує нову парадигму ринку. У контексті цифрової трансформації бізнесу SMART-торгівля постає як інноваційна модель комерційної діяльності, яка ґрунтується на інтеграції інтелектуальних технологій у всі етапи виробничо-торговельного ланцюга. Основними технологічними складовими цієї моделі є: штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), автоматизована логістика (AL) та персоналізовані комунікації (PC).

Кожен із цих елементів виконує ключову роль у формуванні нової якості торговельних взаємин і споживчого досвіду (рис. 5.11).

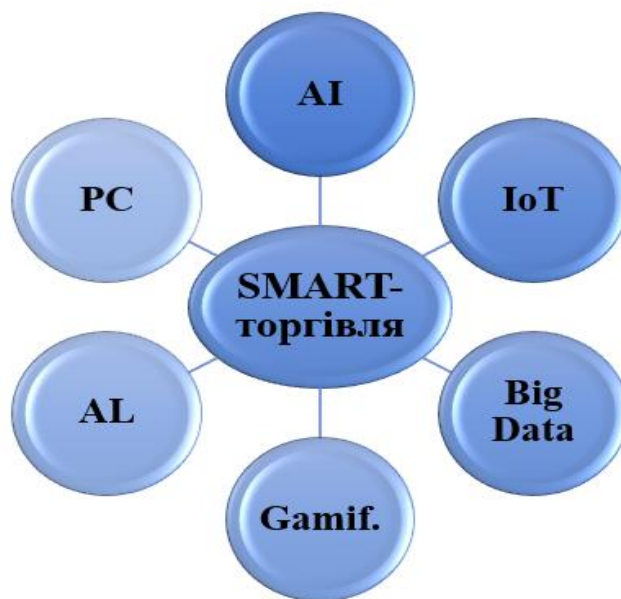


Рисунок 5.11 – Цифрові технології SMART-торгівлі

Джерело: складено автором

Штучний інтелект (AI) забезпечує машинне навчання, прогнозування попиту, аналіз поведінки споживача, автоматичну класифікацію даних та адаптацію PR-комунікацій у режимі реального часу. Застосування AI дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зміни ринку, але й формувати індивідуальні підходи до кожного клієнта. Алгоритми штучного інтелекту дедалі частіше використовуються у рекомендаційних системах, автоматизованих чат-ботах і аналітичних панелях, що значно підвищує ефективність PR-кампаній.

Технології інтернет речей (IoT) передбачають з'єднання фізичних об'єктів із цифровим середовищем через мережу Інтернет. У сфері торгівлі це дозволяє здійснювати моніторинг запасів, відстеження переміщення товарів, автоматизацію складів і реалізацію концепції "розумного магазину". Для PR-технологій IoT відкриває нові можливості в побудові персоналізованої комунікації через інтеракцію з розумними пристроями, зокрема інтерактивними дисплеями, електронними цінниками та мобільними гаджетами.

Великі дані (Big Data) є фундаментом SMART-аналітики: обробка великих обсягів неструктурованої інформації (веб-журналів, соціальних мереж, покупок, кліків) дає змогу визначати тенденції споживчої поведінки, створювати точні сегменти аудиторії та формувати таргетовані повідомлення. Завдяки Big Data компанії отримують можливість виявляти приховані зв'язки між психографічними характеристиками клієнтів і їхньою реакцією на PR-активності, що дозволяє робити комунікації значно ефективнішими.

За даними McKinsey & Company (2023), компанії, які впровадили персоналізацію, спостерігають на 20% вищий рівень задоволення клієнтів та на 10–15% зростання доходів від каналів електронної комерції.

Гейміфікація (Gamif.) є важливим інструментом психологічної залученості споживачів. Використання ігрових елементів — балів, рівнів, змагань, віртуальних нагород — формує у споживача мотивацію взаємодіяти з брендом. Гейміфікація активізує механізми дофамінової реакції, що сприяє емоційній прив'язаності до продукту. Згідно з Statista (2024), 74% користувачів заявили, що наявність гейміфікованого інтерфейсу підвищує їхню зацікавленість у продукті.

Автоматизована логістика (AL) охоплює використання роботизованих систем, автономного транспорту, інтелектуальних систем керування поставками та інтеграцію логістичних процесів у загальну цифрову екосистему підприємства. Це знижує ризики, скорочує витрати часу та ресурсів, а також підвищує точність і надійність доставки. У контексті PR, безперебійна логістика сприяє зміцненню довіри до бренду, демонструючи відповідальність компанії перед клієнтом.

Персоналізовані комунікації (PC) передбачають адаптацію рекламних, інформаційних і PR-повідомлень відповідно до індивідуальних потреб і вподобань конкретного споживача. Вони реалізуються за допомогою електронної пошти, мобільних додатків, чат-ботів та соціальних мереж. Такий підхід підсилює психологічний ефект залученості, формує емоційний зв'язок із брендом і підвищує рівень довіри, адже користувач відчуває персональну увагу з боку компанії.

За дослідженням Salesforce (2023), 62% споживачів очікують, що компанії будуть реагувати на їх запити в межах 15 хвилин, а 75% віддають перевагу брендам, які забезпечують автоматизований та персоналізований сервіс.

Цифровий гігант Amazon активно використовує механізми персоналізації, ефекту дефіциту та соціального підтвердження. Кожен клієнт бачить унікальну стартову сторінку, сформовану на основі історії покупок. Елементи типу «залишилось лише 2 одиниці» або «цей товар щойно придбали 5 осіб» створюють відчуття терміновості й популярності, які психологічно підсилюють бажання купівлі. Згідно з внутрішньою аналітикою Amazon, більше 35% продажів компанії здійснюється завдяки персоналізованим рекомендаціям.

Таким чином, SMART-торгівля трансформує не лише інфраструктуру бізнесу, але й саму парадигму комунікації з клієнтом. У цих умовах критично важливим стає не лише продукт як такий, а й емоційне та ціннісне сприйняття бренду, яке формується системним і технологічно підкріпленим PR.

У контексті сучасних комунікаційних стратегій довіра розглядається як ключовий психологічний чинник, що визначає ефективність взаємодії між брендом та споживачем. На відміну від раціонального аналізу, який ґрунтується на фактах та логічних аргументах, довіра є насамперед результатом афективного сприйняття, що формується на основі емоцій, підсвідомих очікувань і соціального контексту. Саме тому в PR-практиці цифрової доби дедалі ширше застосовуються спеціальні психологічні механізми, які сприяють формуванню та закріпленню довіри до бренду (рис. 8.12).

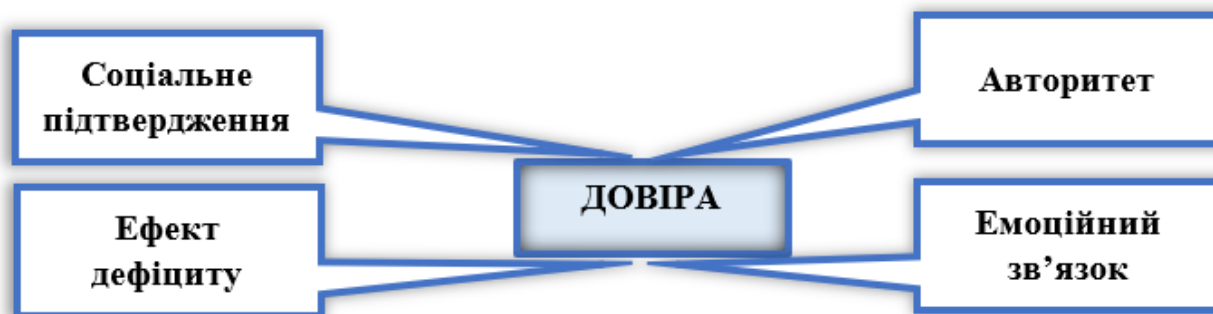


Рисунок 5.12 – Психологічні механізми довіри у цифровому PR

Джерело: складено автором

Соціальне підтвердження ґрунтується на психологічному принципі комфортності – схильності індивіда орієнтуватися на поведінку більшості. У цифровому середовищі соціальне підтвердження реалізується через відгуки клієнтів, коментарі в соціальних мережах, чисельність підписників, лайки, поширення контенту, а також участь авторитетних інфлюенсерів у просуванні бренду. Побачивши, що інші користувачі вже здійснили покупку або підтримують певний бренд, потенційний споживач автоматично формує позитивне очікування і готовність довіряти, навіть без глибокого аналізу. Соціальне підтвердження виступає своєрідним «маркером безпеки» у середовищі інформаційної перенасиченості.

Механізм дефіциту апелює до базової психологічної реакції на обмеженість ресурсів. У маркетинговій і PR-практиці він реалізується через повідомлення про обмежені пропозиції, зворотні таймери, лімітовані колекції чи акції з чітко визначеним терміном дії. Така стратегія викликає ефект терміновості та стимулює до швидкого прийняття рішення. Психологічно споживач сприймає продукт як більш цінний саме тому, що він рідкісний або незабаром стане недоступним. Це не лише мотивує до дії, але й підсилює довіру до бренду як до динамічного й популярного.

Підкріплення комунікаційної стратегії авторитетними джерелами є ще одним дієвим психологічним механізмом. У цифровому PR це реалізується через посилання на експертні думки, використання сертифікатів якості, отриманих нагород або партнерство з впливовими інституціями. Люди схильні

довіряти тим, хто володіє експертизою, статусом або соціальним впливом. Бренд, який демонструє співпрацю з відомими фахівцями або має визнання на ринку, автоматично сприймається як більш компетентний і надійний. Така авторитетна валідність формує глибший рівень довіри, який виходить за межі емоційного впливу.

Компанія Apple є яскравим прикладом використання ефекту авторитету та мінімалізму у PR-стратегії. Презентації продуктів супроводжуються участю ключових фігур (зокрема, CEO), сертифікованими експертами й посиланням на інноваційні дослідження. Водночас, візуальний стиль бренду ґрунтується на простоті, «чистому» дизайні та обмеженості доступу, що підсилює ефект дефіциту.

Одним із найефективніших способів побудови довіри є створення емоційної прив'язаності до бренду. Застосування сторітелінгу, візуальної айдентики, музичного супроводу, гумору, а також звернення до цінностей та соціальних тем – усе це сприяє побудові глибших, особистісних відносин між споживачем і брендом. Такий зв'язок активізує афективну пам'ять, коли бренд асоціюється з приємними відчуттями, життєвими подіями або особистими переконаннями. Емоційна залученість не тільки підвищує рівень довіри, але й створює лояльність, що важко підірвати навіть за наявності конкурентних альтернатив.

У PR-комунікаціях ІКЕА акцентовано використовується емоційний брендинг, зокрема цінності родинності, стабільності, екологічної відповідальності. Рекламні кампанії орієнтуються на побудову емоційного зв'язку зі споживачем через сторітелінг – короткі життєві історії, зображення сімейного затишку, безпеки. Такий підхід формує глибоку довіру на основі спільних цінностей.

Таким чином, формування довіри в умовах цифрової комунікації є результатом комплексного впливу на когнітивні, емоційні та соціальні аспекти поведінки споживача. Застосування наведених психологічних механізмів у межах PR-кампаній дозволяє компаніям не лише привернути увагу цільової аудиторії, а й закріпити її довіру як основу довгострокових взаємин.

Сучасні PR-технології в умовах SMART-середовища дедалі більше орієнтовані на поведінкову психологію, де довіра до бренду формується не лише завдяки повідомленню, а й завдяки цілісному досвіду взаємодії, включно з автоматизацією, персоналізацією та дизайном. В той же час SMART-торгівля потребує нових стратегій впливу, і саме психологічні механізми дозволяють бренду бути почутим, зрозумілим і прийнятим. Успішні компанії не лише продають, а будують відносини, засновані на довірі – через емоції, персоналізацію та послідовну комунікацію.

Питання для самоконтролю з теми

1. Що таке PR у торговельній діяльності і чим він відрізняється від маркетингу?
2. Назвіть основні інструменти PR, які використовуються у роздрібній торгівлі.
3. Які PR-інструменти характерні для оптової торгівлі (B2B)?
4. Чим відрізняється PR у роздрібній торгівлі (B2C) від PR у B2B сегменті?
5. Як роль персоналізації проявляється у PR в торгівлі?
6. Які особливості використання соціальних мереж для B2C та B2B сегментів?
7. Поясніть, як PR-інструменти можуть впливати на імідж компанії в різних каналах продажу.
8. Наведіть приклади PR-кампаній у роздрібній торгівлі та поясніть їх ефективність.
9. Наведіть приклади PR-кампаній у оптовій торгівлі (B2B) та поясніть специфіку підходу.
10. Як інтеграція PR та маркетингових інструментів підвищує ефективність комунікацій у B2B і B2C сегментах?
11. Які сучасні тренди PR у торгівлі найбільш актуальні?
12. Як впливають соціальні мережі та інфлюенсери на PR у B2C сегменті?
13. Що таке омніканальні комунікації та яку роль вони відіграють у PR?
14. Які технології (AI, AR/VR, чат-боти) використовуються у сучасному PR?
15. Які перспективи розвитку PR у торгівлі та підприємстві на найближчі 5–10 років?
16. Як штучний інтелект може змінити оцінку ефективності PR-кампаній?
17. Що таке метавсесвіти та як вони можуть впливати на PR у торгівлі?
18. Як соціальна відповідальність бізнесу стає чинником довіри у PR?
19. Які методи оцінки ефективності PR-кампаній застосовуються у торгівлі?
20. Наведіть приклади формул для розрахунку ключових показників PR (ER, NPS, ROI) та поясніть їх значення.
21. Яку роль відіграють PR-технології у формуванні купівельних звичок споживачів?
22. Як персоналізація повідомлень у PR впливає на поведінку покупців?
23. Які психологічні механізми використовуються у сучасних PR-технологіях?
24. Як емоційний вплив та storytelling використовуються у PR для зміни

поведінки споживачів?

25. Наведіть приклади застосування цифрових технологій та аналітики для впливу на купівельну поведінку.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел

1. Торгівля B2B проти торгівлі B2C - одна буква та стільки відмінностей. URL: <https://merkandi.com.ua/blog/torgivlya-b2b-proti-torgivli-b2c-odna-bukva-ta-stilki-vidminnostey/3>

2. Борисенко, О. (2025). ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙ. *Економіка та суспільство*, (73). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>

3. Зеліч В.В. (2022) ВИКОРИСТАННЯ PR-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОСУВАННІ КОМПАНІЇ. *Економіка та підприємництво*, № 1 (124). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/1_2022/15.pdf

4. Литвин А. Становлення наукового напрямку розвитку PR в Україні. URL: http://ijimv.knukim.edu.ua/zbirnyk/1_2/16-lytvyn.pdf

5. Олійнич С., Іліка Г. Різновиди сучасних PR-технологій. URL: http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/4448-rizno_vidi-suchasnikh-pr-tekhnologij.html

6. Гавриленко Т.В., Белеєнко Д.Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-11>

7. Білоусько Т.М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>

8. Михальченко І.Г., Токар Ю.В., Литвиненко А.О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. Проблеми системного підходу в економіці випуск. 2024. № 1(94). С.113-119. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/18.pdf

9. Кобернюк С.О., Нагорна О.В., Хмарська І.А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1 (131). С.89-95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf

10. Лях С. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 0(4). С. 66-73. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1357/1498>

11. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. Галицький економічний вісник. № 1 (86). 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44735/2/GEJ_2024v86n1_Holub_V-The_impact_of_digitalization_171-177.pdf
12. Бондаренко О. Цифровий брендинг підприємств роздрібної торгівлі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-18>
13. Гринько Т.В., Патлаха В.В. Е-комерція в Україні: сучасні тренди у роздрібній торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281), С.6-13. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Tetyana-V.-Grynko-Viktoria-V.-Patlakha-6-13.pdf
14. Смотров Д.В. Методичний підхід о оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165>
15. Тарасова, К., Сало, Я., & Новак, Г. (2023). PR-ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ. *Економіка та суспільство*, (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-78>
16. Мироненко В. Вимірювання ефективності PR-діяльності: варіативність критеріїв та підходів. *Communications and Communicative Technologies*. 2020. № 20. С. 107–115.
17. McKinsey & Company. *Next in Personalization 2023 Report*. URL: <https://www.mckinsey.com>
18. Statista. Digital Advertising – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/>
19. Statista. *Gamification Market – Consumer Engagement Statistics 2024*. URL: <https://www.statista.com>
20. Salesforce Research. *State of the Connected Customer Report*, 6th ed., 2023. URL: <https://www.salesforce.com>
21. Amazon.com. *Annual Report 2023: Personalization and AI in Retail*. URL: <https://www.amazon.com/ir>
22. Cialdini R. B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. – New York: Harper Business, 2021. – 336 p.
23. PwC. *Global Consumer Insights Survey 2023*. URL: <https://www.pwc.com/gcis>
24. Сало, Я., Тарасова, К., & Новак, Г. (2025). ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-50>

Навчальний посібник

Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі

Олександр Вікторович Щельник – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Тетяна Іванівна Грінка – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Тетяна Анатоліївна Немченко – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Ольга Вячеславівна Кіріченко – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Тетяна Федорівна Рябоволик – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»