

УДК 339.1:658.5:004

**Сергій РАДИНСЬКИЙ,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,

Тернопільський національний технічний університет, м.Тернопіль

**Софія РАДИНСЬКА,**

студентка 3 курсу Університет інформаційних технологій та менеджменту, м. Жешув, Польща

## **СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Сучасні умови господарювання характеризуються активним проникненням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, що зумовлює суттєві трансформації у підходах до організації торговельної діяльності. Цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, удосконаленню комунікацій із споживачами, оптимізації логістичних, маркетингових і збутових процедур, а також формуванню нових моделей взаємодії на ринку. У таких умовах торговельна діяльність підприємств набуває нових характеристик, пов'язаних із використанням електронних каналів збуту, автоматизацією обліково-аналітичних процесів, впровадженням CRM-, ERP-систем, цифрових платформ та інструментів аналітики даних.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглибленого вивчення специфіки організації торговельної діяльності підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів, оскільки саме ефективне поєднання традиційних і цифрових інструментів забезпечує зростання конкурентоспроможності, адаптивності та ринкової стійкості суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз організаційних, технологічних та управлінських аспектів трансформації торговельної діяльності під впливом цифрових змін.

Торговельна діяльність у своїй класичній інтерпретації являє собою сукупність відносин з обміну товарами між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами [1]. В умовах цифрової економіки ці відносини набувають принципово нових форм: від омніканальної взаємодії з покупцями до формування повноцінних цифрових екосистем, де торговельний оператор виступає не лише продавцем, а й платформою, агрегатором послуг та генератором персоналізованого клієнтського досвіду [2].

На наш погляд, цифровізація у торговельній сфері являє собою процес комплексного впровадження цифрових технологій, платформ та інструментів у систему організації, управління і здійснення торговельної діяльності, спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення взаємодії зі споживачами, оптимізацію каналів збуту та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах цифровізація виступає достатньо потужним фактором підвищення стійкості торговельних підприємств, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність операційної діяльності, мінімізувати ризики та відкривати нові можливості для розвитку.

В умовах воєнного стану цей процес набуває ще більшої актуальності, оскільки цифрові технології допомагають підприємствам продовжувати діяльність навіть за умов обмеженого фізичного доступу до ресурсів, проблем з логістикою та нестабільності економічного середовища [3, с.43].

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки торговельна діяльність підприємств зазнає суттєвих трансформацій, що охоплюють як внутрішні бізнес-процеси, так і механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Використання цифрових технологій у сфері торгівлі сприяє підвищенню оперативності управління, оптимізації логістичних і збутових процесів,

покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємства. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні напрями цифровізації торговельної діяльності підприємств та охарактеризувати їх функціональне значення, що й представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації торговельних підприємств

Напрямок цифровізації	Зміст та особливості впливу на торговельну діяльність підприємства
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження цифрових платформ, зокрема ERP, SCM та BPM-систем, дає змогу автоматизувати рутинні операції: обробку замовлень, управління залишками, логістику, бухгалтерський облік. Це сприяє зменшенню впливу людського фактора, підвищенню точності та швидкості виконання операцій.
Хмарні технології	Перехід до хмарних сервісів, таких як Google Cloud, AWS, Microsoft Azure, забезпечує безперервний доступ до даних, гнучке масштабування бізнесу та зниження витрат на ІТ-інфраструктуру. В умовах воєнного часу хмарні рішення набувають особливого значення, оскільки забезпечують збереження даних і підтримку безперервності діяльності підприємств у разі релокації.
Розвиток електронної комерції	Цифрові торговельні платформи надають можливість здійснювати продажі онлайн, зменшуючи залежність від фізичної інфраструктури. Використання маркетплейсів, мобільних додатків та інтеграція з платіжними системами дають змогу розширити ринки збуту та зберегти клієнтську базу.
Аналітика великих даних (Big Data)	Використання аналітичних платформ, таких як Power BI, Tableau, Qlik, дозволяє підприємствам аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, оптимізувати товарні запаси та оцінювати ефективність маркетингових кампаній у режимі реального часу.
Штучний інтелект та машинне навчання	Застосування штучного інтелекту для чат-ботів, рекомендаційних систем, автоматизованого розпізнавання запитів і персоналізації обслуговування дає змогу підвищити якість взаємодії з клієнтами та скоротити витрати на підтримку сервісу.
Кібербезпека	Зростання обсягів цифрових операцій обумовлює необхідність посилення захисту даних. Впровадження багатофакторної автентифікації, резервного копіювання, систем виявлення вторгнень (IDS) є критично важливим, особливо в умовах зростання кількості кібератак.
Електронна взаємодія з державними органами	Електронний документообіг, подання звітності через цифрові канали, використання електронного підпису сприяють скороченню часу й витрат на адміністративні процедури, а також знижують рівень бюрократичних бар'єрів у діяльності підприємств.

Джерело: складено автором на основі [3, с.41-42]

Наведені у таблиці 1 напрями цифровізації засвідчують, що сучасна торговельна діяльність підприємств дедалі більше ґрунтується на інтеграції цифрових рішень у систему управління, збуту, логістики, аналітики та комунікацій. Впровадження автоматизованих платформ, хмарних сервісів, інструментів електронної комерції, аналітики даних і засобів кібербезпеки формує підґрунтя для підвищення ефективності діяльності, гнучкості бізнес-процесів і стійкості підприємств до зовнішніх викликів. Узагальнення представлених характеристик дає підстави стверджувати, що цифровізація є не лише технологічним, а й стратегічним чинником модернізації торговельної діяльності підприємств.

Незважаючи на активізацію процесів цифрової трансформації, розвиток торговельної діяльності українських підприємств в умовах цифровізації супроводжується низкою суттєвих проблем і стримувальних чинників, які ускладнюють ефективне впровадження сучасних цифрових рішень, знижують адаптивність суб'єктів господарювання до змін ринкового

середовища та обмежують можливості підвищення їх конкурентоспроможності. Серед основних труднощів доцільно виокремити такі:

- обмеженість фінансових ресурсів для впровадження цифрових платформ, програмного забезпечення, автоматизованих систем управління та кіберзахисту;
- недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, що ускладнює використання сучасних технологій у повсякденній діяльності торговельного підприємства;
- опір організаційним змінам з боку керівництва або працівників, пов'язаний із небажанням змінювати звичні підходи до ведення торговельної діяльності;
- недостатній рівень технічного та інформаційного забезпечення, зокрема застаріла ІТ-інфраструктура, нестача сучасного обладнання й програмних рішень;
- ризики кібербезпеки та загрози втрати даних, які посилюються в умовах зростання масштабів електронної взаємодії та онлайн-операцій;
- недостатня інтегрованість цифрових систем між окремими підрозділами торговельного підприємства, знижуючи при цьому ефективність управління бізнес-процесами;
- нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена воєнними ризиками, економічною невизначеністю та порушенням логістичних ланцюгів;
- обмежений розвиток електронної комерції на окремих торговельних підприємствах, що проявляється у недостатньому використанні маркетплейсів, CRM-систем, цифрового маркетингу та аналітики поведінки споживачів;
- складність адаптації нормативно-правових і організаційних процедур до нових цифрових форматів взаємодії;
- дефіцит стратегічного бачення цифрової трансформації, коли цифровізація впроваджується фрагментарно, без належного узгодження із загальною стратегією розвитку торговельного підприємства.

У контексті нівелювання означених проблем та забезпечення якісної інтеграції українських торговельних підприємств в умовах цифровізації першочергового значення набуває формування комплексного підходу до трансформації бізнес-процесів, який поєднує технологічні, організаційні, кадрові та управлінські рішення. Йдеться не лише про впровадження окремих цифрових інструментів, а про системне переосмислення підходів до організації торговельної діяльності, побудови каналів збуту, управління товарними потоками, комунікацій зі споживачами та аналітичного забезпечення прийняття рішень. Важливо, щоб цифровізація здійснювалася послідовно, відповідно до стратегічних цілей підприємства, на основі оцінювання наявного ресурсного потенціалу, рівня цифрової зрілості та готовності персоналу до змін.

Водночас підвищення ефективності цифрової трансформації торговельних підприємств потребує розвитку цифрових компетентностей працівників, модернізації ІТ-інфраструктури, посилення кібербезпеки, розширення використання інструментів електронної комерції, CRM-, ERP- і BPM-систем, а також активізації електронної взаємодії з партнерами й державними інституціями. За таких умов цифровізація стає не лише інструментом удосконалення окремих операцій, а стратегічною основою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості торговельних підприємств у динамічному ринковому середовищі. Саме тому перспективи подальшого розвитку торговельної діяльності українських підприємств доцільно пов'язувати із поглибленням цифрової трансформації бізнес-процесів, їх інтеграцією в єдину систему управління та орієнтацією на формування довгострокових конкурентних переваг.

#### **Список використаних джерел**

1. Бреус С., Іваненко А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6179> (дата звернення до ресурсу 18.04.2026)

2. Кіндратенко О.П. Торговельна діяльність в епоху цифрової економіки: трансформаційні зрушення та стратегічні пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7677/7653> (дата звернення до ресурсу 18.04.2026)

3. Бай С., Єлісєєв В. Цифровізація у забезпеченні стійкості торговельних підприємств. *Scientia fructuosa*. 2025. № 4. С.38-54.

УДК 339.1: 338.46

**Анна-Марія РОМАНЧИШИНА,**  
ВСП «Вінницький торговельно-економічний  
фаховий коледж ДТЕУ», м. Вінниця  
Науковий керівник: **Людмила СОЛОНЕНКО,**  
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист

## **ТОРГІВЛЯ ТА ПОСЛУГИ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ**

Сфера торгівлі та послуг традиційно виступає індикатором здоров'я національної економіки, миттєво реагуючи на зміни купівельної спроможності та технологічні прориви. Сучасний етап розвитку світового та українського ринків характеризується станом «перманентної турбулентності». Пандемія, геополітичні конфлікти та енергетичні виклики прискорили процеси, які раніше тривали десятиліттями: перехід у онлайн, автоматизацію логістики та персоналізацію сервісу. Сьогодні конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається не лише асортиментною політикою, а й глибиною інтеграції у цифровий простір та здатністю формувати унікальний клієнтський досвід.

1. Диджиталізація та перехід до омніканальних моделей.

Фундаментальною тенденцією розвитку торгівлі є стирання кордонів між фізичним магазином та цифровою платформою. Якщо раніше багатоканальність (наявність сайту та магазину окремо) була достатньою, то сьогодні ринок вимагає омніканальності.

Клієнт очікує можливості замовити товар через мобільний додаток, отримати його у фізичній точці (Click & Collect) і, за потреби, повернути через кур'єрську службу. Інтеграція складських програм, CRM-систем та логістичних ланцюгів стає базовою вимогою.

Ми спостерігаємо домінування великих екосистем (Amazon, Rozetka, Prom), які агрегують дрібних гравців. Для невеликих торгових точок виживання залежить від успішної колаборації з цими гігантами або створення вузьконішевих пропозицій з високою доданою вартістю.

Продажі через соціальні мережі (Instagram, TikTok) перестають бути допоміжним каналом і стають самостійними екосистемами з вбудованими платіжними шлюзами та інструментами доповненої реальності (AR) для віртуальної «примірки» товарів.

2. Трансформація сфери послуг: персоналізація та EdTech

Сектор послуг демонструє ще вищі темпи адаптивності. Головним трендом тут стала гіперперсоналізація на основі аналізу великих даних (Big Data).

Завдяки алгоритмам штучного інтелекту, сервісні компанії пропонують послуги, базуючись на предиктивному аналізі. Наприклад, стрімінгові платформи, банківські додатки та туристичні агенції формують пропозицію на основі попередньої поведінки споживача, що підвищує лояльність та конверсію.

Сектори консалтингу, юридичних послуг та освіти остаточно закріпилися у хмарних сховищах. Концепція EdTech (освітніх технологій) дозволяє вищій школі та корпоративному сектору надавати послуги незалежно від географічного розташування клієнта.

Відмова від володіння на користь тимчасового користування (каршерінг, оренда техніки, коворкінги) трансформує модель споживання поколінь Z та Alpha, змушуючи бізнес переходити від продажу товарів до надання доступу до них як до послуги.