УДК 658.87:339.37 doi: 10.20998/2519-4461.2025.3.123

М.В. ЛІТВИНЕНКО, К.Ю. БОРОДКІНА

ДОСЛІДЖЕННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ МЕРЧАНДАЙЗИНГОМ У СУЧАСНОМУ РИТЕЙЛІ

У статті розглянуті питання дослідження, організації та управління мерчандайзингом у сучасному ритейлі. Підтверджено, що основу організації мерчандайзингу складають принципи раціонального зонування торгового простору, зручності навігації, послідовного розміщення товарів за категоріями та популярністю, а також створення комфортного середовища для покупців. Підкреслено, що особливе значення має викладка товарів, що стимулює імпульсні покупки та підвищує середній чек завдяки використанню прийомів крос-мерчандайзингу, правильному розміщенню продукції на рівні очей і постійній актуалізації викладки відповідно до сезонних змін чи акцій. Показано, що поряд із класичними підходами дедалі ширше впроваджуються цифрові технології: цифрові полиці, інтерактивні екрани, AR та VR-системи, які значно розширюють можливості презентації товару та персоналізації клієнтського досвіду. Візуальний мерчандайзинг як мистецтво створення емоційно привабливого простору відіграє ключову роль у сприйнятті торгової точки. Досліджено практичні приклади, зокрема досвід мереж IKEA, Apple, Sephora, «Сільпо», а також супермаркетів Carrefour, які демонструють ефективність інтегрованих підходів до організації мерчандайзингу із застосуванням CRM-систем, штучного інтелекту та автоматизації процесів. Це дозволяє оптимізувати викладку, прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції та оперативно контролювати відповідність стандартам. Отримано власні результати на базі мережі «Зелена Лавка», які доводять, що стратегічний підхід до оформлення торгового простору, акцент на екологічні цінності та тісна співпраця менеджерів із мерчандайзингу позитивно впливають на впізнаваність бренду та зростання продажів. Окремо окреслено сучасні виклики ринку, пов'язані з високою швидкістю змін, людським фактором, вартістю впровадження технологій і необхідністю контролю стандартів мерчандайзингу в режимі реального часу в умовах диджиталізації.

Ключові слова: організації та управління мерчандайзингом; сучасний ритейл; стандарти мерчандайзингу; маркетингові рішення; диджиталізація

M. LITVYNENKO, K. BORODKINA

RESEARCH, ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF MERCHANDISING IN MODERN RETAIL

The article examines the issues of research, organization and management of merchandising in modern retail. It is confirmed that the basis of merchandising organization is the principles of rational zoning of retail space, ease of navigation, consistent placement of goods by categories and popularity, as well as the creation of a comfortable environment for buyers. It is emphasized that the display of goods is of particular importance, stimulating impulse purchases and increasing the average check through the use of cross-merchandising techniques, correct placement of products at eye level and constant updating of the display in accordance with seasonal changes or promotions. It is shown that along with classical approaches, digital technologies are increasingly being implemented: digital shelves, interactive screens, AR and VR systems, which significantly expand the possibilities of product presentation and personalization of the customer experience. Visual merchandising as the art of creating an emotionally attractive space plays a key role in the perception of a retail outlet. Practical examples were studied, in particular the experience of IKEA, Apple, Sephora, Silpo chains, as well as Carrefour supermarkets, which demonstrate the effectiveness of integrated approaches to merchandising organization using CRM systems, artificial intelligence and process automation. This allows you to optimize the layout, forecast demand, form personalized offers and promptly monitor compliance with standards. Own results were obtained based on the Zelena Lavka chain, which prove that a strategic approach to the design of retail space, an emphasis on environmental values and close cooperation between merchandising managers have a positive effect on brand recognition and sales growth. Modern market challenges associated with the high speed of change, the human factor, the cost of implementing technologies and the need to control merchandising standards in real time in the conditions of digitalization are separately outlined..

Keywords: merchandising organization and management; modern retail; merchandising standards; marketing solutions; digitalization

Вступ. У сучасному ритейлі мерчандайзинг відіграє ключову роль, оскільки саме він формує перше враження про товар і впливає на кінцеве рішення покупця. Ефективний мерчандайзинг дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, але й підвищити лояльність клієнтів, покращити впізнаваність бренду та створити унікальний споживчий досвід. В умовах високої конкуренції та швидко мінливих споживчих звичок правильне використання мерчандайзингу допомагає виділитися на тлі конкурентів, оптимізувати торгові площі та покращити фінансові показники бізнесу. Завдяки сучасним технологіям, таким як аналіз великих даних (Big Data) та штучний інтелект, мерчандайзинг стає ще більш точним та персоналізованим, що підвищує його ефективність.

Мета роботи. Метою цієї статті є комплексне дослідження сучасного стану мерчандайзингу як ключового елементу успішної стратегії ритейлу. Вона має на меті розкрити, як сучасні технології, зміни у споживчих звичках та нові підходи до організації торгових просторів впливають на ефективність мерчандайзингу. Окрім цього, стаття прагне висвітлити основні виклики, з якими стикаються компанії у цій сфері, та визначити перспективи розвитку, враховуючи глобальні ринкові тренди.

Аналіз основних досягнень і літератури. Великі дані (Big Data) та аналітика відіграють ключову роль у сучасних дослідженнях мерчандайзингу, оскільки вони дозволяють отримати глибоке розуміння споживчої поведінки, виявляти приховані тренди та робити точніші прогнози щодо ефективності викладки товарів. Використання Big Data дає можливість ритейлерам аналізувати величезні обсяги даних, які надходять із різних джерел, таких як касові апарати, мобільні додатки, системи лояльності, соціальні мережі та сенсорні датчики в магазинах. Це дозволяє не лише оптимізувати мерчандайзингові рішення, але й персоналізувати комерційні пропозиції для кожного клієнта.

Наприклад, у статті «An Exploration of Big Data Practices in Retail Sector» автори Емель Акташ та Ювей Менг досліджують, як великі дані використовуються в операціях роздрібної торгівлі [1]. Вони виявили чотири основні напрямки застосування Big Data: доступність товарів, асортимент, ціноутворення та планування розміщення. Дослідження також підкреслює виклики, такі як

© М.В. Літвиненко, К.Ю. Бородкіна, 2025

нестача кваліфікованих кадрів та проблеми з інтеграцією IT-систем. Інше цікаве дослідження «Improving Sales Forecasting Accuracy: A Tensor Factorization Approach with Demand Awareness» авторів Санджая Чоудхарі, Рахула Десая та Амітава Бісваса пропонує новий підхід до прогнозування продажів, який враховує динаміку попиту. Вони використовують тензорну факторизацію для аналізу даних про продажі понад 15 000 продуктів у 1 500 магазинах, що дозволяє покращити точність прогнозів [2].

Також варто відзначити роботу вітчизняної дослідниці Ольги Шимко «Мерчандайзинг у системі управління торговельним підприємством», де авторка досліджує особливості використання мерчандайзингу як специфічної маркетингової технології та обґрунтовує напрями удосконалення системи управління мерчандайзингом через посилення механізмів впливу на прийняття споживачем рішення про купівлю. Вона зазначає, що сучасна економіка вимагає зміни погляду на організацію товароруху продукції, розуміння того, що головним фактором, який визначає успіх підприємства, є його здатність задовольняти потреби споживачів [3].

У статті «Мерчандайзингові технології стимулювання імпульсних покупок у роздрібній торгівлі» авторка О.І. Шалева визначає сутність і завдання мерчандайзингу та необхідність застосування його інструментів для підвищення ефективності діяльності роздрібних торговельних підприємств шляхом стимулювання імпульсних покупок. Вона характеризує зміст поняття «імпульсна покупка», досліджує фактори, які сприяють їх здійсненню, та види таких покупок [4].

Ці приклади показують, що використання великих даних та сучасних технологій стимулювання продажів значно підвищує точність управлінських рішень у мерчандайзингу, дозволяючи не лише оптимізувати викладку товарів, але й краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати їхню поведінку та підвищувати загальну ефективність бізнесу. У перспективі можна очікувати ще більшого впровадження Big Data, особливо з розвитком інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та автоматизації процесів, що зробить мерчандайзинг ще більш персоналізованим та ефективним. Дані про дослідження закордоних та вітчизняних вчених свідчать про активний розвиток наукового підходу до мерчандайзингу в Україні та світі, зосереджуючись на його теоретичних засадах, практичному застосуванні та адаптації до специфіки українського ринку.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Основу організації мерчандайзингу складають принципи ефективної організації торгового простору. До них належить зручність навігації, логічна послідовність розташування товарів за категоріями, популярністю та сезонністю, забезпечення вільного доступу до всіх товарів, а також створення комфортного і привабливого середовища для покупців. Важливим є також зонування торгової зали, де передбачають виділення гарячих і холодних зон, оптимальне розташування касових зон, рекламних дисплеїв і промо-активностей. Раціональне планування простору допомагає підсилити комунікацію з покупцем і збільшити час його перебування в магазині, що безпосередньо впливає на обсяги продажів.

Особливий вплив на рішення покупців має викладка товарів. Саме спосіб подачі продукції здатен стимулювати імпульсні покупки, привертати увагу до певних позицій і формувати у споживача відчуття необхідності придбання. Практика свідчить, що товари, розташовані на рівні очей покупця, продаються значно краще, ніж ті, що знаходяться вище чи нижче. Використання прийомів крос-мерчандайзингу – коли товари-комплементи розташовані поруч – також ефективно підвищує середній чек. Окрім того, важливим є принцип постійної актуалізації викладки відповідно до сезонних змін, святкових подій чи спеціальних акцій, що дозволяє утримувати зацікавленість постійних покупців.

У сучасному рітейлі дедалі активніше впроваджуються технологічні інновації в організації мерчандайзингу. Цифрові полиці, інтерактивні екрани, системи доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) суттєво розширюють можливості презентації товару. Наприклад, цифрові полиці дозволяють автоматично змінювати ціни, виводити актуальні акційні пропозиції чи додаткову інформацію про товар без заміни друкованих цінників. Використання AR-технологій дає змогу покупцям віртуально приміряти одяг, аксесуари або протестувати товари для дому у своєму просторі. VR-рішення створюють можливість для віртуальних турів магазинами або презентацій нових колекцій, що особливо актуально для преміальних сегментів і онлайн-ритейлу.

Важливим напрямом є візуальний мерчандайзинг – мистецтво створення враження від торговельного простору. Це комплекс заходів щодо оформлення вітрин, залів, викладки товарів і дизайну POS-матеріалів, спрямований на формування позитивного іміджу бренду та привабливого візуального середовища. Використання кольорових акцентів, грамотного освітлення, тематичного декору та сезонних композицій допомагає створити емоційно комфортну атмосферу для покупця, що стимулює його залишатися в магазині довше й активніше здійснювати покупки.

Нами проаналізовано практики відомих міжнародних брендів, які слугують прикладами успішних організаційних рішень у сфері мерчандайзингу. Зокрема, мережа IKEA широко відома своєю концепцією маршрутного мерчандайзингу, коли покупець проходить через усі відділи магазину за певним, заздалегідь продуманим маршрутом, що підвищує кількість імпульсних покупок. Встановлено, що Бренд Apple вирізняється мінімалістичним оформленням торгових залів, де кожен товар має власний простір і можливість інтерактивної взаємодії. Sephora активно впроваджує цифрові дзеркала і AR-технології для віртуального тестування косметики. Серед вітчизняних мереж

прикладом є «Сільпо», що створює тематично оформлені магазини з унікальними вітринами та зонуванням торгових площ, що суттєво підвищує клієнтський досвід.

Отже, організація мерчандайзингу в сучасному рітейлі – це комплексна система заходів, яка поєднує класичні принципи оформлення торгових площ із технологічними інноваціями та мистецтвом візуального оформлення, спрямованих на стимулювання купівельної активності та зміцнення позицій бренду на ринку.

У сучасному рітейлі ефективне управління мерчандайзинговими процесами дедалі частіше ґрунтується на використанні цифрових технологій, зокрема CRM-систем, штучного інтелекту та автоматизації. Їх впровадження дозволяє підприємствам оперативно аналізувати поведінку споживачів, управляти взаємодією з клієнтами, оптимізувати викладку товарів і планувати маркетингові активності з максимальною точністю.

CRM-системи (Customer Relationship Management) у рітейлі виконують функцію централізованого сховища даних про клієнтів, історію їх покупок, уподобання та взаємодію з брендом. Завдяки таким системам компанії отримують можливість формувати персоналізовані пропозиції, здійснювати цільові розсилки, автоматизувати обробку замовлень і налаштовувати програми лояльності. В умовах мерчандайзингу CRM допомагає визначати, які товарні позиції варто виділити для конкретних груп споживачів, а також аналізувати ефективність акцій і промо-кампаній. Застосування CRM дозволяє не лише зберігати постійних клієнтів, а й активніше залучати нових, адаптуючи товарні пропозиції до їхніх потреб.

Штучний інтелект (AI) значно розширює можливості управління процесами в рітейлі. На основі великих масивів даних AI-системи прогнозують попит, оптимізують товарні запаси, формують рекомендації щодо розміщення товарів у торговельному залі. Алгоритми машинного навчання аналізують купівельну поведінку та визначають найбільш ефективні способи викладки продукції для кожного сегмента цільової аудиторії. Також штучний інтелект застосовується для автоматизації цінової політики – автоматичного коригування цін залежно від попиту, залишків на складі, сезонних коливань і активності конкурентів.

Автоматизація мерчандайзингових процесів охоплює низку напрямів: від контролю наявності товарів на полицях до планування викладки та управління персоналом. Зокрема, сучасні програми дозволяють автоматично формувати планограми – схеми розташування товарів у торгових точках, контролювати їх виконання за допомогою мобільних додатків, сканування штрих-кодів або систем комп'ютерного зору. Це забезпечує дотримання єдиних стандартів оформлення та швидке реагування на зміни в асортименті.

Крім того, автоматизація застосовується для організації комунікацій із клієнтами – чат-боти, автоматизовані сервіси розсилок, системи обробки зворотного зв'язку дозволяють оперативно обслуговувати покупців, надавати їм актуальну інформацію про товари, акції чи стан замовлень. Водночас автоматизовані системи збору й аналізу даних про продажі дають можливість у реальному часі оцінювати ефективність мерчандайзингових рішень, швидко виявляти проблемні позиції й коригувати планування торгового простору.

Таким чином, інтеграція CRM-систем, штучного інтелекту та автоматизації в управління рітейл-процесами значно підвищує ефективність роботи підприємства, дозволяє глибше розуміти потреби споживачів, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та створювати персоналізований клієнтський досвід. Це не лише забезпечує зростання продажів, а й сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій на ринку (табл. 1).

Один із провідних світових рітейлерів – мережа супермаркетів Carrefour активно використовує CRM-систему в поєднанні зі штучним інтелектом для управління мерчандайзингом і підвищення якості обслуговування клієнтів. В рамках програми лояльності компанія збирає детальну інформацію про покупки своїх клієнтів, їх уподобання, частоту відвідувань та реакцію на акційні пропозиції.

На основі цих даних CRM-система автоматично формує персоналізовані пропозиції, купони на знижку та рекомендації товарів, які відповідають інтересам кожного покупця. Штучний інтелект прогнозує попит на товари в різних магазинах залежно від регіону, сезону та попередніх трендів. Наприклад, система заздалегідь виявляє підвищений попит на морозиво в конкретних містах у спекотні дні й автоматично коригує планограми для торгових точок, розміщуючи популярні позиції в зоні активного попиту.

Також у магазинах мережі впроваджено автоматизовану систему контролю викладки товарів. Працівники використовують мобільний додаток, який дозволяє швидко перевіряти наявність товарів на полицях відповідно до планограми. Додаток на основі AI фіксує порушення у викладці, сигналізує про відсутність товарів чи зміни ціни й автоматично відправляє звіт до керівника магазину.

Додатково Carrefour тестує AR-додатки, за допомогою яких покупці можуть навести камеру смартфона на товар і отримати інформацію про його склад, ціну, акційні пропозиції та рецепти страв із цим продуктом. Це суттєво покращує клієнтський досвід і стимулює імпульсні покупки.

Завдяки комплексному впровадженню цифрових технологій компанія досягла підвищення точності прогнозування попиту, збільшення середнього чеку та покращення задоволеності клієнтів (рис.).

Враховуючи тенденції ринку та зростаючу вибагливість споживачів зростає роль менеджерів з мерчандайзингу, які виконують у конкурентному рітейлі одну з ключових ролей при формуванні іміджу бренду та сприйнятті торговельної точки споживачем (табл. 2).

Таблиця 1 – Вплив цифрових технологій на ефективність управління мерчандайзингом

Компанія	Цифрові технології	Реалізація	Результат
Walmart	цифрові полиці та аналітика в реальному часі	впровадження електронних цінників і сенсорів для відстеження активності покупців біля полиць	- оновлення цін за 5 хвилин; - зростання імпульсних покупок на 14%; - зменшення нестач на полицях на 25%
Sephora	доповнена реальність (AR) для віртуальної примірки	мобільний додаток з функцією віртуальної примірки косметики	- зростання середнього чека на 11%; - збільшення тривалості перебування клієнтів у магазині на 15%; - підвищення конверсії мобільного додатку на 30%
Auchan	штучний інтелект для прогнозування попиту	AI-аналіз даних про продажі, погоду та поведінку покупців для оптимізації викладки товарів	- зниження надлишкових запасів на 18%; - зростання оборотності товарів на 10%; - скорочення втрат через прострочення продуктів на 12%
IKEA	автоматизоване планування торгового простору	платформа для формування планограм з урахуванням потоків відвідувачів і популярності товарів	- скорочення часу на підготовку торгового залу до акцій на 30%; - підвищення продажів товарів у промо-зонах на 20%
Сільпо	інтерактивні екрани та цифрові цінники	встановлення інтерактивних екранів для демонстрації акцій та електронних цінників для оперативного оновлення інформації	- зростання продажів акційних товарів на 12%; - підвищення точності цінової інформації; - зменшення часу на оновлення цінників на 60%
АТБ-Маркет	впровадження системи автоматичного замовлення товарів	використання AI для аналізу продажів і автоматичного формування замовлень	- зниження надлишкових запасів на 15%; - скорочення втрат через прострочення на 10%; - підвищення ефективності логістики

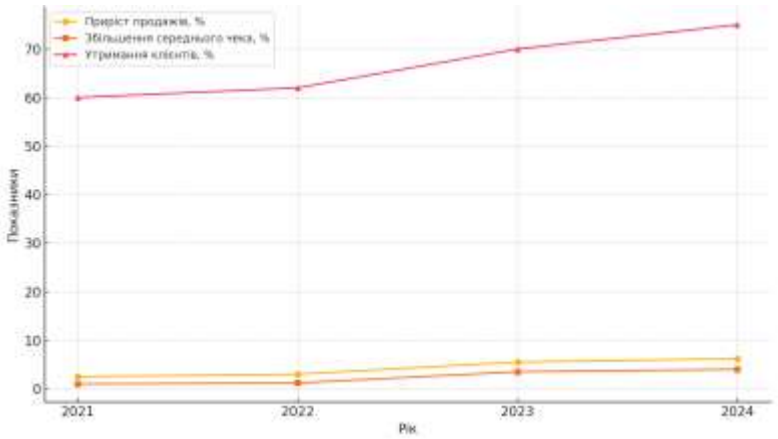

Рисунок – Вплив впровадження CRM, AI та автоматизації в мережі Carrefour на ключові показники продажів

Таблиця 2 – Роль менеджера з мерчандайзингу у формуванні іміджу бренду

Напрям роботи менеджера	Опис діяльності	Вплив на імідж бренду
Розробка та реалізація стратегій викладки	Планування викладки товарів, оформлення вітрин, промо-зон, сезонних композицій	Створює привабливий, зручний для покупця простір, підсилює емоційне сприйняття бренду
Забезпечення візуальної ідентичності	Використання корпоративної кольорової гами, стилістики, освітлення, музики, оформлення зон	Підвищує впізнаваність бренду, формує цілісний образ компанії
Організація акцій і сезонних промоцій	Проведення презентацій нових товарів, оформлення акційних зон, тематичних розкладок	Формує позитивні емоції у клієнтів, асоціації бренду з турботою та сучасністю
Контроль стандартів мерчандайзингу	Забезпечення єдиних стандартів оформлення у всіх магазинах мережі	Підтримує єдність іміджу бренду незалежно від локації
Аналітика і корекція стратегії	Аналіз поведінки покупців, оцінка ефективності викладки, дослідження сприйняття торгового залу	Дозволяє адаптувати оформлення та викладку для підвищення комерційного й іміджевого ефекту

В ході дослідження при співпраці з менеджерами мережі магазинів «Зелена Лавка» (м. Київ), що спеціалізується на продажу натуральних та органічних продуктів для здорового способу життя реалізовано стратегічний підхід до організації торгового простору та впроваджено автоматизацію в управління рітейл-процесами. В результаті вдалося:

- підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії;

- створити привабливу та довірливу атмосферу в магазинах, що сприяє збільшенню повторних покупок;

- підкреслити екологічні та здорові цінності бренду через візуальні елементи та оформлення торгових точок.

Приділено особливу увагу оформленню торгових точок «Зеленої Лавки», зокрема, використано вивіски з контражурним підсвічуванням, які надають магазину сучасного та привабливого вигляду. Такі вивіски не лише привертають увагу потенційних клієнтів, але й підкреслюють екологічну спрямованість бренду [5].

Реалізація комплексу дій з маркетингу у мережі магазинів «Зелена Лавка» забезпечила у 2024 році збільшення продажів на 36%. Все це ще раз

підкреслює важливість стратегічного підходу до організації торгового простору та ролі менеджерів з мерчандайзингу у формуванні позитивного іміджу бренду.

Сучасний рітейл швидко змінюється під впливом цифрових технологій, і разом із новими можливостями виникають нові виклики для організації ефективного мерчандайзингу. У таблиці 3 нами розглянуто основні проблеми, з якими стикаються компанії в умовах диджиталізації. Вважаємо, що найважчий виклик для мерчандайзингу в епоху диджиталізації – це контроль стандартів мерчандайзингу в реальному часі в усіх торгових точках одночасно. Мережеві рітейлери можуть мати сотні і тисячі точок. Домогтися, щоб у кожній викладка відповідала стандартам, акційні матеріали були актуальні, а товари на полицях розміщені за планограмою – надзвичайно складно:

- швидкість змін у рітейлі велика: нові акції, сезонні товари, змінні ціни. Викладка постійно оновлюється, а людський фактор нікуди не дівається;
- технології контролю існують (мобільні додатки для аудиту, AI-аналітика фото), але вони дорогі в розгортанні на великій кількості точок і вимагають стабільного інтернету, навченого персоналу й інтеграції з CRM.

Інші виклики теж непрості, але Big Data та аналітику можна віддати на аутсорс або впровадити готові BI-рішення; омніканальність більш організаційне питання; навчання персоналу можна вирішити через тренінги й гейміфікацію; хоч швидкість змін потребує гнучкості та менш технічно складно.

Висновки: Отже, підсумовуючи викладений матеріал, можна зробити кілька ключових висновків. Організація ефективного мерчандайзингу в сучасному рітейлі базується на поєднанні класичних принципів раціонального планування торгового простору, грамотного оформлення викладки товарів і зонування з інноваційними цифровими рішеннями. Важливу роль відіграє створення зручної навігації, логічної структури розташування товарів, оформлення тематичних зон і використання крос-мерчандайзингу, що дозволяє підвищити середній чек та стимулювати імпульсні покупки. Застосування сучасних технологій, таких як цифрові полиці, інтерактивні екрани, AR і VR, відкриває нові можливості для комунікації з покупцями, покращення клієнтського досвіду та збільшення лояльності.

Цифровізація кардинально змінює підходи до управління мерчандайзингом. Так впровадження CRM- систем, автоматизації процесів та штучного інтелекту дозволяє підприємствам отримувати детальні дані про споживачів, прогнозувати попит, оптимізувати планування простору, автоматично коригувати ціни та ефективно управляти асортиментом.

Приклади міжнародних і українських мереж демонструють, що інтеграція технологій суттєво покращує показники продажів і задоволеності клієнтів, а також дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації.

Разом із можливостями виникають і нові виклики, серед яких найскладнішим в умовах диджиталізації є контроль стандартів мерчандайзингу в реальному часі у всіх торгових точках одночасно. Велика кількість точок продажу, швидкість оновлення асортименту, сезонні акції та вплив людського фактора ускладнюють забезпечення однакового рівня викладки та актуальності інформації. Хоча на ринку існують технічні рішення для дистанційного контролю та аудиту, їх впровадження вимагає значних ресурсів, інфраструктури та навчання персоналу.

Таким чином, ефективний мерчандайзинг сьогодні – це синергія продуманих класичних підходів, сучасних технологічних інструментів і гнучкого управління. Саме стратегічне планування простору, інтерактивна взаємодія з клієнтами, глибокий аналіз даних і оперативне реагування на зміни дозволяють рітейлерам зміцнювати свої позиції на ринку, формувати позитивний імідж бренду та забезпечувати стабільне зростання продажів у конкурентному середовищі.

Таблиця 3 – Основні виклики для мерчандайзингу в епоху диджиталізації

№	Виклик	Суть проблеми	Можливі рішення
1	Поєднання онлайн і офлайн каналів	Необхідність узгодженого мерчандайзингу у всіх каналах	Впровадження омніканальної стратегії, єдина система управління контентом
2	Швидкість змін	Часті оновлення акцій, сезонних викладок, дизайну	Гнучкі планограми, автоматизоване планування, цифрові дисплеї
3	Big Data та аналітика	Великі обсяги даних, які важко швидко опрацювати	AI-аналітика, CRM-системи, автоматичні звіти
4	Контроль стандартів у реальному часі	Ускладнений контроль за дотриманням викладки в усіх точках	Мобільні додатки для аудиту, фото-звіти, відеомоніторинг
5	Навчання персоналу	Труднощі у впровадженні цифрових інструментів серед працівників	Внутрішні тренінги, відеоінструкції, гейміфікація навчання
6	Інформаційне перенасичення покупців	Складність привернення уваги в умовах реклами й шуму	Інтерактивні елементи, AR/VR, яскраві зони залучення
7	Висока вартість впровадження технологій	Значні інвестиції у цифровізацію	Оцінка ROI, поетапне впровадження, пріоритезація за ефектом

Список літератури

1. Aktas, E., Meng, Y. An Exploration of Big Data Practices in Retail Sector. *Logistics*, 2017. № 1(2), С.12. https://doi.org/10.3390/logistics1020012
2. URL: https://arxiv.org/pdf/2011.03452 (Дата звернення: 15.05.2025)
3. Шимко О.В. Мерчандайзинг у системі управління торговельним підприємством. *Бізнес інформ*, 2020. №1. С. 383-390 https://www.researchgate.net/publication/340349197
4. Шалева О.І. Мерчандайзингові технології стимулювання імпульсних покупок у роздрібній торгівлі. *Підприємництво і торгівля*, 2018. Вип. 23. С.144-149
5. URL: https://1-rk.com.ua/viviski-z-kontrazhurnim-pidsvichuvannyam-dlya-magazinu?utm (Дата звернення: 14.05.2025)
6. URL: https://new.minfin.com.ua/ua/kyivstar/bigdata (Дата звернення: 14.05.2025)
7. Літвиненко М.В., Алфімцева О.І., Потапенко С.В. Особливості маркетингу в сучасному електронному бізнесі. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 2020. С. 26.
8. URL: https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya (Дата звернення: 11.05.2025)
9. URL: https://business.diia.gov.ua/services (Дата звернення: 11.05.2025)
10. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (Дата звернення: 12.05.2025)
11. Defining digital transformation. URL: https://www.ibm.com/topics/digital-transformation (Дата звернення: 13.05.2025)
12. OECD Digital for SMEs Global Initiative: concept note. 2019. URL: https://www.oecd.org/goingdigital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf (Дата звернення: 14.05.2025)

References (transliterated)

1. Aktas, E., Meng, Y. Doslidzhennya prakty`k vely`ky`x dany`x u rozdribnomu sektori [An Exploration of Big Data Practices in Retail Sector]. *Logisty`ka* [Logistics], 2017. No 1(2), p.12. https://doi.org/10.3390/logistics1020012
2. URL: https://arxiv.org/pdf/2011.03452 (Data zvernennja: 15.05.2025)
3. Shimko O.V. Merchandajzy`ng u sy`stemi upravlinnya torgovel`ny`m pidpry`yemstvom. [Merchandising in the management system of a trading enterprise]. *Biznes inform* [Business information], 2020. No 1. p.p. 383-390. https://www.researchgate.net/publication/340349197
4. Shaleva O.I. Merchandajzy`ngovi texnologiyi sty`mulyuvannya impul`sny`x pokupok u rozdribnij torgivli. [Merchandising technologies to stimulate impulse purchases in retail]. Pidpry`yemny`cztvo i torgivlya [Entrepreneurship and trade], 2018. No. 23. p.p.144-149
5. URL: https://1-rk.com.ua/viviski-z-kontrazhurnim-pidsvichuvannyam-dlya-magazinu?utm (Data zvernennja: 14.05.2025)
6. URL: https://new.minfin.com.ua/ua/kyivstar/bigdata (Data zvernennja: 14.05.2025)
7. Litvynenko M.V., Alfimtseva O.I., Potapenko S.V. Osoblyvosti marketynhu v suchasnomu elektronnomu biznesi. [Peculiarities of marketing in modern electronic business]. *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorov'ia: tezy dopovidei KhXVIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2020* [Information technologies: science, technology, technology, education, health: abstracts of reports of the XXVIII international scientific and practical conference MicroCAD-2020]: u 5 ch. Ch. III. / za red. prof. Sokola Ye.I. Kharkiv: NTU «KhPI». P. 26.
8. URL: https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya (Data zvernennja: 11.05.2025).
9. URL: https://business.diia.gov.ua/services (Data zvernennja: 11.05.2025).
10. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh (Data zvernennja: 12.05.2025)
11. Defining digital transformation. URL: https://www.ibm.com/topics/digital-transformation (Data zvernennja: 13.05.2025)
12. OECD Digital for SMEs Global Initiative: concept note. 2019. URL: https://www.oecd.org/goingdigital/sme/resources/D4SME-Brochure.pdf (Data zvernennja: 14.05.2025)

Надійшла (received) 17.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Літвиненко Марія Владиславна (***Litvynenko Mariia***) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки і маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7422-8302, e-mail: mariia.litvynenko@khpi.edu.ua

Бородкіна Катерина Юріївна (Borodkina Kateryna) – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна;, e-mail: Kateryna.Borodkina@emmb.khpi.edu.ua