



ЛИТВИНЕНКО АЛІНА ОЛЕКСАНДРІВНА

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ У ЦИФРОВУ ДОБУ:
ВІД ТРАДИЦІЙНИХ РИНКІВ ДО ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ У ЦИФРОВУ ДОБУ:
ВІД ТРАДИЦІЙНИХ РИНКІВ ДО ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

Навчальний посібник

Литвиненко Аліна Олександрівна

Таллінн
Teadmus
2026

УДК 334.012.64:339:004.738.5

Автор:

Литвиненко Аліна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Рецензенти:

Прокопенко Ольга Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, м. Суми, Україна; науковий дослідник Естонського підприємницького університету Майнор, м. Таллінн, Естонія

Колдовський Артем Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туризму Житомирського економіко-гуманітарного інституту Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», м. Житомир, Україна

Литвиненко А. О. **Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції** : навчальний посібник. Таллінн : Teadmus, 2026. 115 с.

ISBN 978-9916-752-54-8

Навчальний посібник присвячено комплексному дослідженню підприємництва та торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки. У посібнику розглянуто сутність і функції сучасного підприємництва, процес формування бізнес-ідей і стартап-культури, особливості функціонування товарних ринків, а також тенденції розвитку традиційної та електронної торгівлі. Значну увагу приділено цифровій трансформації торговельної діяльності, впливу електронної комерції на ланцюги постачання, правовому регулюванню та кібербезпеці.

Окремі розділи висвітлюють питання міжнародної торгівлі, діяльності глобальних електронних платформ, торговельних бар'єрів і логістики, а також принципи сталого розвитку, ESG-підходи, етичного підприємництва та зелених інновацій. Посібник поєднує теоретичний матеріал із практичними кейсами, аналітичними таблицями, тестовими завданнями та словником термінів. Видання призначене для здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня за спеціальністю D7 «Торгівля», а також може бути корисним викладачам, підприємцям і фахівцям у сфері бізнесу та електронної комерції.

УДК 334.012.64:339:004.738.5

ISBN 978-9916-752-54-8

© Литвиненко А.О., 2026

ЗМІСТ

Передмова.....	5
Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	7
1.1. Види та функції підприємництва.....	7
1.2. Підприємницьке середовище та чинники впливу.....	9
1.3. Підприємницький ризик і шляхи його мінімізації.....	11
Питання для самоконтролю до Розділу 1.....	14
Навчальний кейс 1: «Підприємець у мінливому середовищі».....	16
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ ТА СТАРТАП-КУЛЬТУРА.....	17
2.1. Джерела генерування бізнес-ідей.....	17
2.2. Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу.....	20
2.3. Підприємницьке мислення та креативність.....	23
Питання для самоконтролю до Розділу 2.....	26
Навчальний кейс 2: «Від ідеї до стартапу».....	28
РОЗДІЛ 3. ТОРГІВЛЯ ЯК ВИД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	29
3.1. Поняття, сутність і структура торгівлі.....	29
3.2. Оптова та роздрібна торгівля: тенденції розвитку.....	31
3.3. Торговельна інфраструктура в умовах ринкової економіки.....	33
Питання для самоконтролю до Розділу 3.....	36
Навчальний кейс 3: «Трансформація торговельного бізнесу»	38
РОЗДІЛ 4. ТОВАРНІ РИНКИ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	39
4.1. Основні типи товарних ринків (локальні, національні, міжнародні)	39
4.2. Механізм функціонування товарних ринків.....	41
4.3. Цінові стратегії та ринкові дисбаланси.....	43
Питання для самоконтролю до Розділу 4.....	45
Навчальний кейс 4: «Вихід на новий товарний ринок»	47
РОЗДІЛ 5. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГІВЛІ... 48	48
5.1. Сутність, моделі та інструменти електронної комерції.....	48
5.2. Вплив цифровізації на ланцюги постачання.....	50
5.3. E-commerce в Україні та у світі: ключові тренди.....	52
Питання для самоконтролю до Розділу 5.....	55
Навчальний кейс 5: «Перехід у цифрову торгівлю»	57
РОЗДІЛ 6. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ.....	58
6.1. Законодавча база в Україні та ЄС.....	58
6.2. Електронні контракти та захист прав споживачів.....	60
6.3. Кібербезпека у сфері е-комерції.....	61
Питання для самоконтролю до Розділу 6.....	64
Навчальний кейс 6: «Юридичні ризики онлайн-бізнесу»	66
РОЗДІЛ 7. МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПЛАТФОРМИ.....	67
7.1. Основи міжнародної торгівлі.....	67
7.2. Електронні торговельні платформи (Amazon, Alibaba, eBay)	69
7.3. Торгові бар'єри та міжнародна логістика.....	70

Питання для самоконтролю до Розділу 7.....	73
Навчальний кейс 7: «Вихід на Amazon / Alibaba»	75
РОЗДІЛ 8. СТАЛІЙ РОЗВИТОК ТА ВІДПОВІДАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО.....	77
8.1. ESG-підходи у торгівлі.....	77
8.2. Етичне підприємництво.....	78
8.3. Зелені інновації та сертифікація.....	80
Питання для самоконтролю до Розділу 8.....	83
Навчальний кейс 8: «Зелені інновації у торговельній компанії»	85
Висновки.....	86
Словник термінів.....	88
Приклади кейсів.....	91
Тести для перевірки знань.....	94
Список використаних джерел.....	108
Рекомендована література	111
Анотація	112
Summary.....	113

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими структурними змінами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією ринків, зростанням ролі інновацій та переосмисленням соціальної відповідальності бізнесу. Підприємництво і торгівля перестали бути виключно інструментами отримання прибутку, перетворившись на ключові механізми економічного розвитку, формування зайнятості, інтеграції національних економік у світовий простір та реалізації принципів сталого розвитку. В умовах цифрової трансформації саме підприємницькі ініціативи дедалі частіше визначають динаміку економічного зростання, конкурентоспроможність країн і регіонів, а також здатність суспільства адаптуватися до глобальних викликів.

Торгівля як вид підприємницької діяльності зазнала особливо глибоких змін. Традиційні торговельні моделі поступово доповнюються або заміщуються електронною комерцією, цифровими платформами, омніканальними стратегіями збуту та новими формами взаємодії між виробниками і споживачами. У цих умовах зростає потреба у фахівцях, які володіють не лише базовими економічними знаннями, а й розумінням цифрових бізнес-моделей, міжнародних торговельних механізмів, правових аспектів електронної торгівлі, а також принципів відповідального та етичного ведення бізнесу.

Особливого значення ці процеси набувають для України, яка одночасно проходить шлях економічної трансформації, євроінтеграції та адаптації до викликів воєнного і післявоєнного періоду. Формування сучасного підприємницького середовища, розвиток внутрішньої та міжнародної торгівлі, активне впровадження цифрових технологій і зелених інновацій є необхідними передумовами відновлення економіки та забезпечення її довгострокової стійкості. У цьому контексті навчальні матеріали з підприємництва, торгівлі та електронної комерції повинні поєднувати теоретичні підходи з практичними прикладами, актуальними для українських реалій і міжнародного досвіду.

Навчальний посібник «Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції» підготовлено з урахуванням сучасних наукових підходів, міжнародних рекомендацій та офіційних статистичних даних. Його зміст охоплює ключові аспекти розвитку підприємництва, формування бізнес-ідей і стартап-культури, функціонування товарних ринків, цифрової трансформації торгівлі, правового регулювання електронної комерції, міжнародної торгівлі та впровадження принципів сталого розвитку і ESG.

Посібник орієнтований на здобувачів вищої освіти бакалаврського рівня за спеціальністю D7 «Торгівля», а також може бути корисним студентам економічних, управлінських і підприємницьких спеціальностей, викладачам, практикам бізнесу та фахівцям, які цікавляться сучасними тенденціями розвитку торгівлі. Структура посібника побудована таким чином, щоб забезпечити логічний перехід від базових понять підприємництва до складних питань цифрової та міжнародної торгівлі, доповнюючи теоретичний матеріал аналітичними таблицями, практичними кейсами, тестовими завданнями та питаннями для самоконтролю.

ВСТУП

Підприємництво і торгівля є фундаментальними елементами ринкової економіки, що забезпечують рух товарів і послуг, формування доходів, створення робочих місць та інноваційний розвиток суспільства (Шведа, Краузе, 2024). Водночас у XXI столітті ці сфери зазнають трансформацій, які змінюють саму логіку економічних процесів. Цифрові технології, глобальні торговельні платформи, електронні платежі та нові споживчі моделі формують принципово інший економічний ландшафт, у якому традиційні підходи до ведення бізнесу потребують суттєвого перегляду.

Актуальність вивчення підприємництва у сучасних умовах зумовлена не лише зростанням кількості підприємницьких ініціатив, а й ускладненням підприємницького середовища. Підприємці змушені діяти в умовах високої невизначеності, динамічних змін ринкової кон'юнктури, технологічних зрушень і регуляторних обмежень. Це вимагає розвитку підприємницького мислення, здатності до аналізу ризиків, креативного пошуку бізнес-ідей та впровадження інноваційних рішень.

Торгівля, у свою чергу, перестає бути виключно сферою обміну товарів. Вона трансформується у складну систему взаємодії виробників, посередників, цифрових платформ і кінцевих споживачів. Розвиток електронної комерції та омніканальних моделей змінює структуру торговельної інфраструктури, впливає на логістичні ланцюги, цінові стратегії та конкурентну боротьбу. Водночас зростає значення правового регулювання, захисту прав споживачів і кібербезпеки, особливо в умовах транскордонної електронної торгівлі.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено міжнародній торгівлі та ролі глобальних платформ, таких як Amazon, Alibaba чи eBay, які істотно знижують бар'єри виходу на зовнішні ринки для малого і середнього бізнесу. Разом із новими можливостями зростають і виклики, пов'язані з торговельними бар'єрами, валютними ризиками, міжнародною логістикою та необхідністю дотримання стандартів і сертифікації.

Важливою складовою сучасного підприємництва є орієнтація на сталий розвиток та відповідальне ведення бізнесу. Принципи ESG, етичне підприємництво та зелені інновації дедалі частіше визначають не лише репутацію компаній, а й їхню інвестиційну привабливість і довгострокову конкурентоспроможність. Для майбутніх фахівців у сфері торгівлі важливо розуміти, як поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Метою навчального посібника є формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про сучасне підприємництво та торгівлю в умовах цифрової економіки, а також розвиток аналітичних і практичних компетентностей, необхідних для професійної діяльності у сфері торгівлі, бізнесу та електронної комерції. Посібник спрямований на поєднання фундаментальних теоретичних положень з прикладними аспектами функціонування ринків, підприємницьких структур і цифрових торговельних платформ.

Для досягнення поставленої мети у навчальному посібнику передбачено вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність, види та функції сучасного підприємництва, а також особливості підприємницького середовища та ризиків;
- дослідити процес формування бізнес-ідей, розвиток стартап-культури, підприємницького мислення та креативності;
- охарактеризувати торгівлю як вид підприємницької діяльності, її структуру, інфраструктуру та сучасні тенденції розвитку;
- проаналізувати механізми функціонування товарних ринків, цінові стратегії та ринкові дисбаланси;
- розкрити сутність електронної комерції, цифрової трансформації торгівлі та вплив цифровізації на ланцюги постачання;
- висвітлити правові аспекти підприємництва та електронної торгівлі, включно з електронними контрактами, захистом прав споживачів і кібербезпекою;

- охарактеризувати особливості міжнародної торгівлі, діяльність глобальних електронних платформ і вплив торговельних бар'єрів;
- розкрити роль сталого розвитку, ESG-підходів, етичного підприємництва та зелених інновацій у сучасній торговельній діяльності.

Структура навчального посібника побудована за логікою послідовного ускладнення матеріалу та включає вісім розділів. Перші розділи присвячені теоретичним засадам підприємництва і формуванню бізнес-ідей. Наступні розділи розкривають особливості торгівлі, товарних ринків та електронної комерції. Окремі розділи присвячені правовому регулюванню, міжнародній торгівлі та сталому розвитку. Кожен розділ доповнений аналітичними таблицями, практичними кейсами, питаннями для самоконтролю та тестовими завданнями. Завершують посібник словник термінів, приклади підсумкових кейсів і комплекс тестів для перевірки знань.

У результаті опрацювання матеріалів посібника студенти зможуть глибше зрозуміти закономірності функціонування товарних ринків, особливості електронної та міжнародної торгівлі, роль цифрових технологій і сталого розвитку у сучасному бізнесі, а також сформувати компетентності, необхідні для професійної діяльності у сфері підприємництва та торгівлі.

РОЗДІЛ 1.

СУТНІСТЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Види та функції підприємництва

Сучасне підприємництво є багатовимірним соціально-економічним явищем, що поєднує економічну ініціативу, інноваційну активність, управлінські рішення та відповідальність за результати господарської діяльності. У ринковій економіці підприємництво виступає не лише способом отримання прибутку, а й ключовим механізмом структурної трансформації економіки, формування конкурентного середовища та адаптації суспільства до технологічних і соціальних змін. У цифрову добу роль підприємництва суттєво розширюється, охоплюючи нові бізнес-моделі, платформи, мережеві форми взаємодії та гнучкі організаційні структури (Щитов, Жадько, Мормуль, 2024).

Класифікація підприємництва за видами дозволяє глибше зрозуміти його економічну природу, функціональне призначення та особливості реалізації в різних секторах економіки. Водночас жоден із видів підприємництва не існує ізольовано: у практичній діяльності вони часто поєднуються, взаємодіють та доповнюють один одного, формуючи складні гібридні моделі бізнесу, характерні для сучасної економіки.

Традиційно підприємництво класифікують за характером діяльності на виробниче, комерційне, фінансове та сервісне. Виробниче підприємництво пов'язане зі створенням матеріальних і нематеріальних благ, включаючи промислове виробництво, аграрний сектор, переробку сировини, а також розробку програмного забезпечення та цифрових продуктів. У сучасних умовах виробниче підприємництво дедалі більше інтегрується з інноваційними та цифровими технологіями, що дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та швидко адаптуватися до змін попиту.

Комерційне підприємництво зосереджується на процесах купівлі-продажу товарів і послуг, формуванні торговельних ланцюгів, розвитку оптової та роздрібною торгівлі. Саме цей вид підприємництва є базовим для спеціальності D7 «Торгівля», оскільки він безпосередньо пов'язаний із функціонуванням товарних ринків, логістикою, маркетингом та управлінням асортиментом. У цифрову добу комерційне підприємництво зазнає суттєвих змін під впливом електронної комерції, маркетплейсів і омніканальних моделей продажу.

Фінансове підприємництво охоплює діяльність, пов'язану з обігом фінансових ресурсів, включаючи банківські послуги, інвестиційну діяльність, страхування, фінансові технології (FinTech) та платіжні сервіси. Особливістю цього виду є висока регуляторна залежність і значний рівень ризику, що вимагає професійних управлінських рішень та дотримання фінансової дисципліни. Водночас розвиток цифрових фінансових інструментів відкриває нові можливості для підприємців, зокрема у сфері електронних платежів та краудфандингу (Стежко, Шевчук, 2023).

Сервісне підприємництво зосереджується на наданні послуг, які задовольняють потреби бізнесу та населення. До нього належать освітні, консалтингові, логістичні, туристичні, IT-послуги, а також креативні індустрії. У сучасній економіці саме сервісне підприємництво демонструє найвищі темпи зростання, оскільки орієнтується на нематеріальну цінність, персоналізацію та клієнтоорієнтованість (Таблиця 1.1).

Поряд із класифікацією за видами діяльності, важливим є поділ підприємництва за ступенем інноваційності. Традиційне підприємництво ґрунтується на відпрацьованих бізнес-моделях і стабільному попиті, тоді як інноваційне підприємництво спрямоване на створення нових продуктів, технологій або ринків. У цифрову добу саме інноваційне підприємництво виступає драйвером економічного зростання, формуючи стартап-екосистеми та сприяючи трансферу знань між наукою і бізнесом.

Таблиця 1.1 - Основні види підприємництва за характером діяльності

Вид підприємництва	Основний зміст діяльності	Приклади
Виробниче	Створення товарів і продуктів	Промисловість, агробізнес, ІТ-продукти
Комерційне	Купівля-продаж, торгівля	Оптова і роздрібна торгівля, e-commerce
Фінансове	Обіг фінансових ресурсів	Банкінг, FinTech, інвестиції
Сервісне	Надання послуг	Логістика, освіта, консалтинг

Джерело: авторська розробка.

Окремої уваги заслуговує соціальне підприємство, яке поєднує економічну діяльність із розв'язанням соціальних проблем. Для нього характерним є пріоритет соціального ефекту над максимізацією прибутку, хоча фінансова стійкість залишається необхідною умовою функціонування. У сучасних умовах соціальне підприємство дедалі частіше інтегрується з ESG-підходами та концепціями сталого розвитку.

Функції підприємництва відображають його роль у економічній системі та суспільстві загалом (Стендер, Лисак, Лук'яненко, 2023). Економічна функція полягає у створенні товарів і послуг, формуванні доданої вартості та забезпеченні зайнятості населення. Через підприємницьку діяльність відбувається перерозподіл ресурсів у найбільш ефективні сфери економіки.

Інноваційна функція проявляється у впровадженні нових технологій, бізнес-моделей та управлінських підходів. Саме підприємці, беручи на себе ризики, ініціюють технологічні зрушення та сприяють модернізації економіки. У цифровій економіці ця функція набуває особливої ваги, оскільки інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності.

Соціальна функція підприємництва пов'язана зі створенням робочих місць, розвитком людського капіталу та підвищенням якості життя. Через підприємницькі ініціативи формуються нові професії, змінюється структура зайнятості та зростає роль безперервного навчання.

Регуляторна та стабілізаційна функція полягає у гнучкому реагуванні бізнесу на зміни ринкової кон'юнктури (Шкригун, 2020). Підприємство виступає своєрідним «адаптаційним механізмом» економіки, дозволяючи швидко перебудувати виробничі та торговельні процеси відповідно до попиту (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Ключові функції підприємництва та їх зміст

Функція	Зміст
Економічна	Створення доданої вартості та доходів
Інноваційна	Запровадження нових продуктів і технологій
Соціальна	Зайнятість, розвиток людського капіталу
Регуляторна	Адаптація до ринкових змін

Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що види та функції підприємництва формують цілісну систему, яка забезпечує динамічний розвиток економіки в умовах цифрової трансформації. Для майбутніх фахівців у сфері торгівлі розуміння цієї системи є необхідною передумовою ефективною професійної діяльності, оскільки дозволяє оцінювати підприємницькі процеси не лише з позицій прибутковості, а й з урахуванням інноваційного, соціального та стратегічного вимірів.

1.2. Підприємницьке середовище та чинники впливу

Ефективність підприємницької діяльності значною мірою визначається не лише особистими якостями підприємця або обраною бізнес-ідеєю, а й тим середовищем, у межах якого функціонує бізнес. Підприємницьке середовище являє собою сукупність

економічних, інституційних, соціальних, технологічних і культурних умов, що формують можливості та обмеження для здійснення підприємницької діяльності. У сучасній економіці це середовище характеризується високою динамічністю, складністю та взаємозалежністю, що особливо проявляється в умовах цифрової трансформації та глобалізації ринків.

Підприємницьке середовище не є статичним: воно постійно змінюється під впливом макро- та мікрорівневих чинників, реагує на економічні кризи, технологічні зрушення, трансформацію споживчої поведінки та регуляторної політики держави. Для підприємця важливим є не лише вміння адаптуватися до змін середовища, а й здатність передбачати їх, використовуючи аналітичні інструменти та стратегічне мислення.

У науковій та навчальній літературі підприємницьке середовище традиційно розглядають через призму зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (Крилов, 2024). Такий підхід дозволяє систематизувати чинники впливу та оцінити рівень керованості кожного з них.

Внутрішнє підприємницьке середовище формується всередині суб'єкта господарювання і включає ресурси, організаційну структуру, систему управління, корпоративну культуру, кадровий потенціал і фінансові можливості. Саме внутрішнє середовище визначає здатність підприємства ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Наприклад, гнучка організаційна структура та цифрова компетентність персоналу суттєво підвищують адаптивність бізнесу в умовах нестабільного ринку.

Водночас зовнішнє підприємницьке середовище є більш складним і менш контрольованим. Воно охоплює широке коло чинників, що безпосередньо або опосередковано впливають на результати підприємницької діяльності. У практиці економічного аналізу зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище підприємництва формується безпосередніми контрагентами бізнесу: споживачами, постачальниками, конкурентами, посередниками та партнерами (Plunkett, 2021). Саме в межах мікросередовища відбувається щоденна господарська взаємодія, формуються конкурентні переваги та визначається ринкова позиція підприємства. Для сфери торгівлі мікросередовище має особливе значення, оскільки рівень конкуренції, поведінка споживачів і надійність постачальників безпосередньо впливають на оборот, маржинальність і стабільність бізнесу (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Елементи мікросередовища підприємницької діяльності

Елемент	Характер впливу на підприємство
Споживачі	Формують попит, впливають на асортимент і ціни
Постачальники	Визначають стабільність поставок і витрати
Конкуренти	Формують конкурентний тиск і стимулюють інновації
Посередники	Забезпечують доступ до ринків
Партнери	Сприяють масштабуванню бізнесу

Джерело: авторська розробка.

На відміну від мікросередовища, макросередовище підприємництва охоплює чинники, які не мають прямого адресного впливу, проте формують загальні умови ведення бізнесу. До них належать економічні, політико-правові, соціально-демографічні, технологічні, екологічні та культурні чинники. У сукупності вони визначають рівень підприємницького клімату в країні або регіоні.

Економічні чинники макросередовища включають стан національної економіки, рівень доходів населення, інфляцію, валютну стабільність, доступність фінансових ресурсів. Для підприємництва у сфері торгівлі ці чинники визначають купівельну спроможність споживачів та інвестиційну привабливість бізнесу. У періоди економічної нестабільності підприємці змушені переорієнтуватися на більш гнучкі бізнес-моделі та оптимізувати витрати.

Політико-правові чинники пов'язані з державною політикою у сфері підприємництва, податковою системою, регуляторними вимогами, захистом прав власності

та контрактних відносин. Прозоре та передбачуване правове середовище стимулює розвиток підприємницької активності, тоді як надмірне регулювання або правова невизначеність створюють бар'єри для входу на ринок, особливо для малих і середніх підприємств.

Соціально-демографічні чинники відображають структуру населення, рівень освіти, трудову мобільність, споживчі цінності та стиль життя. У цифрову добу зміна споживчих моделей, зокрема зростання ролі онлайн-покупок і сервісів швидкої доставки, суттєво впливає на підприємницькі стратегії у сфері торгівлі (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні чинники макросередовища підприємництва

Група чинників	Зміст впливу
Економічні	Купівельна спроможність, інвестиційний клімат
Політико-правові	Регулювання, податки, захист прав
Соціальні	Споживчі цінності, демографія
Технологічні	Цифровізація, інновації
Екологічні	Вимоги сталого розвитку
Культурні	Бізнес-традиції, етика

Джерело: авторська розробка.

Особливу роль у сучасному підприємницькому середовищі відіграють технологічні чинники, насамперед цифровізація. Розвиток електронної комерції, хмарних сервісів, аналітики даних і штучного інтелекту змінює не лише інструменти ведення бізнесу, а й саму логіку підприємницької діяльності. Підприємці отримують можливість виходити на глобальні ринки з мінімальними початковими витратами, водночас зростає конкуренція та вимоги до швидкості прийняття рішень.

Не менш важливими стають інституційні та культурні чинники, які формують підприємницьку культуру суспільства. Рівень довіри, ставлення до ризику, готовність до інновацій і толерантність до невдач безпосередньо впливають на розвиток підприємницьких ініціатив. У країнах із розвинутою підприємницькою культурою бізнес-невдача розглядається як досвід, тоді як у менш розвинених економіках вона часто має соціально негативне сприйняття, що стримує підприємницьку активність (Іпполітова, 2023).

Для майбутніх фахівців у сфері торгівлі розуміння підприємницького середовища та чинників його формування є ключовою компетентністю. Воно дозволяє не лише оцінювати поточні умови ведення бізнесу, а й будувати адаптивні стратегії розвитку, враховуючи економічні, соціальні та технологічні зміни. Таким чином, підприємницьке середовище виступає не фоновим елементом, а активним чинником, що визначає траєкторію розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки.

1.3. Підприємницький ризик і шляхи його мінімізації

Підприємницька діяльність за своєю природою нерозривно пов'язана з ризиком. Саме готовність діяти в умовах невизначеності, приймати рішення без повної інформації та нести відповідальність за їх наслідки відрізняє підприємництво від інших форм економічної активності. У сучасній економіці ризик перестає бути виключно негативним чинником і дедалі частіше розглядається як джерело нових можливостей, інновацій і конкурентних переваг. Водночас ігнорування ризиків або їх неправильна оцінка можуть призвести до фінансових втрат, втрати ринкових позицій і навіть припинення підприємницької діяльності.

Підприємницький ризик можна визначити як ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих унаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Це відхилення може мати як негативний, так і позитивний характер, однак у практиці управління основна увага зосереджується на зниженні потенційних втрат і забезпеченні стабільності бізнесу. В умовах цифрової трансформації ризику набувають нових форм,

поєднуючи традиційні економічні загрози з технологічними, інформаційними та репутаційними викликами.

Класифікація підприємницьких ризиків є необхідною передумовою для їх ефективного управління. Вона дозволяє систематизувати загрози, визначити їх джерела та підібрати адекватні інструменти мінімізації. У науковій літературі підприємницькі ризики класифікують за різними ознаками, серед яких найбільш поширеними є сфера виникнення, характер впливу та ступінь керованості.

За сферою виникнення виокремлюють економічні, фінансові, виробничі, комерційні, інноваційні та соціальні ризики. Економічні ризики пов'язані з макроекономічною нестабільністю, змінами кон'юнктури ринку, інфляцією та коливаннями валютних курсів. Для підприємств у сфері торгівлі ці ризики проявляються через зниження купівельної спроможності населення або нестабільність цін на товари.

Фінансові ризики стосуються управління грошовими потоками, кредитними зобов'язаннями та інвестиціями (51 E-Commerce Statistics In 2025, 2025). Недостатня ліквідність, зростання відсоткових ставок або порушення платіжної дисципліни контрагентів можуть суттєво вплинути на фінансову стійкість бізнесу. У цифровій торгівлі фінансові ризики доповнюються ризиками електронних платежів і фінансового шахрайства (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Основні види підприємницьких ризиків за сферою виникнення

Вид ризику	Характеристика
Економічний	Зміни ринкової кон'юнктури, інфляція
Фінансовий	Ліквідність, кредити, платоспроможність
Комерційний	Попит, конкуренція, збут
Виробничий	Перебої у виробництві або постачанні
Інноваційний	Невизначеність результатів нововведень
Соціальний	Кадрові ризики, репутаційні втрати

Джерело: авторська розробка.

Окрему групу становлять комерційні ризики, які є особливо актуальними для підприємства у сфері торгівлі. Вони пов'язані з помилками в оцінці попиту, неправильним формуванням асортименту, надмірними запасами або посиленням конкурентного тиску. В умовах електронної комерції комерційні ризики ускладнюються швидкою зміною споживчих уподобань і високою прозорістю цін, що зменшує можливості маневрування.

Інноваційні ризики виникають у процесі впровадження нових продуктів, технологій або бізнес-моделей. Хоча інновації є джерелом довгострокових конкурентних переваг, вони завжди пов'язані з високим рівнем невизначеності щодо ринкового сприйняття та економічної доцільності. Для стартапів і цифрових бізнесів інноваційний ризик є системним і потребує спеціальних підходів до управління.

Управління підприємницькими ризиками передбачає послідовний процес ідентифікації, оцінювання, вибору методів реагування та моніторингу ризиків. На етапі ідентифікації визначаються потенційні загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Оцінювання ризиків полягає у визначенні ймовірності їх настання та масштабів можливих втрат, що дозволяє ранжувати ризики за рівнем критичності.

Вибір методів реагування на ризики залежить від їх характеру та значущості. У практиці підприємницького управління застосовують різні стратегії мінімізації ризиків, які можуть комбінуватися залежно від ситуації (Таблиця 1.6).

Стратегія уникнення ризику полягає у відмові від діяльності або рішень, які несуть надмірні загрози для бізнесу (Ткачук, Сотник, Виговський, 2025). Водночас повне уникнення ризику є практично неможливим у підприємницькій діяльності, а надмірна обережність може призвести до втрати ринкових можливостей. Тому більш поширеною є стратегія зниження ризику, яка реалізується через диверсифікацію діяльності,

вдосконалення управлінських процесів, використання цифрових інструментів аналізу даних і прогнозування попиту.

Таблиця 1.6 - Основні стратегії мінімізації підприємницьких ризиків

Стратегія	Сутність
Уникнення	Відмова від надто ризикованих рішень
Зниження	Зменшення ймовірності або наслідків
Передача	Страховання, аутсорсинг
Прийняття	Усвідомлене прийняття ризику

Джерело: авторська розробка.

Передача ризику передбачає залучення третіх сторін, наприклад через страхування, укладання партнерських угод або використання аутсорсингу. У сфері торгівлі це може стосуватися логістичних ризиків, ризиків зберігання товарів або кіберризиків в електронній комерції. Прийняття ризику є усвідомленою стратегією, коли потенційні вигоди перевищують можливі втрати, а підприємство має достатні резерви для покриття негативних наслідків.

У цифрову добу особливої актуальності набувають цифрові та кіберризики, пов'язані з витоками даних, кібератаками, збоями в роботі платформ і втратою довіри споживачів. Для мінімізації таких ризиків підприємства впроваджують системи кібербезпеки, резервне копіювання даних, багатофакторну автентифікацію та постійне навчання персоналу.

Підприємництво є ключовим рушієм економічного зростання, зайнятості та інновацій. Для оцінювання його ролі доцільно проаналізувати кількісні показники підприємницької активності у глобальному вимірі. Таблиця відображає динаміку кількості МСП, рівень самозайнятості та внесок підприємництва у ВВП. Дані дозволяють простежити вплив кризових подій та цифровізації. Особливу увагу приділено постпандемічному періоду (Таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 - Динаміка розвитку підприємництва у світі (2015–2023 рр)

Показник	2015	2018	2020	2021	2023
Кількість МСП у світі, млн	390	420	450	470	510
Частка МСП у зайнятості, %	60,5	61,8	62,1	63,0	64,2
Внесок МСП у ВВП, %	48,2	49,6	50,1	50,8	52,0
Рівень самозайнятості, %	42,0	41,5	40,8	41,2	42,6

Джерело: World Bank (2024).

Дані свідчать про стійке зростання ролі підприємництва у світовій економіці. Навіть у період пандемії спостерігається зростання кількості МСП, що підтверджує адаптивність підприємницьких моделей. Підвищення внеску МСП у ВВП вказує на структурну трансформацію економіки. Зростання самозайнятості відображає поширення гнучких форм зайнятості. Підприємництво дедалі більше виступає фактором економічної стабільності.

Підприємницька діяльність завжди супроводжується ризиками, які відрізняються залежно від сектора економіки. Аналіз структури ризиків дозволяє краще зрозуміти специфіку підприємництва. Таблиця відображає рівень основних ризиків у промисловості, торгівлі та сфері послуг. Дані базуються на міжнародних опитуваннях підприємців. Вони є корисними для формування стратегій управління ризиками (Таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 - Основні підприємницькі ризики за секторами економіки

Вид ризику	Промисловість	Торгівля	Послуги
Фінансовий ризик, %	68	72	65
Ринковий ризик, %	55	78	60
Регуляторний ризик, %	60	52	48
Технологічний ризик, %	70	58	62
Репутаційний ризик, %	45	63	57

Джерело: OECD (2023).

Найвищий рівень фінансового ризику характерний для торговельного сектору. Промисловість демонструє значну вразливість до технологічних ризиків. Сфера послуг має більш збалансований профіль ризиків. Дані підтверджують необхідність секторального підходу до управління ризиками. Підприємницька компетентність у сфері ризик-менеджменту стає ключовою.

Таким чином, підприємницький ризик є невід’ємним елементом сучасного бізнесу, який потребує системного та проактивного управління. Для майбутніх фахівців у сфері торгівлі розуміння природи ризиків і методів їх мінімізації є ключовою професійною компетентністю. Це дозволяє не лише знижувати втрати, а й використовувати ризик як інструмент стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Питання для самоконтролю до Розділу 1

1. У чому полягає сутність підприємництва як соціально-економічного явища?
2. Які ключові ознаки відрізняють підприємницьку діяльність від інших форм господарювання?
3. Як еволюціонувало розуміння підприємництва в умовах переходу до цифрової економіки?
4. Яку роль відіграє підприємництво у формуванні конкурентного середовища?
5. Чому підприємництво вважається одним із рушіїв економічного зростання?
6. Охарактеризуйте основні види підприємництва за характером діяльності.
7. У чому полягають особливості виробничого підприємництва в сучасних умовах?
8. Які функції виконує комерційне підприємництво в системі товарних ринків?
9. Чим фінансове підприємництво відрізняється від інших видів підприємницької діяльності?
10. Яке значення має сервісне підприємництво для економіки знань?
11. У чому полягає відмінність між традиційним та інноваційним підприємництвом?
12. Чому інноваційне підприємництво є особливо важливим у цифрову добу?

13. Які риси притаманні соціальному підприємництву?
14. Як поєднуються економічні та соціальні цілі в діяльності соціальних підприємств?
15. Чому сучасні бізнес-моделі часто мають гібридний характер?
16. Розкрийте зміст економічної функції підприємництва.
17. У чому проявляється інноваційна функція підприємництва?
18. Яким чином підприємництво виконує соціальну функцію в суспільстві?
19. Що означає регуляторна функція підприємництва?
20. Як функції підприємництва змінюються під впливом цифровізації?
21. Дайте визначення поняття «підприємницьке середовище».
22. Чому підприємницьке середовище розглядається як динамічна система?
23. У чому полягає відмінність між внутрішнім і зовнішнім підприємницьким середовищем?
24. Які елементи формують внутрішнє середовище підприємства?
25. Як внутрішнє середовище впливає на конкурентоспроможність бізнесу?
26. Охарактеризуйте мікросередовище підприємницької діяльності.
27. Яку роль відіграють споживачі у формуванні підприємницьких стратегій?
28. Чому конкуренція є важливим чинником розвитку підприємництва?
29. Як партнерські відносини впливають на розвиток бізнесу?
30. Які особливості мікросередовища характерні для сфери торгівлі?
31. Розкрийте зміст макросередовища підприємництва.
32. Як економічні чинники впливають на підприємницьку активність?
33. Яке значення мають політико-правові чинники для розвитку бізнесу?
34. Як соціально-демографічні зміни впливають на підприємництво?
35. Чому технологічні чинники є ключовими в сучасному підприємницькому середовищі?
36. У чому полягає сутність підприємницького ризику?
37. Чому ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності?
38. Які основні види підприємницьких ризиків виділяють за сферою виникнення?

39. Які ризики є найбільш характерними для підприємництва у сфері торгівлі?
40. Чим інноваційні ризики відрізняються від традиційних підприємницьких ризиків?
41. Опишіть основні етапи процесу управління підприємницькими ризиками.
42. У чому полягає ідентифікація підприємницьких ризиків?
43. Як здійснюється оцінювання рівня підприємницького ризику?
44. Які стратегії мінімізації ризиків застосовуються в підприємницькій діяльності?
45. У яких випадках доцільно використовувати стратегію передачі ризику?
46. Чому повне уникнення ризику є неможливим у підприємстві?
47. Яку роль відіграє диверсифікація у зниженні підприємницьких ризиків?
48. Які цифрові ризики є найбільш актуальними для сучасного бізнесу?
49. Як управління ризиками впливає на фінансову стійкість підприємства?
50. Чому здатність працювати з ризиками є ключовою компетентністю сучасного підприємця?

Навчальний кейс 1: «Підприємець у мінливому середовищі»

Ситуація.

Молодий підприємець відкрив невеликий торговельно-сервісний бізнес у регіоні з нестабільним економічним середовищем. За перший рік діяльності він зіткнувся з коливанням попиту, зростанням витрат, змінами регуляторних вимог і появою нових конкурентів. Бізнес не демонструє збитків, але й не досягає запланованої рентабельності.

Завдання для студентів:

1. Визначити, які функції підприємництва реалізуються у даній ситуації.
2. Проаналізувати чинники підприємницького середовища, що впливають на бізнес.
3. Оцінити основні підприємницькі ризики та можливі способи їх мінімізації.
4. Запропонувати стратегію адаптації підприємства до змін середовища.

Навчальний акцент

Підприємництво як процес прийняття рішень в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2.

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ ТА СТАРТАП-КУЛЬТУРА

2.1. Джерела генерування бізнес-ідей

Формування бізнес-ідеї є початковою, але водночас визначальною стадією підприємницького процесу (Павлова, 2019). Саме на цьому етапі закладається логіка майбутньої ціннісної пропозиції, визначаються цільові споживачі, уточнюється формат продукту або послуги, а також окреслюються потенційні джерела доходу. У сучасній економіці бізнес-ідея перестала бути суто «інтуїтивним задумом» підприємця; дедалі частіше вона формується як результат системного спостереження за ринком, аналізу даних, тестування гіпотез і переосмислення потреб споживачів. У цифрову добу цей процес прискорюється завдяки відкритим даним, онлайн-інструментам дослідження попиту, платформній економіці та можливості швидко перевіряти ідеї через прототипи й мінімально життєздатні продукти.

Джерела генерування бізнес-ідей можна трактувати як сукупність інформаційних, ринкових, технологічних і соціальних «точок входу», з яких підприємець отримує імпульс до створення нового продукту, сервісу або бізнес-моделі. Важливо підкреслити, що якісна бізнес-ідея зазвичай поєднує два компоненти: по-перше, реальну проблему або потребу, яка має достатню поширеність або платоспроможний попит; по-друге, прийнятний спосіб розв'язання, який є технологічно здійсненним і здатний створити цінність для клієнта краще, ніж існуючі альтернативи. Тому джерела ідей доцільно розглядати не як випадкові «натхнення», а як керований процес пошуку, у якому підприємець навмисно розширює поле спостереження та використовує інструменти структурування інформації.

Одним із базових джерел бізнес-ідей виступають незадоволені потреби споживачів та «болі» клієнтів, які проявляються в повсякденній поведінці, скаргах, відгуках і компромісах, на які люди змушені йти через відсутність кращого рішення. Для сфери торгівлі це може виражатися у проблемах доступності товарів, невідповідності асортименту локальним потребам, низькій прозорості ціноутворення, незручній доставці, тривалих строках повернення, відсутності персоналізованих рекомендацій або недостатньому рівні сервісу. У цифровому середовищі такі сигнали стають більш помітними: споживачі активно залишають відгуки, публікують порівняння, демонструють очікування у соціальних мережах і формують репутаційні хвилі навколо брендів.

Другим потужним джерелом генерування бізнес-ідей є ринкові зміни та структурні зрушення. Зміна демографії, міграційні процеси, трансформація стилю життя, зміни в доходах, регуляторні нововведення, поява нових стандартів якості чи екологічності - все це створює нові ніші, у яких старі пропозиції вже не відповідають очікуванням. Наприклад, посилення вимог до прозорості походження товарів та екологічності упаковки стимулює появу бізнес-ідей у сфері повторного використання, refill-моделей, локальних ланцюгів постачання та «зеленого» ритейлу. Водночас зростання частки онлайн-покупок підтримує ідеї, пов'язані з мікрофулфілментом, last-mile логістикою, автоматизацією складських операцій, омніканальністю та інтеграцією магазинів із цифровими платформами (Таблиця 2.1).

Окремою групою джерел бізнес-ідей у цифрову добу виступають технологічні можливості. Принципово важливо розуміти, що технологія сама по собі не є бізнес-ідеєю; вона стає ідеєю тоді, коли дозволяє по-новому розв'язати проблему клієнта або зробити процес суттєво дешевшим, швидшим, точнішим чи зручнішим. У торгівлі технологічні можливості часто проявляються як автоматизація (наприклад, облік і управління запасами), цифрові канали продажу (маркетплейси, соціальна комерція), інструменти аналітики (прогнозування попиту, сегментація), а також інтерфейсні рішення (UX/UI, самообслуговування, персоналізовані вітрини) (Лісовецька, Зубенко, Варпюте, 2024). В умовах розвитку штучного інтелекту посилюється роль генеративних і аналітичних

інструментів, здатних підвищувати якість контенту, швидкість комунікацій і ефективність маркетингу.

Таблиця 2.1 - Ключові групи джерел бізнес-ідей та приклади для сфери торгівлі

Група джерел	Зміст	Приклади ідей (торгівля / e-commerce)
Потреби споживачів	«Болі», незручності, невідповідність очікуванням	швидке повернення; персоналізація; підписки на товари
Ринкові зрушення	демографія, доходи, способи споживання	магазини «біля дому»; dark stores; омніканальні формати
Технологічні можливості	цифрові рішення, автоматизація, дані	AI-рекомендації; автоматизоване ціноутворення; чат-боти
Регуляторні зміни	правила торгівлі, захист прав споживачів	compliance-сервіси; електронні чеки; traceability
Конкурентні «прогалини»	недоліки конкурентів, слабкий сервіс	сервіс-диференціація; нішеві маркетплейси
Власні компетенції	досвід, мережі контактів, ресурси	B2B-дистрибуція; експертні підбори; консультації

Джерело: авторська розробка.

Суттєвим джерелом ідей є конкурентне середовище: аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх каналів збуту, сервісних стандартів, політики цін та асортименту. Тут важливо уникнути прямого копіювання, адже копія рідко має сталі переваги. Натомість конкурентний аналіз продуктивний тоді, коли підприємці знаходять «прогалини» - сегменти клієнтів, яких конкуренти обслуговують недостатньо, або процеси, що виконуються неефективно. Для студентів і практиків у сфері торгівлі особливо корисним є підхід «customer journey»: ідеї часто виникають на етапах, де клієнт витрачає зайвий час, відчуває невизначеність або стикається з низькою прозорістю умов покупки.

Водночас джерелом ідей може бути власний досвід та компетенції підприємця. Знання галузі, розуміння постачальників, навички ведення переговорів, доступ до певних каналів збуту чи унікальні професійні компетентності часто дозволяють запропонувати рішення, яке для інших учасників ринку є складним або дорогим. Такий тип ідей має важливу перевагу: він ґрунтується на реалістичній оцінці можливостей команди й ресурсів, що підвищує шанс успішної реалізації. Для торговельного бізнесу це може означати побудову ефективної системи закупівель, розвиток преміальних каналів продажу, налагодження логістики, створення нішевого асортименту або впровадження сучасних стандартів сервісу.

Практично значущим є поділ джерел бізнес-ідей на реактивні та проактивні. Реактивні ідеї виникають як відповідь на очевидну проблему чи запит (наприклад, дефіцит певного товару, незручність існуючого сервісу). Проактивні ідеї пов'язані з випереджальним баченням і формуються на основі трендів, технологічних прогнозів і моделювання майбутніх змін. Реактивні ідеї, як правило, простіше перевіряти, але вони швидше стають об'єктом конкуренції. Проактивні ідеї мають більший потенціал масштабування, але потребують якіснішого аналізу ризиків і довшого горизонту планування.

У цифровій економіці важливою категорією джерел бізнес-ідей стають дані та цифрові сліди. На відміну від традиційного підходу, де підприємець спирається на обмежені спостереження або експертні оцінки, сучасні інструменти дозволяють аналізувати пошукові запити, статистику переглядів, поведінку користувачів у соцмережах, конверсії в інтернет-магазинах, рейтинги й відгуки. Такі дані можуть вказувати на незадоволений попит, сезонність, локальні особливості споживання, «білі плями» асортименту або бар'єри в процесі покупки. Однак використання даних потребує критичного мислення: висока популярність теми в інтернеті не завжди означає платоспроможний попит, а трендові запити можуть бути короткостроковими.

У межах підготовки бізнес-ідей важливо відрізнити джерела ідей від методів генерування ідей. Джерело відповідає на питання «звідки» виникає можливість або проблема, а метод - «як» підприємець її перетворює на конкретну пропозицію. Для студентів корисно поєднувати спостереження за джерелами з практичними методами систематизації. Зокрема, інструменти дизайн-мислення дозволяють глибше зрозуміти потреби клієнта; методи SCAMPER допомагають модифікувати існуючі рішення; аналіз ланцюга цінності виявляє вузькі місця у процесах постачання й продажу; а метод «jobs to be done» фокусується на тому, яку «роботу» клієнт намагається виконати, купуючи товар або послугу (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Поширені методи перетворення джерел на конкретні бізнес-ідеї

Метод	Коротка логіка	Де особливо корисний у торгівлі
Дизайн-мислення	емпатія → інсайт → прототип	сервіс, UX, омніканальність
Jobs To Be Done	фокус на «задачі клієнта»	позиціонування, сегментація
SCAMPER	модифікація наявних рішень	асортимент, упаковка, сервіс
Аналіз ланцюга цінності	пошук «вузьких місць»	логістика, запаси, постачання
Бенчмаркінг	порівняння з кращими практиками	стандарти сервісу, формати магазинів

Джерело: авторська розробка.

Для цифрової торгівлі важливим джерелом ідей є платформні екосистеми та їхні правила гри. Маркетплейси, платіжні сервіси, служби доставки, рекламні кабінети, CRM-екосистеми створюють готову інфраструктуру для запуску бізнесу, але також формують обмеження (комісії, алгоритмічні правила, вимоги до контенту, логістики та повернень). Підприємницька ідея може виникати як відповідь на «болі» продавців на платформах (наприклад, потреба в оптимізації карточок товарів, управлінні рекламою, синхронізації залишків, автоматизації ціноутворення) або як створення нішевих платформ для певних категорій товарів і спільнот.

Окремо доцільно підкреслити значення локального контексту як джерела бізнес-ідей. Регіональні особливості попиту, обмеженість логістики, специфіка споживчих традицій, сезонність і навіть культурні коди формують можливості, які не завжди помітні на національному рівні. У цьому сенсі підприємництво в торгівлі має виразну територіальну прив'язку: одна й та сама бізнес-модель може бути прибутковою в одному місті й неефективною в іншому через відмінності в трафіку, структурі доходів і поведінці споживачів. У цифровій добі локальність не зникає, а трансформується: навіть онлайн-бізнес залежить від логістики, швидкості доставки, довіри до бренду і якості сервісу в конкретній місцевості (Ніколенко, Головачова, 2025).

Завершальним елементом роботи з джерелами бізнес-ідей є їх первинне «фільтрування», тобто відбір ідей, які мають найбільший потенціал для подальшого опрацювання в межах стартап-підходу. На цьому етапі доцільно використовувати прості критерії: наявність чіткої проблеми, зрозумілий сегмент клієнтів, можливість створення цінності, наявність альтернатив та приблизна логіка монетизації. Первинний відбір не є повною оцінкою життєздатності (це завдання наступного підрозділу 2.2), однак він дозволяє уникати типових помилок, коли ідея «цікава», але не має ринкового підґрунтя (Таблиця 2.3).

Отже, джерела генерування бізнес-ідей у сучасному підприємстві є різноманітними, але їхня практична цінність розкривається лише тоді, коли підприємець працює з ними системно: спостерігає, збирає сигнали, аналізує, порівнює альтернативи та формує перевірювані припущення.

Таблиця 2.3 - Короткий чек-лист первинного відбору бізнес-ідей (до етапу поглибленої оцінки)

Критерій	Питання для перевірки	Коментар для торгівлі / e-commerce
Проблема	Яку конкретну потребу вирішує ідея?	попит, зручність, сервіс, доставка
Клієнт	Хто цільовий користувач/покупець?	сегментація, платоспроможність
Цінність	Чому рішення краще за альтернативи?	швидкість, ціна, вибір, довіра
Монетизація	За що клієнт платить?	маржа, комісія, підписка, сервіс
Реалістичність	Чи є ресурси/компетенції для старту?	постачання, логістика, команда

Джерело: авторська розробка.

Для сфери торгівлі, особливо в умовах цифрової трансформації, ключовими стають джерела, пов'язані з поведінкою споживачів, даними, платформною економікою та логістичною інфраструктурою. Саме вони формують той «підприємницький матеріал», на основі якого в наступних підрозділах доцільно здійснювати оцінювання інноваційності й життєздатності стартапу та розвивати підприємницьке мислення як професійну компетентність.

2.2. Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу

Після формування бізнес-ідеї ключовим завданням підприємця стає перевірка того, наскільки ця ідея є не лише цікавою, а й здатною перетворитися на стійкий бізнес. У цьому контексті поняття інноваційності та життєздатності стартапу слід розглядати як взаємодоповнювальні. Інноваційність характеризує новизну ідеї, її здатність створювати нову цінність або змінювати правила гри на ринку. Життєздатність, у свою чергу, відображає практичну здійсненність і комерційну перспективність: чи має стартап клієнта, чи існує платоспроможний попит, чи здатна команда реалізувати продукт, а також чи можуть доходи перевищувати витрати на масштабування (Стрілець та ін., 2024).

У цифрову добу оцінювання стартапу набуває більш прикладного характеру, оскільки ринки змінюються швидко, а вікно можливостей може бути коротким. Тому методика оцінювання має бути процесною, тобто передбачати послідовність етапів від первинного скринінгу до тестування гіпотез на реальних користувачах і побудови доказової (data-driven) логіки розвитку. На практиці інноваційність не гарантує успіху, якщо життєздатність низька, так само як і життєздатний «звичайний» бізнес може бути конкурентним без радикальної інноваційності. Завдання підприємця - знайти баланс: запропонувати цінність, яка або є новою, або суттєво кращою за альтернативи, і водночас може бути реалізована та монетизована в реальних умовах.

Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу доцільно будувати навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків: (1) ціннісна пропозиція та проблема клієнта; (2) ринковий потенціал і конкурентне середовище; (3) операційна здійсненність і ресурси; (4) фінансова логіка та масштабованість. Така структура дозволяє не «закохуватися» в продукт, а оцінювати стартап як систему, де слабкість будь-якого елемента може зруйнувати бізнес-модель загалом (Таблиця 2.4).

Перший блок - оцінювання проблеми та ціннісної пропозиції - є фундаментальним, оскільки стартапи найчастіше провалюються не через «поганий продукт», а через відсутність реальної проблеми або неправильне розуміння потреб клієнта. На цьому етапі важливо не лише описати проблему словами, а й перевірити її ознаки: частоту виникнення, інтенсивність «болю», готовність клієнта платити за рішення, а також існування поточних «замінників», які люди використовують.

Таблиця 2.4 - Структура оцінювання стартапу: логіка блоків та ключові питання

Блок оцінювання	Суть	Типові питання перевірки
Ціннісна пропозиція	проблема–рішення	Яку проблему вирішує? Чому це важливо?
Ринок і конкуренція	попит і позиція	Хто клієнт? Який розмір ринку? Які альтернативи?
Здійсненність	ресурси та процеси	Чи є команда/постачання/технологія? Які ризики?
Фінансова логіка	монетизація і масштаб	Як заробляє стартап? Які витрати на залучення клієнта?

Джерело: авторська розробка.

У торгівлі та e-commerce проблема часто проявляється як втрата часу, незручність, відсутність довіри, висока невизначеність щодо якості, складність порівняння товарів або недостатня прозорість сервісних умов.

Оцінювання інноваційності на рівні ціннісної пропозиції доцільно проводити через призму типів інновацій. Інновація може бути продуктовою (новий товар/сервіс), процесною (новий спосіб виробництва або обслуговування), маркетинговою (нові канали, позиціонування, комунікація), організаційною (нова модель організації роботи), або бізнес-модельною (нова логіка створення доходу). Для цифрової торгівлі особливо характерні бізнес-модельні та процесні інновації: наприклад, підписні моделі, персоналізовані вітрини, автоматизоване управління цінами або інтегровані логістичні рішення (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Типи інновацій у стартапі та приклади для торгівлі / e-commerce

Тип інновації	Зміст	Приклад у торгівлі
Продуктова	новий товар/сервіс	новий формат сервісу підбору товарів
Процесна	новий спосіб виконання операцій	автоматизація складу, прогноз попиту
Маркетингова	новий канал/комунікація	social commerce, live shopping
Організаційна	нова організація роботи	віддалені команди, agile-операції
Бізнес-модельна	нова логіка доходу	підписка, комісійна модель, freemium

Джерело: авторська розробка.

Другий блок методики - оцінювання ринкового потенціалу та конкуренції. Тут важливо відрізнити «популярність теми» від реального ринку. Стартап може отримувати багато уваги, але мати вузький або неплатоспроможний сегмент клієнтів. Тому оцінювання ринку передбачає сегментацію, визначення цільової аудиторії, аналіз її платоспроможності та оцінку місткості ринку. Практично це реалізується через логіку TAM–SAM–SOM, де TAM показує загальний потенційний ринок, SAM - доступну частину ринку в межах обраного сегмента, а SOM - реалістичну частку, яку стартап здатен зайняти в коротко- та середньостроковій перспективі.

Конкурентний аналіз у стартапі має бути не формальним переліком компаній, а оцінкою альтернатив, тобто того, як клієнт вирішує проблему сьогодні. Альтернативами можуть бути не лише прямі конкуренти, а й будь-які замітники: інші платформи, офлайн-покупка, самостійний пошук інформації, «домовленості через знайомих», використання соціальних мереж замість маркетингу тощо. Для стартапів у сфері торгівлі критично важливо розуміти, що конкуренція часто відбувається не за товар, а за увагу, довіру та зручність клієнта, а також за доступ до ефективних каналів трафіку (Таблиця 2.6).

Третій блок - оцінювання операційної здійсненності - спрямований на те, щоб перевірити, чи здатна команда реально реалізувати стартап як продукт і як бізнес-процес. Навіть якщо ідея має високий ринковий потенціал, вона може бути нежиттєздатною через брак компетенцій, недоступність ресурсів або надмірну складність технології.

Таблиця 2.6 - Порівняння стартапу з альтернативами: ключові параметри

Параметр порівняння	Що оцінюється	Чому критично для e-commerce
Цінність для клієнта	вигода/результат	клієнт обирає найзручніший сценарій
Вартість і прозорість	ціна, комісії, умови	прозорість впливає на довіру
Зручність (UX)	час, кількість кроків	мікрозатримки знижують конверсію
Довіра та репутація	гарантії, відгуки	ключ до повторних покупок
Доставка і повернення	швидкість, умови	формує конкурентну перевагу

Джерело: авторська розробка.

На цьому етапі оцінюється команда (компетенції, рольовий баланс, здатність до виконання), ресурси (фінанси, доступ до постачальників, партнерів), операційні процеси (логістика, закупівлі, підтримка клієнтів), а також технологічна основа (платформа, інтеграції, безпека). У торгівлі суттєву роль відіграють питання надійності постачання, управління запасами, стандартів якості та сервісної підтримки (Demchenko, 2025).

Операційна здійсненність тісно пов'язана з поняттям мінімально життєздатного продукту (MVP). MVP не означає «поганий продукт», а означає продукт із мінімально необхідними функціями, достатніми для перевірки ключової гіпотези цінності. У цифровій торгівлі MVP може бути реалізований як лендінг із прийомом замовлень, тестова вітрина на маркетплейсі, невеликий інтернет-магазин на шаблонній платформі, або навіть ручний сервіс «консьерж» (коли частина процесів виконується вручну для перевірки попиту). Суть у тому, щоб якнайшвидше отримати дані від реальних клієнтів і не витратити ресурси на функції, які не впливають на рішення про покупку.

Четвертий блок - оцінювання фінансової логіки та масштабованості - завершує методика і переводить стартап у площину економічної доцільності. Фінансова життєздатність стартапу визначається не лише потенційним прибутком, а насамперед здатністю бізнес-моделі підтримувати зростання без неконтрольованого збільшення витрат. Для цифрових проєктів особливо значущими є показники САС (вартість залучення клієнта), LTV (довічна цінність клієнта), маржинальність, рівень конверсії, частота повторних покупок, відтік (churn) і unit economics (економіка одиниці).

У торгівлі фінансова логіка часто ускладнюється через залежність від закупівельних цін, логістичних витрат, повернень та сезонності. Наприклад, агресивне зростання продажів може погіршувати фінансові показники, якщо бізнес не контролює витрати на рекламу, не оптимізує логістику або має високий відсоток повернень. Тому оцінювання життєздатності обов'язково включає розрахунок базової unit economics і сценарний аналіз (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Ключові метрики для оцінювання життєздатності стартапу (практичний мінімум)

Метрика	Що показує	Навіщо потрібна
САС	вартість залучення клієнта	контроль маркетингових витрат
LTV	сукупний дохід від клієнта	оцінка довгострокової цінності
Маржа	прибуток з одиниці	основа фінансової стійкості
Конверсія	частка, що купує	показник якості воронки продажів
Повторні покупки	лояльність і стабільність	зниження залежності від реклами
Churn	відтік клієнтів	ризик втрати бази та доходів

Джерело: авторська розробка.

Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу має завершуватися прийняттям рішення щодо подальших кроків. На цьому етапі не йдеться про остаточний «вирок», оскільки стартапи розвиваються через ітерації. Натомість формується один із трьох логічних висновків: (1) ідея підтверджена і готова до пілоту або масштабування; (2)

ідея потребує «піводту» - зміни сегмента, ціннісної пропозиції або бізнес-моделі; (3) ідея не має достатнього потенціалу в поточному вигляді і потребує суттєвого переосмислення. Важливо, що правильна методика оцінювання допомагає не лише «відсіювати» слабкі ідеї, а й підвищувати якість перспективних задумів через системну роботу з гіпотезами (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Результати оцінювання стартапу та типові управлінські рішення

Результат оцінки	Ознаки	Рішення
Підтвердження	є попит, метрики покращуються	пілот → масштабування
Часткове підтвердження	попит є, але модель «не сходиться»	pivot (сегмент/канал/ціна)
Непідтвердження	слабкий попит або надто дорогі витрати	перегляд ідеї або відмова

Джерело: авторська розробка.

Отже, оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу є системним процесом, який поєднує аналіз проблеми, ринку, ресурсів і фінансової логіки. У цифровій добі ключовою перевагою підприємця стає здатність швидко тестувати припущення та приймати рішення на основі даних, а не лише інтуїції. Для сфери торгівлі та e-commerce ця методика має особливе значення, оскільки конкуренція висока, поведінка споживача змінюється швидко, а операційні ризики (логістика, повернення, сервіс) безпосередньо впливають на економіку стартапу. Саме тому методично правильна оцінка на ранніх етапах підвищує ймовірність того, що бізнес-ідея перетвориться на стійкий і конкурентоспроможний проект.

2.3. Підприємницьке мислення та креативність

У сучасній економіці підприємництво дедалі менше ототожнюється виключно з відкриттям власної справи або формальним статусом суб'єкта господарювання. Натомість у центрі уваги опиняється підприємницьке мислення як особливий тип мислення та поведінки, що дозволяє людині бачити можливості там, де інші бачать лише обмеження, і перетворювати ресурси, ідеї та знання на економічну й соціальну цінність. У цьому контексті підприємницьке мислення є ключовою компетентністю не лише для засновників стартапів, а й для менеджерів, фахівців у сфері торгівлі, інноваторів у великих компаніях та представників креативних індустрій.

Підприємницьке мислення формується на перетині раціонального аналізу та креативного підходу до розв'язання проблем. Воно поєднує здатність працювати з невизначеністю, приймати рішення в умовах неповної інформації, брати на себе відповідальність і водночас генерувати нові ідеї, альтернативні сценарії та нестандартні рішення. У цифрову добу значення підприємницького мислення зростає, оскільки швидкість змін, насиченість інформацією та глобальна конкуренція вимагають від підприємців не лише знань, а й гнучкості, відкритості до експериментів та постійного навчання.

У науковому та прикладному дискурсі підприємницьке мислення часто описують як набір когнітивних установок і поведінкових патернів, що визначають спосіб сприйняття реальності. До таких установок належать орієнтація на можливості, а не лише на ресурси; готовність до контрольованого ризику; фокус на створенні цінності для клієнта; здатність до швидкого зворотного зв'язку та корекції рішень. Важливо підкреслити, що підприємницьке мислення не є вродженою рисою - воно формується та розвивається через освіту, практичний досвід, рефлексію та взаємодію з підприємницьким середовищем.

Для кращого розуміння сутності підприємницького мислення доцільно порівняти його з традиційним управлінським або виконавським мисленням, яке історично формувалося в умовах стабільних організаційних структур і чітко визначених процедур. У

підприємстві ж вихідною точкою є не інструкція, а проблема або можливість, яка ще не має готового рішення (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Порівняння традиційного та підприємницького мислення

Ознака	Традиційне мислення	Підприємницьке мислення
Ставлення до невизначеності	Уникнення	Прийняття та робота з нею
Джерело рішень	Правила, інструкції	Гіпотези, експерименти
Помилки	Негативне явище	Джерело навчання
Орієнтація	На процес	На цінність і результат
Горизонт планування	Відносно стабільний	Гнучкий, ітеративний

Джерело: авторська розробка.

Одним із ключових компонентів підприємницького мислення є креативність, яка в підприємстві має прикладний характер. Креативність у цьому контексті не обмежується художнім або естетичним виміром; вона проявляється у здатності комбінувати знання з різних сфер, бачити нові зв'язки між, здавалося б, непов'язаними явищами та створювати практичні рішення для реальних проблем. У торгівлі та e-commerce креативність може проявлятися у формуванні нових форматів сервісу, нестандартному позиціонуванні товарів, інноваційних моделях доставки, використанні цифрових каналів комунікації або створенні унікального клієнтського досвіду (Іваненко, 2021).

Креативність у підприємстві слід розглядати як керований процес, а не як спонтанне натхнення. Сучасні підходи до розвитку креативності ґрунтуються на структурованих методах генерації ідей, які дозволяють систематично працювати з проблемами та можливостями. До таких методів належать дизайн-мислення, латеральне мислення, методи аналогій, морфологічний аналіз, SCAMPER та інші інструменти, які допомагають вийти за межі стандартних рішень і подивитися на проблему з різних точок зору (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Основні інструменти розвитку креативності в підприємстві

Інструмент	Сутність підходу	Практичне застосування
Дизайн-мислення	Емпатія → ідея → прототип	Розробка сервісу, UX
SCAMPER	Модифікація існуючих рішень	Асортимент, упаковка
Латеральне мислення	Пошук нестандартних зв'язків	Нові формати торгівлі
Аналогії	Перенесення рішень з інших галузей	Крос-галузеві інновації
Брейнрайтинг	Письмова генерація ідей	Командна робота

Джерело: авторська розробка.

У цифровій економіці креативність тісно пов'язана з цифровими компетенціями. Доступ до великих обсягів даних, аналітичних інструментів і платформ дозволяє підприємцям експериментувати швидше та з меншими витратами. Наприклад, у сфері онлайн-торгівлі креативна ідея може бути протестована через А/В-тестування рекламних оголошень, варіантів цін або оформлення сторінки товару ще до повноцінного запуску бізнесу. Таким чином, креативність поєднується з аналітикою, а інтуїція - з даними.

Важливою характеристикою підприємницького мислення є орієнтація на навчання через дію. Підприємці мислять не завершеними планами, а гіпотезами, які потребують перевірки. Такий підхід знижує страх помилок і стимулює експериментування. У стартап-культурі це проявляється через швидкі ітерації, прототипування, збирання зворотного зв'язку та готовність змінювати напрям розвитку (pivot), якщо первинні припущення не підтверджуються. Для студентів і майбутніх фахівців у сфері торгівлі цей підхід є особливо цінним, оскільки дозволяє адаптуватися до мінливих ринкових умов і нових форматів взаємодії з клієнтами.

Підприємницьке мислення також передбачає специфічне ставлення до ризику. На відміну від традиційного підходу, де ризик розглядається переважно як загроза, підприємці сприймають його як невід’ємний елемент процесу створення цінності. Це не означає безвідповідальності або авантюризму; навпаки, підприємницьке мислення ґрунтується на прагненні зменшити невизначеність через інформацію, тестування та поетапне прийняття рішень. У торгівлі це може означати запуск обмеженого асортименту, тестування нових каналів продажу на малих обсягах або використання партнерських моделей для зниження операційних ризиків (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Ставлення до ризику: традиційний і підприємницький підхід

Аспект	Традиційний підхід	Підприємницький підхід
Ризик	Загроза	Керований фактор
Реакція	Уникнення	Аналіз і тестування
Рішення	Після повної інформації	На основі гіпотез
Помилки	Провал	Навчальний результат

Джерело: авторська розробка.

Не менш важливою складовою підприємницького мислення є клієнтоорієнтованість. У сучасному бізнесі креативність має сенс лише тоді, коли вона створює цінність для конкретного клієнта. Тому підприємці постійно працюють із зворотним зв’язком, аналізують поведінку споживачів і намагаються зрозуміти не лише «що» клієнт купує, а й «чому» він це робить. У торгівлі та e-commerce це проявляється через персоналізацію, адаптацію асортименту, сервісні інновації та побудову довгострокових відносин із клієнтами.

Формування підприємницького мислення тісно пов’язане зі стартап-культурою, яка задає певні цінності та норми поведінки. До таких цінностей належать відкритість до ідей, готовність до співпраці, толерантність до помилок, обмін знаннями та фокус на швидкому створенні цінності. Стартап-культура формує середовище, у якому креативність підтримується не декларативно, а через практику: хакатони, акселераційні програми, менторство, спільноти підприємців і міждисциплінарні команди.

Для освітнього процесу розвиток підприємницького мислення означає перехід від виключно теоретичного викладу до активних форм навчання, що імітують реальні підприємницькі ситуації. Бізнес-кейси, симуляції, командні проєкти, робота з реальними даними та презентація ідей перед аудиторією сприяють формуванню навичок, які неможливо набути шляхом пасивного засвоєння матеріалу. У цьому сенсі підприємницьке мислення стає міждисциплінарною компетентністю, що поєднує економіку, менеджмент, маркетинг, психологію та цифрові технології.

Формування бізнес-ідей є критично важливим етапом стартап-процесу. Різні джерела ідей мають різну результативність. Таблиця відображає структуру походження стартап-ідей у глобальному масштабі. Дані дозволяють оцінити роль технологій і ринку. Це важливо для розвитку підприємницького мислення (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Джерела бізнес-ідей у стартапах (%)

Джерело ідей	Частка, %
Ринкові проблеми	38
Технологічні інновації	27
Особистий досвід	18
Академічні дослідження	9
Соціальні виклики	8

Джерело: Global Entrepreneurship Monitor (2023).

Найпоширенішим джерелом бізнес-ідей є ринкові проблеми. Значна роль технологічних інновацій підкреслює важливість цифровізації. Академічні дослідження

мають порівняно невелику частку. Соціальні виклики формують окремий сегмент соціального підприємництва. Ефективні стартапи поєднують кілька джерел ідей.

Життєздатність стартапів є ключовим показником ефективності бізнес-ідей. Таблиця відображає відсоток стартапів, що продовжують діяльність через 1, 3 і 5 років. Дані дозволяють оцінити ризики ранніх етапів. Це важливо для інвесторів і підприємців. Аналіз демонструє значення системної оцінки ідей (Таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Рівень виживання стартапів за роками, %

Рік діяльності	Вживання, %
1 рік	82
3 роки	55
5 років	32

Джерело: CB Insights (2023).

Найбільші втрати стартапів відбуваються після третього року діяльності. Високий показник першого року свідчить про початковий ентузіазм. Подальше зниження відображає управлінські та фінансові проблеми. Дані підтверджують необхідність стратегічного планування. Навчання стартап-команд суттєво підвищує шанси виживання.

Отже, підприємницьке мислення та креативність є фундаментом формування життєздатних бізнес-ідей і розвитку стартапів у сучасній економіці. Вони дозволяють підприємцям працювати з невизначеністю, створювати інноваційні рішення та адаптуватися до швидких змін ринкового середовища. Для сфери торгівлі та електронної комерції ці якості набувають особливої ваги, оскільки конкурентна боротьба дедалі більше зміщується з рівня продукту на рівень ідей, сервісу, клієнтського досвіду та швидкості навчання. Саме тому розвиток підприємницького мислення і креативності є не лише складовою стартап-культури, а й ключовою передумовою професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі.

Питання для самоконтролю до Розділу 2

1. Чому формування бізнес-ідеї вважається визначальним етапом підприємницького процесу?
2. Які відмінності між бізнес-ідеєю та готовою бізнес-моделлю?
3. Які чинники визначають якість та перспективність бізнес-ідеї?
4. Чому інтуїтивний підхід до генерації ідей є недостатнім у цифровій економіці?
5. Яку роль відіграють дані та аналітика у формуванні сучасних бізнес-ідей?
6. Що слід розуміти під джерелами генерування бізнес-ідей?
7. Яким чином незадоволені потреби споживачів стають джерелом підприємницьких ідей?
8. Які типові «болі» клієнтів є найбільш характерними для сфери торгівлі?
9. Як ринкові та соціальні зрушення впливають на появу нових бізнес-ідей?
10. Чому технологічні можливості не завжди автоматично перетворюються на успішні бізнес-ідеї?

11. Яке значення мають регуляторні зміни для формування підприємницьких можливостей?
12. Як аналіз конкурентів може сприяти появі нових бізнес-ідей?
13. Чому пряме копіювання бізнес-моделей конкурентів рідко забезпечує довгостроковий успіх?
14. Яку роль відіграють власні компетенції та досвід підприємця у генерації ідей?
15. Чим відрізняються реактивні та проактивні джерела бізнес-ідей?
16. Які переваги та обмеження мають реактивні бізнес-ідеї?
17. У чому полягає потенціал проактивних бізнес-ідей у довгостроковій перспективі?
18. Як цифрові платформи та екосистеми впливають на появу стартап-ідей?
19. Чому локальний контекст є важливим джерелом бізнес-ідей навіть у цифровій торгівлі?
20. Чим відрізняються джерела бізнес-ідей від методів їх генерування?
21. Яке значення має первинний відбір бізнес-ідей на ранньому етапі?
22. Які критерії доцільно використовувати для первинного фільтрування бізнес-ідей?
23. Чому наявність проблеми не гарантує комерційного успіху стартапу?
24. Як поєднання джерел і методів генерації ідей підвищує їх якість?
25. Які типові помилки допускають підприємці на етапі формування ідей?
26. Що слід розуміти під інноваційністю стартапу?
27. Які типи інновацій можуть бути реалізовані в стартап-проектах?
28. Чим інноваційність відрізняється від технологічної складності?
29. Як оцінюється відповідність стартапу реальній проблемі клієнта?
30. Чому стартапи часто зазнають невдачі через відсутність product–market fit?
31. Які етапи включає методика оцінювання життєздатності стартапу?
32. Яку роль відіграє аналіз ринкового потенціалу у прийнятті стартап-рішень?
33. Чому альтернативи для клієнта є важливішими за прямий перелік конкурентів?
34. Як оцінюється операційна здійсненність стартапу?
35. Чому команда є критичним фактором життєздатності стартапу?
36. Що таке мінімально життєздатний продукт (MVP) і яку функцію він виконує?

37. Чому тестування гіпотез є основою стартап-підходу?
38. Які фінансові показники є ключовими для оцінювання стартапу на ранніх етапах?
39. Чому зростання продажів не завжди свідчить про життєздатність бізнесу?
40. Як показники SAC і LTV використовуються для прийняття управлінських рішень?
41. Що слід розуміти під підприємницьким мисленням?
42. Які риси відрізняють підприємницьке мислення від традиційного управлінського?
43. Яку роль відіграє креативність у формуванні бізнес-ідей?
44. Чому креативність у підприємстві має прикладний характер?
45. Які інструменти сприяють розвитку креативності в стартап-командах?
46. Як підприємницьке мислення пов'язане зі ставленням до ризику?
47. Чому помилки в стартап-культурі розглядаються як джерело навчання?
48. Яку роль відіграє клієнтоорієнтованість у підприємницькому мисленні?
49. Як стартап-культура впливає на розвиток інновацій та співпраці?
50. Чому розвиток підприємницького мислення є важливою складовою сучасної бізнес-освіти?

Навчальний кейс 2: «Від ідеї до стартапу»

Ситуація.

Команда студентів розробила ідею онлайн-сервісу для локальних виробників, який поєднує продаж продукції та логістичну підтримку. Ідея здається перспективною, але команда не впевнена у її життєздатності та інноваційності.

Завдання для студентів:

1. Визначити джерела виникнення бізнес-ідеї.
2. Оцінити інноваційність ідеї за ключовими критеріями.
3. Проаналізувати життєздатність стартапу з погляду ринку, команди та ресурсів.
4. Запропонувати шляхи розвитку підприємницького мислення команди.

Навчальний акцент

Стартап як експеримент і навчання через перевірку гіпотез.

РОЗДІЛ 3.

ТОРГІВЛЯ ЯК ВИД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Поняття, сутність і структура торгівлі

Торгівля є однією з найдавніших і водночас найбільш динамічних форм підприємницької діяльності. Вона історично виникла як механізм обміну надлишками продуктів між різними спільнотами, а в сучасній економіці перетворилася на складну багаторівневу систему, що забезпечує рух товарів від виробника до кінцевого споживача. У ринковій економіці торгівля виконує не лише посередницьку функцію, а й відіграє ключову роль у формуванні попиту, цінових сигналів, конкурентного середовища та споживчої культури. Саме через торговельну діяльність результати виробництва трансформуються у реальне задоволення потреб населення та бізнесу (Боковець, Давидюк, 2021).

У широкому розумінні торгівля являє собою сукупність економічних відносин, пов'язаних із купівлею-продажем товарів і послуг, а також організацією обміну між учасниками ринку. Водночас у вузькому, прикладному сенсі торгівля розглядається як вид підприємницької діяльності, спрямований на придбання товарів з метою їх подальшого перепродажу з отриманням прибутку. Ці два підходи не суперечать один одному, а доповнюють: перший дозволяє зрозуміти системну роль торгівлі в економіці, другий - зосереджується на практичних аспектах функціонування торговельних підприємств.

У сучасних умовах торгівля зазнає глибоких трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та зміни споживчої поведінки. Якщо традиційна модель торгівлі ґрунтувалася на фізичній присутності товару та покупця в одному місці, то сьогодні дедалі більшого значення набувають дистанційні канали продажу, електронні платформи, омніканальні формати та сервісно-орієнтовані бізнес-моделі. Це означає, що торгівля перестає бути лише «механізмом збуту» і стає активним елементом створення цінності, який формує клієнтський досвід, довіру до бренду та довгострокові відносини зі споживачем.

Сутність торгівлі як виду підприємницької діяльності розкривається через її економічні функції. Передусім торгівля виконує функцію обміну, забезпечуючи рух товарів від виробника до споживача. Водночас вона реалізує інформаційну функцію, передаючи виробникам сигнали про зміну попиту, вподобань і платоспроможності споживачів. Через систему цін, асортименту та обсягів продажу торгівля формує зворотний зв'язок між виробництвом і споживанням, сприяючи більш ефективному розподілу ресурсів у економіці.

Не менш важливою є організаційна функція торгівлі, яка полягає в упорядкуванні товарних потоків, формуванні асортименту, забезпеченні зберігання, транспортування та підготовки товарів до реалізації. У сучасній торгівлі ця функція значною мірою реалізується через логістичні системи, інформаційні технології та аналітику даних. В умовах електронної комерції організаційна функція доповнюється управлінням цифровими вітринами, обробкою онлайн-замовлень, інтеграцією платіжних і доставкових сервісів.

Торгівля також виконує регуляторну функцію, впливаючи на рівень цін, конкурентний баланс і структуру ринку. Через механізми конкуренції торговельні підприємства стимулюють виробників підвищувати якість продукції, знижувати витрати та впроваджувати інновації. У цьому сенсі торгівля виступає активним учасником ринкового саморегулювання, а не пасивним посередником. Крім того, торгівля має виразний соціальний вимір, оскільки забезпечує доступ населення до життєво необхідних товарів і послуг, формує рівень споживчої безпеки та впливає на якість життя.

Структура торгівлі як економічної системи є багаторівневою та включає різні форми, види та організаційні моделі. Класичним є поділ торгівлі на оптову та роздрібну, який відображає функціональну роль торговельних суб'єктів у ланцюгу постачання. Оптова торгівля забезпечує рух товарів великими партіями між виробниками, імпортерами та

роздрібними мережами або корпоративними споживачами. Роздрібна торгівля, у свою чергу, орієнтована на кінцевого споживача та характеризується безпосереднім контактом із покупцем.

Важливо підкреслити, що в сучасній економіці межі між оптовою та роздрібною торгівлею поступово розмиваються. Розвиток електронних платформ дозволяє виробникам безпосередньо виходити на кінцевого споживача, а роздрібним мережам - здійснювати оптові операції через власні маркетплейси або B2B-напрями. Така трансформація змінює традиційну структуру торгівлі та потребує від підприємців нових компетенцій у сфері управління каналами збуту та клієнтськими відносинами (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Порівняння оптової та роздрібною торгівлі

Ознака	Оптова торгівля	Роздрібна торгівля
Основний клієнт	Бізнес	Кінцевий споживач
Обсяг операцій	Великі партії	Окремі покупки
Цінова політика	Договірна	Публічна
Роль сервісу	Обмежена	Висока
Канали збуту	B2B	Офлайн, онлайн, омніканал

Джерело: авторська розробка.

Окрім функціонального поділу, структура торгівлі може бути проаналізована за організаційними формами. До них належать традиційні магазини, торговельні мережі, франчайзингові системи, маркетплейси, інтернет-магазини, а також гібридні формати, що поєднують фізичну й цифрову присутність. Кожна з цих форм має власну логіку створення цінності, структуру витрат і вимоги до управління (Bokovets, Davyduuk, 2021).

У цифрову добу особливої ваги набуває омніканальна структура торгівлі, яка передбачає інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачем у єдину систему. Омніканальність означає, що клієнт може почати покупку в одному каналі (наприклад, онлайн), продовжити в іншому (офлайн-магазин) і завершити через третій (мобільний додаток), не втрачаючи інформації, бонусів або рівня сервісу. Для торговельних підприємств це вимагає високого рівня цифрової зрілості, інтегрованих ІТ-систем і нових підходів до управління даними.

Структура торгівлі також включає інфраструктурні елементи, без яких ефективно функціонування торговельної системи є неможливим. До них належать логістичні центри, склади, транспортні компанії, платіжні системи, інформаційні платформи, а також сервісні провайдери у сфері маркетингу, аналітики та кібербезпеки. У сучасній торгівлі саме інфраструктура часто визначає конкурентоспроможність бізнесу, оскільки швидкість доставки, надійність платежів і зручність сервісу стають критичними факторами вибору для споживача (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Основні елементи структури сучасної торгівлі

Елемент	Функціональне призначення
Торговельні підприємства	Реалізація товарів
Логістична інфраструктура	Зберігання і доставка
Платіжні системи	Забезпечення розрахунків
Цифрові платформи	Онлайн-продажі та інтеграція
Сервісні провайдери	Підтримка бізнес-процесів

Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи, торгівля як вид підприємницької діяльності є складною соціально-економічною системою, що поєднує функції обміну, організації, регулювання та сервісу. Її сутність полягає не лише в перепродажі товарів, а в активному формуванні цінності для споживача та ефективному поєднанні інтересів виробників, посередників і кінцевих покупців. Структура сучасної торгівлі відображає багаторівневий характер цього процесу, включаючи різні форми організації, канали збуту та інфраструктурні компоненти.

Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння поняття, сутності та структури торгівлі є фундаментом професійної підготовки. Воно дозволяє усвідомити місце торговельної діяльності в економіці, оцінювати наслідки цифрової трансформації та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах зростаючої конкуренції й складності ринкового середовища.

3.2. Оптова та роздрібна торгівля: тенденції розвитку

Оптова та роздрібна торгівля становлять функціональне ядро торговельної системи, забезпечуючи безперервний рух товарів у ланцюгу «виробник – споживач». Водночас ці два сегменти торгівлі не є статичними: вони постійно трансформуються під впливом технологічних інновацій, змін споживчої поведінки, глобалізації ринків та ускладнення логістичних процесів. У сучасній економіці тенденції розвитку оптової та роздрібно торгівлі відображають глибші структурні зрушення, пов'язані з цифровізацією, концентрацією капіталу, переходом до сервісно-орієнтованих моделей і зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень.

Традиційно оптова торгівля виконувала функцію концентрації товарних потоків, зберігання продукції, формування великих партій і постачання їх роздрібним торговцям або корпоративним клієнтам. Її роль полягала у зниженні транзакційних витрат між виробниками та роздрібною ланкою, а також у забезпеченні стабільності постачання. Проте в сучасних умовах оптова торгівля поступово виходить за межі класичної посередницької ролі, перетворюючись на інтегрованого оператора ланцюгів постачання, який поєднує логістику, аналітику попиту, фінансові та інформаційні сервіси.

Однією з ключових тенденцій розвитку оптової торгівлі є консолідація та укрупнення. Зростання масштабів операцій дозволяє оптовим компаніям інвестувати в сучасні логістичні центри, автоматизацію складів, інформаційні системи управління запасами та прогнозування попиту. Це, у свою чергу, підвищує ефективність ланцюгів постачання та знижує витрати для кінцевих учасників ринку. Водночас укрупнення оптової ланки посилює конкуренцію з боку великих роздрібних мереж, які дедалі частіше створюють власні дистрибуційні центри та мінімізують роль зовнішніх посередників.

Ще однією важливою тенденцією є цифровізація оптової торгівлі. B2B-платформи, електронні каталоги, автоматизовані системи замовлень і цифрові договори змінюють традиційні форми взаємодії між контрагентами. Оптові операції дедалі частіше здійснюються в онлайн-середовищі, що скорочує час укладання угод, підвищує прозорість цін і спрощує доступ малих підприємств до великих постачальників. У цьому контексті оптова торгівля поступово наближається за інструментарієм до електронної комерції, зберігаючи водночас специфіку B2B-відносин (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Ключові тенденції розвитку оптової торгівлі

Тенденція	Зміст та наслідки
Консолідація	Укрупнення компаній, інвестиції в інфраструктуру
Цифровізація	B2B-платформи, електронні замовлення
Інтеграція з логістикою	Повний контроль ланцюга постачання
Скорочення посередників	Прямі канали між виробником і ритейлом
Орієнтація на сервіс	Фінансові, інформаційні та аналітичні послуги

Джерело: авторська розробка.

На відміну від оптової, роздрібна торгівля безпосередньо взаємодіє з кінцевим споживачем і тому найбільш чутливо реагує на зміни в поведінці покупців. Упродовж останніх десятиліть роздрібна торгівля зазнала суттєвих трансформацій, пов'язаних із переходом від традиційних магазинів до багатоформатних і цифрових моделей. Сучасний споживач очікує не лише доступності товару, а й зручності, швидкості, персоналізованого сервісу та позитивного клієнтського досвіду.

Однією з домінуючих тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі є омніканальність, яка передбачає інтеграцію офлайн- і онлайн-каналів продажу в єдину систему. Омніканальна модель дозволяє покупцю вільно переміщатися між різними каналами, отримуючи послідовний рівень сервісу. Для торговельних підприємств це означає необхідність синхронізації асортименту, цін, програм лояльності та клієнтських даних, що суттєво ускладнює управління, але водночас створює додаткові можливості для утримання клієнтів.

Ще однією важливою тенденцією є зміна форматів роздрібно́ї торгівлі. Поряд із великими торговельними центрами та гіпермаркетами зростає роль магазинів «біля дому», спеціалізованих нішевих магазинів і рор-уп форматів. Такі формати дозволяють швидко адаптуватися до локального попиту, зменшувати операційні витрати та створювати більш персоналізований контакт із покупцем. В умовах міської мобільності та дефіциту часу компактні формати часто виявляються більш конкурентоспроможними, ніж масштабні торговельні об'єкти.

Цифровізація роздрібно́ї торгівлі проявляється не лише у зростанні електронної комерції, а й у використанні даних та аналітики для управління асортиментом, ціноутворенням і маркетинговими комунікаціями. Ритейлери активно застосовують системи прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, персоналізовані рекомендації та автоматизовані програми лояльності. Це дозволяє підвищувати ефективність продажів і водночас поглиблювати взаємодію зі споживачами.

Важливою тенденцією є також зміна ролі фізичного магазину. У багатьох бізнес-моделях магазин перестає бути виключно місцем здійснення покупки і перетворюється на простір бренду, сервісний центр або пункт видачі онлайн-замовлень. Така трансформація зменшує залежність від класичних показників продажів з квадратного метра і підсилює значення магазину як елемента клієнтського досвіду (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Порівняння традиційної та сучасної роздрібно́ї торгівлі

Критерій	Традиційна модель	Сучасна модель
Канали продажу	Переважно офлайн	Омніканальні
Роль магазину	Місце купівлі	Центр досвіду і сервісу
Взаємодія з клієнтом	Обмежена	Персоналізована
Використання даних	Мінімальне	Інтенсивне
Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: авторська розробка.

Попри відмінності, оптова та роздрібна торгівля дедалі більше зближуються у своїх підходах і інструментах. Обидва сегменти активно використовують цифрові платформи, аналітику даних, автоматизацію процесів і сервісну диференціацію. У результаті формується нова логіка торговельної діяльності, де ключовими факторами успіху стають швидкість реакції на попит, прозорість ланцюгів постачання, клієнтоорієнтованість і здатність до інтеграції з партнерами.

Водночас ці тенденції створюють і нові виклики для підприємців. Зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів, інвестиційна місткість цифрових рішень та залежність від платформ змушують торговельні компанії постійно оновлювати свої бізнес-моделі. Для малих і середніх підприємств це означає необхідність пошуку ніш, партнерств і гнучких форматів, які дозволяють конкурувати з великими мережами та глобальними платформами.

Узагальнюючи, розвиток оптової та роздрібно́ї торгівлі в сучасній економіці характеризується переходом від класичних посередницьких функцій до інтегрованих, цифрово орієнтованих і сервісних моделей. Ці тенденції змінюють не лише структуру торгівлі, а й вимоги до підприємницьких компетенцій, підсилюючи роль стратегічного мислення, аналітики та управління клієнтським досвідом. Для майбутніх фахівців у сфері торгівлі розуміння зазначених тенденцій є необхідною умовою ефективно́ї професійної діяльності та адаптації до трансформацій ринкового середовища.

3.3. Торговельна інфраструктура в умовах ринкової економіки

Ефективне функціонування торгівлі як виду підприємницької діяльності неможливе без розвиненої торговельної інфраструктури. Саме інфраструктура створює матеріальну, організаційну та інституційну основу для руху товарів, інформації та фінансових потоків між учасниками ринку. У ринковій економіці торговельна інфраструктура виступає не пасивним фоном, а активним фактором конкурентоспроможності, що визначає швидкість обігу капіталу, доступність товарів, рівень витрат і якість обслуговування споживачів. У сучасних умовах її значення зростає ще більше у зв'язку з цифровізацією, глобалізацією ланцюгів постачання та зростанням вимог до сервісу.

У широкому розумінні торговельна інфраструктура - це сукупність матеріально-технічних, організаційних, фінансових, інформаційних і сервісних елементів, що забезпечують здійснення торговельної діяльності на всіх етапах руху товару від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює не лише фізичні об'єкти (склади, транспорт, торговельні приміщення), а й інститути та сервіси, які забезпечують розрахунки, інформаційний обмін, логістику, маркетинг і захист прав учасників ринку. Таким чином, торговельна інфраструктура має комплексний характер і формується на перетині економіки, управління, технологій та права.

Структурно торговельну інфраструктуру доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає кілька взаємопов'язаних блоків. До них належать логістична інфраструктура, складське господарство, транспортна система, платіжна та фінансова інфраструктура, інформаційно-цифрова інфраструктура, а також сервісно-інституційні елементи. Кожен із цих блоків виконує специфічні функції, проте їх ефективність визначається саме узгодженістю та інтеграцією між собою (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Основні складові торговельної інфраструктури

Складова	Функціональне призначення
Логістична інфраструктура	Управління потоками товарів
Складське господарство	Зберігання та обробка товарів
Транспортна система	Переміщення товарів
Платіжна інфраструктура	Забезпечення розрахунків
Інформаційно-цифрова	Дані, облік, аналітика
Сервісно-інституційна	Підтримка та регулювання

Джерело: авторська розробка.

Центральним елементом торговельної інфраструктури є логістична система, яка забезпечує фізичний рух товарів і координує взаємодію між виробниками, оптовими посередниками, роздрібними мережами та кінцевими споживачами. У ринковій економіці логістика виконує не лише транспортну функцію, а й стратегічну роль у зниженні витрат, скороченні термінів постачання та підвищенні гнучкості бізнесу. Сучасні логістичні рішення включають автоматизоване планування маршрутів, управління запасами в реальному часі, інтеграцію з інформаційними системами партнерів і використання аналітики для прогнозування попиту.

Тісно пов'язаним із логістикою є складське господарство, яке в сучасній торгівлі трансформується з простого місця зберігання товарів у високотехнологічний операційний центр. Автоматизовані склади, системи управління складом (WMS), роботизація та застосування штучного інтелекту дозволяють значно підвищити точність обліку, швидкість комплектації замовлень і ефективність використання площ. У сфері електронної комерції складська інфраструктура відіграє критичну роль, оскільки швидкість і надійність виконання замовлень безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і репутацію торговельної компанії (Таблиця 3.6).

Не менш важливою складовою є транспортна інфраструктура, яка забезпечує фізичне переміщення товарів між різними ланками торговельного ланцюга.

Таблиця 3.6 - Еволюція складської інфраструктури в торгівлі

Критерій	Традиційні склади	Сучасні склади
Функція	Зберігання	Обробка і виконання
Технології	Ручні операції	WMS, автоматизація
Швидкість	Відносно низька	Висока
Точність обліку	Обмежена	Максимальна
Роль у сервісі	Другорядна	Критична

Джерело: авторська розробка.

У ринковій економіці ефективність транспорту безпосередньо впливає на собівартість товарів, географію ринків і можливості масштабування бізнесу. Розвиток мультимодальних перевезень, використання цифрових систем управління транспортом (TMS), а також залучення спеціалізованих логістичних операторів дозволяють торговельним підприємствам оптимізувати витрати та зосередитися на ключових бізнес-процесах.

Особливе значення в сучасній торгівлі має платіжна та фінансова інфраструктура, яка забезпечує безперервність розрахунків між учасниками ринку. У цифрову добу платіжна інфраструктура охоплює не лише традиційні банківські інструменти, а й електронні платіжні системи, мобільні гаманці, платіжні шлюзи та фінансові технології (FinTech). Зручність, швидкість і безпека розрахунків стають важливим елементом конкурентної переваги, особливо в електронній комерції, де затримки або збої в оплаті безпосередньо впливають на конверсію продажів (Дергачова, Колешня, Голюк, 2022)

У сучасних умовах особливого значення набуває інформаційно-цифрова інфраструктура торгівлі, яка забезпечує облік, аналітику, управління взаємовідносинами з клієнтами та інтеграцію різних бізнес-процесів. ERP-, CRM-, BI-системи, торговельні платформи, маркетплейси та хмарні сервіси формують цифрове середовище, в якому функціонує сучасна торгівля. Саме інформаційна інфраструктура дозволяє торговельним підприємствам працювати з великими обсягами даних, персоналізувати пропозиції, прогнозувати попит і швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Окремий блок торговельної інфраструктури становлять сервісно-інституційні елементи, до яких належать страхові компанії, консалтингові фірми, маркетингові агентства, сертифікаційні органи, а також державні та недержавні інституції, що регулюють торговельну діяльність. Вони забезпечують правову визначеність, зниження ризиків, підвищення прозорості та довіри між учасниками ринку. У ринковій економіці ефективність цих інститутів значною мірою визначає інвестиційну привабливість торговельного сектору та рівень розвитку підприємництва.

У ринковій економіці рівень розвитку торговельної інфраструктури безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Компанії, які мають доступ до сучасної інфраструктури, можуть швидше обробляти замовлення, знижувати витрати, забезпечувати стабільну якість сервісу та ефективніше працювати з клієнтами. Водночас для малих і середніх підприємств інфраструктурні обмеження часто стають серйозним бар'єром для розвитку. У цьому контексті зростає роль спільного використання інфраструктури, аутсорсингу логістичних і цифрових рішень, а також платформних моделей, які знижують поріг входу на ринок.

Цифрова трансформація торговельної інфраструктури супроводжується появою нових викликів і ризиків, серед яких кібербезпека, залежність від технологічних провайдерів, зростання інвестиційних витрат і потреба в цифрових компетенціях персоналу. Тому розвиток інфраструктури потребує системного підходу, який поєднує технологічні інновації з управлінськими рішеннями та державною політикою підтримки підприємництва.

Торгівля як вид підприємницької діяльності постійно трансформується під впливом технологічних і споживчих змін. Для оцінювання цих трансформацій доцільно проаналізувати структуру торгівлі за формами реалізації. Таблиця відображає динаміку оптової, роздрібною та електронною торгівлі у світовому масштабі. Дані дозволяють

простежити перерозподіл торговельних потоків. Особливу увагу приділено зростанню цифрових каналів збуту (Таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Структура світової торгівлі за формами реалізації (2015–2023 рр.)

Форма торгівлі	2015, %	2018, %	2020, %	2021, %	2023, %
Оптова торгівля	48,5	47,2	45,8	45,1	44,0
Роздрібна торгівля	43,2	42,6	41,5	40,9	39,8
Електронна торгівля	8,3	10,2	12,7	14,0	16,2

Джерело: UNCTAD (2024).

Дані свідчать про поступове зменшення частки традиційної оптової та роздрібно торгівлі. Найбільш динамічним сегментом є електронна торгівля, частка якої майже подвоїлася за досліджуваний період. Пандемія стала каталізатором цифрової трансформації торговельної діяльності. Зміни у структурі торгівлі вимагають адаптації бізнес-моделей підприємств. Торгівля дедалі більше набуває омніканального характеру.

Торговельна інфраструктура є матеріальною основою ефективного функціонування торгівлі. Її розвиток безпосередньо впливає на швидкість обігу товарів і витрати бізнесу. Таблиця відображає ключові інфраструктурні показники у різних регіонах світу. Дані дозволяють порівняти рівень логістичної та складської забезпеченості. Це важливо для розуміння конкурентних переваг торговельних систем (Таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Основні показники розвитку торговельної інфраструктури у світі (2023 р.)

Регіон	Логістичний індекс (LPI)	Складські площі, м ² /1000 осіб	Частка автоматизованих складів, %
ЄС	3,9	620	45
США	3,8	710	52
Китай	3,6	540	48
Пд.-Сх. Азія	3,2	390	31
Сх. Європа	3,1	360	28

Джерело: World Bank (2023).

Найвищий рівень розвитку торговельної інфраструктури спостерігається у США та ЄС. Висока частка автоматизованих складів свідчить про інтеграцію цифрових технологій. Країни, що розвиваються, мають суттєвий потенціал інфраструктурного зростання. Рівень логістичної ефективності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність торгівлі. Інвестиції в інфраструктуру є стратегічно важливими для розвитку підприємництва.

Узагальнюючи, торговельна інфраструктура в умовах ринкової економіки є складною багатокомпонентною системою, що забезпечує ефективне функціонування торгівлі як виду підприємницької діяльності. Її роль виходить далеко за межі технічного забезпечення обміну, оскільки вона визначає швидкість, прозорість і стійкість торговельних процесів. Для майбутніх фахівців у сфері торгівлі розуміння структури та функцій торговельної інфраструктури є необхідною умовою професійної підготовки, оскільки саме інфраструктурні рішення дедалі частіше стають джерелом конкурентних переваг у сучасній економіці.

Питання для самоконтролю до Розділу 3

1. У чому полягає економічна сутність торгівлі як виду підприємницької діяльності?
2. Яке місце займає торгівля в системі ринкової економіки?
3. Чим відрізняється широке та вузьке трактування поняття «торгівля»?
4. Яку роль відіграє торгівля у поєднанні виробництва і споживання?
5. Чому торгівля розглядається не лише як посередництво, а як створення цінності?
6. Які основні функції торгівлі в ринковій економіці?
7. У чому полягає інформаційна функція торгівлі?
8. Як торгівля впливає на формування попиту та цінових сигналів?
9. Яке значення має організаційна функція торгівлі?
10. Яким чином торгівля виконує соціальну функцію?
11. У чому полягає сутність оптової торгівлі?
12. Яку роль відіграє оптова торгівля в ланцюгу постачання?
13. Які основні тенденції трансформації оптової торгівлі в сучасних умовах?
14. Як цифровізація змінює функції оптових посередників?
15. Чому межі між оптовою та роздрібною торгівлею поступово розмиваються?
16. У чому полягає специфіка роздрібної торгівлі?
17. Чому роздрібна торгівля найбільш чутливо реагує на зміни споживчої поведінки?
18. Які ключові тенденції розвитку роздрібної торгівлі можна виділити сьогодні?
19. Що означає омніканальність у роздрібній торгівлі?
20. Як змінюється роль фізичного магазину в сучасній торговельній системі?
21. Чим відрізняються традиційні та сучасні формати роздрібної торгівлі?
22. Які переваги та обмеження мають магазини «біля дому»?
23. Яку роль відіграє персоналізація у розвитку роздрібної торгівлі?
24. Як використання даних впливає на ефективність торговельних підприємств?
25. Чому клієнтський досвід стає ключовим фактором конкурентоспроможності?
26. Що слід розуміти під торговельною інфраструктурою?

27. Які основні складові формують торговельну інфраструктуру?
28. Чому логістична інфраструктура є критично важливою для торгівлі?
29. Як еволюціонувало складське господарство в умовах цифровізації?
30. Яку роль відіграє транспортна система в торговельній діяльності?
31. У чому полягає значення платіжної інфраструктури для сучасної торгівлі?
32. Як розвиток фінансових технологій впливає на торговельні процеси?
33. Яку роль відіграє інформаційно-цифрова інфраструктура в торгівлі?
34. Як ERP- та CRM-системи підтримують управління торговельним бізнесом?
35. Чому інтеграція інфраструктурних елементів є важливою умовою ефективності?
36. Які сервісно-інституційні елементи входять до торговельної інфраструктури?
37. Як страхування та консалтинг знижують підприємницькі ризики в торгівлі?
38. Яку роль відіграють регуляторні органи у функціонуванні торговельного ринку?
39. Чому рівень розвитку інфраструктури впливає на конкурентоспроможність бізнесу?
40. Які інфраструктурні бар'єри найбільш характерні для малих торговельних підприємств?
41. Як цифрова трансформація змінює торговельну інфраструктуру?
42. Які нові ризики виникають у процесі цифровізації торгівлі?
43. Як аутсорсинг інфраструктурних функцій впливає на торговельний бізнес?
44. Чому платформні моделі знижують поріг входу на торговельні ринки?
45. Як торговельна інфраструктура пов'язана зі стійкістю бізнесу?
46. Які взаємозв'язки існують між оптовою, роздрібною торгівлею та інфраструктурою?
47. Як торговельна інфраструктура впливає на швидкість обігу капіталу?
48. Чому інфраструктурні рішення дедалі частіше стають джерелом конкурентних переваг?
49. Як знання про структуру торгівлі допомагає приймати управлінські рішення?
50. Чому розуміння розвитку торгівлі є важливим для підготовки фахівців у сфері підприємництва?

Навчальний кейс 3: «Трансформація торговельного бізнесу»

Ситуація.

Традиційний роздрібний магазин відчуває падіння продажів через зростання онлайн-конкуренції. Власник розглядає можливість зміни формату діяльності.

Завдання для студентів:

1. Проаналізувати структуру торговельної діяльності підприємства.
2. Порівняти оптову та роздрібну торгівлю в контексті ситуації.
3. Оцінити роль торговельної інфраструктури у підвищенні конкурентоспроможності.
4. Запропонувати можливі напрями трансформації бізнесу.

Навчальний акцент

Торгівля як динамічна система, що адаптується до змін попиту.

РОЗДІЛ 4.

ТОВАРНІ РИНКИ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

4.1. Основні типи товарних ринків (локальні, національні, міжнародні)

Товарні ринки є базовим елементом ринкової економіки, у межах якого відбувається взаємодія продавців і покупців з приводу обміну товарами, формування цін та перерозподілу ресурсів (Ковальова, Кірсанова, 2020). Саме через механізми товарних ринків реалізується економічна функція торгівлі, проявляється конкуренція та забезпечується узгодження інтересів виробників, посередників і споживачів. Для підприємницької діяльності розуміння типів товарних ринків має принципове значення, оскільки вибір ринку визначає масштаб бізнесу, рівень ризиків, вимоги до інфраструктури та можливості зростання.

У загальному вигляді товарний ринок можна визначити як сукупність економічних відносин між суб'єктами господарювання та споживачами, що виникають у процесі купівлі-продажу конкретних товарів у межах певного просторового, інституційного та часового середовища. Ключовими характеристиками товарного ринку є географічні межі, структура попиту і пропозиції, рівень конкуренції, правила доступу та механізми ціноутворення. Саме за географічною ознакою найбільш поширеним є поділ товарних ринків на локальні, національні та міжнародні, кожен з яких має власні особливості функціонування та вимоги до підприємницької стратегії.

Локальні товарні ринки охоплюють обмежений географічний простір - місто, громаду, район або окрему територіальну агломерацію. Їхньою визначальною рисою є тісний зв'язок із місцевим попитом, соціально-культурними особливостями та логістичною доступністю. На локальних ринках значну роль відіграють не лише ціна і якість товару, а й фактори довіри, репутації продавця, персоналізованого сервісу та близькості до споживача. Для малого та середнього підприємництва локальні ринки часто є стартовим майданчиком, що дозволяє тестувати бізнес-моделі з відносно невисокими витратами та ризиками.

Функціонування локальних товарних ринків значною мірою залежить від платоспроможності населення, структури зайнятості та сезонних коливань попиту. Наприклад, у туристичних регіонах попит на певні товарні групи має яскраво виражений сезонний характер, тоді як у промислових центрах попит може бути більш стабільним і прогнозованим. У цифрову добу локальні ринки не зникають, а трансформуються: навіть за наявності онлайн-каналів продажу споживачі часто надають перевагу локальним продавцям через швидкість доставки, можливість повернення та особистий контакт.

Національні товарні ринки охоплюють територію однієї держави та функціонують у межах єдиного правового, податкового й інституційного простору. Для таких ринків характерними є більші масштаби операцій, вища конкуренція та складніша структура попиту. Національний ринок формується як сукупність взаємопов'язаних локальних ринків, між якими відбувається постійний рух товарів, капіталу та інформації. Саме на національному рівні формуються галузеві стандарти, мережеві формати торгівлі та загальноекономічні тренди споживання.

Для підприємців вихід на національний товарний ринок означає необхідність адаптації бізнес-моделі до масштабування: зростають вимоги до логістики, управління запасами, маркетингових комунікацій та відповідності нормативним вимогам. Водночас національний ринок відкриває значно ширші можливості для зростання обсягів продажу, диверсифікації клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду. У сучасних умовах важливу роль у розвитку національних ринків відіграють торговельні мережі, маркетплейси та цифрові платформи, які знижують бар'єри між регіонами та забезпечують уніфікований доступ споживачів до товарів (Таблиця 4.1).

Міжнародні товарні ринки виходять за межі національних економік і формуються в результаті міжнародного поділу праці, глобалізації виробництва та розвитку міжнародної торгівлі.

Таблиця 4.1 - Порівняльна характеристика локальних і національних товарних ринків

Критерій	Локальний ринок	Національний ринок
Географічні межі	Обмежена територія	Територія держави
Масштаб попиту	Відносно невеликий	Значний
Рівень конкуренції	Помірний	Високий
Роль сервісу	Вирішальна	Важлива, але стандартизована
Вимоги до інфраструктури	Обмежені	Розвинені

Джерело: авторська розробка.

На таких ринках взаємодіють суб'єкти з різних країн, що працюють у різних правових, культурних і валютних умовах. Міжнародні товарні ринки характеризуються високою конкуренцією, значними обсягами операцій та підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, торговельними бар'єрами, політичними факторами та логістичною складністю (Червона, 2020).

Водночас міжнародні ринки відкривають для підприємців доступ до значно ширших сегментів попиту, можливість спеціалізації та використання порівняльних переваг. Для багатьох товарних груп саме міжнародний ринок стає основним простором реалізації продукції, особливо у випадку стандартизованих товарів або унікальних нішевих пропозицій. У цифрову добу доступ до міжнародних товарних ринків значно спрощується завдяки електронній комерції, глобальним маркетплейсам і міжнародним логістичним операторам, що дозволяє навіть малим підприємствам працювати з іноземними споживачами.

Важливо підкреслити, що типи товарних ринків не існують ізольовано. Між ними відбувається постійна взаємодія та взаємопроникнення. Наприклад, локальний виробник може реалізовувати продукцію на національному ринку через мережі роздрібної торгівлі, а згодом - виходити на міжнародні платформи електронної комерції. У такому випадку підприємство одночасно працює в межах кількох типів ринків, адаптуючи свою стратегію, ціноутворення та комунікацію до кожного з них.

Окремої уваги заслуговує вплив цифровізації на структуру товарних ринків. Цифрові технології суттєво знижують значення географічних меж, особливо для товарів із високою доданою вартістю або цифрових продуктів. Проте для матеріальних товарів просторовий фактор залишається важливим через логістику, митне регулювання та сервісне обслуговування. У результаті формується багаторівнева модель ринку, де локальні, національні та міжнародні сегменти співіснують і доповнюють один одного (Таблиця 4.2).

Таблиця 4.2 - Ключові відмінності типів товарних ринків

Ознака	Локальні	Національні	Міжнародні
Бар'єри входу	Низькі	Середні	Високі
Масштаб операцій	Малий	Середній/великий	Дуже великий
Ризики	Обмежені	Помірні	Підвищені
Потреба в адаптації	Мінімальна	Середня	Висока
Потенціал зростання	Обмежений	Значний	Максимальний

Джерело: авторська розробка.

Для підприємницької діяльності вибір типу товарного ринку є стратегічним рішенням. Локальні ринки забезпечують стабільність і близькість до клієнта, національні - масштаб і системність, міжнародні - доступ до глобального попиту та можливість експоненційного зростання. Оптимальна стратегія часто полягає у поступовому розширенні присутності з урахуванням ресурсів, компетенцій і готовності бізнесу до ускладнення операційної діяльності.

Узагальнюючи, класифікація товарних ринків за географічною ознакою дозволяє глибше зрозуміти механізми їх функціонування та умови підприємницької діяльності. Локальні, національні та міжнародні ринки формують багаторівневу систему, у межах якої реалізується сучасна торгівля. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі знання особливостей кожного типу ринку є необхідною передумовою ефективного стратегічного планування та успішної адаптації бізнесу до змін ринкового середовища.

4.2. Механізм функціонування товарних ринків

Функціонування товарних ринків є складним багатоаспектним процесом, у межах якого відбувається взаємодія економічних агентів щодо виробництва, обміну та споживання товарів. Механізм функціонування товарного ринку відображає сукупність економічних, організаційних та інституційних елементів, які забезпечують узгодження попиту і пропозиції, формування цін, розподіл ресурсів та адаптацію ринку до змін зовнішнього середовища. Для підприємницької діяльності розуміння цього механізму є принципово важливим, оскільки саме через нього реалізуються конкурентні стратегії, формуються доходи та визначаються ризики (Шостак, Милько, Павлова, 2023).

У загальному вигляді механізм функціонування товарного ринку можна визначити як систему взаємопов'язаних процесів і інструментів, що забезпечують безперервний обіг товарів між виробниками, посередниками та споживачами в межах певного ринкового простору. Цей механізм не є статичним: він постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, державного регулювання, трансформації споживчих переваг та глобалізаційних процесів. У сучасній економіці механізм функціонування товарних ринків дедалі більше набуває мережевого характеру, поєднуючи фізичні та цифрові канали обміну.

Ключовим елементом механізму функціонування товарного ринку є попит і пропозиція, взаємодія яких визначає обсяг реалізації товарів та рівень ринкових цін. Попит відображає платоспроможну потребу споживачів і формується під впливом доходів, цін, споживчих уподобань, очікувань та соціально-культурних факторів. Пропозиція, у свою чергу, залежить від виробничих можливостей, витрат, технологічного рівня, доступності ресурсів і конкурентного середовища. Саме через механізм взаємодії попиту і пропозиції ринок виконує функцію саморегулювання, спрямовуючи ресурси у найбільш ефективні сфери використання.

Ціноутворення виступає центральною ланкою механізму функціонування товарних ринків. Ціна не лише відображає співвідношення попиту і пропозиції, а й виконує інформаційну, стимулюючу та розподільчу функції. Через цінові сигнали виробники отримують інформацію про доцільність розширення або скорочення виробництва, а споживачі - про альтернативну вартість вибору. У сучасних умовах ціноутворення ускладнюється використанням динамічних цін, персоналізованих пропозицій і алгоритмічних моделей, особливо в електронній комерції та цифровій торгівлі.

Не менш важливим компонентом механізму функціонування товарних ринків є конкуренція, яка виступає рушійною силою підвищення ефективності та інноваційної активності. Конкурентна взаємодія змушує підприємства оптимізувати витрати, підвищувати якість товарів, удосконалювати сервіс і впроваджувати нові бізнес-моделі. Рівень конкуренції залежить від кількості учасників ринку, бар'єрів входу, диференціації товарів і доступу до ресурсів. У сучасній економіці конкуренція дедалі частіше має не лише ціновий, а й неціновий характер, проявляючись через бренд, сервіс, технології та клієнтський досвід.

Функціонування товарних ринків неможливе без розвинутої ринкової інфраструктури, яка забезпечує фізичний і інформаційний обмін між учасниками. До інфраструктурних елементів належать логістичні системи, складські комплекси, транспортні мережі, платіжні інструменти, інформаційні платформи та сервісні провайдери. У сучасних умовах інфраструктура не лише підтримує обмін, а й активно формує конкурентні переваги підприємств, впливаючи на швидкість обігу товарів, рівень витрат і якість обслуговування (Таблиця 4.3).

Таблиця 4.3 - Роль інфраструктури в механізмі функціонування товарного ринку

Складова інфраструктури	Вплив на ринок
Логістика	Скорочення витрат і термінів
Склади	Забезпечення безперервності постачання
Платежі	Прискорення обігу коштів
Цифрові платформи	Розширення доступу до ринку
Інформаційні системи	Прозорість і аналітика

Джерело: авторська розробка.

Важливою складовою механізму функціонування товарних ринків є інституційне та державне регулювання, яке формує правила гри для учасників ринку. Держава встановлює правові норми, стандарти якості, митні та податкові режими, антимонопольні обмеження і механізми захисту прав споживачів. Хоча ринок здатен до саморегуляції, без інституційних рамок його функціонування може супроводжуватися дисбалансами, зловживаннями ринковою владою та соціально небажаними наслідками. Тому ефективний механізм функціонування товарних ринків передбачає поєднання ринкових і регуляторних інструментів.

Окремої уваги заслуговує механізм руху товарів у межах ринку, який включає виробництво, оптову та роздрібну торгівлю, логістику і сервісне обслуговування. Кожна з цих ланок створює додану вартість і впливає на кінцеву ціну товару. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше прагнуть оптимізувати цей ланцюг шляхом вертикальної інтеграції, використання цифрових інструментів і партнерських моделей. Це дозволяє знижувати транзакційні витрати та підвищувати контроль над якістю і швидкістю постачання.

Цифровізація суттєво трансформує механізм функціонування товарних ринків, змінюючи способи взаємодії між продавцями і покупцями. Онлайн-платформи, маркетплейси, електронні каталоги та системи аналітики дозволяють значно знизити інформаційну асиметрію, розширити доступ до ринків і підвищити прозорість ціноутворення. Водночас цифрові ринки створюють нові виклики, пов'язані з концентрацією ринкової влади у платформних операторів, кіберризиками та залежністю підприємств від технологічної інфраструктури.

Механізм функціонування товарних ринків також характеризується наявністю ринкових дисбалансів, які проявляються у формі дефіциту, надлишку, цінових коливань або асиметрії інформації. Такі дисбаланси можуть мати як тимчасовий, так і структурний характер і часто стають джерелом підприємницьких можливостей. Підприємці, які здатні своєчасно ідентифікувати ринкові диспропорції, можуть використовувати їх для виходу на нові сегменти, впровадження інновацій або зміни бізнес-моделі (Таблиця 4.4).

Таблиця 4.4 - Типові ринкові дисбаланси та їх наслідки

Дисбаланс	Причина	Наслідки
Дефіцит	Обмежена пропозиція	Зростання цін
Надлишок	Перевиробництво	Ціновий тиск
Інформаційна асиметрія	Нерівний доступ до інформації	Неефективні рішення
Цінові коливання	Зовнішні шоки	Підвищені ризики

Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи, механізм функціонування товарних ринків являє собою складну динамічну систему, у межах якої взаємодіють економічні, інфраструктурні та інституційні елементи. Його ефективність визначається здатністю ринку узгоджувати інтереси учасників, адаптуватися до змін і забезпечувати раціональний розподіл ресурсів. Для підприємницької діяльності глибоке розуміння цього механізму є необхідною умовою

успішного планування, прийняття стратегічних рішень і довгострокової конкурентоспроможності.

4.3. Цінові стратегії та ринкові дисбаланси

Ціна є центральною категорією функціонування товарних ринків і водночас одним із найважливіших інструментів підприємницької діяльності. Саме через ціну відбувається узгодження інтересів продавців і покупців, перерозподіл ресурсів між галузями та формування економічних стимулів для виробництва і споживання. У ринковій економіці ціна виконує не лише облікову функцію, а й слугує сигналом, що відображає дефіцит або надлишок товарів, рівень конкуренції, очікування споживачів і загальну ринкову кон'юнктуру. Для підприємця цінова стратегія є одним із ключових факторів конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності бізнесу (Український e-commerce під час війни – дослідження, 2022).

У загальному розумінні цінова стратегія - це система довгострокових рішень щодо формування, зміни та позиціонування цін на товари або послуги з урахуванням цілей підприємства, умов ринку та поведінки споживачів. На відміну від тактичних цінових рішень, які можуть бути ситуативними, стратегія визначає загальну логіку ціноутворення та взаємозв'язок ціни з асортиментом, якістю, сервісом і брендом. У сучасній торгівлі ціна дедалі частіше розглядається не ізольовано, а як елемент ціннісної пропозиції для клієнта.

Формування цінових стратегій відбувається під впливом трьох базових груп факторів: витрат, попиту та конкуренції. Витратний підхід ґрунтується на покритті собівартості й отриманні запланованого прибутку, однак у ринкових умовах він не може бути єдиною основою ціноутворення. Попит визначає верхню межу ціни, яку готовий сплатити споживач, тоді як конкуренція формує орієнтири та обмеження для ринкової поведінки підприємства. Ефективна цінова стратегія виникає саме на перетині цих трьох підходів.

У практиці торгівлі широко застосовуються різні типи цінових стратегій, вибір яких залежить від етапу життєвого циклу товару, позиції підприємства на ринку та стратегічних цілей. Одні стратегії орієнтовані на швидке завоювання ринку, інші - на максимізацію прибутку або утримання стабільної частки ринку. Наприклад, стратегія проникнення передбачає встановлення відносно низьких цін з метою швидкого залучення клієнтів і нарощування обсягів продажу, тоді як стратегія «зняття вершків» ґрунтується на високих цінах для інноваційних або унікальних товарів на початковому етапі (Таблиця 4.5).

Таблиця 4.5 - Основні цінові стратегії у товарних ринках

Стратегія	Характеристика	Типова сфера застосування
Проникнення	Низькі стартові ціни	Масові ринки
«Зняття вершків»	Високі стартові ціни	Інноваційні товари
Диференціації	Різні ціни для сегментів	Конкурентні ринки
Стабільних цін	Мінімальні коливання	Базові товари
Гнучкого ціноутворення	Адаптація до умов	Онлайн-торгівля

Джерело: авторська розробка.

У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкі та динамічні цінові стратегії, які активно використовуються в електронній комерції. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть змінювати ціни в режимі реального часу з урахуванням попиту, часу доби, сезонності, поведінки користувачів та цін конкурентів. Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність продажів, однак водночас потребує високого рівня аналітики та викликає питання етичності й прозорості ціноутворення.

Цінова стратегія тісно пов'язана з поведінкою споживачів. Споживачі сприймають ціну не лише як грошову величину, а як індикатор якості, престижу та справедливості обміну. Тому одна й та сама ціна може сприйматися по-різному залежно від контексту, бренду, сервісу та альтернативних пропозицій. У торгівлі широко застосовуються

психологічні методи ціноутворення, такі як «якоріння», округлення цін, пакетні пропозиції та знижки, які впливають на сприйняття вартості без фактичної зміни економічної сутності ціни.

Поряд із ціновими стратегіями важливою характеристикою товарних ринків є ринкові дисбаланси, які виникають унаслідок порушення рівноваги між попитом і пропозицією (Український e-commerce під час війни – дослідження, 2022).. Дисбаланси можуть мати різну природу: економічну, інституційну, технологічну або поведінкову. Найпоширенішими формами ринкових дисбалансів є дефіцит, надлишок, різкі цінові коливання та інформаційна асиметрія. Вони можуть бути тимчасовими, пов'язаними з сезонністю або шоками попиту, або структурними, що відображають глибші проблеми організації ринку.

Дефіцит виникає тоді, коли попит перевищує пропозицію за поточних цін. Це призводить до зростання цін, зниження доступності товарів і появи альтернативних каналів розподілу. Надлишок, навпаки, є наслідком перевиробництва або зниження попиту, що створює тиск на ціни та змушує підприємства переглядати асортимент і маркетингові стратегії. Для підприємців ринкові дисбаланси можуть бути як загрозою, так і можливістю, залежно від здатності адаптуватися до змін (Таблиця 4.6).

Таблиця 4.6 - Основні види ринкових дисбалансів

Вид дисбалансу	Причина	Наслідки
Дефіцит	Обмежена пропозиція	Зростання цін
Надлишок	Перевиробництво	Цінове зниження
Цінова волатильність	Зовнішні шоки	Підвищені ризики
Інформаційна асиметрія	Нерівний доступ до інформації	Неефективні угоди

Джерело: авторська розробка.

Особливу роль у формуванні ринкових дисбалансів відіграє інформаційна асиметрія, коли одна сторона угоди володіє більш повною інформацією, ніж інша. У таких умовах ціна може перестати виконувати свою регулюючу функцію, а ринок - втрачати ефективність. Цифровізація частково знижує інформаційну асиметрію завдяки відкритості даних, відгукам і порівняльним платформам, проте водночас створює нові форми нерівності доступу до аналітичних інструментів і алгоритмічного ціноутворення.

Державне регулювання відіграє важливу роль у пом'якшенні ринкових дисбалансів, особливо на соціально значущих товарних ринках. Регуляторні інструменти можуть включати антимонопольну політику, контроль за цінами, субсидування, митно-тарифні заходи та стандарти якості. Водночас надмірне втручання може спотворювати цінові сигнали та знижувати ефективність ринку, тому оптимальним є баланс між ринковим саморегулюванням і державним наглядом.

У підприємницькій практиці здатність працювати з ціновими стратегіями в умовах ринкових дисбалансів є критичною компетенцією. Підприємства, які вміють гнучко адаптувати ціни, диверсифікувати асортимент і використовувати аналітику попиту, можуть не лише знижувати ризики, а й отримувати конкурентні переваги. У торгівлі це проявляється через швидке реагування на зміни попиту, використання альтернативних постачальників і оптимізацію логістики (Український e-commerce під час війни – дослідження, 2022)..

Товарні ринки функціонують на різних просторових рівнях, що визначає їх економічну динаміку. Аналіз обсягів ринків дозволяє оцінити масштаби економічної взаємодії. Таблиця відображає співвідношення локальних, національних і міжнародних ринків. Дані ілюструють глобалізаційні процеси. Це важливо для формування ринкових стратегій підприємств (Таблиця 4.7).

Найбільшу частку у світовій торгівлі займають міжнародні товарні ринки. Це свідчить про високий рівень глобальної інтеграції економік.

Таблиця 4.7 - Обсяги товарних ринків за рівнями функціонування (2023 р.)

Тип товарного ринку	Обсяг, трлн USD	Частка у світовій торгівлі, %
Локальні	6,2	18
Національні	13,5	39
Міжнародні	14,9	43

Джерело: World Trade Organization (2024).

Національні ринки залишаються важливими для внутрішньої стабільності. Локальні ринки відіграють роль у підтримці малого бізнесу. Баланс між рівнями ринків є ключовим для економічної стійкості.

Ціноутворення є центральним механізмом функціонування товарних ринків. Воно формується під впливом комплексу економічних і зовнішніх чинників. Таблиця відображає інтенсивність впливу ключових факторів на ціни. Індекс впливу дозволяє порівняти значущість чинників. Це важливо для розуміння причин ринкових дисбалансів (Таблиця 4.8).

Таблиця 4.8 - Фактори формування цін і ринкових дисбалансів (індекс впливу, 0–10)

Фактор	Локальні ринки	Національні ринки	Міжнародні ринки
Попит і пропозиція	8,5	8,0	7,8
Витрати виробництва	7,2	7,6	8,1
Державне регулювання	6,8	7,9	5,2
Валютні коливання	2,1	4,8	8,7
Геополітичні ризики	3,0	5,6	9,1

Джерело: OECD (2024b).

На локальних ринках домінує вплив попиту і пропозиції. Національні ринки більш чутливі до державного регулювання. Для міжнародних ринків ключовими є валютні та геополітичні чинники. Дані підтверджують зростання нестабільності глобальних ринків. Ефективні цінові стратегії повинні враховувати багаторівневу структуру факторів.

Узагальнюючи, цінові стратегії та ринкові дисбаланси є взаємопов'язаними елементами функціонування товарних ринків. Ціна виступає ключовим інструментом узгодження інтересів учасників ринку, тоді як дисбаланси відображають динаміку та суперечності ринкових процесів. Для підприємницької діяльності розуміння механізмів ціноутворення та природи ринкових диспропорцій є необхідною умовою ефективного управління, стратегічного планування та забезпечення стійкості бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Питання для самоконтролю до Розділу 4

1. Що слід розуміти під поняттям товарного ринку?
2. Яку роль відіграють товарні ринки в ринковій економіці?
3. Які основні характеристики визначають межі товарного ринку?
4. Чому класифікація товарних ринків є важливою для підприємницької діяльності?
5. Які критерії використовуються для поділу товарних ринків за географічною ознакою?

6. У чому полягає специфіка локальних товарних ринків?
7. Які фактори формують попит на локальних ринках?
8. Чому локальні ринки є важливими для розвитку малого підприємництва?
9. Як цифровізація впливає на функціонування локальних товарних ринків?
10. Які переваги та обмеження характерні для локальних ринків?
11. У чому полягають особливості національних товарних ринків?
12. Які інституційні умови визначають функціонування національних ринків?
13. Як національні товарні ринки формуються з локальних сегментів?
14. Яку роль відіграють торговельні мережі у розвитку національних ринків?
15. Чому масштабування бізнесу є ключовою характеристикою національного ринку?
16. Які риси притаманні міжнародним товарним ринкам?
17. Які фактори ускладнюють функціонування міжнародних ринків?
18. Яку роль відіграє міжнародний поділ праці у формуванні товарних ринків?
19. Як електронна комерція спрощує вихід підприємств на міжнародні ринки?
20. Чому міжнародні ринки характеризуються підвищеним рівнем ризиків?
21. Яким чином локальні, національні та міжнародні ринки взаємодіють між собою?
22. Як географічний масштаб ринку впливає на підприємницьку стратегію?
23. Які чинники визначають вибір типу товарного ринку для підприємства?
24. Чому підприємства часто поєднують діяльність на різних типах ринків?
25. Як цифрові платформи змінюють межі товарних ринків?
26. Що слід розуміти під механізмом функціонування товарного ринку?
27. Які основні елементи входять до механізму функціонування товарних ринків?
28. Яку роль відіграють попит і пропозиція у функціонуванні ринку?
29. Як ціна виконує регулюючу функцію на товарному ринку?
30. Чому конкуренція є ключовим елементом ринкового механізму?
31. Яку роль відіграє ринкова інфраструктура у функціонуванні товарних ринків?
32. Як логістика впливає на ефективність товарного обігу?

33. Яке значення має інституційне та державне регулювання товарних ринків?
34. Як цифровізація змінює механізм функціонування товарних ринків?
35. Чому ринкові дисбаланси є невід'ємною частиною ринкової системи?
36. Що слід розуміти під ціновою стратегією підприємства?
37. Які основні підходи до формування цін застосовуються на товарних ринках?
38. Чим відрізняються стратегічні та тактичні цінові рішення?
39. Які типи цінових стратегій використовуються в торгівлі?
40. Чому гнучке ціноутворення набуває особливого значення в цифровій економіці?
41. Як поведінка споживачів впливає на формування цін?
42. Яку роль відіграють психологічні фактори в ціноутворенні?
43. Що слід розуміти під ринковими дисбалансами?
44. Які основні форми ринкових дисбалансів можна виділити?
45. Як дефіцит і надлишок впливають на ціни та поведінку учасників ринку?
46. У чому полягає проблема інформаційної асиметрії на товарних ринках?
47. Як ринкові дисбаланси можуть створювати підприємницькі можливості?
48. Яку роль відіграє державне регулювання у пом'якшенні ринкових дисбалансів?
49. Як підприємства можуть адаптувати цінові стратегії до нестабільної ринкової кон'юнктури?
50. Чому розуміння механізмів функціонування товарних ринків є важливим для майбутніх фахівців у сфері торгівлі та підприємництва?

Навчальний кейс 4: «Вихід на новий товарний ринок»

Ситуація.

Виробник планує вийти з локального ринку на національний, а згодом - на міжнародний. Проте стикається з різною ринковою кон'юнктурою та ціновими коливаннями.

Завдання для студентів:

1. Класифікувати ринки, на які планується вихід.
2. Проаналізувати механізм формування цін на різних рівнях.
3. Визначити можливі ринкові дисбаланси.
4. Запропонувати оптимальну цінову стратегію.

Навчальний акцент

Ринок як система взаємодії попиту, пропозиції та регулювання.

РОЗДІЛ 5.

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОРГІВЛІ

5.1. Сутність, моделі та інструменти електронної комерції

Електронна комерція є однією з найдинамічніших форм розвитку сучасної торгівлі та водночас ключовим проявом цифрової трансформації економіки (Стройко, Бондарь, Буланов, 2024). Її поява та стрімке поширення зумовлені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, зростанням доступності Інтернету, поширенням цифрових платформ і зміною споживчої поведінки. У сучасних умовах електронна комерція перестала бути альтернативою традиційній торгівлі та перетворилася на повноцінний, системоутворюючий сегмент ринку, що істотно впливає на структуру товарообігу, бізнес-моделі підприємств і конкурентні стратегії.

У загальному розумінні електронна комерція (e-commerce) - це форма підприємницької діяльності, що передбачає здійснення торговельних операцій із купівлі-продажу товарів і послуг із використанням електронних інформаційних систем, мережі Інтернет та цифрових каналів комунікації. На відміну від традиційної торгівлі, де ключову роль відіграє фізичний контакт між продавцем і покупцем, електронна комерція ґрунтується на дистанційній взаємодії, цифрових вітринах, онлайн-платежах і електронному обміні даними. Водночас вона не усуває матеріальну складову торгівлі, а інтегрує її з цифровими процесами, особливо у сфері логістики та сервісного обслуговування.

Сутність електронної комерції полягає не лише у використанні цифрових каналів збуту, а в перебудові всієї логіки торговельної діяльності. Вона змінює способи формування попиту, ціноутворення, взаємодії з клієнтами та управління ланцюгами постачання. Для підприємств електронна комерція відкриває можливості швидкого масштабування бізнесу, виходу на національні й міжнародні ринки, зниження трансакційних витрат і персоналізації пропозицій. Водночас вона підвищує рівень конкуренції, оскільки споживач отримує доступ до широкого спектра альтернатив і легко порівнює ціни, умови та сервіс.

Електронна комерція тісно пов'язана з цифровою трансформацією торгівлі, яка охоплює автоматизацію процесів, використання даних, інтеграцію цифрових інструментів у всі етапи торговельної діяльності. У цьому контексті e-commerce виступає не окремим каналом продажу, а ядром нових бізнес-моделей, що поєднують онлайн- і офлайн-формати, сервісні рішення та платформні підходи. Саме тому в сучасній практиці дедалі частіше використовується поняття омніканальної торгівлі, у межах якої електронна комерція є ключовим елементом взаємодії зі споживачем (Таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 - Порівняння традиційної торгівлі та електронної комерції

Критерій	Традиційна торгівля	Електронна комерція
Контакт із покупцем	Фізичний	Дистанційний
Канали продажу	Офлайн	Онлайн, мобільні
Географічні межі	Обмежені	Широкі, глобальні
Доступ до інформації	Обмежений	Максимальний
Швидкість масштабування	Низька	Висока

Джерело: авторська розробка.

У межах електронної комерції сформувалися різноманітні моделі взаємодії між учасниками ринку, які відображають характер економічних відносин та цільову аудиторію. Найбільш поширеною є модель B2C (business-to-consumer), у межах якої підприємства продають товари або послуги безпосередньо кінцевим споживачам через інтернет-магазини, маркетплейси чи мобільні додатки. Саме ця модель є домінуючою в роздрібній електронній торгівлі та визначає основні тенденції розвитку e-commerce.

Не менш важливою є модель B2B (business-to-business), яка передбачає електронну взаємодію між підприємствами. У цьому сегменті електронна комерція використовується для автоматизації закупівель, управління постачанням, електронних тендерів і корпоративних платформ. B2B e-commerce характеризується більшими обсягами угод, складнішими контрактними відносинами та вищими вимогами до надійності й безпеки інформаційних систем (Таблиця 5.2).

Таблиця 5.2 - Основні моделі електронної комерції

Модель	Характеристика	Типові приклади
B2C	Бізнес → споживач	Інтернет-магазини
B2B	Бізнес → бізнес	Корпоративні платформи
C2C	Споживач → споживач	Онлайн-маркетплейси
C2B	Споживач → бізнес	Фріланс-платформи
B2G	Бізнес → держава	Електронні закупівлі

Джерело: авторська розробка.

Окрему групу становлять платформні моделі електронної комерції, зокрема маркетплейси, які поєднують численних продавців і покупців у межах єдиного цифрового середовища (З чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців, 2024). Такі платформи не завжди володіють товарами, але забезпечують інфраструктуру для здійснення угод, платежів, логістики та комунікації. Платформна модель знижує бар'єри входу для малого бізнесу, проте водночас підвищує залежність підприємців від правил і комісій платформних операторів.

Розвиток електронної комерції неможливий без використання специфічних цифрових інструментів, які забезпечують функціонування онлайн-торгівлі. До них належать програмні рішення для створення інтернет-магазинів, платіжні шлюзи, системи управління контентом, аналітичні платформи, CRM- та ERP-системи, а також інструменти цифрового маркетингу. Сукупність цих інструментів формує технологічну основу e-commerce та визначає ефективність бізнес-процесів.

Особливу роль в електронній комерції відіграють платіжні інструменти, оскільки швидкість, зручність і безпека оплати безпосередньо впливають на рішення споживача щодо покупки. Сучасні платіжні системи підтримують різні способи розрахунків - банківські картки, електронні гаманці, мобільні платежі, розстрочки та цифрові фінансові сервіси. Для підприємців це означає необхідність інтеграції платіжних рішень у бізнес-процеси та забезпечення відповідності вимогам фінансової безпеки.

Не менш важливим елементом інструментарію електронної комерції є логістичні та сервісні рішення, які забезпечують фізичне виконання онлайн-замовлень. Успіх e-commerce значною мірою залежить від швидкості доставки, прозорості відстеження та зручності повернення товарів. Саме тому електронна комерція тісно інтегрується з торговельною інфраструктурою, розглянутою в попередніх розділах, формуючи єдину систему цифрово-фізичного обслуговування клієнта.

Цифрова трансформація торгівлі через електронну комерцію супроводжується зміною ролі даних у прийнятті управлінських рішень. (З чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців, 2024). Дані про поведінку користувачів, історію покупок, відгуки та реакцію на маркетингові стимули дозволяють підприємствам персоналізувати пропозиції, оптимізувати ціни та прогнозувати попит. Водночас зростає значення захисту персональних даних, етичного використання інформації та відповідності нормативним вимогам.

Узагальнюючи, електронна комерція є не просто технологічним інструментом, а новою парадигмою розвитку торгівлі, що змінює структуру ринків, бізнес-моделі та вимоги до підприємницьких компетенцій. Її сутність полягає у поєднанні цифрових технологій із торговельними процесами, а різноманіття моделей і інструментів дозволяє адаптувати e-commerce до різних масштабів і типів бізнесу. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння сутності, моделей та інструментів електронної

комерції є необхідною умовою ефективної професійної діяльності в умовах цифрової трансформації економіки.

5.2. Вплив цифровізації на ланцюги постачання

Ланцюги постачання є фундаментальною основою торговельної діяльності, оскільки саме через них забезпечується фізичний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. У традиційній економіці ланцюги постачання формувалися як відносно стабільні, ієрархічні системи з чітким розподілом ролей між виробниками, оптовими посередниками, логістичними операторами та роздрібними продавцями. Проте в умовах цифрової трансформації ці ланцюги зазнають суттєвих змін, перетворюючись на гнучкі, мережеві та інформаційно насичені системи, у яких ключову роль відіграють дані, цифрові платформи та інтегровані технологічні рішення.

Цифровізація ланцюгів постачання означає впровадження цифрових технологій для планування, управління, координації та контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, а про комплексну зміну логіки функціонування ланцюга постачання, у межах якої підвищується прозорість, швидкість реакції та здатність до адаптації в умовах нестабільного попиту. Для електронної комерції та сучасної торгівлі цифровізація ланцюгів постачання є критично важливою, оскільки саме вона визначає можливість швидкої доставки, точного виконання замовлень і підтримання конкурентного рівня сервісу.

У традиційних ланцюгах постачання інформація рухалася повільно та часто асиметрично: виробники, дистриб'ютори й роздрібні продавці мали різний доступ до даних про попит, запаси та плани продажу. Це призводило до неузгодженості рішень, надлишкових запасів або дефіциту товарів. Цифрові технології суттєво змінюють цю ситуацію, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків у реальному або наближеному до реального часу. У результаті ланцюг постачання перетворюється на єдину інформаційну систему, у межах якої рішення ухвалюються на основі актуальних даних (Таблиця 5.3).

Таблиця 5.3 - Порівняння традиційних і цифровізованих ланцюгів постачання

Критерій	Традиційний ланцюг	Цифровізований ланцюг
Обмін інформацією	Повільний, фрагментований	Інтегрований, у реальному часі
Прозорість	Обмежена	Висока
Реакція на попит	Запізніла	Оперативна
Управління запасами	Орієнтація на досвід	Орієнтація на дані
Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: авторська розробка.

Одним із ключових проявів цифровізації є використання інформаційних систем управління ланцюгами постачання, таких як SCM-, ERP- та WMS-системи. Вони дозволяють координувати закупівлі, виробництво, зберігання та транспортування товарів у межах єдиного цифрового середовища. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оптимізувати рівень запасів, зменшувати логістичні витрати та підвищувати точність виконання замовлень. У сфері електронної комерції такі системи є основою масштабування бізнесу, оскільки без автоматизованого управління ланцюгом постачання швидке зростання обсягів продажу стає неможливим.

Важливим елементом цифровізації є використання аналітики даних і прогнозування попиту. Сучасні алгоритми аналізують історичні дані продажів, сезонні коливання, маркетингові активності та зовнішні фактори, формуючи більш точні прогнози. Це дозволяє зменшити ефект «бичачого батоба», коли незначні коливання попиту на роздрібному рівні призводять до значних дисбалансів у виробництві та запасах. У результаті цифровізовані ланцюги постачання стають більш стійкими та передбачуваними (Таблиця 5.4).

Таблиця 5.4 - Основні цифрові технології в ланцюгах постачання

Технологія	Функціональне призначення
ERP	Планування ресурсів
SCM	Управління ланцюгом постачання
WMS	Управління складом
TMS	Управління транспортом
Аналітика даних	Прогнозування та оптимізація

Джерело: авторська розробка.

Цифровізація істотно змінює логістику та складські операції. Автоматизовані склади, роботизація, системи штрихкодуювання та RFID-технології дозволяють значно прискорити обробку товарів і зменшити кількість помилок. Для електронної комерції це має особливе значення, оскільки клієнти очікують швидкого виконання замовлень і можливості відстеження доставки в режимі реального часу. Таким чином, логістика з допоміжної функції перетворюється на стратегічний фактор конкурентоспроможності.

Окрему увагу слід приділити платформізації ланцюгів постачання. Цифрові платформи об'єднують виробників, постачальників, логістичних операторів і торговельні компанії в єдині екосистеми. Це спрощує координацію, знижує транзакційні витрати та підвищує доступність інфраструктури для малих і середніх підприємств. Водночас платформні моделі змінюють баланс ринкової влади, посилюючи залежність учасників від операторів платформ (Таблиця 5.5).

Таблиця 5.5 - Вплив платформних рішень на ланцюги постачання

Аспект	Позитивний ефект	Потенційні ризики
Координація	Спрощення взаємодії	Залежність від платформи
Витрати	Зниження транзакційних	Комісійні платежі
Доступ	Нижчі бар'єри входу	Втрата автономії
Дані	Централізована аналітика	Обмежений контроль

Джерело: авторська розробка.

Цифровізація ланцюгів постачання також впливає на структуру взаємовідносин між учасниками. Традиційні довгострокові контракти поступово доповнюються гнучкими партнерськими моделями, заснованими на обміні даними та спільному плануванні. Підприємства дедалі частіше переходять від вертикальної інтеграції до мережових форм співпраці, що дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку, але водночас підвищує вимоги до координації та управління ризиками (Стендер, Лисак, Лук'яненко, 2023).

Необхідно зазначити, що цифровізація не усуває ризиків у ланцюгах постачання, а трансформує їх. Поряд із традиційними логістичними та операційними ризиками з'являються кіберризики, залежність від інформаційних систем, загрози витоку даних і збоїв у цифровій інфраструктурі. Тому управління цифровими ланцюгами постачання потребує поєднання технологічних рішень із системами кібербезпеки, резервного копіювання та антикризового планування.

Цифрова трансформація ланцюгів постачання має також соціально-економічні наслідки. Автоматизація та роботизація змінюють вимоги до персоналу, зменшуючи потребу в ручній праці та підвищуючи попит на фахівців із цифрових технологій, аналітики та управління процесами. Для підприємств це означає необхідність інвестувати в навчання та перепідготовку кадрів, а для держави - адаптувати політику зайнятості та освіти до нових реалій.

Узагальнюючи, цифровізація радикально змінює ланцюги постачання, перетворюючи їх на інтегровані, гнучкі та даноорієнтовані системи. Для електронної комерції та сучасної торгівлі цифрові ланцюги постачання є ключовою умовою ефективності, масштабованості та стійкості бізнесу. Водночас вони потребують нових підходів до управління, інвестицій у технології та розвитку підприємницьких компетенцій,

що робить цифровізацію не лише технічним, а й стратегічним викликом для торговельних підприємств.

5.3. E-commerce в Україні та у світі: ключові тренди

Електронна комерція у світі та в Україні розвивається в умовах прискореної цифрової трансформації економіки, що охоплює не лише торговельні операції, а й фінансові сервіси, логістику, маркетинг та управління даними. Глобальні тенденції розвитку e-commerce формуються під впливом технологічних інновацій, зміни споживчої поведінки, урбанізації та зростання ролі цифрових платформ. Водночас національні ринки, зокрема український, демонструють власну специфіку, зумовлену економічними, інституційними та соціальними чинниками. Аналіз світових і вітчизняних трендів дозволяє глибше зрозуміти напрями трансформації торгівлі та перспективи підприємницької діяльності у цифровому середовищі.

У глобальному вимірі електронна комерція перетворилася на один із ключових драйверів економічного зростання. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі роздрібно торгівлі стабільно зростає, особливо у країнах із високим рівнем цифрової інфраструктури та доходів населення. Водночас e-commerce дедалі більше виходить за межі класичної роздрібно торгівлі, охоплюючи сферу послуг, цифрового контенту, фінансових продуктів і підписних моделей. Це свідчить про формування комплексних цифрових екосистем, у межах яких торгівля інтегрується з іншими секторами економіки.

Одним із найпомітніших світових трендів є домінування цифрових платформ і маркетплейсів, які концентрують значну частку онлайн-продажів. Такі платформи забезпечують масштаб, стандартизацію процесів і доступ до глобальної аудиторії, що робить їх привабливими для продавців. Водночас зростає залежність бізнесу від алгоритмів, комісій та політик платформних операторів. Для підприємців це означає необхідність стратегічного вибору між розвитком власних каналів продажу та використанням маркетплейсів як інструменту масштабування.

Іншим важливим напрямом є персоналізація торговельних пропозицій, що базується на аналізі великих масивів даних про поведінку споживачів. Алгоритми рекомендацій, динамічне ціноутворення та індивідуальні маркетингові комунікації дозволяють підвищувати конверсію та лояльність клієнтів. У глобальному масштабі персоналізація стає стандартом електронної комерції, однак водночас загострює питання захисту персональних даних і етичного використання інформації.

Світова електронна комерція також характеризується переходом до омніканальних моделей, у межах яких стирається межа між онлайн- та офлайн-торгівлею. Фізичні магазини дедалі частіше виконують функції шоурумів, пунктів видачі та сервісних центрів, тоді як онлайн-канали забезпечують зручність замовлення та доступ до асортименту. Така інтеграція дозволяє підприємствам підвищувати якість клієнтського досвіду та ефективніше використовувати інфраструктуру.

Електронна комерція в Україні розвивається у складних умовах економічної нестабільності, трансформації споживчого попиту та зовнішніх викликів. Водночас український ринок e-commerce демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності, що зумовлено активним використанням цифрових технологій, розвитком фінтех-рішень і високою цифровою грамотністю населення. Онлайн-торгівля в Україні стала важливим інструментом підтримання економічної активності, збереження доступу до товарів і забезпечення зайнятості (Таблиця 5.6).

Однією з характерних особливостей української електронної комерції є швидкий розвиток безготівкових і мобільних платежів, що значно спростило здійснення онлайн-покупок. Фінансові технології стали важливим каталізатором зростання e-commerce, забезпечивши зручність, швидкість і безпеку розрахунків. Це сприяло формуванню довіри споживачів до онлайн-каналів і розширенню аудиторії електронної торгівлі.

Таблиця 5.6 - Порівняння ключових рис e-commerce в Україні та у світі

Критерій	Світові ринки	Україна
Рівень проникнення	Високий	Середній, зростаючий
Домінуючі платформи	Глобальні маркетплейси	Національні та регіональні
Платіжні інструменти	Різноманітні цифрові	Акцент на безготівкові
Логістика	Високоавтоматизована	Гнучка та адаптивна
Регулювання	Стабільне	Трансформаційне

Джерело: авторська розробка.

Український ринок також демонструє активне використання соціальних мереж як каналів електронної комерції. Соціальна комерція дозволяє малим підприємствам і самозайнятим особам виходити на ринок без значних інвестицій у технологічну інфраструктуру. У цьому контексті соціальні платформи виконують роль не лише маркетингового інструменту, а й повноцінного торговельного середовища, що поєднує комунікацію, продаж і сервіс (Таблиця 5.7).

Таблиця 5.7 - Ключові тренди e-commerce в Україні

Тренд	Характеристика
Соціальна комерція	Продажі через соцмережі
Мобільні платежі	Зручність і швидкість
Регіоналізація	Акцент на локальних ринках
Гнучка логістика	Адаптація до умов
Підтримка МСП	Низькі бар'єри входу

Джерело: авторська розробка.

Порівняльний аналіз показує, що українська електронна комерція перебуває на етапі інтенсивного розвитку, тоді як у багатьох розвинених країнах спостерігається перехід до етапу зрілості (Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року, 2022). Це створює як можливості, так і виклики для підприємців. З одного боку, ринок залишається відносно відкритим для нових гравців і бізнес-моделей; з іншого - зростає конкуренція, а вимоги споживачів до якості сервісу та швидкості доставки постійно підвищуються.

Глобальні тренди дедалі сильніше впливають на український ринок, зокрема у сфері автоматизації логістики, використання даних і впровадження платформних рішень. Водночас українські підприємства змушені адаптувати ці тренди до національних умов, що формує унікальні гібридні моделі електронної комерції. Саме така адаптивність є однією з ключових конкурентних переваг українського e-commerce.

Окремої уваги заслуговує роль електронної комерції у відновленні та трансформації економіки, оскільки цифрові канали торгівлі забезпечують швидкий доступ до ринків, зниження транзакційних витрат і інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Для підприємців e-commerce стає не лише каналом збуту, а стратегічним інструментом розвитку, що дозволяє працювати в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Електронна комерція є одним із ключових проявів цифрової трансформації сучасної торгівлі. Її розвиток відображає зміну споживчої поведінки, технологічний прогрес та глобалізацію ринків. Таблиця демонструє динаміку обсягів e-commerce, частку у світовій роздрібній торгівлі та кількість онлайн-покупців. Дані дозволяють простежити прискорення цифровізації у постпандемічний період. Аналіз таких показників є важливим для стратегічного планування торговельних підприємств (Таблиця 5.8).

Дані свідчать про стабільне та прискорене зростання електронної комерції у глобальному масштабі (Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року, 2022).

Таблиця 5.8 - Динаміка розвитку електронної комерції у світі (2016–2024 рр.)

Показник	2016	2018	2020	2022	2024
Обсяг e-commerce, трлн USD	1,9	2,9	4,2	5,7	6,8
Частка у роздрібній торгівлі, %	8,6	11,8	16,4	19,9	22,3
Кількість онлайн-покупців, млрд осіб	1,7	2,1	2,6	2,9	3,2
Середній чек, USD	410	445	490	515	540

Джерело: Statista (2024a).

Частка e-commerce у світовій роздрібній торгівлі за вісім років зростає майже у три рази. Збільшення кількості онлайн-покупців підтверджує зміну моделей споживання. Зростання середнього чека свідчить про підвищення довіри до онлайн-каналів. Електронна комерція перетворюється з додаткового інструменту на ключовий канал торгівлі.

Цифрові технології суттєво змінюють управління ланцюгами постачання у торгівлі. Вони впливають на швидкість, прозорість і вартість логістичних процесів. Таблиця демонструє порівняння ключових показників ефективності до та після цифрової трансформації. Дані базуються на дослідженнях міжнародних консалтингових компаній. Аналіз показує економічний ефект цифровізації (Таблиця 5.9).

Таблиця 5.9 - Вплив цифровізації на ефективність ланцюгів постачання

Показник	До цифровізації	Після цифровізації
Час виконання замовлення, днів	7,2	3,9
Логістичні витрати, % від обороту	14,5	9,8
Рівень помилок у постачанні, %	6,1	2,3
Точність прогнозування попиту, %	62	85
Рівень задоволеності клієнтів, %	71	89

Джерело: McKinsey & Company (2023).

Цифровізація значно скорочує час виконання замовлень і логістичні витрати. Помітне зменшення помилок у постачанні підвищує операційну надійність. Зростання точності прогнозування попиту сприяє оптимізації запасів. Підвищення рівня задоволеності клієнтів підтверджує маркетинговий ефект цифрових рішень. Цифрова трансформація ланцюгів постачання є джерелом стійких конкурентних переваг.

Узагальнюючи, електронна комерція у світі та в Україні розвивається під впливом спільних глобальних трендів, але з урахуванням національної специфіки. Платформізація, персоналізація, мобільність і цифровізація ланцюгів постачання визначають майбутнє торгівлі, тоді як український ринок демонструє високу здатність до адаптації та інновацій. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння цих трендів є необхідною умовою ефективною професійної діяльності в умовах цифрової економіки.

Питання для самоконтролю до Розділу 5

1. Що слід розуміти під електронною комерцією як формою підприємницької діяльності?
2. Які передумови зумовили стрімкий розвиток електронної комерції у світі?
3. У чому полягає відмінність між традиційною торгівлею та електронною комерцією?
4. Яку роль електронна комерція відіграє в цифровій трансформації торгівлі?
5. Чому e-commerce розглядається як системоутворюючий елемент сучасного ринку?
6. Які основні моделі електронної комерції виокремлюють у сучасній економіці?
7. У чому полягає специфіка моделі B2C в електронній торгівлі?
8. Які особливості притаманні моделі B2B у сфері e-commerce?
9. Яку роль відіграють моделі C2C та C2B у цифровій економіці?
10. Чому платформні моделі стали домінуючими в електронній комерції?
11. Які переваги маркетплейсів для підприємців і споживачів?
12. Які ризики виникають для бізнесу в умовах залежності від цифрових платформ?
13. У чому полягає сутність омніканальної моделі торгівлі?
14. Як електронна комерція інтегрується з офлайн-торгівлею?
15. Чому клієнтський досвід стає ключовим фактором успіху e-commerce?
16. Які основні цифрові інструменти використовуються в електронній комерції?
17. Яку роль відіграють CRM- та ERP-системи в управлінні онлайн-бізнесом?
18. Чому платіжні системи є критично важливими для розвитку e-commerce?
19. Як цифровий маркетинг впливає на ефективність електронної торгівлі?
20. Яке значення мають дані та аналітика для управління електронною комерцією?
21. Що слід розуміти під цифровізацією ланцюгів постачання?
22. Як цифрові технології змінюють традиційні ланцюги постачання?
23. Яку роль відіграє інтеграція інформаційних потоків у цифрових ланцюгах постачання?
24. Чому прогнозування попиту є важливим елементом цифровізованого ланцюга постачання?
25. Як цифровізація впливає на управління запасами в електронній комерції?

26. Які цифрові технології найчастіше застосовуються в управлінні ланцюгами постачання?
27. Як автоматизація та роботизація змінюють логістичні процеси?
28. Чому логістика перетворюється на стратегічний чинник конкурентоспроможності?
29. Яку роль відіграють цифрові платформи в координації ланцюгів постачання?
30. Які нові ризики виникають у цифровізованих ланцюгах постачання?
31. Які основні глобальні тренди розвитку електронної комерції можна виокремити?
32. Чому мобільна торгівля стає домінуючим сегментом e-commerce?
33. Як персоналізація змінює підходи до продажу в електронній комерції?
34. Яку роль відіграє штучний інтелект у розвитку e-commerce?
35. Чому питання захисту персональних даних набуває особливої актуальності?
36. Які особливості розвитку електронної комерції характерні для України?
37. Чому український ринок e-commerce вважається адаптивним та інноваційним?
38. Яку роль відіграють фінтех-рішення у розвитку електронної торгівлі в Україні?
39. Чому соціальна комерція є важливим трендом українського e-commerce?
40. Як регіональні особливості впливають на розвиток електронної торгівлі в Україні?
41. Які відмінності можна виокремити між e-commerce в Україні та у розвинених країнах?
42. Як глобальні тренди електронної комерції впливають на національні ринки?
43. Які можливості відкриває електронна комерція для малого та середнього бізнесу?
44. Які виклики постають перед підприємцями в умовах цифрової трансформації торгівлі?
45. Чому цифрові компетенції стають ключовими для сучасного підприємця?
46. Яку роль електронна комерція відіграє у формуванні глобальних ланцюгів вартості?
47. Як e-commerce сприяє інтеграції національних економік у світовий ринок?
48. Чому електронна комерція розглядається як інструмент економічної стійкості?
49. Як цифрова трансформація торгівлі змінює структуру зайнятості?
50. Чому розуміння тенденцій розвитку електронної комерції є важливим для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі?

Навчальний кейс 5: «Перехід у цифрову торгівлю»

Ситуація.

Торговельна компанія вирішує запуснути інтернет-магазин та інтегрувати цифрові інструменти управління ланцюгами постачання.

Завдання для студентів:

1. Визначити модель e-commerce, що є найбільш доцільною.
2. Проаналізувати вплив цифровізації на логістику.
3. Оцінити ризики та переваги цифрової трансформації.
4. Запропонувати показники ефективності e-commerce.

Навчальний акцент

Цифрова трансформація як стратегічна зміна бізнес-моделі.

Розділ 6.

Правове регулювання підприємництва та електронної торгівлі

6.1. Законодавча база в Україні та ЄС

Правове регулювання підприємницької діяльності та електронної торгівлі є необхідною умовою стабільного функціонування ринкової економіки, захисту прав суб'єктів господарювання та споживачів, а також забезпечення довіри до цифрових форм обміну. В умовах цифрової трансформації торгівлі значення законодавчого регулювання суттєво зростає, оскільки електронна комерція виходить за межі традиційних національних ринків, поєднує різні юрисдикції та створює нові правові виклики, пов'язані з електронними договорами, захистом даних, цифровими платформами та транскордонною торгівлею (Шостак, Мохнюк, 2021).

Законодавча база у сфері підприємництва та електронної торгівлі охоплює сукупність нормативно-правових актів, які визначають умови здійснення господарської діяльності, правила укладення та виконання угод, механізми захисту прав учасників ринку та відповідальність за порушення законодавства. Для підприємця правове середовище формує не лише обмеження, а й можливості, оскільки чіткі та передбачувані правила знижують ризики, сприяють інвестиціям і розвитку бізнесу. Особливо важливим є узгодження національного законодавства з правовими стандартами Європейського Союзу, що має стратегічне значення для України в контексті європейської інтеграції.

В Україні правове регулювання підприємницької діяльності ґрунтується на Конституції України, яка гарантує свободу підприємництва та захист права власності. Базовими актами, що визначають загальні засади господарської діяльності, є Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України. Саме вони регулюють правовий статус суб'єктів підприємництва, порядок укладення договорів, майнові відносини та відповідальність за порушення зобов'язань. У сфері торгівлі ці норми доповнюються спеціальним законодавством, яке враховує особливості обігу товарів і надання послуг (Шостак, Мохнюк, 2021)..

Окреме місце в українській правовій системі займає законодавство про електронну комерцію, яке формує правові засади цифрових торговельних операцій. Ключовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про електронну комерцію», який визначає поняття електронного правочину, електронного договору, електронного підпису та порядок їх використання. Прийняття цього закону стало важливим кроком у легалізації та інституціоналізації електронної торгівлі, оскільки він визнав юридичну силу електронних угод та створив умови для розвитку онлайн-бізнесу (Таблиця 6.1).

Таблиця 6.1 - Ключові нормативно-правові акти України у сфері підприємництва та e-commerce

Нормативний акт	Сфера регулювання
Конституція України	Свобода підприємництва
Господарський кодекс	Господарська діяльність
Цивільний кодекс	Договірні відносини
Закон «Про електронну комерцію»	Онлайн-угоди
Закон «Про захист прав споживачів»	Права покупців
Закон «Про захист персональних даних»	Обробка даних

Джерело: авторська розробка.

Важливою складовою правового регулювання є захист прав споживачів, особливо в умовах дистанційної торгівлі. Українське законодавство встановлює вимоги до інформування споживачів, якості товарів, порядку повернення та відповідальності продавця. В електронній комерції ці вимоги набувають особливої актуальності, оскільки споживач не має можливості безпосередньо ознайомитися з товаром до моменту купівлі.

Тому законодавство передбачає розширені обов'язки продавця щодо розкриття інформації, умов доставки та гарантій.

Окремого аналізу потребує законодавство Європейського Союзу, яке формує одну з найбільш розвинених і комплексних систем правового регулювання підприємництва та електронної торгівлі. Право ЄС базується на принципах свободи руху товарів, послуг, капіталу та осіб, що створює єдиний внутрішній ринок. У сфері електронної комерції ЄС приділяє особливу увагу гармонізації правил між державами-членами, забезпечуючи єдині стандарти для бізнесу та споживачів.

Ключовим актом у цій сфері є Директива ЄС про електронну комерцію, яка визначає правові засади надання інформаційних послуг, відповідальність провайдерів та вимоги до онлайн-контенту. Вона встановлює принцип країни походження, відповідно до якого постачальник послуг підпадає під юрисдикцію держави, у якій він зареєстрований, що значно спрощує транскордонну електронну торгівлю. Для підприємців це означає зниження правової невизначеності та спрощення доступу до ринків інших країн ЄС.

Особливе місце в праві ЄС займає загальний регламент про захист даних (GDPR), який суттєво вплинув на розвиток електронної комерції. GDPR встановлює жорсткі вимоги до обробки персональних даних, прозорості, згоди користувачів і відповідальності бізнесу. Для підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, дотримання вимог GDPR є обов'язковим навіть у разі діяльності за межами ЄС, якщо вони працюють з європейськими споживачами. Це формує новий рівень правової відповідальності та підвищує значення комплаєнсу в цифровій торгівлі.

Порівняльний аналіз показує, що українське законодавство у сфері електронної торгівлі поступово наближається до європейських стандартів, але все ще перебуває на етапі трансформації. В Україні значна увага приділяється базовим правовим аспектам електронних угод і захисту споживачів, тоді як у ЄС регулювання має більш комплексний характер і охоплює питання платформної економіки, конкуренції та цифрових ринків. Для українських підприємців це означає необхідність орієнтації не лише на національні норми, а й на європейські правові практики (Таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 - Порівняльна характеристика правового регулювання в Україні та ЄС

Критерій	Україна	ЄС
Рівень гармонізації	Середній	Високий
Регулювання e-commerce	Базове	Комплексне
Захист даних	Обмежений	Посилений (GDPR)
Платформна економіка	Частково врегульована	Детально врегульована
Транскордонна торгівля	Обмежена	Високо інтегрована

Джерело: авторська розробка.

В умовах цифрової трансформації правове регулювання підприємництва та електронної торгівлі виконує стратегічну функцію, забезпечуючи баланс між свободою ринку та захистом суспільних інтересів. Для України адаптація законодавства до стандартів ЄС є не лише формальним зобов'язанням, а важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу та інтеграції у європейський економічний простір.

Узагальнюючи, законодавча база України та Європейського Союзу формує багаторівневу систему правового регулювання підприємництва та електронної торгівлі. Українське право забезпечує базові умови для здійснення e-commerce, тоді як право ЄС встановлює високі стандарти захисту, прозорості та конкуренції. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння цих правових засад є необхідною умовою ефективної діяльності в умовах цифрової економіки та міжнародної інтеграції.

6.2. Електронні контракти та захист прав споживачів

Розвиток електронної комерції зумовив трансформацію договірних відносин між суб'єктами підприємницької діяльності та споживачами. У цифровому середовищі класичні паперові договори дедалі частіше замінюються електронними контрактами, які укладаються дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Це суттєво змінює механізми укладення, виконання та доказування договорів, а також підвищує значення правового захисту споживачів, які є більш уразливою стороною електронних правовідносин.

Електронний контракт (електронний договір) слід розуміти як домовленість між сторонами, укладену в електронній формі шляхом обміну електронними повідомленнями або вчиненням електронних дій, що спрямовані на виникнення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків. Юридична сила такого договору визнається законодавством за умови дотримання встановлених вимог до ідентифікації сторін, фіксації волевиявлення та збереження інформації. В електронній комерції саме електронні контракти є основною правовою формою реалізації торговельних операцій.

В українському праві електронні договори регулюються нормами Цивільного кодексу України та спеціальним Законом України «Про електронну комерцію». Законодавство закріплює принцип рівності електронної та паперової форм договору, що означає відсутність дискримінації електронних контрактів у правовому обігу. Для підприємців це створює правову визначеність і дозволяє здійснювати комерційну діяльність повністю в цифровому форматі, без необхідності паперового документообігу.

Водночас електронні контракти мають специфічні особливості, які відрізняють їх від традиційних договорів. Насамперед це спосіб укладення, що ґрунтується на публічній оферті та акцепті, здійсненому шляхом електронних дій, таких як натискання кнопки, підтвердження замовлення або оплата товару. Така форма волевиявлення потребує чіткого правового регулювання, оскільки споживач не завжди усвідомлює юридичні наслідки своїх дій у цифровому середовищі (Таблиця 6.3).

Таблиця 6.3 - Порівняння традиційних і електронних контрактів

Критерій	Традиційний договір	Електронний контракт
Форма	Письмова (паперова)	Електронна
Спосіб укладення	Підпис сторін	Електронна дія
Ідентифікація	Фізичний підпис	Електронний підпис / лог
Швидкість	Низька	Висока
Доказування	Документ	Електронні дані

Джерело: авторська розробка.

Однією з ключових правових проблем електронних контрактів є ідентифікація сторін і підтвердження волевиявлення. Для вирішення цього питання використовуються різні види електронних підписів, лог-файли, системи аутентифікації та інші технічні засоби. В українському та європейському праві електронний підпис визнається повноцінним аналогом власноручного підпису за умови дотримання встановлених стандартів безпеки. Це дозволяє забезпечити довіру до електронних угод та знизити ризики оскарження договорів.

Особливе місце у правовому регулюванні електронних контрактів займає захист прав споживачів, оскільки в умовах дистанційної торгівлі споживач перебуває в менш вигідному становищі порівняно з продавцем. Відсутність фізичного контакту з товаром, асиметрія інформації та стандартизований характер договорів створюють ризики порушення прав покупців. Саме тому законодавство України та ЄС передбачає спеціальні гарантії для споживачів у сфері електронної комерції.

До таких гарантій належить, зокрема, обов'язок продавця надати повну та достовірну інформацію про товар, ціну, умови доставки, порядок оплати та можливість повернення. У електронній комерції інформаційна функція набуває особливого значення,

оскільки саме через інформацію споживач формує своє рішення про купівлю. Ненадання або спотворення інформації може розглядатися як порушення прав споживача та тягнути за собою юридичну відповідальність (Таблиця 6.4).

Таблиця 6.4 - Основні права споживачів у електронній комерції

Право	Зміст
Право на інформацію	Повні відомості про товар
Право на безпеку	Захист від небезпечних товарів
Право на відмову	Повернення товару
Право на захист	Судовий і позасудовий
Право на компенсацію	Відшкодування збитків

Джерело: авторська розробка.

Важливою особливістю електронної торгівлі є право споживача на відмову від договору, яке дозволяє повернути товар протягом встановленого строку без пояснення причин. Це право має компенсаторний характер і спрямоване на зменшення ризиків, пов'язаних із дистанційною формою купівлі. У Європейському Союзі таке право закріплене на рівні директив і є обов'язковим для всіх держав-членів, тоді як в Україні воно реалізується через норми законодавства про захист прав споживачів.

Окремої уваги потребує проблема стандартних електронних договорів, умови яких заздалегідь визначаються продавцем і не підлягають обговоренню. Такі договори спрощують торговельні операції, але водночас можуть містити несправедливі умови, що порушують баланс інтересів сторін. Законодавство ЄС і України передбачає механізми визнання окремих умов договору недійсними у разі їхньої несправедливості або порушення прав споживачів.

У праві Європейського Союзу захист споживачів у цифровому середовищі має високий рівень інституціоналізації. Директиви ЄС встановлюють детальні вимоги до укладення електронних контрактів, прозорості інформації та механізмів вирішення спорів. Особливу увагу приділено альтернативним способам вирішення спорів, зокрема онлайн-платформам для розгляду скарг споживачів, що знижує навантаження на судову систему та підвищує доступність захисту прав.

Порівняльний аналіз показує, що українська система захисту прав споживачів у сфері електронної комерції поступово наближається до європейських стандартів, але все ще потребує подальшого розвитку, зокрема у сфері контролю за дотриманням законодавства та підвищення правової обізнаності споживачів. Для підприємців це означає необхідність не лише формального дотримання норм, а й впровадження етичних стандартів ведення бізнесу в цифровому середовищі.

Узагальнюючи, електронні контракти є правовою основою електронної комерції та ключовим інструментом цифрової трансформації торгівлі. Їх ефективне функціонування можливе лише за умов належного правового регулювання та дієвого захисту прав споживачів. Для сучасного підприємця знання правових особливостей електронних договорів і механізмів захисту споживачів є необхідною передумовою легальної, стійкої та конкурентоспроможної діяльності в цифровій економіці.

6.3. Кібербезпека у сфері е-комерції

Стрімкий розвиток електронної комерції та цифровізація торговельних процесів істотно підвищили залежність підприємницької діяльності від інформаційних систем, цифрових платформ і мережевої інфраструктури (Колешня, 2022). В умовах, коли значна частина торговельних операцій, фінансових розрахунків і договірних відносин здійснюється в онлайн-середовищі, кібербезпека перетворюється на критично важливий елемент правового та економічного забезпечення електронної торгівлі. Для підприємств e-commerce загрози кіберпростору несуть не лише технічні, а й фінансові, правові та репутаційні ризики.

У загальному розумінні кібербезпека у сфері електронної комерції охоплює сукупність організаційних, технічних і правових заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, даних, електронних транзакцій та користувачів від несанкціонованого доступу, зловживань і кібератак. Вона включає захист персональних і фінансових даних споживачів, забезпечення цілісності електронних контрактів, безпечну обробку платежів і стабільність функціонування цифрової інфраструктури. У цьому контексті кібербезпека стає невід’ємною складовою довіри до електронної комерції як з боку бізнесу, так і з боку споживачів.

Особливість e-commerce полягає в тому, що об’єктами кібератак є не лише технічні системи підприємств, а й самі учасники торговельних відносин. Онлайн-магазини, маркетплейси, платіжні сервіси та логістичні платформи акумулюють значні обсяги конфіденційної інформації, що робить їх привабливою цілью для кіберзлочинців. Уразливість хоча б одного елементу цифрової екосистеми може призвести до масштабних витоку даних, фінансових втрат і правових наслідків (Таблиця 6.5).

Таблиця 6.5 - Ключові об’єкти кіберзахисту в електронній комерції

Об’єкт	Характер загроз
Персональні дані	Несанкціонований доступ
Платіжні системи	Фінансове шахрайство
Електронні контракти	Підміна та фальсифікація
Онлайн-платформи	Порушення працездатності
Облікові записи	Крадіжка ідентифікації

Джерело: авторська розробка.

Одним із найпоширеніших ризиків у сфері e-commerce є витік персональних даних, що може мати серйозні правові наслідки для підприємств. У цифровій торгівлі обробляються дані про клієнтів, їхні платіжні реквізити, історію покупок та поведінкові характеристики. Порушення конфіденційності такої інформації не лише підриває довіру споживачів, а й тягне за собою відповідальність відповідно до національного законодавства та норм Європейського Союзу, зокрема вимог GDPR.

Не менш серйозною загрозою є кібершахрайство, яке проявляється у формі фішингових атак, підміни сайтів, маніпуляцій із платіжними реквізитами та незаконного доступу до облікових записів користувачів. У сфері електронної комерції такі дії безпосередньо впливають на фінансові результати підприємств і можуть призвести до масових скарг споживачів, судових спорів та втрати репутації. Саме тому кібербезпека має розглядатися не як суто технічна функція, а як елемент комплексного управління ризиками (Таблиця 6.6).

Таблиця 6.6 - Основні види кіберзагроз у сфері e-commerce

Вид загрози	Потенційні наслідки
Фішинг	Крадіжка даних
Шкідливе ПЗ	Порушення роботи систем
DDoS-атаки	Недоступність сервісів
SQL-ін’єкції	Компрометація баз даних
Соціальна інженерія	Обхід технічного захисту

Джерело: авторська розробка.

Кібербезпека у сфері електронної комерції має багаторівневий характер і поєднує технічні, організаційні та правові компоненти. Технічний рівень включає використання шифрування, захищених протоколів передавання даних, систем виявлення вторгнень та резервного копіювання. Організаційний рівень передбачає формування внутрішніх політик безпеки, навчання персоналу та управління доступом до інформаційних ресурсів. Правовий рівень охоплює дотримання законодавства, стандартів захисту даних і контрактних зобов’язань щодо інформаційної безпеки.

Важливою складовою кібербезпеки є людський фактор, який часто стає найуразливішою ланкою цифрової системи. Навіть за наявності сучасних технічних засобів захисту недостатня обізнаність персоналу або споживачів може призвести до успішних атак через соціальну інженерію. Тому підвищення цифрової грамотності, формування культури безпеки та регулярне навчання є необхідними умовами ефективного захисту в електронній комерції (Кучмієва, 2023).

Правове забезпечення кібербезпеки у сфері e-commerce здійснюється через національне законодавство та норми Європейського Союзу, які встановлюють вимоги до захисту інформації, відповідальність за порушення та обов'язки суб'єктів господарювання. В Україні правові основи кібербезпеки визначаються законами про захист персональних даних, електронну комерцію та інформаційну безпеку. У ЄС ці питання регулюються комплексно, зокрема через GDPR, Digital Services Act та інші акти, які покладають на бізнес відповідальність за безпеку цифрових сервісів.

Порівняльний аналіз показує, що у Європейському Союзі кібербезпека розглядається як елемент економічної безпеки та захисту споживачів, тоді як в Україні вона поступово переходить від фрагментарного регулювання до системного підходу. Для українських підприємців це означає необхідність орієнтації на європейські стандарти кіберзахисту, особливо у разі роботи з міжнародними ринками та іноземними споживачами (Таблиця 6.7).

Таблиця 6.7 - Порівняння підходів до кібербезпеки в Україні та ЄС

Критерій	Україна	ЄС
Рівень регулювання	Розвивається	Системний
Захист даних	Обмежений	Посилений
Відповідальність бізнесу	Часткова	Висока
Підхід до платформ	Формується	Регламентований
Інституційний контроль	Обмежений	Розвинений

Джерело: авторська розробка.

У підприємницькій практиці ефективна кібербезпека в електронній комерції сприяє зниженню ризиків, підвищенню довіри клієнтів і довгостроковій стійкості бізнесу. Інвестиції в захист інформації дедалі частіше розглядаються не як витрати, а як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги. Підприємства, які демонструють відповідальне ставлення до безпеки даних, мають вищі шанси на формування лояльної клієнтської бази та успішну інтеграцію у глобальні цифрові ринки.

Правове регулювання є основою стабільного функціонування електронної торгівлі. Україна поступово гармонізує своє законодавство з нормами Європейського Союзу. Таблиця відображає ключові аспекти правового регулювання e-commerce у двох юрисдикціях. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити рівень правової конвергенції. Це важливо для інтеграції українського бізнесу у європейський ринок (Таблиця 6.8).

Таблиця 6.8 - Порівняння правового регулювання e-commerce в Україні та ЄС

Аспект регулювання	Україна	ЄС
Електронні договори	Дозволені	Повністю врегульовані
Захист персональних даних	Частковий (GDPR-адаптація)	GDPR
Захист прав споживачів	Обмежений онлайн	Посилений
Електронні підписи	Використовуються	Стандартизовані
Відповідальність платформ	Обмежена	Регламентована (DSA)

Джерело: European Commission (2023); Верховна Рада України (2023).

ЄС має більш комплексну та деталізовану систему правового регулювання e-commerce. Українське законодавство перебуває на етапі адаптації до європейських стандартів. Особливої уваги потребує захист персональних даних і відповідальність

цифрових платформ. Гармонізація норм сприятиме зростанню довіри споживачів. Для українських підприємств це відкриває можливості виходу на ринки ЄС.

Розвиток електронної торгівлі супроводжується зростанням кіберзагроз. Порушення безпеки може мати серйозні фінансові та репутаційні наслідки. Таблиця відображає структуру основних кіберінцидентів у сфері e-commerce. Дані базуються на міжнародних звітах з кібербезпеки. Аналіз таких загроз є необхідним для формування ефективних систем захисту (Таблиця 6.8).

Таблиця 6.8 - Кіберзагрози в електронній комерції (структура інцидентів, %)

Тип кіберзагрози	Частка інцидентів, %
Фішинг	31
Витік персональних даних	27
Атаки на платіжні системи	18
DDoS-атаки	14
Шкідливе ПЗ	10

Джерело: ENISA (2023); IBM (2024).

Найпоширенішою загрозою залишається фішинг, спрямований на споживачів. Значна частка витоків даних підкреслює важливість захисту інформації. Атаки на платіжні системи безпосередньо впливають на фінансову стабільність бізнесу. Комплексна кібербезпека стає обов'язковою умовою діяльності e-commerce. Інвестиції у захист даних сприяють підвищенню довіри клієнтів.

Узагальнюючи, кібербезпека у сфері e-комерції є комплексним багатовимірним явищем, що поєднує технологічні, організаційні та правові аспекти. Вона є необхідною умовою легального та ефективного функціонування електронної торгівлі, захисту прав споживачів і забезпечення стабільності цифрових ринків. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння принципів кібербезпеки є ключовою компетенцією в умовах цифрової економіки та зростаючих кіберризиків.

Питання для самоконтролю до Розділу 6

1. Яку роль відіграє правове регулювання у розвитку підприємницької діяльності?
2. Чому правове забезпечення є критично важливим для електронної торгівлі?
3. Які основні джерела правового регулювання підприємництва в Україні?
4. Яке значення має Конституція України для свободи підприємництва?
5. У чому полягає роль Цивільного та Господарського кодексів у регулюванні бізнесу?
6. Які нормативно-правові акти визначають правові засади електронної комерції в Україні?
7. Яке значення має Закон України «Про електронну комерцію»?
8. Які правові умови визнання електронних договорів дійсними?
9. Чому електронні правочини мають юридичну силу нарівні з паперовими?
10. Які особливості правового регулювання дистанційної торгівлі?
11. Які ключові принципи правового регулювання підприємництва в Європейському Союзі?

12. Що слід розуміти під єдиним внутрішнім ринком ЄС?
13. Яку роль відіграє Директива ЄС про електронну комерцію?
14. У чому полягає принцип країни походження в праві ЄС?
15. Чому гармонізація законодавства є важливою для транскордонної торгівлі?
16. Яке значення має GDPR для суб'єктів електронної комерції?
17. Які основні вимоги GDPR до обробки персональних даних?
18. Чому захист персональних даних є ключовим елементом довіри в e-commerce?
19. Які правові наслідки може мати порушення вимог щодо захисту даних?
20. Як законодавство ЄС впливає на діяльність українських онлайн-підприємств?
21. Що слід розуміти під електронним контрактом?
22. Які способи укладення електронних договорів застосовуються в e-commerce?
23. Як підтверджується волевиявлення сторін в електронному договорі?
24. Яку роль відіграє електронний підпис у договірних відносинах?
25. У чому полягають переваги електронних контрактів для бізнесу?
26. Які ризики пов'язані з використанням стандартних електронних договорів?
27. Що слід розуміти під несправедливими умовами договору?
28. Які механізми захисту споживачів передбачені в електронній комерції?
29. Яке значення має право споживача на інформацію?
30. У чому полягає право споживача на відмову від електронного договору?
31. Які особливості захисту прав споживачів у праві Європейського Союзу?
32. Яку роль відіграють альтернативні способи вирішення спорів у e-commerce?
33. Чому електронна комерція потребує підвищеного рівня захисту споживачів?
34. Як стандарти ЄС впливають на розвиток споживчого законодавства в Україні?
35. Яке значення має правова обізнаність споживачів у цифровому середовищі?
36. Що слід розуміти під кібербезпекою у сфері електронної комерції?
37. Які основні об'єкти кіберзахисту в e-commerce?
38. Які найпоширеніші кіберзагрози характерні для електронної торгівлі?

39. Чому кібербезпека є елементом економічної безпеки підприємства?
40. Яку роль відіграє людський фактор у забезпеченні кібербезпеки?
41. Які технічні заходи застосовуються для захисту інформації в e-commerce?
42. Які організаційні заходи сприяють підвищенню рівня кібербезпеки?
43. Яку роль відіграють правові норми у запобіганні кіберзагрозам?
44. Як законодавство України регулює питання кібербезпеки?
45. Чому підприємства e-commerce мають орієнтуватися на європейські стандарти кіберзахисту?
46. Які правові наслідки можуть мати кіберінциденти для суб'єктів e-commerce?
47. Як кібербезпека впливає на довіру споживачів до онлайн-торгівлі?
48. Чому інвестиції в кібербезпеку розглядаються як стратегічний ресурс бізнесу?
49. Які виклики постають перед підприємцями в умовах цифровізації та зростання кіберризиків?
50. Чому знання правових засад електронної комерції та кібербезпеки є важливими для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі?

Навчальний кейс 6: «Юридичні ризики онлайн-бізнесу»

Ситуація.

Онлайн-магазин отримує скарги споживачів щодо електронних договорів та витоку персональних даних.

Завдання для студентів:

1. Проаналізувати правові вимоги до електронних контрактів.
2. Оцінити рівень захисту прав споживачів.
3. Визначити ризики у сфері кібербезпеки.
4. Запропонувати заходи правового та технічного захисту.

Навчальний акцент

Право як основа довіри в електронній комерції.

Розділ 7.

Міжнародна торгівля та глобальні платформи

7.1. Основи міжнародної торгівлі

Міжнародна торгівля є однією з ключових форм економічної взаємодії між країнами та фундаментальним чинником розвитку світової економіки. Вона забезпечує рух товарів і послуг між національними економіками, сприяє спеціалізації виробництва, підвищенню ефективності використання ресурсів і поширенню інновацій. У сучасних умовах міжнародна торгівля тісно пов'язана з глобалізацією, цифровою трансформацією та діяльністю транснаціональних корпорацій і платформ, що істотно змінює її масштаби, структуру та механізми функціонування (Вербівська та ін., 2023).

У загальному розумінні міжнародна торгівля - це сукупність економічних відносин між суб'єктами різних країн з приводу обміну товарами та послугами, що здійснюється на основі міжнародного поділу праці. Вона є результатом нерівномірного розподілу природних ресурсів, відмінностей у рівні технологічного розвитку, продуктивності праці та споживчих уподобаннях. Для підприємницької діяльності міжнародна торгівля відкриває можливості розширення ринків збуту, доступу до дешевших ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

Історично міжнародна торгівля розвивалася разом із поглибленням економічних зв'язків між країнами, переходом від натурального господарства до товарного виробництва та формуванням світового ринку. У сучасній економіці вона перестала бути виключно обміном матеріальними товарами й охоплює торгівлю послугами, цифровими продуктами, інтелектуальною власністю та даними. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу міжнародної торгівлі як багатомірного явища.

Класичні економічні теорії міжнародної торгівлі пояснюють її природу та вигоди для країн-учасниць. Теорія абсолютних переваг доводить доцільність спеціалізації на виробництві товарів, у яких країна має вищу продуктивність. Теорія порівняльних переваг розширює цей підхід, показуючи, що торгівля є вигідною навіть тоді, коли одна країна має абсолютні переваги у виробництві всіх товарів. У подальшому розвиток теорій міжнародної торгівлі врахував фактори капіталу, технологій, масштабів виробництва та ролі попиту (Таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 - Основні теорії міжнародної торгівлі

Теорія	Ключова ідея	Практичне значення
Абсолютних переваг	Спеціалізація за продуктивністю	Обґрунтування обміну
Порівняльних переваг	Спеціалізація за відносними витратами	Універсальність вигод
Факторних пропорцій	Роль ресурсів	Галузева структура
Нові теорії торгівлі	Масштаб і інновації	Глобальні ринки

Джерело: авторська розробка.

У структурі міжнародної торгівлі традиційно виокремлюють експорт та імпорт товарів і послуг. Експорт забезпечує надходження валютних ресурсів, стимулює виробництво та зайнятість, тоді як імпорт дозволяє задовольняти внутрішній попит, підвищувати якість споживання та впроваджувати нові технології. Баланс між експортом і імпортом відображається у зовнішньоторговельному балансі країни, який є важливим індикатором її економічної стабільності.

Для підприємців участь у міжнародній торгівлі пов'язана з необхідністю адаптації до відмінностей у правових, культурних і економічних умовах різних країн. Це включає дотримання митних правил, стандартів якості, сертифікації та вимог до маркування товарів.

Водночас міжнародна торгівля створює можливості для диверсифікації ризиків і зниження залежності від внутрішнього ринку (Таблиця 7.2).

Таблиця 7.2 - Форми участі підприємств у міжнародній торгівлі

Форма	Характеристика
Прямий експорт	Продаж без посередників
Непрямий експорт	Через торговельних агентів
Імпорт	Закупівля іноземних товарів
Реекспорт	Повторний вивіз
Торгівля послугами	Цифрові та традиційні послуги

Джерело: авторська розробка.

Сучасна міжнародна торгівля функціонує в умовах лібералізації та регулювання, які взаємодіють між собою. З одного боку, міжнародні угоди та організації сприяють зниженню торговельних бар'єрів і розвитку вільної торгівлі. З іншого боку, держави використовують митно-тарифні та нетарифні інструменти для захисту національних виробників, стратегічних галузей і споживачів. Баланс між відкритістю та захистом є ключовим питанням торговельної політики.

У XXI столітті міжнародна торгівля дедалі більше набуває цифрового виміру. Електронна комерція, цифрові платформи та глобальні маркетплейси суттєво знижують бар'єри входу на міжнародні ринки, особливо для малого та середнього бізнесу. Підприємства можуть без значних інвестицій пропонувати свої товари та послуги споживачам у різних країнах, використовуючи онлайн-канали збуту, цифровий маркетинг і глобальні логістичні мережі (Даньків, 2022).

Водночас цифровізація створює нові виклики для міжнародної торгівлі, зокрема у сфері оподаткування, захисту даних, конкуренції та юрисдикції. Традиційні інструменти торговельної політики не завжди ефективно працюють у цифровому середовищі, що зумовлює необхідність адаптації міжнародних правил і стандартів. Це особливо актуально для країн, що інтегруються у глобальні ринки, зокрема для України (Таблиця 7.3).

Таблиця 7.3 - Традиційна та цифрова міжнародна торгівля

Критерій	Традиційна	Цифрова
Канали	Фізичні	Онлайн
Бар'єри входу	Високі	Знижені
Швидкість угод	Повільна	Висока
Роль платформ	Обмежена	Домінуюча
Географія	Фіксована	Глобальна

Джерело: авторська розробка.

Для національних економік міжнародна торгівля є важливим фактором економічного зростання та структурних змін. Вона стимулює конкуренцію, підвищує ефективність виробництва та сприяє поширенню нових технологій. Водночас надмірна залежність від зовнішніх ринків може підвищувати вразливість економіки до глобальних шоків, що вимагає зваженої торговельної політики.

Узагальнюючи, міжнародна торгівля є складним і багатовимірним явищем, яке поєднує економічні, правові та технологічні аспекти. Її основи формуються під впливом теорій спеціалізації, міжнародного поділу праці та сучасних процесів цифровізації. Для підприємницької діяльності розуміння принципів міжнародної торгівлі є необхідною умовою ефективного виходу на зовнішні ринки, використання глобальних можливостей і забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах глобальної економіки.

7.2. Електронні торговельні платформи (Amazon, Alibaba, eBay)

Стрімкий розвиток електронної комерції у глобальному масштабі зумовив формування потужних електронних торговельних платформ, які стали ключовими інфраструктурними елементами міжнародної торгівлі. Такі платформи поєднують мільйони продавців і споживачів у межах єдиного цифрового середовища, забезпечуючи стандартизовані механізми пошуку товарів, укладення угод, здійснення платежів і організації логістики. У сучасній світовій економіці саме платформи, а не окремі підприємства, дедалі частіше визначають правила гри на міжнародних ринках.

Електронна торговельна платформа - це цифрова багатостороння система, яка створює умови для взаємодії різних груп користувачів (продавців, покупців, логістичних операторів, платіжних сервісів) та координує їхню діяльність через алгоритми, правила доступу й стандарти. На відміну від традиційних торговельних посередників, платформи не завжди володіють товарами, але контролюють інфраструктуру обміну, дані та клієнтські потоки. Це надає їм значний економічний і стратегічний вплив на міжнародну торгівлю.

Роль глобальних платформ у міжнародній торгівлі полягає у зниженні бар'єрів входу на зовнішні ринки, особливо для малого та середнього бізнесу. Завдяки таким платформам підприємці можуть пропонувати свої товари споживачам у десятках країн без створення власної інфраструктури продажу, маркетингу та доставки. Водночас платформна модель змінює розподіл доданої вартості, концентруючи значну частину доходів і контролю у руках операторів платформ (Rezvorovych, 2021).

Серед глобальних електронних платформ особливе місце займає Amazon, який є одним із найбільших гравців на ринку електронної торгівлі у сегменті B2C. Платформа поєднує власну роздрібну торгівлю з маркетплейсом для сторонніх продавців, формуючи гібридну бізнес-модель. Amazon не лише забезпечує доступ до величезної аудиторії, а й пропонує комплексні сервісні рішення, включаючи складування, доставку, обробку платежів і клієнтську підтримку. У міжнародній торгівлі Amazon відіграє роль глобального каналу збуту, особливо для стандартних споживчих товарів.

Особливістю Amazon є глибока інтеграція логістики та цифрових технологій, що дозволяє забезпечувати високу швидкість і надійність виконання замовлень. Для підприємців це означає можливість фокусуватися на виробництві та маркетингу, передаючи операційні функції платформі. Водночас залежність від екосистеми Amazon підвищує ризики, пов'язані зі зміною правил, комісій і алгоритмів ранжування товарів.

Alibaba є прикладом платформи, орієнтованої насамперед на сегмент B2B та міжнародну торгівлю між виробниками й оптовими покупцями. Вона відіграє ключову роль у глобальних ланцюгах постачання, поєднуючи виробників, здебільшого з Азії, з покупцями з усього світу. Alibaba створює умови для укладення великих контрактів, організації виробництва під замовлення та інтеграції логістичних і фінансових сервісів.

Для міжнародної торгівлі Alibaba має стратегічне значення, оскільки сприяє глобальній спеціалізації та масштабуванню виробництва. Водночас платформа висуває високі вимоги до стандартизації, сертифікації та дотримання торговельних правил, що може бути викликом для малих підприємств. Її бізнес-модель значною мірою ґрунтується на комісійних платежах, сервісних підписах і додаткових послугах.

eBay представляє інший тип електронної платформи, орієнтований на моделі C2C та B2C. Вона історично розвивалася як майданчик для аукціонів і продажу унікальних або вживаних товарів, але з часом перетворилася на універсальний маркетплейс. У міжнародній торгівлі eBay відіграє роль платформи для нішевих товарів, колекційних предметів і малого бізнесу, який працює з обмеженими обсягами (Таблиця 7.4).

Електронні торговельні платформи істотно впливають на структуру міжнародної конкуренції. Вони знижують значення географічної відстані, але водночас підвищують роль цифрової видимості, рейтингів, відгуків і алгоритмічного просування. Для підприємців це означає, що конкурентоспроможність дедалі більше залежить не лише від ціни та якості товару, а й від уміння працювати з платформними інструментами, аналітикою та цифровим маркетингом.

Таблиця 7.4 - Порівняльна характеристика Amazon, Alibaba та eBay

Критерій	Amazon	Alibaba	eBay
Основна модель	B2C, маркетплейс	B2B	C2C, B2C
Масштаб операцій	Дуже великий	Глобальний оптовий	Середній
Роль логістики	Висока інтеграція	Партнерська	Обмежена
Тип товарів	Масові	Промислові, оптові	Нішеві
Бар'єри входу	Середні	Високі	Низькі

Джерело: авторська розробка.

Водночас платформізація міжнародної торгівлі породжує нові ризики та асиметрії. Оператори платформ отримують доступ до великих масивів даних, що дозволяє їм впливати на ринкову поведінку учасників, змінювати умови доступу та перерозподіляти доходи. Це викликає занепокоєння з боку регуляторів і стимулює розвиток антимонопольного та цифрового регулювання, особливо в Європейському Союзі (Таблиця 7.5).

Таблиця 7.5 - Переваги та обмеження використання глобальних платформ

Аспект	Переваги	Обмеження
Доступ до ринку	Глобальний	Залежність від платформи
Масштабування	Швидке	Конкуренція
Інфраструктура	Готова	Комісійні витрати
Дані	Аналітика	Обмежений контроль
Регулювання	Стандартизація	Правова складність

Джерело: авторська розробка.

Для національних економік і підприємств участь у глобальних платформах має подвійний ефект. З одного боку, це сприяє інтеграції у світову економіку, розширенню експорту та розвитку підприємництва. З іншого боку, зростає залежність від іноземних цифрових інфраструктур і ризик витіснення локальних гравців. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває державна політика щодо підтримки національних платформ і захисту інтересів малого бізнесу.

Окремої уваги заслуговує перспектива участі українських підприємств у глобальних електронних платформах. Для них Amazon, Alibaba та eBay є інструментами виходу на міжнародні ринки без значних капіталовкладень. Водночас успішна робота на таких платформах потребує знання міжнародних стандартів, логістики, правового регулювання та цифрового маркетингу. Таким чином, платформи виступають не лише каналом збуту, а й середовищем формування нових підприємницьких компетенцій.

Узагальнюючи, електронні торговельні платформи є ключовими інституційними елементами сучасної міжнародної торгівлі. Amazon, Alibaba та eBay демонструють різні бізнес-моделі та підходи до організації цифрового обміну, але всі вони істотно впливають на структуру ринків, конкурентні стратегії та можливості підприємницької діяльності. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння механізмів функціонування глобальних платформ є необхідною умовою ефективної роботи в умовах глобалізованої цифрової економіки.

7.3. Торгові бар'єри та міжнародна логістика

Міжнародна торгівля як форма економічної взаємодії між країнами функціонує в умовах складної системи торгових бар'єрів і логістичних обмежень, які суттєво впливають на обсяги, структуру та ефективність зовнішньоторговельних операцій (Rasulov, 2022). Незважаючи на процеси глобалізації та лібералізації світової економіки, держави продовжують використовувати різноманітні інструменти регулювання зовнішньої торгівлі з метою захисту національних інтересів, забезпечення економічної безпеки та підтримки

внутрішніх виробників. Для суб'єктів підприємницької діяльності ці чинники формують додаткові витрати, ризики та вимоги до організації міжнародної логістики.

Торгові бар'єри слід розуміти як сукупність економічних, правових і адміністративних заходів, що обмежують або ускладнюють рух товарів і послуг між країнами. Вони можуть мати як явний характер, наприклад у вигляді митних тарифів, так і прихований, що проявляється через технічні стандарти, процедури сертифікації або адміністративні затримки. У сучасній міжнародній торгівлі значення нетарифних бар'єрів дедалі зростає, що ускладнює оцінювання реального рівня відкритості ринків.

Класичним інструментом регулювання міжнародної торгівлі є митні тарифи, які передбачають оподаткування імпортованих товарів з метою підвищення їхньої ціни на внутрішньому ринку. Використання тарифів дозволяє державам захищати національних виробників, формувати доходи бюджету та регулювати структуру імпорту. Водночас надмірне тарифне навантаження може призводити до зростання цін для споживачів, зниження конкурентоспроможності економіки та виникнення торговельних конфліктів (Таблиця 7.6).

Таблиця 7.6 - Основні види торгових бар'єрів у міжнародній торгівлі

Вид бар'єра	Характеристика	Вплив на торгівлю
Митні тарифи	Податки на імпорт	Здорожчання товарів
Квоти	Обмеження обсягів	Дефіцит пропозиції
Ліцензування	Адміністративний контроль	Ускладнення доступу
Технічні стандарти	Вимоги до якості	Підвищення витрат
Санітарні заходи	Захист споживачів	Обмеження імпорту

Джерело: авторська розробка.

Поряд із тарифними інструментами дедалі важливішу роль відіграють нетарифні бар'єри, які формально спрямовані на забезпечення якості, безпеки та захисту навколишнього середовища, але фактично можуть виконувати протекціоністську функцію. До них належать технічні регламенти, вимоги до маркування, сертифікації, походження товарів і дотримання екологічних стандартів. Для підприємців такі бар'єри часто є складнішими, ніж митні тарифи, оскільки потребують адаптації виробничих процесів і значних організаційних зусиль.

У міжнародній торгівлі бар'єри тісно пов'язані з міжнародною логістикою, яка забезпечує фізичний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Міжнародна логістика охоплює транспортування, складування, митне оформлення, управління запасами та інформаційні потоки. Вона є критично важливою складовою глобальних ланцюгів постачання, а її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств на світових ринках.

Особливістю міжнародної логістики є її багатоступеневий і міжюрисдикційний характер, що зумовлює залежність від правових норм різних країн, рівня розвитку транспортної інфраструктури та ефективності митних процедур. Затримки на кордонах, складність митного оформлення або нестабільність транспортних маршрутів можуть суттєво збільшувати час доставки та витрати, що особливо критично для товарів із коротким життєвим циклом або високою чутливістю до строків постачання (Таблиця 7.7).

Таблиця 7.7 - Основні елементи міжнародної логістики

Елемент	Функціональне призначення
Транспортування	Фізичне переміщення
Складування	Консолідація та зберігання
Митне оформлення	Дотримання вимог
Інформаційні потоки	Координація процесів
Страховання	Зниження ризиків

Джерело: авторська розробка.

Вибір логістичної стратегії в міжнародній торгівлі значною мірою залежить від типу торгових бар'єрів, з якими стикається підприємство. Наприклад, високі митні тарифи можуть стимулювати локалізацію виробництва або використання реекспортних схем, тоді як складні нетарифні вимоги - пошук альтернативних ринків або зміну продуктового портфеля. Таким чином, торгові бар'єри впливають не лише на обсяги торгівлі, а й на структуру глобальних ланцюгів постачання.

У сучасних умовах міжнародна логістика зазнає суттєвого впливу цифровізації та платформізації. Використання цифрових логістичних платформ, систем відстеження вантажів і електронного документообігу дозволяє зменшувати адміністративні витрати, підвищувати прозорість та прискорювати проходження кордонів. Для підприємств, що працюють через глобальні торговельні платформи, логістичні рішення часто інтегруються безпосередньо в платформну екосистему, що спрощує вихід на міжнародні ринки (Таблиця 7.8).

Таблиця 7.8 - Традиційна та цифрова міжнародна логістика

Критерій	Традиційна	Цифрова
Документообіг	Паперовий	Електронний
Прозорість	Обмежена	Висока
Швидкість	Нижча	Вища
Координація	Фрагментована	Інтегрована
Ризики	Вищі	Контрольовані

Джерело: авторська розробка.

Водночас міжнародна логістика залишається вразливою до глобальних шоків, таких як геополітичні конфлікти, пандемії, торговельні війни або порушення транспортних коридорів. Такі фактори можуть призводити до різкого зростання транспортних витрат, дефіциту контейнерів, зміни маршрутів і збоїв у постачанні. Для підприємств це означає необхідність диверсифікації логістичних каналів і підвищення гнучкості ланцюгів постачання.

З точки зору державної політики, зниження торгових бар'єрів і розвиток міжнародної логістичної інфраструктури є важливими чинниками інтеграції у світову економіку (Заяць, Якоб, 2023). Для країн, що розвиваються або перебувають у процесі європейської інтеграції, зокрема для України, підвищення ефективності митних процедур, гармонізація стандартів і розвиток транспортної інфраструктури мають стратегічне значення для розширення експорту та участі у глобальних ланцюгах створення вартості.

Міжнародна торгівля є ключовим елементом глобальної економічної системи та важливим чинником розвитку підприємництва. Аналіз її динаміки дозволяє оцінити ступінь економічної інтеграції країн. Таблиця відображає обсяги світового експорту та імпорту товарів, а також їх співвідношення з глобальним ВВП. Дані охоплюють період кризових і відновлювальних процесів. Це створює основу для оцінювання довгострокових тенденцій (Таблиця 7.9).

Світова торгівля демонструє загальну тенденцію до зростання, попри короткострокові шоки. Різне скорочення у 2020 році було компенсоване швидким відновленням у наступні роки. Зростання частки торгівлі у ВВП свідчить про посилення глобальної взаємозалежності. Післякризові періоди характеризуються структурними змінами у ланцюгах постачання. Для підприємств це означає необхідність гнучких міжнародних стратегій.

Таблиця 7.9 - Динаміка світової міжнародної торгівлі товарами (2015–2024 рр.)

Показник	2015	2018	2020	2022	2024
Світовий експорт, трлн USD	16,2	19,5	17,3	25,0	26,8
Світовий імпорт, трлн USD	16,4	19,8	17,6	25,4	27,1
Частка торгівлі у світовому ВВП, %	55,1	58,3	52,0	61,4	62,8
Середній темп зростання, %	2,6	3,8	-5,3	4,1	3,5

Джерело: World Trade Organization (2024).

Глобальні електронні платформи відіграють ключову роль у сучасній міжнародній торгівлі. Вони знижують бар'єри входу на зовнішні ринки та змінюють конкурентне середовище. Таблиця відображає ключові економічні показники найбільших платформ. Дані дозволяють порівняти масштаби діяльності та бізнес-моделі. Це важливо для вибору стратегії виходу на глобальні ринки (Таблиця 7.10).

Таблиця 7.10 - Порівняльна характеристика глобальних електронних торговельних платформ (2024 р.)

Платформа	Річний оборот, млрд USD	Кількість продавців, млн	Географічне покриття	Комісія, %
Amazon	575	9,7	Глобальне	8–15
Alibaba	868	11,3	Азія, ЄС, США	5–8
eBay	73	1,3	Глобальне	10–12

Джерело: Statista (2024b).

Alibaba демонструє найбільший оборот завдяки масштабам азійського ринку. Amazon вирізняється глобальним охопленням і розвиненою логістикою. eBay зберігає нішеву модель, орієнтовану на малих продавців. Рівень комісій впливає на рентабельність підприємств. Вибір платформи повинен відповідати товарній та регіональній стратегії бізнесу.

Узагальнюючи, торгові бар'єри та міжнародна логістика є взаємопов'язаними елементами системи міжнародної торгівлі, які формують умови доступу підприємств до зовнішніх ринків. Торгові бар'єри визначають рівень відкритості та конкурентного тиску, тоді як міжнародна логістика забезпечує практичну реалізацію зовнішньоторговельних операцій. Для суб'єктів підприємницької діяльності ефективне управління логістикою та адаптація до торгових бар'єрів є ключовими чинниками успіху в умовах глобальної економіки та цифрової трансформації.

Питання для самоконтролю до Розділу 7

1. Що слід розуміти під міжнародною торгівлею як економічною категорією?
2. Які основні причини виникнення та розвитку міжнародної торгівлі?
3. У чому полягає роль міжнародного поділу праці у формуванні світового ринку?
4. Які вигоди отримують країни від участі в міжнародній торгівлі?

5. Які ризики можуть виникати внаслідок надмірної залежності від зовнішніх ринків?
6. У чому полягає сутність теорії абсолютних переваг?
7. Як теорія порівняльних переваг пояснює вигідність міжнародної торгівлі?
8. Яке значення мають факторні теорії міжнародної торгівлі?
9. Як нові теорії торгівлі враховують роль масштабів виробництва та інновацій?
10. Чому класичні теорії міжнародної торгівлі залишаються актуальними в сучасних умовах?
11. Які основні форми участі підприємств у міжнародній торгівлі?
12. Чим відрізняється прямий експорт від непрямого?
13. Яке економічне значення імпорту для національної економіки?
14. У чому полягає роль торгівлі послугами у сучасній міжнародній торгівлі?
15. Яке значення має зовнішньоторговельний баланс країни?
16. Що слід розуміти під електронною торговельною платформою?
17. Які особливості багатосторонніх платформ у міжнародній торгівлі?
18. Чому електронні платформи знижують бар'єри входу на міжнародні ринки?
19. Яку роль відіграють цифрові алгоритми у функціонуванні платформ?
20. Як платформи змінюють структуру конкуренції на світових ринках?
21. Які ключові особливості бізнес-моделі Amazon у міжнародній торгівлі?
22. У чому полягає специфіка платформи Alibaba як B2B-маркетплейсу?
23. Які ринкові ніші характерні для діяльності платформи eBay?
24. Чим відрізняються логістичні підходи Amazon та Alibaba?
25. Які переваги та обмеження використання глобальних торговельних платформ для підприємців?
26. Які ризики виникають унаслідок залежності бізнесу від платформ?
27. Як глобальні платформи впливають на розподіл доданої вартості?
28. Чому діяльність великих платформ привертає увагу регуляторів?
29. Яке значення має антимонопольне регулювання у платформній економіці?
30. Як глобальні платформи впливають на розвиток малого та середнього бізнесу?

31. Що слід розуміти під торговими бар'єрами у міжнародній торгівлі?
32. Які основні відмінності між тарифними та нетарифними бар'єрами?
33. Яке призначення митних тарифів у торговельній політиці держави?
34. Як нетарифні бар'єри впливають на структуру міжнародної торгівлі?
35. Чому технічні стандарти можуть виступати прихованими бар'єрами?
36. Що слід розуміти під міжнародною логістикою?
37. Які основні елементи міжнародної логістичної системи?
38. Як торгові бар'єри впливають на логістичні витрати підприємств?
39. Чому митне оформлення є критичним етапом міжнародної логістики?
40. Яке значення має вибір транспортного маршруту у зовнішній торгівлі?
41. Як цифровізація змінює міжнародну логістику?
42. Які переваги надають цифрові логістичні платформи?
43. Як глобальні кризи впливають на міжнародні ланцюги постачання?
44. Чому гнучкість логістичних систем стає конкурентною перевагою?
45. Яку роль відіграє страхування у міжнародній логістиці?
46. Як торгові бар'єри та логістика впливають на конкурентоспроможність підприємств?
47. Які виклики постають перед експортерами в умовах глобалізації та цифровізації?
48. Чому розвиток логістичної інфраструктури є важливим для національної економіки?
49. Яке значення має участь України у глобальних торговельних та логістичних системах?
50. Чому знання основ міжнародної торгівлі та платформної економіки є необхідними для сучасного підприємця?

Навчальний кейс 7: «Вихід на Amazon / Alibaba»

Ситуація.

Український виробник планує продавати продукцію через глобальну платформу, але стикається з торговими бар'єрами та логістичними труднощами.

Завдання для студентів:

1. Проаналізувати вибір платформи.

2. Оцінити торгові бар'єри та логістичні ризики.
3. Запропонувати оптимальну модель міжнародної присутності.
4. Оцінити роль цифрових платформ у глобальній торгівлі.

Навчальний акцент

Платформи як інституційні гравці міжнародної торгівлі.

РОЗДІЛ 8.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ВІДПОВІДАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

8.1. ESG-підходи у торгівлі

У сучасній глобальній економіці розвиток підприємництва та торгівлі дедалі тісніше пов'язується з принципами сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу (Лимар, 2021). Традиційна модель, орієнтована виключно на максимізацію прибутку, поступово трансформується під впливом соціальних, екологічних та інституційних викликів. У цьому контексті концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набула статусу ключової парадигми, що визначає нові стандарти оцінювання діяльності підприємств, зокрема у сфері торгівлі.

ESG-підходи у торгівлі передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у всі етапи торговельної діяльності - від формування асортименту та організації ланцюгів постачання до взаємодії зі споживачами, персоналом і партнерами. Для торговельних підприємств ESG перестає бути суто іміджевим інструментом і перетворюється на фактор довгострокової конкурентоспроможності, доступу до фінансування та довіри з боку суспільства.

Екологічний компонент ESG у торгівлі охоплює питання впливу торговельної діяльності на навколишнє середовище, зокрема використання ресурсів, утворення відходів, викиди парникових газів та енергоефективність (Яценко, Грязіна, Шевчик, 2019). Торговля як сектор економіки має значний екологічний слід, оскільки пов'язана з транспортуванням товарів, пакуванням, складською логістикою та споживанням енергії. У відповідь на це торговельні підприємства дедалі частіше впроваджують екологічно відповідальні практики, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля (Таблиця 8.1).

Таблиця 8.1 - Екологічні аспекти ESG у торгівлі

Напрямок	Характеристика
Ланцюги постачання	Скорочення вуглецевого сліду
Пакування	Використання переробних матеріалів
Логістика	Оптимізація маршрутів
Енергоефективність	Зменшення споживання енергії
Управління відходами	Повторне використання

Джерело: авторська розробка.

Соціальний компонент ESG у сфері торгівлі зосереджується на взаємодії бізнесу з працівниками, споживачами та місцевими громадами. Торговля є трудомісткою галуззю, що залучає значну кількість персоналу, особливо у роздрібному сегменті. Тому питання гідних умов праці, справедливої оплати, недискримінації та безпеки робочого середовища набувають особливої актуальності. Соціальна відповідальність у торгівлі також включає захист прав споживачів, доступність товарів і прозорість інформації.

У сучасних умовах соціальний вимір ESG тісно пов'язаний із цифровізацією торгівлі, оскільки електронна комерція змінює формат зайнятості, взаємодії зі споживачами та управління персоналом. Відповідальне використання даних клієнтів, забезпечення цифрової інклюзії та запобігання зловживанням у цифровому середовищі стають важливими елементами соціальної відповідальності торговельних компаній.

Управлінський компонент ESG (Governance) у торгівлі відображає якість корпоративного управління, прозорість рішень і відповідальність менеджменту. Для торговельних підприємств ефективне корпоративне управління має особливе значення, оскільки вони працюють у середовищі високої конкуренції, регуляторного тиску та репутаційних ризиків. Прозорі управлінські структури, етичні стандарти ведення бізнесу та механізми контролю сприяють підвищенню довіри інвесторів, партнерів і споживачів.

У контексті глобальних торговельних платформ управлінський вимір ESG набуває додаткового значення. Платформні компанії фактично формують правила доступу до ринку, що вимагає від них високого рівня відповідальності, недискримінаційного підходу та дотримання антимонопольних норм. Таким чином, ESG-управління стає не лише внутрішньою справою компанії, а й елементом регулювання ринкового середовища.

Інтеграція ESG-підходів у торговельну діяльність має економічне обґрунтування, оскільки сприяє зниженню ризиків, підвищенню операційної ефективності та формуванню позитивного бренду. Підприємства, що впроваджують ESG-стратегії, частіше отримують доступ до інвестицій, зокрема з боку фондів сталого розвитку, та мають вищий рівень довіри з боку споживачів. У довгостроковій перспективі ESG стає інструментом забезпечення фінансової стійкості та адаптації до регуляторних змін.

Водночас впровадження ESG у торгівлі супроводжується низкою викликів, серед яких складність вимірювання показників, додаткові витрати на трансформацію процесів і ризик формального підходу. Без системного управління ESG-практики можуть перетворитися на декларативні заходи, що не дають реального ефекту. Тому важливою умовою ефективної реалізації ESG є інтеграція відповідних принципів у стратегічне планування та операційну діяльність підприємств.

У міжнародному контексті ESG-підходи дедалі активніше інтегруються у торговельну політику та регулювання, особливо в Європейському Союзі. Вимоги до екологічної та соціальної відповідальності стають частиною стандартів доступу на ринки, що має безпосередній вплив на торговельні компанії з інших країн. Для українських підприємств це означає необхідність адаптації до європейських ESG-стандартів як умови успішної інтеграції у міжнародні торговельні ланцюги.

Узагальнюючи, ESG-підходи у торгівлі є важливим інструментом поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Вони формують нову модель торговельного підприємництва, орієнтовану на довгостроковий розвиток, довіру стейкхолдерів і відповідність глобальним викликам. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння ESG-підходів є необхідною передумовою професійної діяльності в умовах трансформації світової економіки.

8.2. Етичне підприємництво

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємництво дедалі більше виходить за межі суто економічної діяльності та розглядається як соціально відповідальний процес, що впливає на широкий спектр суспільних відносин. Зростання ролі споживачів, громадянського суспільства, міжнародних стандартів і цифрової прозорості зумовлює підвищену увагу до етичних засад ведення бізнесу. У цьому контексті етичне підприємництво стає важливою складовою сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності торговельних і виробничих компаній.

Етичне підприємництво можна визначити як форму підприємницької діяльності, що ґрунтується на дотриманні моральних норм, принципів доброчесності, справедливості та відповідальності у відносинах із усіма зацікавленими сторонами. Воно передбачає не лише дотримання формальних правових вимог, а й добровільне прийняття етичних зобов'язань щодо поведінки на ринку, взаємодії з партнерами, працівниками, споживачами та суспільством загалом. Таким чином, етика виступає не зовнішнім обмеженням, а внутрішнім регулятором підприємницької діяльності.

Історично етичні аспекти підприємництва розвивалися паралельно з еволюцією ринкових відносин. Якщо на ранніх етапах капіталізму основна увага приділялася максимізації прибутку, то з часом стало очевидно, що ігнорування етичних норм призводить до соціальних конфліктів, втрати довіри та економічної нестабільності. У сучасній економіці, особливо в умовах цифровізації торгівлі, порушення етичних принципів швидко стають публічними й можуть мати серйозні репутаційні та фінансові наслідки для бізнесу.

Етичне підприємництво базується на системі ключових принципів, які визначають допустимі межі економічної поведінки. До них належать чесність у ділових відносинах, прозорість ухвалення рішень, відповідальність за наслідки діяльності, повага до прав людини та недопущення дискримінації. Для торговельних підприємств ці принципи мають особливе значення, оскільки вони безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами та формують рівень довіри до ринку в цілому (Таблиця 8.2).

Таблиця 8.2 - Ключові принципи етичного підприємництва

Принцип	Зміст
Чесність	Відмова від обману та маніпуляцій
Прозорість	Відкритість інформації
Відповідальність	Усвідомлення наслідків
Справедливість	Рівне ставлення
Повага	Дотримання прав людини

Джерело: авторська розробка.

У сфері торгівлі етичне підприємництво проявляється насамперед у відповідальному ставленні до споживачів. Це означає надання достовірної інформації про товари, чесне ціноутворення, дотримання гарантійних зобов'язань і недопущення нав'язування товарів або послуг. В умовах електронної комерції етичний вимір посилюється, оскільки цифрові технології дозволяють використовувати поведінкові дані споживачів, що створює ризики маніпуляцій і порушення приватності.

Етичні виклики у торгівлі також пов'язані з взаємовідносинами між підприємствами, зокрема з постачальниками та конкурентами. Недобросовісна конкуренція, зловживання домінуючим становищем, порушення договірних зобов'язань або затримка платежів суперечать принципам етичного підприємництва та підривають стабільність ринкового середовища. У глобальних ланцюгах постачання ці проблеми ускладнюються різницею в правових і культурних нормах різних країн (Таблиця 8.3).

Таблиця 8.3 - Етичні проблеми у підприємницькій діяльності

Сфера	Потенційні порушення
Відносини зі споживачами	Обман, прихована інформація
Відносини з персоналом	Дискримінація, експлуатація
Конкуренція	Недобросовісні практики
Партнерські відносини	Порушення контрактів
Дані та цифрова етика	Зловживання інформацією

Джерело: авторська розробка.

Особливе значення етичне підприємництво має у відносинах з персоналом, оскільки працівники є ключовим ресурсом будь-якого бізнесу. Етичний підхід передбачає забезпечення безпечних умов праці, справедливої оплати, можливостей професійного розвитку та поваги до гідності кожного працівника. У торгівлі, де значна частина зайнятості припадає на низькокваліфіковані та сезонні роботи, ці питання набувають особливої гостроти.

У сучасних умовах етичне підприємництво тісно пов'язане з корпоративною культурою та системою управління. Формування етичних стандартів потребує не лише декларацій, а й впровадження внутрішніх кодексів поведінки, механізмів контролю та відповідальності. Етика має бути інтегрована у стратегічні рішення та операційні процеси, а не існувати окремо від основної діяльності компанії (Таблиця 8.4).

Етичне підприємництво має також економічний вимір, оскільки сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та партнерами. Довіра, що виникає на основі етичної поведінки, знижує транзакційні витрати, зменшує ризики конфліктів і судових спорів, а також підвищує стійкість бізнесу до криз. У цьому сенсі етика виступає не альтернативою прибутку, а його передумовою в довгостроковій перспективі.

Таблиця 8.4 - Інструменти впровадження етичного підприємництва

Інструмент	Призначення
Кодекс етики	Норми поведінки
Корпоративна культура	Формування цінностей
Внутрішній контроль	Запобігання порушенням
Навчання персоналу	Підвищення обізнаності
Механізми зворотного зв'язку	Виявлення проблем

Джерело: авторська розробка.

Разом із тим впровадження етичних принципів у підприємницьку діяльність супроводжується певними викликами. До них належать складність оцінювання етичної поведінки, можливі конфлікти між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими етичними зобов'язаннями, а також ризик формального підходу. Подолання цих викликів потребує системного управління та чіткої позиції керівництва компанії (Таблиця 8.5).

Таблиця 8.5 - Переваги та виклики етичного підприємництва

Аспект	Переваги	Виклики
Репутація	Зростання довіри	Повільний ефект
Відносини	Стабільні партнерства	Конфлікт інтересів
Управління ризиками	Менше порушень	Складність контролю
Довгострокова стійкість	Конкурентні переваги	Додаткові ресурси
Соціальний вплив	Позитивний імідж	Формалізація етики

Джерело: авторська розробка.

У міжнародному контексті етичне підприємництво дедалі частіше стає умовою доступу до глобальних ринків і платформ. Компанії, що працюють з міжнародними партнерами або на глобальних електронних платформах, змушені дотримуватися високих стандартів ділової етики, антикорупційних норм і соціальної відповідальності. Для українських підприємств це означає необхідність адаптації до глобальних етичних стандартів як складової інтеграції у світову економіку.

Узагальнюючи, етичне підприємництво є невід'ємною складовою сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Воно поєднує економічну ефективність із моральною відповідальністю та сприяє формуванню довіри між усіма учасниками ринкових відносин. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння етичних засад бізнесу є ключовою компетенцією в умовах цифровізації, глобалізації та зростання ролі суспільних очікувань.

8.3. Зелені інновації та сертифікація

Поглиблення екологічних проблем, зростання тиску з боку суспільства та міжнародних інституцій, а також трансформація споживчих уподобань зумовлюють підвищену увагу до зелених інновацій як ключового інструменту сталого розвитку підприємництва (Березовська, Кириченко, 2022). У сфері торгівлі та підприємницької діяльності зелені інновації стають важливим чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяють поєднувати економічну ефективність із зменшенням негативного впливу на довкілля. В умовах глобалізації та цифровізації торгівлі екологічні аспекти дедалі частіше інтегруються у бізнес-стратегії, операційні процеси та систему взаємодії з клієнтами.

Зелені інновації слід розуміти як нові або вдосконалені продукти, процеси, організаційні рішення чи бізнес-моделі, спрямовані на зниження екологічного навантаження, раціональне використання ресурсів і мінімізацію викидів та відходів. На відміну від традиційних інновацій, які здебільшого орієнтовані на зростання продуктивності та прибутку, зелені інновації мають подвійний ефект - економічний і екологічний. У торговельному секторі вони охоплюють широкий спектр рішень,

починаючи від екологічного пакування й закінчуючи цифровими інструментами оптимізації логістики.

У сучасній торгівлі екологічний вимір інновацій тісно пов'язаний із ланцюгами постачання, оскільки значна частина вуглецевого сліду формується саме на етапах транспортування, складування та дистрибуції товарів. Запровадження енергоефективних складських комплексів, використання альтернативних видів транспорту, оптимізація маршрутів доставки та застосування цифрових систем управління запасами дозволяють суттєво скоротити споживання ресурсів. Для підприємств це означає не лише екологічні переваги, а й зниження витрат у довгостроковій перспективі (Таблиця 8.6).

Таблиця 8.6 - Основні напрями зелених інновацій у торгівлі

Напрямок	Зміст
Пакування	Біорозкладні матеріали
Логістика	Скорочення викидів
Енергія	Відновлювані джерела
Цифровізація	Оптимізація процесів
Управління відходами	Повторне використання

Джерело: авторська розробка.

Особливе місце серед зелених інновацій займають цифрові технології, які дозволяють підвищувати екологічну ефективність торговельної діяльності без значних фізичних трансформацій (Обіход, 2021). Системи аналізу даних, штучного інтелекту та Інтернету речей використовуються для прогнозування попиту, зменшення надлишкових запасів і мінімізації втрат товарів. У результаті скорочується обсяг списань, зменшуються транспортні перевезення та знижується загальне екологічне навантаження.

Зелені інновації також тісно пов'язані з зміною споживчої поведінки, оскільки зростає попит на екологічно чисті товари та відповідальні бренди. У торгівлі це проявляється у розширенні асортименту екологічних продуктів, прозорому інформуванні про їх походження та екологічні характеристики. Для підприємців це створює можливості диференціації на ринку, але водночас потребує достовірного підтвердження екологічних заяв, що зумовлює важливість сертифікації.

Екологічна сертифікація є інструментом підтвердження відповідності товарів, процесів або систем управління встановленим екологічним стандартам. Вона виконує функцію сигналу довіри для споживачів, партнерів та інвесторів, знижуючи інформаційну асиметрію на ринку. У міжнародній торгівлі сертифікація часто є обов'язковою умовою доступу до певних ринків або участі у глобальних ланцюгах постачання (Таблиця 8.7).

Таблиця 8.7 - Основні види екологічної сертифікації

Тип сертифікації	Сфера застосування
Продуктова	Екологічні товари
Процесна	Виробничі операції
Системна	Управління (ISO)
Галузева	Торгівля, логістика
Добровільна	Брендинг і маркетинг

Джерело: авторська розробка.

Серед найпоширеніших міжнародних стандартів екологічної сертифікації особливе місце займають системи екологічного менеджменту, які регламентують підходи до управління екологічними аспектами діяльності підприємств. Їх застосування у торгівлі дозволяє систематизувати екологічні ініціативи, інтегрувати їх у загальну стратегію компанії та забезпечити постійне вдосконалення процесів. Для підприємств сертифікація таких систем є підтвердженням відповідального підходу до сталого розвитку.

Водночас екологічна сертифікація не обмежується лише внутрішніми процесами підприємств (Орлик, 2021). У сфері торгівлі вона охоплює також ланцюги постачання, що

означає необхідність перевірки екологічних стандартів постачальників і логістичних партнерів. Такий підхід сприяє поширенню зелених практик на ширше коло економічних суб'єктів і формуванню більш стійких торговельних екосистем (Таблиця 8.8).

Таблиця 8.8 - Функції екологічної сертифікації у торгівлі

Функція	Економічне значення
Інформаційна	Зниження асиметрії
Регуляторна	Дотримання стандартів
Маркетингова	Підвищення довіри
Інтеграційна	Доступ до ринків
Репутаційна	Позитивний імідж

Джерело: авторська розробка.

Разом із перевагами впровадження зелених інновацій та сертифікації супроводжується низкою викликів. Серед них - додаткові фінансові витрати, складність адаптації процесів, необхідність навчання персоналу та ризик формального підходу. Особливо це актуально для малого та середнього бізнесу, який має обмежені ресурси для інвестування в екологічні трансформації. Водночас у довгостроковій перспективі зелені інновації можуть забезпечити зниження операційних витрат і підвищення стійкості бізнесу.

У міжнародному контексті зелені інновації та сертифікація дедалі частіше інтегруються у торговельну політику та регулювання, особливо в країнах Європейського Союзу. Екологічні вимоги стають елементом доступу до ринків, а недотримання стандартів може призводити до обмежень у торгівлі. Для українських підприємств це означає необхідність адаптації до європейських екологічних норм і використання зелених інновацій як інструменту інтеграції у глобальні торговельні системи (Таблиця 8.9).

Таблиця 8.9 - Переваги та обмеження зелених інновацій і сертифікації

Аспект	Переваги	Обмеження
Конкурентоспроможність	Доступ до ринків	Витрати
Екологічний ефект	Зменшення шкоди	Складність оцінки
Репутація	Довіра споживачів	Ризик формалізму
Інвестиції	ESG-фінансування	Високі вимоги
Довгострокова стійкість	Зниження ризиків	Потреба управління

Джерело: авторська розробка.

Сталий розвиток дедалі більше інтегрується у бізнес-стратегії компаній. ESG-підходи стали інструментом оцінювання відповідальності підприємств. Таблиця відображає рівень впровадження ESG-практик у торговельному секторі різних регіонів. Дані дозволяють оцінити зрілість сталих моделей бізнесу. Це важливо для аналізу глобальних тенденцій (Таблиця 8.10).

Таблиця 8.10 - Рівень впровадження ESG-практик у торговельних компаніях (2024 р.)

Регіон	ESG-стратегія, % компаній	ESG-звітність, %	Зелені інвестиції, %
ЄС	72	65	58
США	64	59	52
Азія	51	43	46
Східна Європа	38	29	24
Світ (середнє)	56	49	45

Джерело: OECD (2024a).

Найвищий рівень впровадження ESG-практик спостерігається в ЄС. США демонструють стабільне зростання ESG-звітності. Країни Східної Європи мають значний

потенціал розвитку. ESG-інвестиції стають індикатором довгострокової стійкості бізнесу. Сталий розвиток поступово переходить з добровільної ініціативи у стандарт бізнес-практики.

Зелені інновації є практичним інструментом реалізації сталого розвитку. Вони поєднують екологічні та економічні цілі підприємств. Таблиця відображає економічні результати впровадження зелених рішень. Дані базуються на міжнародних кейсах торговельних компаній. Аналіз дозволяє оцінити доцільність таких інвестицій (Таблиця 8.11).

Таблиця 8.11 - Економічний ефект впровадження зелених інновацій у торговельних компаніях

Показник	До впровадження	Після впровадження
Енергоспоживання, кВт·год/м ²	240	165
Логістичні витрати, %	12,8	9,1
Викиди CO ₂ , т/рік	100	62
Операційна маржа, %	7,4	9,6
Лояльність клієнтів, %	68	84

Джерело: World Economic Forum. (2024); International Energy Agency (2023).

Зелені інновації дозволяють суттєво скоротити енергоспоживання та викиди. Зниження логістичних витрат підвищує ефективність операцій. Зростання операційної маржі свідчить про економічну доцільність екологічних інвестицій. Підвищення лояльності клієнтів підтверджує маркетинговий ефект. Зелені інновації є джерелом стійких конкурентних переваг.

Узагальнюючи, зелені інновації та екологічна сертифікація є важливими інструментами реалізації концепції сталого розвитку у сфері підприємництва та торгівлі. Вони дозволяють поєднувати економічні цілі з екологічною відповідальністю, сприяють формуванню довіри на ринку та відкривають доступ до нових можливостей у міжнародній торгівлі. Для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі розуміння механізмів зелених інновацій і сертифікації є необхідною умовою ефективної діяльності в умовах глобальних екологічних викликів і трансформації бізнес-середовища.

Питання для самоконтролю до Розділу 8

1. Що слід розуміти під сталим розвитком у контексті підприємницької діяльності?
2. Чому концепція сталого розвитку набула особливого значення в сучасній економіці?
3. Які ключові відмінності між традиційною та сталою моделлю підприємництва?
4. Яку роль відіграє торгівля у досягненні цілей сталого розвитку?
5. Як глобалізація впливає на поширення принципів відповідального підприємництва?
6. Що означає концепція ESG і з яких компонентів вона складається?
7. У чому полягає значення екологічного компонента ESG для торговельних підприємств?
8. Які основні джерела екологічного впливу торговельної діяльності?
9. Як ESG-підходи можуть впливати на конкурентоспроможність бізнесу?

10. Чому ESG дедалі частіше розглядається як стратегічний інструмент управління?
11. Які соціальні аспекти ESG є найбільш важливими для сфери торгівлі?
12. Яку роль відіграє захист прав споживачів у соціальному вимірі ESG?
13. Чому умови праці та кадрова політика є складовими сталого розвитку?
14. Як цифровізація торгівлі впливає на соціальну відповідальність бізнесу?
15. Яке значення має цифрова етика в контексті ESG?
16. У чому полягає управлінський (Governance) компонент ESG?
17. Чому прозорість і корпоративне управління є важливими для сталого бізнесу?
18. Яку роль відіграють антикорупційні практики у відповідальному підприємництві?
19. Як ESG-підходи впливають на інвестиційну привабливість компаній?
20. Які труднощі можуть виникати під час упровадження ESG-стратегій?
21. Що слід розуміти під етичним підприємництвом?
22. Чим етичне підприємництво відрізняється від дотримання лише правових норм?
23. Які основні принципи етичного підприємництва?
24. Чому чесність і прозорість є ключовими для довіри в бізнесі?
25. Які етичні виклики найбільш характерні для сфери торгівлі?
26. Яким чином етичне підприємництво проявляється у відносинах зі споживачами?
27. Чому недобросовісна конкуренція суперечить принципам етичного бізнесу?
28. Яке значення має етика у відносинах між підприємством і персоналом?
29. Як корпоративна культура впливає на формування етичної поведінки?
30. Які інструменти використовуються для впровадження етичних стандартів у компаніях?
31. Що слід розуміти під зеленими інноваціями?
32. Які відмінності між традиційними та зеленими інноваціями?
33. Які напрями зелених інновацій є найбільш поширеними у сфері торгівлі?
34. Як зелені інновації впливають на ефективність ланцюгів постачання?
35. Яку роль відіграють цифрові технології у розвитку зелених інновацій?
36. Чому зміна споживчої поведінки сприяє розвитку зелених практик у торгівлі?

37. Що слід розуміти під екологічною сертифікацією?
38. Які основні функції виконує екологічна сертифікація для бізнесу?
39. Які види екологічної сертифікації застосовуються у підприємницькій діяльності?
40. Чому сертифікація є важливою умовою доступу до міжнародних ринків?
41. Які переваги отримують підприємства від упровадження зелених інновацій?
42. Які витрати та обмеження можуть супроводжувати процес екологічної сертифікації?
43. Чому існує ризик формального впровадження зелених стандартів?
44. Як зелені інновації пов'язані з концепцією ESG?
45. Яку роль відіграє держава у стимулюванні сталого та відповідального підприємництва?
46. Як міжнародні стандарти впливають на розвиток сталого бізнесу?
47. Чому відповідальне підприємництво є важливим для довгострокової стійкості компаній?
48. Які можливості відкриває сталий розвиток для малого та середнього бізнесу?
49. Які виклики постають перед українськими підприємствами у впровадженні принципів сталого розвитку?
50. Чому знання концепцій ESG, етичного підприємництва та зелених інновацій є необхідними для майбутніх фахівців у сфері підприємництва та торгівлі?

Навчальний кейс 8: «Зелені інновації у торговельній компанії»

Ситуація.

Торговельна мережа планує зменшити екологічний слід шляхом переходу на екологічне пакування, оптимізації логістики та отримання екологічної сертифікації.

Завдання для студентів:

1. Проаналізувати ESG-аспекти діяльності компанії.
2. Визначити зелені інновації, доцільні для впровадження.
3. Оцінити економічні та репутаційні ефекти сертифікації.
4. Запропонувати показники оцінювання сталого розвитку.

Навчальний акцент

Сталий розвиток як стратегія довгострокової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими цифровізацією, глобалізацією, посиленням ролі знань і технологій, а також зростанням соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. У цих умовах підприємництво та торгівля перестають бути лише механізмами обміну товарів і послуг та набувають стратегічного значення як інструменти економічного зростання, інноваційного розвитку й інтеграції національних економік у глобальний простір. Запропонований навчальний посібник спрямований на комплексне осмислення цих процесів і формування цілісного уявлення про сучасне підприємництво та торгівлю в умовах цифрової економіки.

У першому розділі посібника було розкрито сутність сучасного підприємництва, його функції, різновиди та роль у розвитку ринкової економіки. Підприємництво розглядається не лише як економічна діяльність, орієнтована на отримання прибутку, а як динамічний соціально-економічний процес, що поєднує ініціативність, інноваційність, управління ризиками та відповідальність за результати діяльності. Особлива увага приділена підприємницькому середовищу, яке формується під впливом економічних, інституційних, технологічних і соціальних чинників, а також аналізу підприємницьких ризиків і механізмів їх мінімізації.

Другий розділ посібника зосереджений на проблематиці формування бізнес-ідей і розвитку стартап-культури. У ньому підкреслено, що в умовах цифрової трансформації ключовим ресурсом підприємництва стає не стільки капітал, скільки креативність, здатність до інноваційного мислення та вміння ідентифікувати ринкові можливості. Методики оцінювання інноваційності та життєздатності стартапів, а також розвиток підприємницького мислення розглядаються як необхідні інструменти для підготовки майбутніх підприємців до роботи в умовах високої конкуренції та невизначеності.

У третьому розділі торгівля представлена як один із ключових видів підприємницької діяльності, що забезпечує функціонування товарних ринків і задоволення потреб споживачів. Проаналізовано сутність і структуру торгівлі, тенденції розвитку оптової та роздрібною торгівлі, а також роль торговельної інфраструктури в ринковій економіці. Акцент зроблено на тому, що сучасна торгівля є складною системою взаємодії виробників, посередників, логістичних операторів і споживачів, у якій дедалі більшого значення набувають інформаційні та цифрові технології.

Четвертий розділ присвячений товарним ринкам, їх класифікації та механізмам функціонування. У ньому розкрито специфіку локальних, національних і міжнародних ринків, особливості формування попиту та пропозиції, а також цінові стратегії й ринкові дисбаланси. Аналіз товарних ринків дозволяє зрозуміти закономірності ринкової кон'юнктури, вплив конкуренції та державного регулювання на поведінку суб'єктів господарювання. Особливу увагу приділено тому, що в умовах глобалізації ринки дедалі більше взаємопов'язані, а локальні зміни можуть мати міжнародні наслідки.

П'ятий розділ посібника зосереджений на електронній комерції та цифровій трансформації торгівлі. У ньому показано, що e-commerce є не просто альтернативним каналом збуту, а новою моделлю організації торговельної діяльності, яка змінює бізнес-процеси, ланцюги постачання та взаємодію зі споживачами. Проаналізовано основні моделі електронної комерції, вплив цифровізації на логістику та ключові тенденції розвитку e-commerce в Україні та світі. Цей розділ підкреслює, що цифрова трансформація створює як нові можливості для бізнесу, так і нові виклики, пов'язані з конкуренцією, безпекою та регулюванням.

Шостий розділ присвячений правовому регулюванню підприємництва та електронної торгівлі. У ньому розглянуто законодавчу базу України та Європейського Союзу, особливості електронних контрактів, захист прав споживачів і проблеми кібербезпеки у сфері e-commerce. Правове середовище розглядається як важливий елемент стабільності та передбачуваності підприємницької діяльності. Підкреслено, що ефективне

функціонування цифрової торгівлі неможливе без належного захисту даних, довіри споживачів і відповідальності бізнесу за дотримання правових норм.

Сьомий розділ зосереджений на міжнародній торгівлі та глобальних електронних платформах. У ньому проаналізовано основи міжнародної торгівлі, роль глобальних маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba та eBay, а також вплив торгових бар'єрів і міжнародної логістики на зовнішньоторговельну діяльність. Показано, що глобальні платформи істотно знижують бар'єри виходу на міжнародні ринки, але водночас посилюють конкуренцію та залежність підприємств від платформних екосистем. Міжнародна торгівля постає як складна система економічних, логістичних і регуляторних взаємозв'язків, що потребує від підприємців високого рівня адаптивності та стратегічного мислення.

Восьмий розділ присвячений сталому розвитку та відповідальному підприємництву, які стають визначальними орієнтирами сучасного бізнесу. У ньому розглянуто ESG-підходи у торгівлі, етичне підприємництво, зелені інновації та екологічну сертифікацію. Підкреслено, що сталий розвиток більше не є факультативним напрямом, а перетворюється на необхідну умову довгострокової життєздатності бізнесу. Відповідальне підприємництво поєднує економічну ефективність із соціальною справедливістю, екологічною стійкістю та високими стандартами корпоративного управління.

Узагальнюючи зміст усього навчального посібника, слід зазначити, що сучасне підприємництво та торгівля формуються на перетині економічних, технологічних, правових і соціальних процесів. Успішна діяльність у цій сфері вимагає від майбутніх фахівців не лише знання класичних економічних теорій, а й розуміння цифрових технологій, міжнародних ринків, правового регулювання та принципів сталого розвитку. Запропонований посібник створює методологічну основу для формування таких комплексних компетентностей.

Практична цінність навчального посібника полягає в тому, що він орієнтований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на розвиток аналітичного мислення, здатності оцінювати ринкові ситуації, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптуватися до змін бізнес-середовища. Структура посібника, поєднання теоретичних положень, аналітичних узагальнень і питань для самоконтролю сприяють системному засвоєнню матеріалу та його практичному застосуванню.

Таким чином, навчальний посібник «Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції» формує цілісне бачення сучасного підприємницького та торговельного середовища, відповідає актуальним викликам економіки й може слугувати ефективним інструментом підготовки здобувачів вищої освіти до професійної діяльності в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку.

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Підприємництво – самостійна, ініціативна та систематична господарська діяльність, що здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку або досягнення соціально-економічного ефекту.

Підприємець – фізична або юридична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність, приймає управлінські рішення та несе відповідальність за їх результати.

Підприємницьке середовище – сукупність економічних, правових, соціальних та інституційних умов, у яких функціонує підприємництво.

Підприємницький ризик – імовірність втрат або відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних у процесі підприємництва.

Бізнес-ідея – концептуальне уявлення про створення продукту або послуги для задоволення потреб ринку.

Стартап – новостворене підприємство або проєкт, орієнтований на реалізацію інноваційної ідеї в умовах високої невизначеності.

Стартап-культура – система цінностей, норм і практик, що сприяють інноваціям, експериментам і швидкому розвитку бізнесу.

Інновація – упровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту, процесу, маркетингового чи організаційного рішення.

Підприємницьке мислення – здатність ідентифікувати можливості, оцінювати ризики та приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.

Торгівля – вид підприємницької діяльності, пов'язаний з купівлею та продажем товарів і послуг.

Оптова торгівля – реалізація товарів великими партіями для подальшого перепродажу або виробничого використання.

Роздрібна торгівля – продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам для особистого використання.

Торговельна інфраструктура – сукупність матеріально-технічних, логістичних та інформаційних елементів, що забезпечують функціонування торгівлі.

Товарний ринок – система економічних відносин між продавцями та покупцями щодо обміну товарами.

Локальний ринок – товарний ринок, що функціонує в межах обмеженої території.

Національний ринок – ринок, що охоплює територію однієї держави та регулюється її законодавством.

Міжнародний ринок – ринок, на якому здійснюється обмін товарами між суб'єктами різних країн.

Ціноутворення – процес формування ціни товару під впливом попиту, пропозиції та інших чинників.

Ринковий дисбаланс – порушення рівноваги між попитом і пропозицією на ринку.

Електронна комерція (e-commerce) – форма торгівлі, що здійснюється з використанням електронних інформаційних технологій.

Онлайн-магазин – вебплатформа для продажу товарів або послуг через Інтернет.

Цифрова трансформація – процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства.

Ланцюг постачання – сукупність процесів від виробництва товару до його доставки кінцевому споживачеві.

Цифрові платформи – онлайн-системи, що забезпечують взаємодію між продавцями та покупцями.

Електронний контракт – договір, укладений у електронній формі з використанням цифрових засобів.

Захист прав споживачів – система правових і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення інтересів покупців.

Кібербезпека – комплекс заходів із захисту інформаційних систем і даних від кіберзагроз.

Міжнародна торгівля – обмін товарами та послугами між країнами.

Торговельні бар'єри – економічні або адміністративні обмеження у міжнародній торгівлі.

Логістика – управління потоками товарів, інформації та ресурсів у процесі їх переміщення.

Глобальні торговельні платформи – міжнародні електронні маркетплейси, що об'єднують продавців і покупців з різних країн.

Сталий розвиток – модель розвитку, що забезпечує баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною безпекою.

Відповідальне підприємництво – ведення бізнесу з урахуванням соціальних, екологічних і етичних аспектів.

ESG-підходи – система оцінювання діяльності компаній за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями.

Етичне підприємництво – підприємницька діяльність, заснована на принципах чесності, прозорості та відповідальності.

Зелені інновації – інноваційні рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу бізнесу на довкілля.

Екологічна сертифікація – підтвердження відповідності продукції або процесів екологічним стандартам.

Зелена трансформація – перехід бізнесу та економіки до екологічно сталих моделей розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) – добровільна інтеграція соціальних та екологічних аспектів у діяльність компанії.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства ефективно функціонувати та утримувати позиції на ринку в умовах конкуренції.

ПРИКЛАДИ КЕЙСІВ

Кейс 1. Підприємництво в умовах нестабільного середовища

Опис ситуації

Мале торговельно-виробниче підприємство працює на внутрішньому ринку в умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску та змін у податковому регулюванні. Власник змушений ухвалювати рішення щодо збереження бізнесу, не маючи доступу до значних фінансових ресурсів. Попит на продукцію коливається, а витрати зростають швидше за доходи.

Завдання для аналізу:

1. Оцінити підприємницьке середовище, у якому функціонує бізнес.
2. Визначити ключові підприємницькі ризики.
3. Запропонувати стратегію виживання та адаптації підприємства.

Кейс 2. Оцінювання життєздатності стартап-ідеї

Опис ситуації

Команда молодих підприємців планує створити стартап у сфері цифрових сервісів для малого бізнесу. Ідея є інноваційною, однак команда не має достатнього досвіду у комерціалізації продуктів. Інвестори зацікавлені, але вимагають обґрунтування ринкового потенціалу.

Завдання для аналізу:

1. Визначити критерії оцінювання інноваційності стартапу.
2. Проаналізувати життєздатність бізнес-моделі.
3. Запропонувати способи зниження стартап-ризиків.

Кейс 3. Трансформація традиційної торгівлі

Опис ситуації

Мережа роздрібних магазинів відчуває зниження відвідуваності через зростання онлайн-торгівлі. Керівництво розглядає варіанти скорочення фізичних торгових точок або переходу до омніканальної моделі.

Завдання для аналізу:

1. Проаналізувати сучасні тенденції у торгівлі.
2. Порівняти традиційну та омніканальну моделі.
3. Запропонувати оптимальний сценарій розвитку мережі.

Кейс 4. Цінова стратегія на конкурентному товарному ринку

Опис ситуації

Виробник споживчих товарів працює на національному ринку з високою конкуренцією та ціновою чутливістю споживачів. Компанія стикається з тиском з боку імпортних товарів та коливанням собівартості.

Завдання для аналізу:

1. Визначити фактори формування ціни на ринку.
2. Проаналізувати можливі ринкові дисбаланси.
3. Запропонувати обґрунтовану цінову стратегію.

Кейс 5. Запуск електронної комерції

Опис ситуації

Торговельне підприємство планує запуск власного онлайн-магазину. Перед керівництвом стоїть вибір між розробкою власної платформи та використанням готових маркетплейсів. Також виникають питання логістики та цифрової безпеки.

Завдання для аналізу:

1. Порівняти моделі електронної комерції.
2. Оцінити вплив цифровізації на ланцюги постачання.
3. Визначити ключові ризики запуску e-commerce.

Кейс 6. Правові ризики в електронній торгівлі

Опис ситуації

Онлайн-платформа з продажу товарів отримує скарги щодо умов електронних договорів і захисту персональних даних клієнтів. Компанія працює як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Завдання для аналізу:

1. Проаналізувати правові вимоги до електронних контрактів.
2. Оцінити рівень захисту прав споживачів.
3. Запропонувати заходи мінімізації юридичних і кіберризиків.

Кейс 7. Вихід підприємства на міжнародний ринок через глобальні платформи

Опис ситуації

Малий виробник планує продавати продукцію через міжнародну електронну платформу. Компанія стикається з торговими бар'єрами, логістичними труднощами та вимогами до сертифікації.

Завдання для аналізу:

1. Оцінити доцільність використання глобальних платформ.
2. Проаналізувати вплив торговельних бар'єрів.

3. Запропонувати стратегію міжнародної експансії.

Кейс 8. Зелені інновації та відповідальне підприємництво

Опис ситуації

Торговельна компанія планує впровадження зелених інновацій: екологічного пакування, енергоефективних складів і ESG-звітності. Керівництво прагне поєднати екологічні цілі з економічною ефективністю.

Завдання для аналізу:

1. Визначити екологічні та соціальні аспекти діяльності компанії.
2. Оцінити економічний ефект зелених інновацій.
3. Запропонувати показники оцінювання сталого розвитку.

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Розділ 1. Сутність сучасного підприємництва (1–12)

1. Підприємництво – це:

- A. Некомерційна діяльність
- B. Господарська діяльність без ризику
- C. Самостійна діяльність з метою отримання прибутку
- D. Державне управління

Правильна відповідь: C

2. Основною функцією підприємництва є:

- A. Контроль
- B. Інноваційна діяльність
- C. Адміністрування
- D. Регулювання

Правильна відповідь: B

3. Підприємницький ризик означає:

- A. Гарантований прибуток
- B. Ймовірність втрат
- C. Відсутність невизначеності
- D. Державну підтримку

Правильна відповідь: B

4. До внутрішніх чинників підприємницького середовища належать:

- A. Законодавство
- B. Кон'юнктура ринку
- C. Управлінські рішення
- D. Політична стабільність

Правильна відповідь: C

5. Який ресурс є ключовим у сучасному підприємстві?

- A. Сировина
- B. Інформація та знання
- C. Земля
- D. Природні ресурси

Правильна відповідь: B

6. Основна мета підприємницької діяльності:

- A. Соціальний контроль
- B. Прибуток і розвиток
- C. Зменшення конкуренції
- D. Регулювання ринку

Правильна відповідь: B

7. Хто несе відповідальність за підприємницькі рішення?

- A. Держава
- B. Споживач
- C. Підприємець
- D. Конкуренти

Правильна відповідь: C

8. Який тип ризику пов'язаний зі змінами попиту?

- A. Фінансовий
- B. Ринковий
- C. Юридичний
- D. Технологічний

Правильна відповідь: B

9. Підприємницьке середовище є:

- A. Статичним
- B. Замкненим
- C. Динамічним
- D. Незмінним

Правильна відповідь: C

10. Підприємництво сприяє:

- A. Монополізації
- B. Зайнятості населення
- C. Зменшенню конкуренції
- D. Скороченню інновацій

Правильна відповідь: B

11. Який ризик пов'язаний із законодавством?

- A. Ринковий
- B. Регуляторний
- C. Операційний
- D. Репутаційний

Правильна відповідь: B

12. Підприємницька діяльність здійснюється:

- A. Лише державою
- B. Без відповідальності
- C. На власний ризик
- D. За відсутності конкуренції

Правильна відповідь: C

Розділ 2. Бізнес-ідеї та стартапи (13–25)

13. Бізнес-ідея – це:

- A. Готовий бізнес
- B. Концепція створення цінності
- C. Фінансовий звіт
- D. Юридичний документ

Правильна відповідь: B

14. Стартап зазвичай характеризується:

- A. Низькою невизначеністю
- B. Високою стабільністю
- C. Високою невизначеністю
- D. Відсутністю інновацій

Правильна відповідь: C

15. Основним джерелом бізнес-ідей є:

- A. Податкова система
- B. Ринкові проблеми
- C. Державні програми

D. Законодавство
Правильна відповідь: В

16. Стартап-культура орієнтована на:
А. Формалізм
В. Інновації та експерименти
С. Жорстку ієрархію
D. Мінімізацію змін
Правильна відповідь: В

17. Що знижує ризик стартапу?
А. Відсутність плану
В. Аналіз ринку
С. Інтуїція
D. Ігнорування конкуренції
Правильна відповідь: В

18. Інноваційність означає:
А. Копіювання
В. Новизну або вдосконалення
С. Масовість
D. Стандартизацію
Правильна відповідь: В

19. Підприємницьке мислення передбачає:
А. Уникнення ризиків
В. Виявлення можливостей
С. Консерватизм
D. Статичність
Правильна відповідь: В

20. Основний критерій життєздатності стартапу:
А. Популярність ідеї
В. Наявність команди
С. Платоспроможний попит
D. Державна підтримка
Правильна відповідь: С

21. Стартап на ранній стадії зазвичай фінансується за рахунок:
А. IPO
В. Власних коштів
С. Банківських кредитів
D. Державних дотацій
Правильна відповідь: В

22. MVP – це:
А. Максимальний продукт
В. Мінімально життєздатний продукт
С. Фінансовий план
D. Бізнес-стратегія
Правильна відповідь: В

23. Стартапи найчастіше припиняють діяльність через:
А. Надлишок клієнтів

- В. Відсутність попиту
 - С. Надмірну рекламу
 - Д. Законодавство
- Правильна відповідь: В

24. Креативність у бізнесі – це:

- А. Художня діяльність
- В. Генерування нових рішень
- С. Формалізм
- Д. Контроль

Правильна відповідь: В

25. Стартап відрізняється від МСП тим, що:

- А. Не має прибутку
- В. Орієнтований на масштабування
- С. Не має команди
- Д. Не потребує планування

Правильна відповідь: В

Розділ 3. Торгівля (26–37)

26. Торгівля – це:

- А. Виробництво
- В. Обмін товарів
- С. Логістика
- Д. Регулювання

Правильна відповідь: В

27. Оптова торгівля передбачає:

- А. Продаж кінцевим споживачам
- В. Продаж великими партіями
- С. Онлайн-торгівлю
- Д. Аукціони

Правильна відповідь: В

28. Роздрібна торгівля орієнтована на:

- А. Посередників
- В. Виробників
- С. Кінцевих споживачів
- Д. Державу

Правильна відповідь: С

29. Торговельна інфраструктура включає:

- А. Лише магазини
- В. Логістику та склади
- С. Виробничі цехи
- Д. Банки

Правильна відповідь: В

30. Основна тенденція сучасної торгівлі:

- А. Локалізація
- В. Цифровізація
- С. Натуралізація
- Д. Ізоляція

Правильна відповідь: В

31. Омніканальна торгівля – це:

- А. Один канал збуту
- В. Поєднання онлайн і офлайн
- С. Лише e-commerce
- Д. Лише опт

Правильна відповідь: В

32. Торгівля виконує функцію:

- А. Розподілу
- В. Контролю
- С. Адміністрування
- Д. Регулювання

Правильна відповідь: А

33. Зростання e-commerce призводить до:

- А. Зменшення конкуренції
- В. Зміни торговельних моделей
- С. Відмови від логістики
- Д. Зникнення магазинів

Правильна відповідь: В

34. Торговельна мережа – це:

- А. Один магазин
- В. Сукупність торгових точок
- С. Виробниче підприємство
- Д. Банк

Правильна відповідь: В

35. Основний фактор ефективності торгівлі:

- А. Кількість працівників
- В. Швидкість обігу товарів
- С. Розмір складу
- Д. Податки

Правильна відповідь: В

36. Логістика у торгівлі відповідає за:

- А. Виробництво
- В. Переміщення товарів
- С. Маркетинг
- Д. Оподаткування

Правильна відповідь: В

37. Сучасна торгівля є:

- А. Статичною
- В. Динамічною
- С. Закритою
- Д. Регламентованою повністю

Правильна відповідь: В

Розділ 4. Товарні ринки (38–49)

38. Товарний ринок – це:

- A. Система виробництва
 - B. Сукупність відносин купівлі-продажу
 - C. Логістична мережа
 - D. Фінансова система
- Правильна відповідь: B

39. Локальний товарний ринок характеризується:
- A. Глобальним охопленням
 - B. Обмеженою територією
 - C. Відсутністю конкуренції
 - D. Міжнародним регулюванням
- Правильна відповідь: B

40. Національний товарний ринок регулюється:
- A. Міжнародними угодами
 - B. Локальними органами
 - C. Законодавством держави
 - D. Корпораціями
- Правильна відповідь: C

41. Основним чинником ціноутворення є:
- A. Попит і пропозиція
 - B. Маркетинг
 - C. Реклама
 - D. Дотації
- Правильна відповідь: A

42. Ринковий дисбаланс означає:
- A. Рівновагу
 - B. Надлишок або дефіцит
 - C. Стабільність
 - D. Відсутність конкуренції
- Правильна відповідь: B

43. Міжнародні товарні ринки найбільше залежать від:
- A. Локального попиту
 - B. Валютних коливань
 - C. Погоди
 - D. Сезонності
- Правильна відповідь: B

44. Державне регулювання цін характерне насамперед для:
- A. Локальних ринків
 - B. Національних ринків
 - C. Міжнародних ринків
 - D. Онлайн-ринків
- Правильна відповідь: B

45. Кон'юнктура ринку відображає:
- A. Юридичний статус
 - B. Поточний стан ринку
 - C. Податкову політику
 - D. Стратегію підприємства
- Правильна відповідь: B

46. Цінова стратегія підприємства залежить від:

- A. Лише витрат
- B. Ринкового середовища
- C. Тільки реклами
- D. Державної підтримки

Правильна відповідь: B

47. Монополізація ринку призводить до:

- A. Зростання конкуренції
- B. Зниження цін
- C. Обмеження конкуренції
- D. Ринкової рівноваги

Правильна відповідь: C

48. Конкуренція на товарному ринку сприяє:

- A. Зниженню якості
- B. Підвищенню ефективності
- C. Дефіциту товарів
- D. Монополізації

Правильна відповідь: B

49. Основною функцією товарного ринку є:

- A. Регулювання
- B. Обмін
- C. Контроль
- D. Планування

Правильна відповідь: B

Розділ 5. Електронна комерція та цифрова трансформація (50–64)

50. Електронна комерція – це:

- A. Продаж без реклами
- B. Торгівля через Інтернет
- C. Бартер
- D. Оптова торгівля

Правильна відповідь: B

51. Основною перевагою e-commerce є:

- A. Відсутність витрат
- B. Глобальний доступ
- C. Відсутність конкуренції
- D. Повна автоматизація

Правильна відповідь: B

52. Модель B2C означає:

- A. Бізнес – держава
- B. Бізнес – бізнес
- C. Бізнес – споживач
- D. Споживач – споживач

Правильна відповідь: C

53. Основний ризик e-commerce:

- A. Відсутність клієнтів

- В. Кіберзагрози
 - С. Надлишок персоналу
 - Д. Відсутність логістики
- Правильна відповідь: В

54. Цифрова трансформація означає:
- А. Автоматизацію окремих процесів
 - В. Комплексну зміну бізнес-моделі
 - С. Заміщення персоналу
 - Д. Скорочення діяльності
- Правильна відповідь: В

55. Онлайн-магазин є прикладом:
- А. Традиційної торгівлі
 - В. Електронної комерції
 - С. Оптової торгівлі
 - Д. Бартеру
- Правильна відповідь: В

56. Цифрові платформи забезпечують:
- А. Контроль виробництва
 - В. Взаємодію продавців і покупців
 - С. Державне регулювання
 - Д. Податковий облік
- Правильна відповідь: В

57. Основний ефект цифровізації логістики:
- А. Зростання витрат
 - В. Підвищення ефективності
 - С. Уповільнення процесів
 - Д. Зменшення конкуренції
- Правильна відповідь: В

58. Омніканальна модель поєднує:
- А. Різні країни
 - В. Онлайн і офлайн канали
 - С. Опт і роздріб
 - Д. Локальні ринки
- Правильна відповідь: В

59. Основний показник ефективності e-commerce:
- А. Кількість працівників
 - В. Конверсія
 - С. Площа складу
 - Д. Податки
- Правильна відповідь: В

60. Маркетплейс – це:
- А. Власний сайт
 - В. Онлайн-платформа з багатьма продавцями
 - С. Склад
 - Д. Магазин
- Правильна відповідь: В

61. E-commerce сприяє:

- A. Обмеженню ринків
- B. Глобалізації торгівлі
- C. Зменшенню вибору
- D. Натуралізації

Правильна відповідь: B

62. Основна перевага цифрових даних:

- A. Складність
- B. Аналітика та прогнозування
- C. Закритість
- D. Формальність

Правильна відповідь: B

63. Онлайн-платежі потребують:

- A. Сертифікації товарів
- B. Захисту даних
- C. Реклами
- D. Ліцензування персоналу

Правильна відповідь: B

64. Цифрові інструменти дозволяють:

- A. Збільшити невизначеність
- B. Оптимізувати запаси
- C. Усунути конкуренцію
- D. Скасувати логістику

Правильна відповідь: B

Розділ 6. Правове регулювання та кібербезпека (65–74)

65. Електронний контракт – це:

- A. Усна угода
- B. Паперовий договір
- C. Договір в електронній формі
- D. Маркетингова угода

Правильна відповідь: C

66. Основна мета захисту прав споживачів:

- A. Контроль бізнесу
- B. Забезпечення інтересів покупців
- C. Обмеження конкуренції
- D. Зменшення продажів

Правильна відповідь: B

67. GDPR регулює:

- A. Податки
- B. Захист персональних даних
- C. Митні тарифи
- D. Логістику

Правильна відповідь: B

68. Кібербезпека спрямована на захист:

- A. Товарів
- B. Даних і систем

С. Персоналу
D. Будівель
Правильна відповідь: В

69. Фішинг – це:
A. Логістична операція
B. Метод шахрайства
C. Вид реклами
D. Податкова схема
Правильна відповідь: В

70. Витік даних призводить до:
A. Зростання довіри
B. Репутаційних втрат
C. Підвищення продажів
D. Спрощення бізнесу
Правильна відповідь: В

71. Законодавче регулювання e-commerce забезпечує:
A. Повну свободу
B. Правову визначеність
C. Монополію
D. Відсутність відповідальності
Правильна відповідь: В

72. Відповідальність платформ у ЄС:
A. Відсутня
B. Регламентована
C. Формальна
D. Добровільна
Правильна відповідь: В

73. Основний ризик онлайн-бізнесу:
A. Відсутність складів
B. Кіберзагрози
C. Надлишок клієнтів
D. Високий попит
Правильна відповідь: В

74. Юридична безпека бізнесу підвищується через:
A. Ігнорування норм
B. Дотримання законодавства
C. Усну форму договорів
D. Скорочення інформації
Правильна відповідь: В

Розділ 7. Міжнародна торгівля та платформи (75–87)

75. Міжнародна торгівля – це:
A. Внутрішній обмін
B. Обмін між країнами
C. Бартер
D. Оптова торгівля
Правильна відповідь: В

76. Торговельні бар'єри включають:

- A. Рекламу
- B. Мита та квоти
- C. Логістику
- D. Маркетинг

Правильна відповідь: B

77. Глобальні платформи дозволяють:

- A. Обмежити ринки
- B. Вийти на міжнародні ринки
- C. Зменшити конкуренцію
- D. Усунути логістику

Правильна відповідь: B

78. Основний виклик міжнародної торгівлі:

- A. Масштаб
- B. Регулювання та логістика
- C. Реклама
- D. Попит

Правильна відповідь: B

79. Amazon, Alibaba, eBay є:

- A. Банками
- B. Маркетплейсами
- C. Виробниками
- D. Регуляторами

Правильна відповідь: B

80. Валютні ризики виникають через:

- A. Конкуренцію
- B. Коливання курсів
- C. Логістику
- D. Сертифікацію

Правильна відповідь: B

81. Міжнародна логістика забезпечує:

- A. Виробництво
- B. Переміщення товарів між країнами
- C. Ціноутворення
- D. Регулювання

Правильна відповідь: B

82. Сертифікація у міжнародній торгівлі потрібна для:

- A. Реклами
- B. Відповідності стандартам
- C. Податкових пільг
- D. Скорочення витрат

Правильна відповідь: B

83. Основна перевага платформ для МСП:

- A. Високі комісії
- B. Зниження бар'єрів входу
- C. Контроль виробництва

D. Монополія

Правильна відповідь: В

84. Світова торгівля залежить від:

A. Локальних ринків

B. Геополітичних факторів

C. Реклами

D. Погоди

Правильна відповідь: В

85. Інкотермс регулюють:

A. Податки

B. Умови поставок

C. Ціни

D. Рекламу

Правильна відповідь: В

86. Міжнародна торгівля сприяє:

A. Ізоляції

B. Економічній інтеграції

C. Зменшенню вибору

D. Натуралізації

Правильна відповідь: В

87. Основний ризик глобальних платформ:

A. Масштаб

B. Залежність від платформи

C. Відсутність клієнтів

D. Відсутність реклами

Правильна відповідь: В

Розділ 8. Сталий розвиток та ESG (88–100)

88. Сталий розвиток означає:

A. Лише економічне зростання

B. Баланс економіки, соціуму й екології

C. Скорочення виробництва

D. Державний контроль

Правильна відповідь: В

89. ESG включає:

A. Економіку, систему, глобалізацію

B. Екологію, соціум, управління

C. Етику, стратегію, глобалізацію

D. Енергію, сталість, зростання

Правильна відповідь: В

90. Екологічний компонент ESG означає:

A. Прибуток

B. Вплив на довкілля

C. Кадрову політику

D. Управління

Правильна відповідь: В

91. Соціальний компонент ESG пов'язаний з:

- A. Податками
- B. Працівниками та споживачами
- C. Логістикою
- D. Маркетингом

Правильна відповідь: B

92. Governance в ESG означає:

- A. Рекламу
- B. Корпоративне управління
- C. Виробництво
- D. Продаж

Правильна відповідь: B

93. Відповідальне підприємництво передбачає:

- A. Лише прибуток
- B. Соціальну та екологічну відповідальність
- C. Монополізацію
- D. Формалізм

Правильна відповідь: B

94. Зелені інновації спрямовані на:

- A. Збільшення витрат
- B. Зменшення негативного впливу
- C. Зниження якості
- D. Скорочення асортименту

Правильна відповідь: B

95. Екологічна сертифікація підтверджує:

- A. Ціну
- B. Відповідність стандартам
- C. Рекламу
- D. Ліцензію

Правильна відповідь: B

96. ESG-звітність використовується для:

- A. Маркетингу
- B. Оцінювання сталості бізнесу
- C. Податків
- D. Продажу

Правильна відповідь: B

97. Зелені інновації можуть призвести до:

- A. Зниження ефективності
- B. Підвищення конкурентоспроможності
- C. Зростання ризиків
- D. Відсутності прибутку

Правильна відповідь: B

98. Сталий бізнес орієнтований на:

- A. Короткостроковий ефект
- B. Довгострокову стійкість
- C. Мінімізацію інновацій
- D. Ізоляцію

Правильна відповідь: В

99. ESG дедалі частіше впливає на:

- А. Дизайн
- В. Інвестиційні рішення
- С. Асортимент
- Д. Логістику

Правильна відповідь: В

100. Знання ESG є важливими для:

- А. Лише менеджерів
- В. Майбутніх підприємців і фахівців
- С. Державних службовців
- Д. Споживачів

Правильна відповідь: В

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 51 E-Commerce Statistics In 2025 (Global and U.S. Data). SellersCommerce. 2025. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля її значення для розвитку бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 1. С. 210–214. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-37>
4. Верховна Рада України. (2023). Законодавство України у сфері електронної комерції. <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. URL : <https://rau.ua/novuni/vpliv-vijni-na-internet/> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Даньків В. В. Вплив електронної комерції на ринок праці в контексті розвитку цифрової економіки. Академічні візії. 2022. №8–9. С. 39–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6859604>(дата звернення: 09.12.2025).
7. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 114–117. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260165/256711>
8. З чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-roczhi-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv>
9. Заяць О.І., Якоб Є.Й. Найбільші ринки електронної торгівлі в глобальному господарстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. №47. С.30–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-6> (дата звернення: 27.11.2025).
10. Іваненко Л. М. Маркетплейси як об’єктивний наслідок розвитку електронної комерції. Економіка і організація управління. 2021. № 4. С. 178–187. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.16>
11. Іпполітова І. Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>.
12. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 85–92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
13. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. Підприємництво та інновації. 2022. Випуск 24. С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>
14. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
15. Кучмійова Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №10. С.77–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.77> (дата звернення: 09.12.2025).
16. Лимар В. В. Електронна комерція в контексті розвитку міжнародного рекламного менеджменту. Економіка і організація управління. 2021. №2(42). С.30–38. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.3> (дата звернення: 29.08.2023).
17. Лісовецька Ю. В., Зубенко І. Р., Варпіоте І. Особливості менеджменту електронної комерції в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2024. № 35(63). С. 17–22.
18. Ніколенко В., Головачова А. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні. Матеріали конференцій МНЛ (м. Кропивницький, 28 лютого 2025 р.). 2025. С. 47–49. URL:

19. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №4(98). С.10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17) (дата звернення: 29.11.2025)
20. Орлик О. В. Сучасні тенденції та напрями використання підприємствами інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. №2(77). С. 98–110. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/download/248526/245843 (дата звернення: 29.11.2025)
21. Павлова В. А. Еволюція форматів торговельних підприємств у динаміці статистичної інформації. *Академічний огляд*. 2019. № 1(50). С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2019-1-50-5>.
22. Роль електронної комерції в стимулюванні інноваційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції / Л. Вербівська та ін. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 3. № 50. С. 330–340. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.3930> (дата звернення: 09.12.2025).
23. Стежко Н., Шевчук О. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5(05). С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.
24. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (дата звернення: 08.12.2025).
25. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619>
26. Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовський В., Аржаннікова А. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37>.
27. Стройко Т. В., Бондарь Д. О., Буланов І. Д. Е-commerce як важлива компонента стартап підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 51. С. 112–117. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/51_2024ua/18.pdf
28. Ткачук Г., Сотник А., Виговський В. Місце омніканальних стратегій у сучасному бізнес-просторі: види, переваги та основні елементи. *Економічні перспективи*. 2025. № 197. С. 246–253. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.246-253> (дата звернення: 08.12.2025)
29. Український e-commerce під час війни – дослідження. URL: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskyj-e-commerce-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 07.12.2025).
30. Червона О. Ю. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 39. С. 65–68.
31. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 2 (82) . DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>.
32. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 312–325. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.312-325>.
33. Шостак Л. В., Мохнюк А. М. Розвиток Інтернет-бізнесу як важливого елементу комунікацій в логістиці. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск № 60. С. 123–128. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf
34. Шостак Л., Милько І., Павлова С. Електронна торгівля та Інтернет-технології в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-97>

35. Щитов Д. М., Жадько К. С., Мормуль М. Ф. Тенденції розвитку ринку електронної комерції у світі та в Україні. Наукові перспективи. 2024. № 7(49). С. 942–954
36. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. №8(218). С.4–15. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf (дата звернення: 28.11.2025).
37. Vokovets, V.V. and Davydyuk, L.P. E-commerce is important for business development, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, no. 1, pp. 210–214. 2021. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-37>
38. CB Insights. (2023). The top reasons startups fail. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top>
39. Demchenko M. Y. Legal challenges and prospects of corporate regulation of offshore financial centers in the post-pandemic period. Juridical scientific and electronic journal. 2025. № 2. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-2/20>.
40. European Commission. (2023). Digital single market: Shaping Europe’s digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
41. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2023). ENISA threat landscape 2023. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2023>
42. Global Entrepreneurship Monitor. (2023). Global entrepreneurship monitor 2022/2023 global report. GEM Consortium. <https://www.gemconsortium.org>
<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1618> (дата звернення: 08.12.2025).
43. IBM Security. (2024). Cost of a data breach report 2024. IBM Corporation. <https://www.ibm.com/security/data-breach>
44. International Energy Agency. (2023). Energy efficiency indicators: Retail and commercial sectors. <https://www.iea.org>
45. McKinsey & Company. (2023). Digital supply chains: Increasing resilience and efficiency. <https://www.mckinsey.com>
46. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Entrepreneurship at a glance 2023. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
47. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024a). ESG practices and sustainable trade. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
48. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024b). Price dynamics and market structures. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
49. Plunkett J. W. Plunkett's E-Commerce & Internet Business Almanac 2021. Houston, Texas: Plunkett Research, Ltd., 2021. 654 p.
50. Rasulov, R. Automation of logistics processes in direct trade between producers and the restaurant sector. Law, Business and Sustainability Herald. 2022. 2(4), 62–77. URL: <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/view/69>(date of access: 29.11.2025).
51. Rezvorovych K. World experience of the land sale market reform: a temporal legal measure. Philosophy, economics and law review. 2021. Vol. 1. No. 1. P. 76–85. URL: https://phelr.dduvs.in.ua/?page_id=1578&lang=uk (дата звернення: 19.11.2025).
52. Statista. (2024a). Global e-commerce market size. <https://www.statista.com>
53. Statista. (2024b). Leading global online marketplaces. <https://www.statista.com>
54. United Nations Conference on Trade and Development. (2024). Global trade update. UNCTAD. <https://unctad.org>
55. World Bank. (2023). Logistics performance index 2023. World Bank Group. <https://lpi.worldbank.org>
56. World Bank. (2024). World development indicators. World Bank Group. <https://databank.worldbank.org>
57. World Economic Forum. (2024). Green innovation: Unlocking business value and sustainability. <https://www.weforum.org>
58. World Trade Organization. (2024). World trade statistical review 2024. WTO. <https://www.wto.org>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. 2021. №4(44). С.118–130. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.11>
2. Антимонопольний комітет України. (2023). Стан конкуренції на товарних ринках України. <https://amcu.gov.ua>
3. Антимонопольний комітет України. (2024). Звіт про діяльність та конкурентну політику. <https://amcu.gov.ua>
4. Верховна Рада України. (2023). Закон України «Про електронну комерцію». <https://zakon.rada.gov.ua>
5. Верховна Рада України. (2024). Закон України «Про захист прав споживачів» (із змінами). <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях.
7. Сутність, місце та роль діджитал-менеджменту. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 114–117. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260165/256711>
8. Державна служба статистики України. (2023). Підприємницька діяльність в Україні: статистичний збірник. Держстат України. <https://ukrstat.gov.ua>
9. Державна служба статистики України. (2024). Інформаційне суспільство та цифрова економіка в Україні. Держстат України. <https://ukrstat.gov.ua>
10. Державна служба статистики України. (2024). Оптова та роздрібна торгівля в Україні.
11. Держстат України. <https://ukrstat.gov.ua>
12. Ішполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. №47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
13. Кабінет Міністрів України. (2023). Національна економічна стратегія до 2030 року. <https://www.kmu.gov.ua>
14. Ковальова О. М., Кірсанова В. В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 85–92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.85>
15. Міністерство економіки України. (2023). Аналітичний огляд розвитку підприємництва та малого і середнього бізнесу. <https://www.me.gov.ua>
16. Міністерство економіки України. (2024). Стан та перспективи розвитку електронної комерції в Україні. <https://www.me.gov.ua>
17. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. (2023). Сталий розвиток та екологічна політика України. <https://mer.gov.ua>
18. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. (2024). Зелена трансформація економіки України. <https://mer.gov.ua>
19. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Цифрова економіка України: стратегічні напрями розвитку. <https://thedigital.gov.ua>
20. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Електронна комерція та цифрові платформи в Україні. <https://thedigital.gov.ua>
21. Національний банк України. (2023). Платіжна інфраструктура та безготівкові розрахунки в Україні. <https://bank.gov.ua>
22. Національний банк України. (2024). Огляд фінансової стабільності. <https://bank.gov.ua>
23. Стежко Н.В., Шевчук О.І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. №5(05). С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>

Анотація

Навчальний посібник «Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції» розроблено для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності D7 «Торгівля». Його мета - сформулювати цілісне уявлення про сучасне підприємництво як ключовий елемент економіки знань та цифрової трансформації. Особлива увага приділяється взаємозв'язку підприємницької діяльності, розвитку торговельної сфери, функціонуванню товарних ринків та впровадженню електронної комерції.

У посібнику розкрито сутність підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки та цифрової доби, з урахуванням новітніх бізнес-моделей, стартап-культури та практик креативного мислення. Висвітлено особливості формування бізнес-ідей, структуру торговельного середовища, специфіку локальних і глобальних товарних ринків, а також роль інновацій у досягненні конкурентоспроможності. Матеріали побудовані з урахуванням практичної орієнтації та спрямовані на розвиток у студентів критичного мислення, підприємницької ініціативності та адаптивності до змін на ринку.

Окремий акцент зроблено на сучасних викликах, що постають перед підприємцями в контексті цифровізації: електронні торговельні майданчики, логістичні рішення в електронній комерції, питання кібербезпеки, законодавчі аспекти е-комерції та захисту прав споживачів. Охоплено також правове регулювання підприємницької діяльності як в Україні, так і в Європейському Союзі. Описано міжнародні практики, пов'язані з розвитком електронної торгівлі, а також бар'єри, що виникають у процесі виходу на глобальні ринки.

Завершальний розділ присвячено сталому розвитку, відповідальному підприємництву та впровадженню ESG-підходів у сфері торгівлі. Це дозволяє студентам сформулювати уявлення про взаємозв'язок бізнесу та екологічних, соціальних і управлінських викликів.

Структура посібника передбачає логічну побудову матеріалу за модулями, кожен з яких містить питання для самоконтролю, що сприяють кращому засвоєнню знань. У додатках подано глосарій основних термінів, тести для перевірки рівня знань, приклади практичних кейсів, рекомендовану літературу для подальшого вивчення тематики.

Навчальний посібник відповідає вимогам освітніх програм спеціальності D7 «Торгівля» та може бути використаний як базовий матеріал для дисциплін «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами», «Критичне мислення та аналітичне забезпечення підприємницької діяльності», «Міжнародна торгівля», «Електронна комерція», «Міжнародне підприємництво», а також для підготовки до практичних занять, самостійної роботи, семінарів та курсових проектів.

Посібник буде корисним не лише студентам, а й викладачам, молодим підприємцям, керівникам стартапів та усім, хто цікавиться питаннями сучасного підприємництва, цифрової торгівлі та трансформації ринкових процесів у цифрову епоху.

Summary

This textbook, *Entrepreneurship and Trade in the Digital Age: From Traditional Markets to E-Commerce*, provides a comprehensive and structured overview of entrepreneurship and trade under conditions of digital transformation and global economic change. The publication is designed to support bachelor-level students majoring in Trade (D7), while also serving as a useful reference for educators, practitioners, and professionals interested in contemporary business models, electronic commerce, and sustainable entrepreneurial development.

The textbook addresses entrepreneurship not merely as an economic activity aimed at profit generation, but as a multidimensional socio-economic phenomenon that shapes employment, innovation, competitiveness, and long-term economic resilience. Particular emphasis is placed on the evolving role of entrepreneurship in a digital economy, where traditional business practices increasingly intersect with platform-based models, data-driven decision-making, and technology-enabled value creation.

The content is structured into eight logically interconnected chapters that guide the reader from foundational concepts to advanced applications. The first chapters focus on the essence, types, and functions of modern entrepreneurship, highlighting entrepreneurial risk, the business environment, and adaptive strategies under uncertainty. These sections establish a conceptual basis for understanding how entrepreneurial activity responds to dynamic market conditions, regulatory changes, and technological disruptions.

Subsequent chapters explore the process of business idea generation and the development of startup culture. The textbook emphasizes entrepreneurial thinking, creativity, and innovation as core competencies, particularly relevant in digital and highly competitive markets. Practical approaches to evaluating the feasibility and innovativeness of startup ideas are presented, allowing students to connect theoretical concepts with real-world entrepreneurial decision-making.

A significant portion of the textbook is devoted to trade as a form of entrepreneurial activity. It examines wholesale and retail trade, the structure of trade infrastructure, and the functioning of commodity markets at local, national, and international levels. Special attention is paid to pricing strategies, market imbalances, and the transformation of trade under the influence of digitalization. These chapters provide students with a systemic understanding of trade processes and their role within broader economic systems.

The digital transformation of trade and the development of electronic commerce constitute a central thematic focus of the textbook. The book analyzes key e-commerce models, tools, and platforms, as well as the impact of digitalization on supply chains, logistics, and consumer behavior. Comparative perspectives on e-commerce development in Ukraine and globally are included, enabling students to assess both domestic and international trends. The discussion highlights how digital technologies lower market entry barriers while simultaneously intensifying competition and increasing operational complexity.

Legal regulation and cybersecurity issues are examined in a dedicated chapter, reflecting the growing importance of compliance, consumer protection, and data security in digital business environments. The textbook covers legislative frameworks in Ukraine and the European Union, electronic contracts, and key legal risks faced by online businesses. This section equips readers with essential knowledge for operating responsibly and lawfully in digital trade.

International trade and global electronic platforms are addressed through an analysis of cross-border trade mechanisms, global marketplaces such as Amazon and Alibaba, trade barriers, and international logistics. These topics are explicitly linked to opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises, particularly in the context of global market integration.

The final chapter focuses on sustainable development and responsible entrepreneurship. It introduces ESG approaches, ethical business practices, green innovations, and certification systems, emphasizing their relevance for long-term competitiveness and social legitimacy. Sustainability is presented not as an external constraint, but as an integral component of modern entrepreneurial strategy.

Methodologically, the textbook combines theoretical material with applied learning tools. Each chapter includes analytical tables, practical case studies, self-assessment questions, and tests,

fostering critical thinking and practical skill development. A glossary of key terms further supports conceptual clarity.

Overall, this textbook provides an integrated academic and practical framework for understanding entrepreneurship and trade in the digital age. It supports the formation of professional competencies required for effective participation in modern trade, e-commerce, and entrepreneurial activities, while promoting responsible, innovative, and sustainable business practices.

Навчальне видання

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ У ЦИФРОВУ ДОБУ:
ВІД ТРАДИЦІЙНИХ РИНКІВ ДО ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

Литвиненко Аліна Олександрівна

к.е.н., доцент кафедри Підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу
Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця
м. Харків, Україна

Підписано до друку 05.01.2026 р.
Формат 64×90/16
Гарнітура “Times New Roman”.
Ум. друк. арк. 7,1. Обл.-вид. арк. 7,15

Видавець: Teadmus OÜ
Punane 31-152, Tallinn 13611, Estonia
info.teadmus@gmail.com
<https://teadmus.org>