

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-119>

УДК 339.1:330.341.1:001.895(477)

# ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

## THE KNOWLEDGE ECONOMY AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TRADING ENTERPRISES: MANAGERIAL MECHANISMS AND DIGITAL TOOLS

**Чижевська Марина Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-9564>

**Скрильник Андрій Сергійович**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9622-4217>

**Григор'єва Олеся Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7524-7161>

**Chyzhevska Maryna, Skrylnyk Andrii, Hryhoryeva Olesya**  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Обґрунтовано роль економіки знань як чинника інноваційного розвитку торговельних підприємств України в умовах воєнних викликів та відновлення. Доведено, що конкурентоспроможність у ритейлі залежить від здатності трансформувати інформаційні потоки у практичні рішення. Систематизовано бар'єри цифрової трансформації, зокрема фінансові обмеження та нерівномірну цифрову зрілість бізнесу. Дістали розвитку управлінські механізми на засадах сценарного планування та матриці знань-вої трансформації. Матриця дозволяє класифікувати підприємства за рівнем управління знаннями та впровадження інновацій. Визначено орієнтири щодо інтеграції IT-рішень (CRM, ERP, BI) та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Аргументовано, що формування цифрової екосистеми з використанням інструментів «Дія.Бізнес» та «eРобота» забезпечує стійкість торговельного бізнесу в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** економіка знань; інноваційний розвиток; торговельні підприємства; управління знаннями; цифрові інструменти; CRM; ERP; Business Intelligence; стійкість.

The article substantiates the strategic role of the knowledge economy as a fundamental determinant of the innovative development of trading enterprises in Ukraine, considering current wartime challenges and the logic of post-war recovery. The relevance of the research is driven by the global transition to a knowledge-based development model, where data, digital platforms, and organizational learning replace traditional material resources as primary competitive advantages. The study aims to generalize the theoretical foundations of the knowledge economy and to develop a comprehensive set of managerial mechanisms and digital tools to enhance the innovation activity, resilience, and adaptive capacity of retail businesses. The methodology is based on a combination of systemic, structural-functional, and scenario approaches, complemented by content analysis of contemporary institutional initiatives and digital business support frameworks in Ukraine. The research proves that sustainable development in trade is determined by the maturity of internal knowledge management and the ability to convert operational data flows into strategic assets. The paper systematizes key barriers to innovation, such as financial constraints,



uneven digital maturity, cyber risks, and the shortage of "digital leaders" capable of integrating complex IT solutions into flexible business models. A significant result of the study is the development of a scenario framework for the development of trading enterprises, including breakthrough, adaptive, and inertial trajectories. Furthermore, the author proposes a strategic matrix of knowledge transformation to identify an enterprise's position based on its digital innovation level and knowledge management maturity. This diagnostic tool allows managers to move from general declarations of digitalization to targeted organizational programs. The practical value of the work lies in the substantiated recommendations for the integration of CRM, ERP, and Business Intelligence systems into a unified information loop for decision-making. The study highlights the importance of participating in public-private ecosystems like "Diia.Business" and the "eRobota" program to compensate for internal resource shortages and accelerate technological modernization. The findings confirm that the applied framework of the knowledge economy significantly increases the flexibility and long-term competitiveness of trading enterprises in a highly uncertain environment.

**Keywords:** knowledge economy; innovative development; trading enterprises; knowledge management; digital tools; CRM; ERP; Business Intelligence; resilience; strategic matrix; scenario planning.

**Постановка проблеми.** Поточний етап соціально-економічних трансформацій характеризується переходом до моделі, де ключовою продуктивною силою стають знання, інновації, дані та здатність організацій до безперервного навчання. У сучасній економіці знань створення нової вартості все більшою мірою залежить від якості людського капіталу, швидкості обігу інформації та спроможності підприємств перетворювати інформаційні потоки на інноваційні рішення [1; 2].

Для торговельних підприємств зазначені зміни є особливо відчутними, оскільки ритейл одним із перших реагує на зрушення у поведінці споживачів, логістиці та платіжній інфраструктурі. Поширення омніканальних стратегій, аналітики великих масивів даних і цифрових платформ обумовлює перегляд традиційних підходів до управління бізнесом. Конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише асортиментом, а й здатністю накопичувати знання про клієнта, швидко адаптувати бізнес-модель і підтримувати безперервність сервісу у цифровому середовищі [6; 11].

Умови воєнного періоду в Україні суттєво посилили значущість знаннево-орієнтованого управління. Зміни споживчої географії, руйнування інфраструктури та кадрові виклики перетворили інновації з чинника довгострокового розвитку на безпосередню умову стійкості та виживання бізнесу. У таких обставинах цифрові сервіси, аналітика та ERP-системи виконують стратегічну функцію, забезпечуючи адаптивність підприємства до середовища підвищеної невизначеності [5; 8].

Попри наявність державних стратегій підтримки та розвитку інституційної інфраструктури (зокрема платформ «Дія.Бізнес» та «eРобота»), значна частина торговельних підприємств України все ще функціонує без цілісної системи управління знаннями та без

належної інтеграції цифрових інструментів. Це актуалізує наукове завдання щодо визначення таких управлінських механізмів, які здатні забезпечити інноваційний розвиток торговельних підприємств на засадах економіки знань у воєнний і післявоєнний періоди.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі економіка знань розглядається як багатовимірна система, у якій інновації, наукові дослідження, навчання протягом життя та інституційна взаємодія формують основу довгострокової конкурентоспроможності. Д. Schilirò підкреслює нелінійний характер інноваційного процесу та його тісний зв'язок зі знанневими ресурсами, тоді як К. К. Choong і Р. W. Leung акцентують на поєднанні технологій, соціальної цінності знань та інновацій як підґрунті сучасної knowledge economy [1; 2].

Для України особливої ваги набувають дослідження, присвячені інтелектуальному потенціалу як ресурсу повоєнного відновлення. С. Ю. Хамініч та Д. О. Бринзело розглядають людський капітал, знання, інновації та цифровізацію як системну основу відновлення економіки та захисту національних економічних інтересів [3]. Такий підхід є релевантним і для торговельних підприємств, оскільки саме вони перебувають на стику виробництва, логістики, споживання та сервісу і тому потребують високої швидкості управлінського навчання.

Військові виклики та цифрова трансформація української економіки стали предметом окремої наукової уваги. З. В. Пічкурова доводить, що цифрова економіка в умовах воєнного стану виступає важливою передумовою стійкості, відновлення та підвищення конкурентоспроможності національного господарства [5]. Звіт OECD деталізує перешкоди цифровізації бізнесу в Україні, серед яких особливе місце займають нерівномірна цифр-

рова зрілість, дефіцит навичок, інституційна фрагментованість та необхідність адресної підтримки МСП [8].

Безпосередньо у сфері торгівлі останні праці зосереджуються на цифрових каналах взаємодії, гнучкості бізнес-моделей та інформаційних системах. С. М. Лях систематизує сучасні тренди цифровізації ритейлу, акцентуючи на електронній комерції, мобільних сервісах, соціальних мережах, аналітиці даних та кібербезпеці [6]. С. В. Бреус та А. І. Іваненко розглядають інформаційні системи як стратегічний інструмент підвищення адаптивності торговельних підприємств [9], І. В. Височин і С. М. Лях – як основу адаптації бізнес-моделей у цифровій економіці [10], а А. С. Несенюк – як важливий фактор формування конкурентної стратегії торговельних підприємств [11].

Окремий блок досліджень присвячено прикладним цифровим рішенням. Зокрема, О. В. Карпун, Т. О. Кісера та Д. А. Соловійова аналізують потенціал CRM-систем в Україні, підкреслюючи їхню роль у підвищенні якості клієнтського сервісу, організації комунікацій та збереженні операційної безперервності в кризових умовах [7]. Водночас К. О. Твердохліб наголошує, що інноваційна активність підприємств торгівлі безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення, передусім фінансового, інформаційного та знаннєвого [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми** Незважаючи на суттєве розширення кола досліджень з питань цифровізації, інновацій та розвитку торгівлі, у науковому просторі недостатньо розкрито комплексний взаємозв'язок між економікою знань, управлінням знаннями, цифровими інструментами та інноваційним розвитком саме торговельних підприємств України в умовах воєнної турбулентності. Недостатньо систематизованими залишаються управлінські механізми, які поєднують людський капітал, цифрову інфраструктуру, сценарне планування та інституційну підтримку в єдину модель розвитку підприємства. Це зумовлює потребу у формуванні цілісного підходу до знаннєво-інноваційної трансформації торговельних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад впливу економіки знань на інноваційний розвиток торговельних підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо управлінських механізмів і цифрових інструментів, спрямованих на поси-

лення інноваційної активності, адаптивності та стійкості бізнесу. Для досягнення поставленої мети передбачено: узагальнити сучасні наукові підходи до економіки знань; виявити ключові бар'єри інноваційної активності та цифровізації у сфері торгівлі; запропонувати сценарії розвитку торговельних підприємств; побудувати матрицю знаннєвої трансформації; систематизувати цифрові інструменти, що забезпечують стійкість та інноваційність торговельного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

**1. Економіка знань як основа управління інноваційним розвитком торговельних підприємств.** Трансформація торговельної діяльності в сучасних умовах вимагає докорінного перегляду ролі традиційних факторів виробництва. У новій парадигмі розвитку ключовим активом підприємства стає інтелектуальний капітал – динамічна система знань, що охоплює глибинне розуміння споживчої поведінки, здатність до моделювання логістичних сценаріїв та навички предиктивної обробки великих даних. Конкурентоспроможність у ритейлі сьогодні визначається не стільки обсягом фізичних запасів, скільки швидкістю знаннєвого обміну. Саме здатність менеджменту оперативно конвертувати інформаційні потоки у стратегічні рішення дозволяє випереджати ринкові тренди та пропонувати клієнту персоналізовані сервісні продукти [1].

Для ефективного управління інноваційним процесом доцільно структурувати знаннєві активи торговельного підприємства за чотирима стратегічними площинами:

– ринково-когнітивна площина – акумулює досвід взаємодії з клієнтами, аналіз еластичності попиту та психологічні тригери споживчого вибору;

– процесно-алгоритмічна площина – включає формалізовані знання щодо оптимізації ланцюгів постачання, управління товарами залишками та впровадження високих стандартів сервісу;

– адаптивно-досвідна площина – базується на капіталізації унікальних компетенцій персоналу щодо подолання кризових ситуацій, що є критично важливим для вітчизняного ритейлу в умовах воєнного стану;

– технологічно-цифрова площина – відображає здатність колективу інтегрувати аналітичні системи (BI, CRM, ERP) у щоденні бізнес-процеси.

Така класифікація дозволяє вийти за межі простого накопичення інформації до її стра-

тегічного використання. Варто зауважити, що фрагментарне впровадження окремих технологій без їхньої адаптації до загальної системи управління знаннями часто призводить до виникнення «цифрового шуму» - надлишку даних за дефіциту реальної цінності для прийняття рішень. У цьому контексті системи Business Intelligence (BI) мають розглядатися як інструмент кодифікації неявних знань. Вони дозволяють об'єктивізувати інтуїцію менеджерів, перетворюючи розрізнені спостереження на верифіковану базу для стратегічного планування [9].

Запропонована концепція інноваційного розвитку ґрунтується на триєдиній моделі: людський капітал як генератор ідей, цифрова інфраструктура як середовище їх реалізації та управлінська архітектура як координаційний механізм. Саме розбалансованість цих елементів, зокрема дефіцит адаптивної управлінської архітектури, є головною причиною низької інноваційної активності багатьох суб'єктів господарювання. Навіть за умови доступу до сучасних програмних продуктів,

без належної системи управління знаннями швидкість реальної трансформації підприємства залишається недостатньою для умов динамічного ринку.

**2. Домінанти та бар'єри цифровізації сфери торгівлі України: інноваційний аспект.** Дослідження векторів розвитку вітчизняного ритейлу дозволяє стверджувати, що процес його цифровізації на засадах економіки знань характеризується високою динамічністю, але водночас стримується низкою системних обмежень. В умовах воєнного стану інноваційна активність трансформувалася з традиційного інструменту конкуренції у фундаментальну запоруку виживання та забезпечення операційної стійкості бізнесу. Комплексна ідентифікація сучасних тенденцій (домінант) та бар'єрів інноваційного розвитку торговельних підприємств дозволила систематизувати їх у таблиці 1.

Аналіз результатів, наведених у табл. 1, дозволяє глибше розкрити природу стримуючих факторів. Акцентуємо, що ці перешкоди мають не лише ресурсний, а й глибокий

Таблиця 1

**Ключові тенденції та бар'єри інноваційного розвитку торговельних підприємств України**

Показник / тренд	Сутнісна характеристика	Управлінське значення
Інноваційна активність	Інновації впроваджуються нерівномірно; вищу активність демонструють великі мережі та підприємства з більшою цифровою зрілістю.	Потребує адресного ресурсного забезпечення, розвитку знанневих практик та масштабування ефективних рішень у сегменті МСП.
Цифрові канали збуту	Зростає значення e-commerce, маркетплейсів, мобільних сервісів, соціальних мереж і омніканальної взаємодії з клієнтом.	Необхідна інтеграція каналів продажу, сервісу, маркетингу та логістики в єдину клієнтську систему.
Робота з даними	Поширюються CRM-, ERP- та BI-рішення, однак рівень використання аналітики залишається неоднорідним.	Пріоритетом є перехід від накопичення даних до data-driven рішень, прогнозування попиту та персоналізації сервісу.
Воєнні виклики	Підприємства стикаються з релокацією, логістичними розривами, кадровими втратами, що призводять до «вимивання» організаційної пам'яті та втрати унікальних процедурних знань, кіберризиками та коливаннями попиту.	Підвищується роль резервування даних, віддаленого управління, гнучкого планування та сценарного менеджменту.
Інституційна підтримка	Діють державні стратегії цифрового та інноваційного розвитку, консультаційні й грантові інструменти підтримки бізнесу.	Підприємству потрібна здатність інтегрувати зовнішні програми підтримки у власну інноваційну стратегію.

*Джерело: сформовано авторами на основі [4-15]*

управлінський характер. Традиційно в науковій літературі та бізнес-середовищі ключовим стримуючим фактором вважається дефіцит фінансових ресурсів для закупівлі складного програмного забезпечення чи модернізації матеріальної бази. Проте аналіз доводить, що фінансові обмеження часто виступають лише зовнішнім симптомом значно глибшої проблеми – відсутності стратегічної культури сприйняття інновацій як довгострокових інвестицій у знаннєвий капітал, а не як одно-разових операційних витрат.

На основі вивчення ринкової ситуації нами виокремлено групу критичних бар'єрів, які потребують концептуального перегляду:

По-перше, нерівномірність цифрової зрілості та ефект «цифрового розриву». Встановлено суттєвий функціональний розрив між лідерами ринку – великими торговельними мережами, що володіють потужними ІТ-департаментами, та малим і середнім бізнесом. Якщо перші вже переходять до стадії предиктивної аналітики, то останні використовують цифрові інструменти фрагментарно, переважно для базового обліку. Це створює нерівні умови для накопичення знань, де інтелектуальний капітал акумулюється лише у вузькому сегменті ринку, не створюючи загальногалузевого синергетичного ефекту.

По-друге, інтелектуально-управлінський дефіцит. Зауважимо, що кадрова проблема в торгівлі сьогодні змістилася з нестачі лінійного персоналу до критичного браку «цифрових лідерів». Йдеться про менеджерів середньої та вищої ланки, які здатні не просто працювати з готовим програмним продуктом, а вибудувати складні процеси управління знаннями, інтерпретувати дані BI-систем та інтегрувати їх у гнучкі моделі прийняття рішень.

По-третє, психологічний опір та організаційна інерція. Будь-яка інноваційна трансформація вимагає зміни звичних алгоритмів роботи. Відсутність у багатьох вітчизняних компаніях культури «навчання впродовж життя» призводить до того, що впровадження нових систем (наприклад, CRM чи ERP) сприймається персоналом як додатковий контроль, а не як інструмент полегшення праці. Це спричиняє прихований саботаж інновацій, що нівелює їхню знаннєву цінність.

Варто акцентувати, що в умовах воєнного стану до перелічених факторів додався виклик критичної невизначеності, який змушує бізнес фокусуватися виключно на короткостроковому виживанні. Однак саме в таких екстремальних умовах управління знаннями

набуває статусу стратегічного пріоритету. Здатність компанії швидко фіксувати та поширювати досвід релокації, оперативно змінювати постачальників чи адаптувати асортиментну матрицю до нових споживчих реалій стає головним внутрішнім ресурсом стійкості, який не потребує миттєвих великих інвестицій, але дає реальний ринковий результат.

Отже, подолання бар'єрів цифрової трансформації лежить не стільки в площині пошуку зовнішнього фінансування, скільки у докорінній зміні управлінської парадигми, а саме в переході від простого адміністрування товарних потоків до капіталізації інтелектуальних активів суб'єкта господарювання.

**3. Сценарне моделювання та стратегічний інструментарій знаннєвої трансформації торговельних підприємств.** Високий рівень зовнішньої невизначеності, що залишається критичним фактором для українського бізнесу, вимагає переходу від лінійного планування до сценарного моделювання. Наше бачення базується на тому, що для торговельного підприємства сценарій є не просто прогнозом, а гнучкою управлінською конструкцією. Вона дозволяє синхронізувати інвестиції в цифрові інструменти з кадровою політикою та реальними можливостями ринкової адаптації.

Ефективність реалізації будь-якої стратегії безпосередньо залежить від рівня зрілості управління знаннями в компанії. Навіть за умов обмеженого фінансування підприємство, що має налагоджену систему обміну досвідом та аналітичну культуру, здатне реалізувати адаптивну модель значно результативніше, ніж конкуренти з фрагментарною цифровізацією. Узагальнений сценарний контур розвитку галузі на період до 2030 року представлено в табл. 2.

Аналіз запропонованих сценаріїв дозволяє стверджувати, що «проривний» варіант є бажаною цільовою траєкторією, проте його успіх залежить не лише від зовнішніх інвестицій, а й від внутрішньої готовності підприємств до технологічних змін.

Без формування культури безперервного навчання та лідерства змін навіть найсучасніші ІТ-рішення не забезпечать очікуваного ефекту. З огляду на це, найбільш реалістичним для значної частини вітчизняного ритейлу є адаптивний сценарій, який передбачає поступову капіталізацію знаннєвих активів паралельно з цифровим оновленням.

Для практичного впровадження сценарного підходу пропонуємо діагностичний інстру-

Таблиця 2

**Узагальнені сценарії інноваційного розвитку торговельних підприємств України на 2026–2030 рр.**

Сценарій	Передумови реалізації	Ймовірні наслідки для торгівлі
Проривний	Активізація інвестицій, розширення програм цифрової підтримки, швидке нарощування компетентностей персоналу, інтеграція бізнесу в національні та міжнародні цифрові екосистеми.	Прискорене впровадження омніканальних моделей, аналітики, персоналізованого сервісу, масштабування інноваційних форматів торгівлі та посилення конкурентних позицій.
Адаптивний	Помірне відновлення, часткова доступність фінансування, вибіркове впровадження цифрових рішень, поступове навчання команд.	Зростання ефективності за рахунок поетапної цифровізації, поліпшення клієнтського сервісу, утримання ринку та підвищення стійкості бізнес-процесів.
Інерційний	Обмежені інвестиції, відсутність системного управління знаннями, слабка інтеграція цифрових інструментів, реактивний стиль управління.	Консервація застарілих бізнес-моделей, втрата частини клієнтської бази, низька гнучкість і підвищений ризик витіснення більш технологічними конкурентами.

*Джерело: сформовано авторами на основі [3; 8; 12; 13]*

мент «Матрицю знаннєвої трансформації» (табл. 3). Вона дозволяє ідентифікувати стан підприємства у двох площинах: рівень цифрових інновацій та якість управління знаннями.

Запропонована матриця слугує інструментом стратегічної самооцінки. Ідентифікація положення компанії у відповідному квадранті (від «Традиційного підходу» до «Цифрового знаннєвого лідера») дозволяє відійти від загальних декларацій про цифровізацію на користь адресної управлінської програми.

Зокрема, це дає змогу визначити пріоритетні кроки: від створення бази знань та

впровадження аналітичних панелей (для «мінімалістів») до розширення партнерських екосистем та експериментування з новими сервісами (для «лідерів»).

Такий підхід робить процес знаннєвої трансформації торговельного підприємства не лише вимірюваним, а й повністю керованим, що є ключовою умовою сталого розвитку в умовах нестабільного середовища.

**4. Цифрові екосистеми як інструментальний базис інноваційної стійкості бізнесу.** Цифрові інструменти в торговельному бізнесі виконують подвійну функцію. З одного

Таблиця 3

**Стратегічна матриця знаннєвої трансформації торговельного підприємства**

Рівень цифрових інновацій / Рівень управління знаннями	Низький рівень управління знаннями	Високий рівень управління знаннями
Низький рівень цифрових інновацій	Традиційний підхід. Відсутність системних ІТ-рішень і слабка культура навчання. Пріоритет: базова цифровізація процесів, запуск обміну знаннями, первинне навчання персоналу.	Знаннєво-орієнтований традиціоналіст. Команда має компетентності, але технологічна база обмежена. Пріоритет: цифрове масштабування наявного інтелектуального потенціалу.
Високий рівень цифрових інновацій	Цифровий мінімаліст. ІТ-рішення впроваджено фрагментарно, але без системного управління знаннями. Пріоритет: аналітична культура, бази знань, програми навчання та управління змінами.	Цифровий знаннєвий лідер. Поєднано сучасні технології, управління знаннями й безперервні інновації. Стратегія: підтримувати баланс між технологіями, людським капіталом та партнерськими мережами.

*Джерело: сформовано авторами*

боку, вони автоматизують рутинні операції та скорочують витрати ресурсів; з іншого – створюють інтелектуальну інфраструктуру для накопичення та повторного використання знань. Тому CRM, ERP, BI та хмарні сервіси доцільно розглядати не як окремі продукти, а як взаємопов'язану цифрову екосистему управління даними [7].

Практичне значення цифрових рішень критично зростає в умовах нестабільності. За умов порушення фізичної інфраструктури чи релокації команд підприємство потребує інструментів, що забезпечують дистанційний доступ до даних та гнучке перепланування операцій. Такі функції дозволяють мінімізувати втрати й одночасно формувати нові конкурентні переваги на основі цифрової резильєнтності [9]. Систематизацію ключових інструментів та їхній управлінський ефект подано в табл. 4.

Особливої ваги набуває саме системна інтеграція цих інструментів. CRM без зв'язку з ERP не дає повної картини собівартості сервісу, а ERP без BI часто обмежується лише фіксацією операцій. Тому цифрова архітектура має проектуватися як єдиний інформаційний контур [11]. Інтегроване середовище дозволяє автоматично фіксувати інноваційний запит споживача, миттєво транслюючи його в операційні завдання для відділів закупівель.

Для більшості торговельних підприємств доцільною є поетапна модель упровадження цифрових рішень:

1. Аудит цифрової зрілості: оцінка наявних знань та інформаційних розривів.
2. Стандартизація: уніфікація клієнтських та логістичних алгоритмів.
3. Інтеграція: зшивання CRM, ERP та аналітичних модулів у єдину систему.

4. Захист та розвиток: навчання персоналу та впровадження протоколів кібербезпеки.

5. Екосистемна підтримка: підключення зовнішніх консультаційних платформ та інструментів фінансування [14].

У цьому контексті державні сервіси, такі як платформа «Дія. Бізнес» та програма «єРобота», виступають каталізаторами трансформації. Вони забезпечують доступ до експертних консультацій та грантових ресурсів на технічне переоснащення. Для ритейлу участь у таких екосистемах є важливою не лише як джерело фінансування, а й як канал доступу до актуальних ринкових практик.

Таким чином, цифрові інструменти слід розглядати як інституалізовані носії знань про ринок та ризики. Вони забезпечують перехід до проактивного управління, що є фундаментальною умовою формування інноваційної стійкості підприємства в сучасному турбулентному середовищі.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження акцентовано, що економіка знань у секторі торгівлі трансформується з теоретичного концепту в прикладний інструментарій забезпечення життєздатності бізнесу. Це дозволило сформулювати такі підсумкові положення.

Формування управлінської архітектури. Доведено, що ключовою умовою інноваційного розвитку є не механічне впровадження програмного забезпечення, а створення цілісної управлінської архітектури, де людський капітал і цифрові технології перебувають у стані синергії. Це забезпечує перехід від реактивного управління до проактивної розбудови цифрової резильєнтності.

Таблиця 4

#### Цифрові інструменти торговельного підприємства та їхній управлінський ефект

Інструмент	Основний функціонал	Управлінський ефект та вплив на стійкість
CRM-системи	Централізація даних про клієнтів та історію взаємодії	Підсилюють клієнтоорієнтованість та базу знань про поведінку споживачів
ERP-системи	Інтеграція даних про запаси, фінанси та логістику	Забезпечують прозорість операцій та адаптацію до логістичних розривів
BI та аналітичні модулі	Візуалізація та аналіз бізнес-показників	Сприяють прийняттю рішень на основі даних (Data-driven) та виявленню трендів
Хмарні сервіси	Віддалений доступ до інформації та спільна робота	Підвищують безперервність роботи та знижують залежність від офісу
Платформи e-commerce	Організація онлайн-продажів та інтеграція платежів	Розширюють ринки збуту та підтримують гнучкість бізнес-моделі

Джерело: сформовано авторами

Інтеграція в єдиний контур. Встановлено, що набуття підприємством статусу «цифрового знаннєвого лідера» можливе лише за умови інтеграції розрізнених систем (CRM, ERP, BI) у єдиний інформаційний контур прийняття рішень. Таке інтегроване середовище дозволяє автоматично трансформувати запити споживачів у стратегічні знання для всіх підрозділів компанії.

Стратегічне маневрування. Обґрунтовано використання стратегічної матриці знаннєвої трансформації, яка дозволяє менеджменту ідентифікувати поточний рівень цифрової зрі-

лості та обирати адресні траєкторії розвитку залежно від наявних ресурсів та зовнішніх викликів.

Використання екосистемної підтримки. Визначено орієнтири щодо використання державної інфраструктури (платформ «Дія. Бізнес», програми «єРобота»). Активне залучення до таких екосистем дозволяє компаніям компенсувати брак внутрішніх ресурсів та прискорити власну модернізацію, що є критично важливим для збереження позицій в умовах воєнної економіки та майбутнього відновлення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schilirò D. The Knowledge Economy and Innovation: A Glance at Their Relationship. *Business and Management Studies*. 2025. Vol. 11. No. 2. P. 16–25. URL: [https://www.researchgate.net/publication/399826746\\_The\\_Knowledge\\_Economy\\_and\\_Innovation\\_A\\_Glance\\_at\\_Their\\_](https://www.researchgate.net/publication/399826746_The_Knowledge_Economy_and_Innovation_A_Glance_at_Their_) (дата звернення: 23.04.2026).
2. Choong K. K., Leung P. W. A Critical Review of the Precursors of the Knowledge Economy and Their Contemporary Research: Implications for the Computerized New Economy. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13. No. 2. P. 1573–1610. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00734-9> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Хамініч С. Ю., Бринзело Д. О. Інтелектуальний потенціал як механізм підтримки та захисту економічних інтересів України в повоєнний період: стратегії, інструменти та практики. Механізми та практика захисту економічних інтересів України в повоєнний період: колективна монографія. Дніпро: ДДУВС, 2025. С. 53–72.
4. Твердохліб К. О. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 1(33). С. 95–103.
5. Пічурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> (дата звернення: 23.04.2026).
6. Лях С. М. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 66–73. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1389> (дата звернення: 23.04.2026).
7. Карпун О. В., Кісера Т. О., Соловійова Д. А. Перспективи використання CRM-систем в Україні в сучасних умовах. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами постачань*. 2023. Т. 18. С. 19–30. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-18-2> (дата звернення: 23.04.2026).
8. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (дата звернення: 23.04.2026).
9. Бреус С. В., Іваненко А. І. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> (дата звернення: 23.04.2026).
10. Височин І. В., Лях С. М. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 23.04.2026).
11. Несенюк А. С. Роль інноваційно-технологічних факторів у формуванні конкурентної стратегії торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-56> (дата звернення: 23.04.2026).
12. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 23.04.2026).
13. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 23.04.2026).
14. Дія.Бізнес: національний проєкт з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).
15. єРобота: урядова грантова програма підтримки бізнесу. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

## REFERENCES:

1. Schilirò, D. (2025). The Knowledge Economy and Innovation: A Glance at Their Relationship. *Business and Management Studies*, vol. 11(2), pp. 16–25. <https://doi.org/10.11114/bms.v11i2.8389> (accessed April 23, 2026).
2. Choong, K. K., & Leung, P. W. (2022). A Critical Review of the Precursors of the Knowledge Economy and Their Contemporary Research: Implications for the Computerized New Economy. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 13(2), pp. 1573–1610. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00734-9> (accessed April 23, 2026).
3. Khaminich, S. Yu., & Brynzelo, D. O. (2025). Intelktualnyi potentsial yak mekhanizm pidtrymky ta zakhystu ekonomichnykh interesiv Ukrainy v poviennyi period: stratehii, instrumenty ta praktyky [Intellectual potential as a mechanism for supporting and protecting Ukraine's economic interests in the post-war period: strategies, tools and practices]. In *Mekhanizmy ta praktyka zakhystu ekonomichnykh interesiv Ukrainy v poviennyi period: monohrafiia* [Mechanisms and practice of protecting Ukraine's economic interests in the post-war period: monograph]. Dnipro: DDUVS, pp. 53–72. (in Ukrainian)
4. Tverdokhlib, K. O. (2021). Resursne zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv torhivli [Resource provision for innovation activity of trade enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for the development of trade and services sphere], vol. 1(33), pp. 95–103. (in Ukrainian)
5. Pichkurova, Z. V. (2023). Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development of Ukraine's digital economy under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
6. Liakh, S. M. (2025). Analiz suchasnykh trendiv tsyfrovizatsii v rozdribnii torhivli Ukrainy [Analysis of modern trends of digitization in retail trade of Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative Economy], vol. 4, pp. 66–73. Available at: <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1389> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
7. Karpun, O. V., Kiser, T. O., & Soloviiova, D. A. (2023). Perspektyvy vykorystannia CRM-system v Ukraini v suchasnykh umovakh [Prospects of using CRM systems in Ukraine under modern conditions]. *Intellektualizatsiia lohistyky ta upravlinnia lantsiuhamy postachan* [Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management], vol. 18, pp. 19–30. <https://doi.org/10.46883/smart-scm/2023-18-2> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
8. OECD. (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en> (accessed April 23, 2026).
9. Breus, S. V., & Ivanenko, A. I. (2025). Informatsiini systemy u torhivli v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vyklyky, ryzyky ta potentsial zrostannia [Information systems in trade under digital transformation: challenges, risks and growth potential]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-46> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
10. Vysochyn, I. V., & Liakh, S. M. (2025). Adaptivnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Adaptability of business models of trading enterprises in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
11. Nesenyuk, A. S. (2025). Rol innovatsiino-tekhnologichnykh faktoriv u formuvanni konkurentnoi stratehii torhovelykh pidpriemstv [The role of innovative and technological factors in the formation of the competitive strategy of trading enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], vol. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-56> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [On approval of the Strategy for the development of innovation activity until 2030]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/526-2019-%D1%80> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the Strategy of digital development of innovation activity of Ukraine until 2030]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
14. Diia.Biznes. *Natsionalnyi projekt z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu* [National project for entrepreneurship and export development]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)
15. eRobota. *Uriadova hrantova prohrama pidtrymky biznesu* [Government grant program to support business]. Available at: <https://erobota.diia.gov.ua/> (accessed April 23, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 28.04.2026

Дата публікації статті: 07.05.2026