

УДК 339.37:658.8:004.9:366.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-61-12>

**Мельник Л.Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Сумський державний університет;  
директор Науково-дослідного інституту економіки розвитку МОН України  
та НАН України у складі Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7824-0678>*

**Дегтярьова І.Б.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4615-0437>*

**Маценко О.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1806-2811>*

**Литвиненко С.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5726-4080>*

**Стребуль Д.С.**

*студентка,  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3407-388X>*

**Євдокимов Є.М.**

*аспірант,  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Сумського державного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4895-0672>*

**Melnyk Leonid**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Department of Economics,  
Entrepreneurship and Business Administration,  
Sumy State University;  
Director of Research Institute for Development Economics (IDE)  
at Sumy State University*

**Dehtyarova Iryna**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Business Administration,  
Sumy State University*

**Matsenko Oleksandr**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Business Administration,  
Sumy State University*



**Lytvynenko Svitlana**  
*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Business Administration,  
Sumy State University*  
**Strebul Daria**  
*Student,  
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management,  
Sumy State University*  
**Yevdokymov Yevhen**  
*Postgraduate Student,  
Academic and Research Institute of Business, Economics and Management,  
Sumy State University*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА МОТИВАЦІЯ СПОЖИВАЧІВ У FASHION-РИТЕЙЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ<sup>1</sup>

**Анотація.** У статті досліджено формування стратегії розвитку бізнес-процесів та мотивація споживачів у fashion-ритейлі в умовах цифровізації. Визначено, що малі підприємства характеризуються високою гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища й поведінки споживачів. Водночас високий рівень конкуренції, економічна нестабільність та активний розвиток міжнародних брендів створюють додаткові виклики для забезпечення стабільного розвитку бізнесу. У роботі обґрунтовано важливість використання цифрових технологій, зокрема онлайн-магазинів, соціальних мереж, CRM-систем, аналітичних інструментів і маркетингових для підвищення ефективності продажів та взаємодії з клієнтами. Доведено, що ефективна стратегія розвитку бізнес-процесів та мотивація споживачів fashion-підприємства повинна поєднувати чітке позиціонування бренду, клієнтоорієнтований сервіс, інноваційні підходи до комунікації та цифрову трансформацію бізнесу. Особливу увагу приділено ролі Instagram-маркетингу, персоналізації взаємодії зі споживачами та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів продажу. Аналіз сучасних наукових досліджень підтвердив, що брендинг, цифровізація та управління клієнтським досвідом є ключовими чинниками конкурентоспроможності у fashion-індустрії. Зроблено висновок, що успішний розвиток малого підприємництва у сфері fashion-ритейлу залежить від інтеграції стратегічного управління, технологічних інновацій та глибокого розуміння потреб споживачів.

**Ключові слова:** мале підприємництво, fashion-ритейл, стратегія розвитку, мотивація, конкурентоспроможність, цифрові технології, онлайн-продажі, бренд, споживча поведінка.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасний розвиток економіки України супроводжується активними трансформаційними процесами, що особливо помітні у сфері малого підприємництва. Малий бізнес є важливою складовою економіки України та відіграє значну роль у забезпеченні її стабільного розвитку [3; 12; 19]. Саме малий бізнес виступає одним із найбільш гнучких та адаптивних елементів ринкової системи, здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливістю малих підприємств є здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та зовнішніх викликів [5; 14]. Водночас сучасний ринок характеризується суттєвими змінами у поведінці споживачів, що обумовлено цифровізацією та глобалізаційними процесами [4; 8; 20].

У межах цих процесів особливого значення набуває сфера fashion-ритейлу, яка поєднує економічну діяльність із культурними та соціальними аспектами. Мода давно перестала бути лише елементом зовнішнього вигляду і перетворилася на інструмент самовираження, що формує нові моделі споживчої

поведінки. У таких умовах розвиток малого підприємництва у fashion-ритейлі стає не лише економічним, а й соціально-культурним явищем.

Сфера fashion-ритейлу функціонує в умовах високого рівня конкуренції та динамічного розвитку ринку [10; 19; 23]. Вплив цифровізації суттєво змінює підходи до організації бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами [7; 11; 21]. Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем конкуренції у сфері fashion-ритейлу, швидкою зміною трендів та необхідністю постійної адаптації бізнесу до нових умов. Малим підприємствам доводиться функціонувати в середовищі, де одночасно присутні великі міжнародні бренди, локальні виробники та онлайн-платформи, що значно ускладнює процес утримання позицій на ринку. Додатковий вплив мають економічна нестабільність, зміни у поведінці споживачів та активний розвиток цифрових технологій. У таких умовах формування ефективної стратегії розвитку бізнес-процесів та мотивація споживачів стає ключовою умовою виживання та зростання підприємства.

<sup>1</sup> Публікація містить результати дослідження «Фундаментальні засади переходу України до цифрової економіки на основі реалізації Industries 3.0; 4.0; 5.0» (№ 0124U000576), що фінансується з держбюджету України.

За таких умов зростає необхідність впровадження ефективного стратегічного управління підприємствами [1; 18].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що проблема розвитку малого підприємництва у сфері fashion-ритейлу активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значна увага приділяється питанням цифровізації бізнес-процесів, трансформації споживчої поведінки та формуванню конкурентних переваг та стратегій малого бізнесу. Зокрема, Селіванова І.А. [15] та Ситник Н.С. [16] досліджують роль малого підприємництва у розвитку економіки. Труніна І.М. [18] і Турчак В.В. [19] акцентують увагу на стратегічному управлінні та необхідності адаптації бізнесу до нестабільного ринкового середовища. Питання цифровізації та розвитку електронної комерції розкрито у працях Желюк Т. [7], Краус К.М., Краус Н.М., Манжури О.В. [11], де наголошується на важливості онлайн-комунікацій та цифрових платформ. Особливості fashion-ритейлу досліджували Бондаренко С.М. [2], Вербицька О. [4], Іванова А. [8], Сігачова Т.Б. [17], які відзначають посилення ролі брендингу, соціальних мереж та персоналізованого маркетингу. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного стратегічного розвитку бізнес-процесів малих fashion-підприємств в умовах цифровізації, що визначає актуальність даного дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування та розробка стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів та мотивація споживачів у сфері fashion-ритейлу з урахуванням цифровізації та особливостей споживчої поведінки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити сутність та особливості малого підприємництва; дослідити специфіку fashion-ритейлу як сфери бізнесу; проаналізувати основні стратегії розвитку малого бізнесу в умовах конкуренції; оцінити стан та тенденції розвитку fashion-ритейлу в Україні; розробити стратегічні напрями розвитку fashion-ритейлу; визначити можливості використання цифрових технологій та онлайн-каналів продажу; запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, привабливості та розвитку бренду.

**Результати дослідження.** Розробка стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів та мотивація у сфері fashion-ритейлу базується на результатах попереднього аналізу діяльності, конкурентного середовища та поведінки споживачів.

Формування унікального образу бренду є ключовим фактором успішного розвитку підприємства у сфері fashion-ритейлу [2; 4; 17]. Першочерговим завданням стає формування чіткого позиціонування бренду. У сучасному fashion-ритейлі клієнт обирає не лише продукт, а й емоцію, стиль життя та ідентичність. Підприємство повинно визначити, яку цінність воно пропонує: доступну моду, дизайнерський продукт або універсальний гардероб. Наприклад, якщо бренд орієнтується на базовий одяг, він

має підкреслювати практичність, комфорт і можливість комбінування речей між собою. Якщо ж акцент робиться на унікальності, комунікація має будуватися навколо творчості та самовираження. Чітке позиціонування дозволяє уникнути розмитості образу і формує довіру клієнтів [15, с. 203]. Розвиток клієнтського досвіду стає ключовим фактором довгострокового зростання. Сучасний споживач очікує не лише якісного продукту, а й комфортної взаємодії з брендом на всіх етапах покупки. Це включає швидку комунікацію, зрозумілу навігацію в онлайн-магазині, якісне обслуговування та післяпродажний сервіс [16, с. 84]. Наприклад, можливість швидко обміняти або повернути товар формує позитивне враження навіть у разі невдалої покупки. Підприємство може також впроваджувати персоналізовані рекомендації, базуючись на попередніх покупках клієнта, що підвищує ймовірність повторних продажів [14, с. 94].

Цифровізація бізнесу відкриває нові можливості для масштабування [27–29]. Онлайн-продажі, соціальні мережі та маркетплейси дозволяють значно розширити аудиторію без суттєвих інвестицій у фізичну інфраструктуру. Наприклад, бренд може використовувати Instagram як основний канал залучення клієнтів, поєднуючи його з власним сайтом для оформлення замовлень [15, с. 203]. Підвищення ефективності роботи з трафіком також є важливою складовою розвитку. Конверсія, яка коливається в межах 10–17%, має потенціал для зростання за рахунок покращення якості обслуговування та оптимізації процесу продажу. Наприклад, навчання персоналу технікам продажу або використання скриптів комунікації може підвищити ймовірність покупки. У онлайн-сегменті це може бути покращення структури сайту, швидкості завантаження сторінок або впровадження зручної системи оплати [16, с. 84].

Розширення каналів збуту створює додаткові можливості для розвитку та мотивації споживачів. Підприємство може поєднувати офлайн-магазин із онлайн-продажами, що дозволяє охоплювати різні категорії клієнтів. Наприклад, частина покупців віддає перевагу примірці в магазині, тоді як інші обирають онлайн-покупки через зручність. Інтеграція цих каналів підвищує загальну ефективність бізнесу та дозволяє краще використовувати ресурси [20].

Отже, стратегічні напрями розвитку підприємства формуються як комплекс взаємопов'язаних рішень, які охоплюють позиціонування, асортимент, клієнтський досвід, цифрові інструменти та фінансову політику. Ефективність бізнесу залежить від здатності поєднувати ці елементи в єдину систему, яка адаптується до сучасних тенденцій та трендів fashion-індустрії та змін ринку.

Розвиток малого підприємства у сфері fashion-ритейлу у сучасних умовах прямо залежить від рівня інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Аналіз діяльності підприємств показав, що зростання відвідуваності та товарообігу значною мірою корелює з періодами активної онлайн-комунікації. Це свідчить про те, що цифрові канали виступають не лише допоміжним інструментом, а фактично

Сучасні тренди fashion-індустрії

| Тренд                             | Характеристика                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація продажів             | Активне зростання онлайн-магазинів та social commerce                    |
| ШІ у fashion                      | Використання AI для персоналізації, прогнозування попиту та рекомендацій |
| Багатоканальний роздрібний продаж | Інтеграція офлайн та онлайн каналів продажу                              |
| Персоналізація                    | Індивідуальні рекомендації та CRM-маркетинг                              |
| Маркетинг у соціальних мережах    | Попит на sustainable fashion та локальні бренди                          |
| Social media marketing            | Instagram і TikTok як ключові канали просування                          |

Джерело: [17; 23]

одним із ключових драйверів продажів. Омніканальність продажів забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтом [5; 19; 23]. Наприклад, підвищення товарообігу може бути результатом активного використання соціальних мереж для просування нової осінньої колекції, що безпосередньо впливає на середній чек і кількість транзакцій [14, с. 94].

Одним із найбільш ефективних інструментів виступає Instagram як основний канал залучення клієнтів. У межах змодельованого підприємства близько 65–70% трафіку формується саме через цю платформу. Наприклад, публікація нової колекції у форматі Reels або Stories дозволяє отримати миттєву реакцію аудиторії у вигляді запитів у Direct. У дні активного контенту кількість відвідувачів зростає на 20–30%, що підтверджується даними липня та серпня, коли відвідуваність перевищувала 1200 осіб на місяць. Це означає, що регулярність і якість контенту безпосередньо впливають на потік клієнтів [15, с. 203].

Власний онлайн-магазин виступає другим ключовим елементом цифрової екосистеми. Його функція полягає не лише у продажах, а й у формуванні довіри до бренду. Наприклад, детальні картки товарів із зазначенням складу тканини, параметрів моделі та рекомендацій щодо розміру дозволяють зменшити рівень повернень. Важливу роль у цьому відіграють CRM-системи, які забезпечують обробку та аналіз клієнтських даних [7; 11; 21]. Значну роль відіграє інтеграція CRM-системи, яка дозволяє систематизувати роботу з клієнтською базою. Наприклад, підприємство може сегментувати клієнтів за частотою покупок, середнім чеком або категоріями товарів. Клієнтам, які здійснюють покупки на суму понад 3000 грн, можна надсилати персоналізовані пропозиції або ранній доступ до нових колекцій [19].

Маркетплейси виступають додатковим каналом продажу, який дозволяє залучати нову аудиторію без значних витрат на рекламу. Наприклад, підприємство може розмішувати базові моделі одягу на популярних платформах, використовуючи їх як інструмент для знайомства клієнта з брендом. Після першої покупки клієнт може перейти на основні канали комунікації, зокрема Instagram або сайт. Така стратегія дозволяє знизити витрати на залучення клієнта і підвищити його довгострокову цінність [16, с. 203].

Аналітика відіграє критично важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Використання

інструментів, таких як Google Analytics або внутрішні CRM-звіти, дозволяє відстежувати, які товари користуються найбільшим попитом, які сторінки мають найвищу конверсію та на якому етапі клієнти залишають процес покупки. Наприклад, якщо велика кількість користувачів додає товар у кошик, але не завершує покупку, це може свідчити про проблеми з оплатою або доставкою. У такому випадку оптимізація цих етапів може підвищити конверсію на 2–3%, що суттєво впливає на загальний товарообіг.

Автоматизація комунікації дозволяє значно підвищити ефективність роботи з клієнтами. Розвиток онлайн-торгівлі є одним із ключових напрямів трансформації fashion-ритейлу [7; 11; 21; 22]. Чат-боти у соціальних мережах можуть відповідати на типові запитання, допомагати з вибором розміру або інформувати про наявність товару. Наприклад, клієнт, який пише в direct о 22:00, отримує миттєву відповідь і не переходить до конкурентів. Це особливо актуально для молодшої аудиторії, яка звикла до швидкої взаємодії. У результаті підприємство не втрачає потенційні продажі через обмежений робочий час [16, с. 84].

Отже, використання цифрових технологій та онлайн-каналів продажу дозволяє підприємству не лише збільшити обсяг продажів, а й підвищити ефективність усіх бізнес-процесів [30].

Підвищення конкурентоспроможності малого підприємства у сфері fashion-ритейлу безпосередньо пов'язане зі здатністю формувати сильний бренд і створювати цінність, яка виходить за межі самого продукту.

Формування бренду починається з чіткої ідентичності, яка включає назву, візуальний стиль, тон комунікації та ключові цінності. Наприклад, якщо бренд орієнтується на мінімалізм, це має відображатися у дизайні одягу, оформленні соціальних мереж, упаковці та навіть у стилі текстів. Якщо ж акцент робиться на яскравості та креативності, комунікація повинна бути більш емоційною та сміливою. Узгодженість усіх елементів формує довіру та створює цілісний образ, який клієнт легко ідентифікує серед конкурентів [16, с. 84].

Значний вплив на конкурентоспроможність мають якість продукту та відповідність очікуванням клієнтів [2; 16; 13]. Аналітика свідчить, що у періоди, коли підприємства пропонували більш продуманий

асортимент, рівень повернень знижується. Наприклад, у жовтні кількість повернень становила 21 одиницю, тоді як у серпні – 34. Це свідчить про те, що точне попадання в потреби клієнтів безпосередньо впливає на ефективність бізнесу. Якість матеріалів, зручність посадки та відповідність розмірів стають базовими факторами, без яких неможливо сформувати лояльну аудиторію. Поєднання онлайн- та офлайн-каналів сприяє підвищенню ефективності збуту [5; 21].

Конкурентоспроможність також визначається рівнем клієнтського сервісу. У малому бізнесі це стає однією з головних переваг, оскільки дозволяє створити більш персоналізований досвід. Наприклад, клієнт може отримати консультацію щодо вибору образу або рекомендації щодо поєднання речей. Така взаємодія формує довіру і стимулює повторні покупки. У випадках, коли клієнт відчуває індивідуальний підхід, він менш схильний порівнювати ціни з конкурентами і більше орієнтується на емоційний досвід.

У таблиці 2 подано напрямки трансформації fashion-ритейлу в Україні, на прикладі двох українських fashion-брендів: MustHave – український fashion-бренд жіночого одягу (локальний ритейлер, онлайн та офлайн), ARBER – український бренд чоловічого одягу (класичний та casual сегмент, мережевий ритейл).

Соціальні мережі виступають ефективним каналом просування та продажу продукції [4; 10; 20]. Брендінг у fashion-ритейлі неможливий без якісної візуальної комунікації. Фотографії, відео, оформлення соціальних мереж створюють перше враження про бренд і часто визначають рішення про покупку. Наприклад, професійна зйомка нової колекції з акцентом на деталях і стилі може значно підвищити

інтерес аудиторії. Успішні бренди використовують не лише студійні фото, а й lifestyle-контент, який демонструє, як одяг виглядає у реальному житті. Це допомагає клієнту уявити себе в цьому образі і підвищує ймовірність покупки.

Розвиток емоційного зв'язку з клієнтом стає одним із ключових факторів мотивації. Люди все частіше обирають бренди, які поділяють їх цінності або викликають позитивні асоціації. Наприклад, бренд може розповідати історії про створення колекцій, показувати процес виробництва або ділитися досвідом команди. Це створює відчуття відкритості та щирості, що особливо цінується у малому бізнесі. Клієнт починає сприймати бренд не як безособову компанію, а як живу історію, з якою хочеться взаємодіяти [9].

Цінова політика також впливає на конкурентоспроможність, але вона повинна відповідати позиціонуванню бренду. Дані показують, що середній чек підприємства зростає, коли пропонуються більш дорогі товари. Це свідчить про готовність клієнтів платити більше за якісний продукт і сильний бренд. Водночас надмірне зниження цін може негативно вплинути на сприйняття, створюючи асоціацію з масовим сегментом. Баланс між ціною та цінністю стає ключовим фактором довгострокового успіху [11; 20].

Підвищення впізнаваності бренду досягається через активну комунікацію та співпрацю з іншими учасниками ринку. В умовах високої конкуренції на ринку fashion-ритейлу важливо не лише створювати якісний продукт, а й ефективно доносити його цінність до споживача. Орієнтація на потреби споживача є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства [16; 20; 24]. Наприклад, колаборації з блогерами або стилістами

Таблиця 2

## Трансформація fashion-ритейлу в Україні

| Напрямок трансформації | MustHave                                                            | ARBER                                          | Загальна тенденція ринку                                    |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Зміна асортименту      | Перехід до «бережливого виробництва», малі партії по 8–12 артикулів | Розширення casual-сегмента та жіночої колекції | Попит змістився у бік комфорту та casual-одягу              |
| Digital-трансформація  | Частка онлайн-продажів зросла з 11% до 21,6%                        | Онлайн-продажі зросли з 7% до 20%              | Активний розвиток eCommerce та mobile-commerce              |
| Поведінка споживачів   | Покупці ретельно обдумують покупки                                  | Попит на персоналізований сервіс               | Зростання значення клієнтського досвіду                     |
| Роль соціальних мереж  | Запуск окремого Instagram-бренду Zoe                                | Використання месенджерів для сервісу           | Social commerce стає важливим каналом продажів              |
| Конкурентна перевага   | Гнучкість локального бренду та швидка адаптація                     | Персоналізація сервісу                         | Локальні бренди конкурують через сервіс і швидкість реакції |
| Omnichannel-підхід     | Розвиток нової онлайн-платформи                                     | Побудова власного маркетплейсу                 | Інтеграція онлайн та офлайн каналів                         |
| Нові ринкові тренди    | Демократичний сегмент та оптимізація витрат                         | Зростання ролі casual та lifestyle fashion     | Відхід від формального стилю одягу                          |
| Технологічні зміни     | Оптимізація mobile UX (80% користувачів – смартфони)                | Автоматизація інтернет-замовлень               | Digital-first підхід у fashion-ритейлі                      |

Джерело: розроблено авторами на основі [26]

дозволяють залучити нову аудиторію та підвищити довіру до бренду. Особливо ефективними є партнерства з мікроінфлюенсерами, які мають більш тісний контакт зі своєю аудиторією та викликають вищий рівень довіри. Якщо інфлюенсер демонструє одяг у своєму повсякденному житті, це створює ефект рекомендації, який значно впливає на рішення про покупку. Такі партнерства також допомагають формувати сучасний імідж бренду, підкреслювати його стиль та цінності, а також залишатися актуальним у швидкоплинному середовищі моди.

Інновації у продукті та комунікації дозволяють виділитися серед конкурентів і створити додаткову цінність для споживача. Наприклад, підприємство може впроваджувати кастомізацію одягу, коли клієнт обирає колір, матеріали, деталі або посадку виробу відповідно до власних уподобань. Це створює унікальний споживчий досвід, підвищує залученість клієнта та сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом. Іншим прикладом є використання обмежених колекцій, які стимулюють швидке прийняття рішення через ефект дефіциту та ексклюзивності. Додатково підприємства можуть використовувати цифрові інструменти, такі як інтерактивні примірки або персоналізовані рекомендації в онлайн-магазинах. Такі рішення дозволяють не лише збільшити продажі, а й сформувати відчуття унікальності та підвищити конкурентоспроможність бренду. Використання персоналізованих пропозицій дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами [11; 20; 24].

Стабільність якості продукції та послідовність комунікації формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Якщо клієнт отримує однаково позитивний досвід при кожній взаємодії з брендом – від перегляду сторінки в соціальних мережах до покупки та післяпродажного обслуговування – він із більшою ймовірністю стане постійним покупцем і рекомендуватиме бренд іншим. Така лояльність є надзвичайно важливою для малого бізнесу, оскільки дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів. Наприклад, задоволені клієнти часто залишають відгуки, діляться досвідом у соціальних мережах або рекомендують бренд знайомим, що створює ефект органічного зростання та підсилює репутацію підприємства [14, с. 94].

Отже, підвищення конкурентоспроможності малого підприємства у сфері fashion-ритейлу базується на комплексному поєднанні якісного продукту, сильного бренду, інноваційних підходів та ефективної комунікації зі споживачем. Саме інтеграція цих складових дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, а й забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Мале підприємництво характеризується високим рівнем гнучкості, оперативністю прийняття рішень і тісним зв'язком із клієнтом. Саме ці риси дозволяють малим підприємствам ефективно функціонувати у сфері fashion-ритейлу, де зміни відбуваються надзвичайно швидко. Водночас обмеженість ресурсів і високий рівень ризику створюють додаткові виклики, що потребують стратегічного підходу до управління. Дослідження специфіки fashion-ритейлу показало, що ця сфера поєднує економічні та емоційні аспекти споживання, що формує особливі вимоги до бізнес-моделі підприємства.

Ринок перебуває у фазі трансформації, яка супроводжується одночасним впливом кризових факторів і процесів відновлення. Зростає роль локальних брендів, активізується онлайн-торгівля, змінюється поведінка споживачів у бік більш раціонального та усвідомленого споживання. Проведений аналіз бізнес-моделі підприємства на основі даних за 2025 рік показав наявність чіткої сезонності продажів, залежність фінансових результатів від активності клієнтів та ефективності роботи з асортиментом. Виявлено, що найбільші обсяги продажів досягаються у періоди сезонного оновлення гардеробу, а також у передсвятковий період.

Ефективна стратегія повинна поєднувати чітке позиціонування бренду, гнучке управління асортиментом і орієнтацію на клієнтський досвід. Важливим елементом виступає використання цифрових технологій, які дозволяють розширити канали збуту, підвищити ефективність комунікації та оптимізувати бізнес-процеси. Практичні приклади показали, що активна присутність у соціальних мережах, використання аналітики та персоналізація пропозицій сприяють зростанню продажів і підвищенню лояльності клієнтів.

Розвиток малого підприємництва у сфері fashion-ритейлу потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, використання сучасних технологій і глибоке розуміння споживача.



Co-funded by the  
European Union

Дослідження виконане в рамках виконання проєкту Кафедра

Жана Моне «Зміцнення лідерства та спроможності ЄС у сфері науки та інновацій» (101175767—EU STRENGTHS—ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) 2024-2027. Проєкт фінансується Європейським Союзом. Висловлені думки та погляди є лише особистими думками авторів і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу чи Виконавчого агентства з освіти та культури ЄС (EACEA). Європейський Союз та EACEA не несуть відповідальності за ці погляди.

#### Список використаних джерел:

1. Балабан К. Р. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024. 77 с. URL: <https://share.google/PSMLuHm7iGlankmX>
2. Бондаренко С. М. Особливості роздрібно́ї торгівлі фешн-виробами. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 296–299. URL: <https://share.google/4ntik11kRSG85CNtB>

3. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://share.google/VL64SkgPakfslkLnS0>
4. Вербицька О. Фешн-індустрія в контексті глобальної креативної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://share.google/SZUYmcWUp6ksFdDSx>
5. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://share.google/w8pbuVCfy9foTag8S>
6. Горбунова А. О. Маркетингове середовище «Retail»-бізнесу на українському ринку одягу. 6 с. URL: <https://share.google/83rUscXTOQuwyBVmt>
7. Желюк Т. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 2. С. 447–453. URL: <https://herald.khmn.edu.ua/index.php/herald/article/view/1707>
8. Іванова А. Тенденції Fashion-індустрії в Україні та світі. С. 156–162. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c789288f-cdb1-4e8c-bc60-caf489f446f4/content>
9. Івасенко М. В., Гврітішвілі А. В., Савіна М. І., Гаркава Т. С., Колле С. М. Адаптація Fashion-індустрії до глобальних світових процесів. *Науковий пошук*. 2020. № 3. С. 36–40. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16971/1/IM\\_2020\\_N3\\_P036-040.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16971/1/IM_2020_N3_P036-040.pdf)
10. Кліш М. Бізнес-тренди ритейлерів в сучасних умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://share.google/ocog0WhL7RxhaDT6J>
11. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus\\_Elektronna\\_komertsiiia\\_2021.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsiiia_2021.pdf)
12. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 82–88. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360583168\\_SUCASNI\\_TENDENCIJ\\_ROZVITKU\\_MALOGO\\_PIDPRIEMNICTVA\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/360583168_SUCASNI_TENDENCIJ_ROZVITKU_MALOGO_PIDPRIEMNICTVA_V_UKRAINI)
13. Остапенко Н. В. Сутність і структура інституціонально-економічного механізму підтримки малого підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7 (133). С. 86–93. URL: <https://surl.li/xkkeiw>
14. Прокопенко Н. С., Куцук О. І., Скорик М. О. Сутність та функціональне призначення малого підприємництва в економічному розвитку суспільства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6-2 (12). С. 91–95. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/1033>
15. Селіванова І. А. Поняття малого підприємництва: історія розвитку та правові наслідки. *Проблеми цивільного права та процесу*. 2019. С. 202–205. URL: [https://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/24\\_05\\_2019/pdf/55.pdf](https://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/24_05_2019/pdf/55.pdf)
16. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26-1. С. 83–87. URL: [https://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](https://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf)
17. Сігачова Т. Б. Аналіз розвитку fashion-ритейлу на прикладі кейсу SYMBOL. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9. № 4. С. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.4.2025.8>
18. Труніна І. М. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2022. № 8 (41). С. 234–244. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8\(41\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/25.pdf)
19. Турчак В. В. Стратегічні напрями розвитку малого підприємництва в умовах нестабільності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 198–201. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/31.pdf)
20. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
21. Deloitte. *Global Powers of Retailing 2024*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/consumer/analysis/global-retail-outlook>
22. Forbes Ukraine, «Прогрес на всіх фронтах. Як трансформується fashion-ритейл», 19.07.2021. URL: <https://forbes.ua/company/progres-na-vsikh-frontakh-yak-transformuetsya-fashion-riteyl-19072021-1909>
23. Harvard Business Review. What do your customers want in 2023? URL: <https://hbr.org/2023/01/what-do-your-customers-want-in-2023>
24. McKinsey & Company. *The State of Fashion 2024*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2024>
25. PwC. *Voice of the Consumer Survey Ukraine 2024*. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/voice-of-the-consumer-survey-ukraine.html>
26. Statista. *Global Fashion Industry Statistics*. 2025. URL: [https://www.statista.com/outlook/emo/fashion/worldwide?srsId=AfmBOooHG4L0p93WDyOavwtQ0i3qXhgauidkCMFB\\_rDABvoN39xJrPP1](https://www.statista.com/outlook/emo/fashion/worldwide?srsId=AfmBOooHG4L0p93WDyOavwtQ0i3qXhgauidkCMFB_rDABvoN39xJrPP1)
27. Економіка і бізнес: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с. URL: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/melnyk\\_karintseva\\_economics\\_business\\_pidruchnyk\\_2021\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/melnyk_karintseva_economics_business_pidruchnyk_2021_ua.pdf)
28. Управління розвитком бізнес-організацій: підручник / за ред. д.е.н., проф. О. І. Карінцевої та д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2025. 336 с. URL: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/karintseva\\_melnyk\\_development\\_management\\_handbook\\_2025\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/karintseva_melnyk_development_management_handbook_2025_ua.pdf)
29. Цифрові трансформації для забезпечення еколого-економічного розвитку та цивільного захисту : монографія / В. І. Вороненко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кубатка, В. І. Вороненка. Суми : СумДУ, 2025. 195 с. URL: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/kubatko\\_voronenko\\_digital\\_transformations\\_monograph\\_2025\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/kubatko_voronenko_digital_transformations_monograph_2025_ua.pdf)

30. Розвиток бізнес-організацій: підручник / за ред. д.е.н., проф. О. І. Карінцевої, д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2025. 344 с. URL: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/karintseva\\_melnyk\\_development\\_business\\_organizations\\_pidruchnyk\\_2025\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/karintseva_melnyk_development_business_organizations_pidruchnyk_2025_ua.pdf)

# References:

1. Balaban K. R. (2024) Formation of an enterprise development strategy in conditions of economic instability. *Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia*, 77 p. Available at: <https://share.google/PSMLuHrn7iGlankmX>
2. Bondarenko S. M. (2018) Peculiarities of retail trade in fashion products. *Economy and Society*, no. 19, pp. 296–299. Available at: <https://share.google/4ntik11kRSG85CNtB>
3. Bortnik S. (2022) Functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine: current state and development prospects. *Economy and Society*, no. 36. Available at: <https://share.google/VL64SkgPakfskLNso>
4. Verbytska O. (2025) Fashion industry in the context of the global creative economy. *Economy and Society*, no. 73. Available at: <https://share.google/SZUYmcWUp6ksFdDSx>
5. Vysochin I. (2023) Adaptive development of network retail in the context of Ukraine's European integration. *Economy and Society*, no. 51. Available at: <https://share.google/w8pbuVCfy9foTag8S>
6. Gorbunova A. O. Marketing environment of the "Retail" business in the Ukrainian clothing market. 6 p. Available at: <https://share.google/83rUscXTOQuwyBVmt>
7. Zhelyuk T. (2025) Strategy for the development of small and medium-sized businesses of communities in the context of digital transformation: risks, marketing technologies and management challenges. *Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 2, pp. 447–453. Available at: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1707>
8. Ivanova A. Trends in the Fashion Industry in Ukraine and the World, pp. 156–162. Available at: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c789288f-cdb1-4e8c-bc60-caf489f446f4/content>
9. Ivasenko M. V., Gvritishvili A. V., Savina M. I., Garkava T. S., Colle S. M. (2020) Adaptation of the Fashion Industry to Global World Processes. *Scientific Search*, no. 3, pp. 36–40. Available at: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16971/1/IM\\_2020\\_N3\\_P036-040.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16971/1/IM_2020_N3_P036-040.pdf)
10. Klisch M. (2023) Business trends of retailers in modern conditions of global challenges. *Economy and society*, no. 58. Available at: <https://share.google/ocog0WhL7RxhaDT6J>
11. Kraus K. M., Kraus N. M., Manzhura O. V. (2021) Electronic commerce and Internet trading: a teaching and methodological manual. Kyiv: Agrar Media Group, 454 p. Available at: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus\\_Elektronna\\_komertsia\\_2021.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_komertsia_2021.pdf)
12. Marchenko V. M., Kharitonenko D. V. (2021) Modern trends in the development of small business in Ukraine. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 19, pp. 82–88. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/360583168\\_SUCASNI\\_TENDENCII\\_ROZVITKU\\_MALOGO\\_PIDPRIEMNICTVA\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/360583168_SUCASNI_TENDENCII_ROZVITKU_MALOGO_PIDPRIEMNICTVA_V_UKRAINI)
13. Ostapenko N. V. (2012) The essence and structure of the institutional and economic mechanism for supporting small business. *Current problems of economy*, no. 7 (133), pp. 86–93. Available at: <https://surl.li/xkkeiw>
14. Prokopenko N. S., Kutsyk O. I., Skoryk M. O. (2017) The essence and functional purpose of small business in the economic development of society. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, issue 6–2 (12), pp. 91–95. Available at: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/1033>
15. Selivanova I. A. (2019) The concept of small business: history of development and legal consequences. *Problems of civil law and process*, pp. 202–205. Available at: [https://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/24\\_05\\_2019/pdf/55.pdf](https://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/24_05_2019/pdf/55.pdf)
16. Sytnyk N. S., Kozak S. I. (2018) The role of small and medium-sized businesses at the current stage of development of the economy of Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, no. 26–1, pp. 83–87. Available at: [https://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](https://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf)
17. Sigachova T. B. (2025) Analysis of the development of fashion retail using the example of the SYMBOL case. *Marketing and digital technologies*, vol. 9, no. 4, pp. 122–135. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.4.2025.8>
18. Trunina I. M. (2022) Strategy for the economic development of small enterprises. *Central Ukrainian Scientific Bulletin*, no. 8 (41), pp. 234–244. Available at: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8\(41\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/25.pdf)
19. Turchak V. V. (2016) Strategic directions of small business development in conditions of instability. *Economy and Society*, no. 4, pp. 198–201. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/31.pdf)
20. Shapka I. (2025) Retail market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects in the conditions of a transformational economy. *Economy and Society*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
21. Deloitte. Global Powers of Retailing 2024. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/consumer/analysis/global-retail-outlook>
22. Forbes Ukraine, "Progress on all fronts. How fashion retail is transforming", 19.07.2021. Available at: <https://forbes.ua/company/progres-na-vsikh-frontakh-yak-transformuetsya-fashion-riteyl-19072021-1909>
23. Harvard Business Review. What do your customers want in 2023? Available at: <https://hbr.org/2023/01/what-do-your-customers-want-in-2023>
24. McKinsey & Company. The State of Fashion 2024. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-2024>
25. PwC. Voice of the Consumer Survey Ukraine 2024. Available at: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/voice-of-the-consumer-survey-ukraine.html>

26. Statista. Global Fashion Industry Statistics. 2025. Available at: [https://www.statista.com/outlook/emo/fashion/worldwide?srsId=AfmBOooHG4L0p93WDyOavwtQ0i3qXhgauIdkCMFB\\_rDABvoN39xJrPP1](https://www.statista.com/outlook/emo/fashion/worldwide?srsId=AfmBOooHG4L0p93WDyOavwtQ0i3qXhgauIdkCMFB_rDABvoN39xJrPP1)
27. Melnyk L. G., Karintseva O. I. (eds.) (2021) Economics and Business: Textbook. Sumy: University Book, 316 p. Available at: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/melnyk\\_karintseva\\_economics\\_business\\_pidruchnyk\\_2021\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/melnyk_karintseva_economics_business_pidruchnyk_2021_ua.pdf)
28. Karintseva O. I., Melnyk L. G. (eds.) (2025) Development management of business organizations: textbook. Sumy: University Book, 336 p. Available at: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/karintseva\\_melnyk\\_development\\_management\\_handbook\\_2025\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/04/karintseva_melnyk_development_management_handbook_2025_ua.pdf)
29. Voronenko V. I. et al. (2025) Digital transformations for ensuring environmental and economic development and civil protection: monograph / edited by O. V. Kubatka, V. I. Voronenko. Sumy: SumDU. 195 p. Available at: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/kubatko\\_voronenko\\_digital\\_transformations\\_monograph\\_2025\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/kubatko_voronenko_digital_transformations_monograph_2025_ua.pdf)
30. Karintseva O. I., Melnyk L. G. (eds.) (2025) Development of business organizations: textbook. Sumy: University Book, 2025. 344 p. Available at: [https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/karintseva\\_melnyk\\_development\\_business\\_organizations\\_pidruchnyk\\_2025\\_ua.pdf](https://econ.biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/03/karintseva_melnyk_development_business_organizations_pidruchnyk_2025_ua.pdf)

### DEVELOPING A BUSINESS PROCESS DEVELOPMENT STRATEGY AND CONSUMER MOTIVATION IN FASHION RETAIL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Summary.** This article analyzes the development of strategies for small businesses in the fashion retail sector amid the digitalization of business processes. The findings indicate that small enterprises exhibit considerable flexibility and adaptability, allowing them to respond rapidly to shifts in consumer behavior and market trends. However, intense competition, economic instability, and the expansion of international brands present significant challenges to sustainable business growth. The research highlights the growing significance of digital technologies, including online stores, social media, customer relationship management (CRM) systems, analytics tools, and marketplaces, in enhancing sales performance and customer engagement. The study demonstrates that effective strategic development in fashion retail requires integrating clear brand positioning, customer-oriented service, innovative communication, and digital transformation. The analysis specifically addresses Instagram marketing, personalized customer interaction, and omnichannel sales strategies. The review of recent scientific literature confirms that branding, digitalization, and customer experience management are critical determinants of competitiveness in the fashion industry. The study concludes that the successful development of small fashion enterprises depends on integrating strategic management, technological innovation, and a comprehensive understanding of consumer needs.

**Keywords:** small business, fashion retail, development strategy, competitiveness, digital technologies, online sales, brand, consumer behavior.

*Дата надходження статті: 29.06.2026*

*Дата прийняття статті до публікації: 30.07.2026*

*Дата публікації статті: 07.09.2026*