

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР.МНм – 38.00.00.000 ПЗ

Група МНм-22-1

Шемелько Тарас

2024

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Шемелько Тарас Любомирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 338.2
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації»

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Т.Л. Шемелько

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник **Савчук Світлана Віталіївна, PhD**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. Кінаш І.П.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОПП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри *МіА*

_____ А.С. Полянська

" ____ " _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

Студенту *Шемельку Тарасу Любомировичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи *«Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації»*

керівник роботи *Савчук Світлана Віталіївна, PhD*

2 Затверджена наказом № _____ від _____

3 Термін здачі студентом закінченої роботи _____

4 Вихідні дані до роботи *звітні дані підприємства, періодична література*

5 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань) *Вступ. Теоретичні основи управління підприємством роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. Діагностика системи управління в умовах цифровізації на прикладі підприємства роздрібної торгівлі. Напрями та шляхи удосконалення управління підприємством роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. Висновки. Список використаних джерел.*

6 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Теоретичні основи управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації		
2. Поняття цифровізації та її роль в управлінні підприємством роздрібною торгівлі		
3. Стратегія цифрової трансформації підприємств роздрібною торгівлі		
4. Оцінка цифрової зрілості підприємства як показник готовності до цифровізації		
5. Діагностика системи управління в умовах цифровізації на прикладі підприємства роздрібною торгівлі		
6. Цифрова активність підприємств роздрібною торгівлі в Україні		
7. Дослідження середовища функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»		
8. Загальна характеристика системи управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та оцінка рівня цифрової зрілості		
9. Напрями та шляхи удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації		
10. Пріоритетні напрями удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації		
11. Прийняття управлінського рішення щодо вибору заходів удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»		
12. Перспективи розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації		

Студент _____ / _____ /
Особистий підпис
Розшифровка підпису

Керівник роботи _____ / _____ /
Особистий підпис
Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації та визначено основні напрями удосконалення такого управління в контексті цифровізації.

Об'єктом дослідження виступають підприємства роздрібною торгівлі України та Склад-магазин товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.

Предметом дослідження є удосконалення управління цими підприємствами в умовах цифровізації. Це охоплює аналіз та розробку стратегій використання цифрових технологій, підвищення ефективності управління запасами, розвитку електронної комерції, вдосконалення взаємодії з клієнтами та інші аспекти, спрямовані на покращення результативності та конкурентоспроможності роздрібних підприємств у цифрову епоху.

Мета даної роботи – розробка та обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

1 Визначити сутність цифровізації, стратегії цифрової трансформації та їх роль в управлінні підприємством роздрібною торгівлі.

2 Обґрунтувати вибір моделі оцінки цифрової зрілості підприємства як показника готовності до цифровізації.

3 Проаналізувати цифрову активність підприємств роздрібною торгівлі в Україні.

4 Дослідити середовище функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.».

5 Охарактеризувати систему управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та оцінити рівень цифрової зрілості.

6 Розробити напрями та визначити перспективи удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, роздрібна торгівля, удосконалення, управління, цифрова стратегія.

ABSTRACT

In the master's thesis, the management of a retail trade enterprise in the conditions of digitalization was investigated and the main areas of improvement of such management in the context of digitalization were determined.

The object of the study is the retail trade enterprises of Ukraine and the warehouse-store of medical products of the FOP H.M. Lytvyn.

The subject of the study is the improvement of the management of these enterprises in the conditions of digitalization. This includes the analysis and development of strategies for the use of digital technologies, improving the efficiency of inventory management, the development of e-commerce, improving the interaction with customers and other aspects aimed at improving the performance and competitiveness of retail enterprises in the digital age.

The purpose of this work is to develop and justify directions for improving the management of a retail trade enterprise in conditions of digitalization.

To achieve the goal, the following tasks must be solved:

1 Determine the essence of digitization, digital transformation strategies and their role in managing a retail enterprise.

2 To justify the choice of a model for assessing the digital maturity of the enterprise as an indicator of readiness for digitalization.

3 To analyze the digital activity of retail enterprises in Ukraine.

4 Investigate the operating environment of the "Warehouse-store of medical products of the FOP H.M. Lytvyn".

5 Describe the management system of the "Warehouse-store of medical products of FOP H.M. Lytvyn" and assess the level of digital maturity.

6 Develop directions and determine prospects for improving the management of a retail trade enterprise in conditions of digitalization.

Keywords: digitalization, digital transformation, retail, improvement, management, digital strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1 Теоретичні основи управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації	9
1.1 Поняття цифровізації та її роль в управлінні підприємством роздрібною торгівлі.....	5
1.2 Стратегія цифрової трансформації підприємств роздрібною торгівлі.....	
1.3 Оцінка цифрової зрілості підприємства як показник готовності до цифровізації.....	
Розділ 2 Діагностика системи управління в умовах цифровізації на прикладі підприємства роздрібною торгівлі	16
2.1 Цифрова активність підприємств роздрібною торгівлі в Україні.....	
2.2 Дослідження середовища функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.».....	20
2.3 Загальна характеристика системи управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та оцінка рівня цифрової зрілості.....	
Розділ 3 Напрями та шляхи удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації	29
3.1 Пріоритетні напрями удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації.....	
3.2 Прийняття управлінського рішення щодо вибору заходів удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.».....	
3.3 Перспективи розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації.....	38
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	

					МР МНМ - 38.00.00.000 ПЗ						
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата							
Розроб.		Шемелько Т.Л.			Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації			Літ.		Арк.	Акру шів
Перевір.		Савчук С.В.								6	
Реценз.											
Нормоконтр.		Вербовська Л.С.									
Затвердив		Кінаш І.П.						ІФНТУНГ, ст.. групи МНМ-22-1			

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному глобалізованому світі, де технологічний прогрес стрімко набирає обертів, а ринкові умови постійно змінюються, роздрібна торгівля стикається з безпрецедентними викликами та можливостями. В умовах цифровізації підприємства роздрібної торгівлі знаходяться перед необхідністю адаптуватися до швидко-змінюючого бізнес-середовища, де цифрові технології стають домінуючими факторами.

Умови військового стану в Україні надають роздрібній торгівлі ряд специфічних викликів, які потребують невідкладних та ефективних рішень з боку підприємств цього сектору. Економічна нестабільність, обмеження в пересуванні товарів, зміни у попиті та умовах постачання є лише кількома з численних проблем, з якими стикаються роздрібні підприємства під час конфлікту.

Саме тому одним із ключових аспектів актуальності дослідження є необхідність розвитку та впровадження ефективних стратегій удосконалення управління для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності роздрібних підприємств. Цифрові інновації відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та розвитку нових моделей бізнесу.

Об'єктом дослідження виступають підприємства роздрібної торгівлі України та Склад-магазин товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.

Предметом дослідження є удосконалення управління цими підприємствами в умовах цифровізації. Це охоплює аналіз та розробку стратегій використання цифрових технологій, підвищення ефективності управління запасами, розвитку електронної комерції, вдосконалення взаємодії з клієнтами та інші аспекти, спрямовані на покращення результативності та конкурентоспроможності роздрібних підприємств у цифрову епоху.

Мета даної роботи – розробка та обґрунтування напрямів удосконалення управління підприємством роздрібної торгівлі в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність цифровізації, стратегії цифрової трансформації та їх роль в управлінні підприємством роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати вибір моделі оцінки цифрової зрілості підприємства як показника готовності до цифровізації;
- проаналізувати цифрову активність підприємств роздрібною торгівлі в Україні;
- дослідити середовище функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»;
- охарактеризувати систему управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та оцінити рівень цифрової зрілості;
- розробити напрями та визначити перспективи удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань використовуються методи аналізу літературних джерел, порівняльний аналіз, анкетування, опитування, метод експертної оцінки, метод рангів, а також метод узагальнення.

Наукова новизна роботи полягає в органічному поєднанні актуальності теми та використанні сучасних методів дослідження з метою виявлення та аналізу особливостей управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації.

Практичне значення. Результати даного дослідження можуть бути корисними для фахівців у сфері управління роздрібним підприємством, менеджерів роздрібних підприємств, що переживають цифрову трансформацію. Дослідження надасть їм зрозуміння процесів, що відбуваються на ринку та у технологічній сфері, допоможе виявити ключові фактори успіху та ризики, пов'язані з цифровими ініціативами.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Поняття цифровізації та її роль в управлінні підприємством роздрібною торгівлю

Глобалізація кризових явищ у мережевій роздрібній торгівлі сприяла трансформації господарських зв'язків та, як наслідок, призвела до змін системи управління. Накопичений практичний досвід застосування цифрових технологій у роздрібній торгівлі не отримав своєчасного та релевантного теоретико-методологічного осмислення. Розуміння того, що відбувається необхідно для розвитку та визначення перспектив роздрібною торгівлі, появи нових форм торгових інтеграцій, управління торгово-технологічними процесами. У зв'язку з цим виникає потреба розробки теоретичних основ управління підприємством роздрібною торгівлю в умовах цифровізації.

В даний час для характеристики цифрових змін використовується безліч понять. Слід зазначити, що поняття «цифрова трансформація» часто виступає синонімом понять «оцифрування» та «цифровізація». Розглянемо кожне з них докладніше та виділимо ключові властивості процесу цифрової трансформації.

Оцифрування (digitization) - це переклад фізичних/аналогових об'єктів (паперових документів, зображень, звукових сигналів, відео тощо) в цифрову форму, що дозволяє зберігати та передавати дані по мережі Інтернет. Дані в цифровому вигляді можуть бути оброблені, збережені, відфільтровані, ідентифіковані, відтворені та передані у повному обсязі, з високою швидкістю та низькими витратами. В результаті утворюються безперервні потоки інформації в електронному (цифровому) вигляді, що є основою використання алгоритмів та автоматизації процесів [1].

Підходи до визначення поняття «цифровізація» не викликають розбіжностей серед фахівців та експертів у галузі дослідження. Так, цифровізація

(digitalization) розглядається як «соціально-економічна трансформація, ініційована масовим впровадженням та засвоєнням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації» [2].

Основою цифровізації процесів є застосування просунутої аналітики для керування компанією. Можна вести мову про цифровізацію маркетингу або цифровізацію виробництва - це означає, що багато функцій та операцій виконуватимуться автоматично, без участі людини. Внаслідок цифровізації створюються умови переходу до цифрового підприємства [3].

Цифрова трансформація (digital transformation) – перехід до цифрового бізнесу, комплексне перетворення діяльності компанії, її бізнес-процесів, компетенції та бізнес-моделей, максимально повне використання можливостей цифрових технологій з метою підвищення конкурентоспроможності, створення та нарощування вартості в цифровій економіці. Як правило, цифрова трансформація веде до появи нових ринків, нових споживачів, створення нових бізнесів [4].

Цифровізацію досить часто плутають із автоматизацією. Але це є принципово різними процесам. Автоматизація насамперед замінює ручну працю на працю з використанням електронно-обчислювальних машин. Цифровізація, у свою чергу, передбачає використання цифрових комп'ютерних технологій для перебудови бізнесу таким чином, що у ньому всі рішення приймаються з урахуванням даних. Автоматизація є частиною цифровізації [5]. Цифровізувати одну якусь ділянку не можна. Цифровізація зачіпає всю компанію, тим самим досягаючи синергії кожної з ділянок на єдиній цифровій платформі.

Цифрова трансформація впливає на три організаційні сфери: зовнішню (клієнтський досвід та довічна цінність клієнта), внутрішню (бізнес-процеси, прийняття рішень та організаційна структура), організацію загалом (сегменти та функції бізнесу). Важливим наслідком цифрової трансформації є безперервні цифрові комунікації та трансакції компанії з великою кількістю стейкхолдерів (клієнтів, постачальників, партнерів, конкурентів та ін.), а також утворення екосистем [6].

Одним із перших поняття бізнес-екосистеми (business ecosystem) було введено Дж. Муром - це гнучка структура, до якої входять люди, фірми, що взаємодіють один з одним для створення та обміну цінностями [7]. У екосистемі існують як ринкові (товар - гроші - товар), так і неринкові (обмін інформацією та знаннями, використання репутації, зв'язків, компетенцій та інших негрошових цінностей) відносини. Причому цінність створюється не так на окремому підприємстві, а в його екосистемі. Надалі поняття екосистеми було розширено категоріями інноваційних екосистем та екосистем, що утворюються компаніями-платформами.

Таким чином, цифрова трансформація зачіпає не лише саму компанію, а й її «соратників» з екосистеми, перетворюючи процес формування екосистем із споживачами, постачальниками та партнерами в одну із значних цілей. При цьому результат цифрової трансформації буде безпосередньо залежати від наявності стратегії розвитку бізнесу та якості її опрацювання [8].

Технології сильно змінюють процес взаємодії покупців та продавців. Багато роздрібних мереж було створено задовго до початку цифрової трансформації, але зараз вони приходять до розуміння необхідності впровадження інноваційних технологій та швидкої адаптації для збереження конкурентоспроможності.

Незважаючи на оптимістичні настрої, для багатьох роздрібних мереж знання про технології фрагментовані. Більше того, багато компаній мають корпоративну культуру, що не стимулює інновації. Цінності таких компаній сфокусовані на операційних завданнях та роботі на уникнення ризиків, а не на створення цінності.

Сучасна роздрібна торгівля несе великі трудовитрати у боротьбі за «гаманець споживача», особливо високі витрати у сфері продажу товарів медичного застосування. Використання цифрових технологій може вирішити як поточні, так і стратегічні завдання розвитку торгових мереж; підвищити ефективність управління торговими точками через застосування сучасних технологій; знизити логістичні витрати за рахунок оптимізації закупівельної та

транспортної діяльності за допомогою цифрових продуктів; підвищити конкурентоспроможність ритейлерів завдяки індивідуальному підходу до покупця, що реалізується через цифрові канали комунікацій, що сприятиме підвищенню рівня сервісу. Ефективне вирішення перелічених завдань у роздрібній торгівлі можливе лише із застосуванням цифрових технологій, що передбачають облік особливостей поведінки споживача, формування асортиментних матриць та додаткових сервісів. Крім того, для торгових мереж цифровізація сьогодні стає важливим інструментом скорочення витрат та утримання своїх ринкових позицій.

Цифровізація має значний вплив на розвиток підприємств роздрібною торгівлі у багатьох аспектах [9-11]:

1. *Розширення ринків:* Цифрові технології дозволяють роздрібним підприємствам залучати клієнтів з усього світу через інтернет-платформи та електронну комерцію. Це відкриває нові можливості для збільшення обсягів продажів і розвитку бізнесу.

2. *Покращення клієнтського досвіду:* Цифрові інструменти дозволяють підприємствам створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, вивчати їхні споживчі звички та пропонувати індивідуальні рішення. Це сприяє покращенню відносин з клієнтами та збільшенню лояльності.

3. *Підвищення ефективності управління запасами:* Використання цифрових систем управління запасами дозволяє роздрібним підприємствам точно контролювати запаси, прогнозувати попит та зменшувати витрати на управління запасами.

4. *Розширення каналів продажів:* Цифрові технології дозволяють підприємствам роздрібною торгівлі використовувати різноманітні канали продажів, такі як мобільні додатки, соціальні медіа та онлайн-платформи, для залучення нових клієнтів і збільшення продажів.

5. *Аналіз даних та прогнозування:* Використання цифрових технологій дозволяє збирати великі обсяги даних про покупців і їхні покупки. Аналіз цих

даних допомагає підприємствам роздрібно́ї торгівлі робити більш обґрунтовані стратегічні рішення та прогнозувати майбутні тенденції в споживчому ринку.

6. *Модернізація точок продажу*: Впровадження цифрових технологій, таких як розумні каси, інтерактивні дисплеї та інші інноваційні рішення, дозволяє роздрібним підприємствам підвищувати ефективність обслуговування клієнтів і створювати більш привабливі точки продажу.

7. *Зміна робочих процесів та культури*: Цифрові технології вимагають від підприємств роздрібно́ї торгівлі зміни в робочих процесах та корпоративній культурі. Це може включати навчання персоналу новим навичкам, перегляд бізнес-процесів та впровадження нових стратегій управління.

Ці аспекти демонструють, що цифрові технології не лише трансформують способи, якими роздрібні підприємства взаємодіють зі своїми клієнтами та управляють своїм бізнесом, але й відкривають нові можливості для інновацій та зростання. Дослідження впливу цифровізації на розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі подано в таблиці 1.1.

Обґрунтовано, що цифровізація підприємств роздрібно́ї торгівлі нерозривно пов'язана з розробкою нових моделей, продуктів, послуг, ринків, які ґрунтуються на цифрових технологіях. При цьому їхня взаємодія між собою відбувається в рамках відповідних механізмів, які повинні бути спрямовані насамперед на реалізацію цифрових технологій з метою створення нових джерел доходу та бізнес-моделей. Механізм управління діяльністю підприємства в умовах цифровізації подано на рисунку 1.1.

Відповідно до системного підходу, запропонований нами механізм управління підприємством в умовах цифровізації має властивості, що характеризують сутність та складність діяльності підприємства, його системи управління загалом та управління цифровізацією зокрема; зв'язок підприємства як системи із зовнішнім цифровим середовищем; методологію цілепокладання системи; параметри функціонування та розвитку системи.

Таблиця 1.1 – Дослідження впливу цифровізації на розвиток підприємств роздрібної торгівлі [12-13]

Напрями (сфери, етапи) цифровізації підприємства	Інструменти цифровізації (системи, платформи та ін. цифрові рішення)	Вплив цифровізації на розвиток підприємств роздрібної торгівлі
1 Цифровізація бізнес-процесів	- системи кібербезпеки і управління IT-службою, IT-інфраструктурою, IT-активами; управління контентом; - методи процесної аналітики (process mining) і системи управління фінансово-господарською діяльністю тощо;	Централізоване та оперативне системне управління бізнес-процесами цифрового підприємства (облік та контроль товарообігу, якості сервісу, маркетинг тощо)
2 Управління на основі даних	Бізнес-аналітика (BI - Business Intelligence), штучний інтелект (AI Artificial intelligence), великі дані (Big Data), управління основними даними (MDM – Master data management) та ін.	Забезпечення швидкості та точності збору та аналізу даних на основі оцифрованого фулфілменту, підвищення продажів, конкурентоспроможності, зростання клієнтської бази та ін.
3 Цифрова інфраструктура і технології підприємства	Data Science (Big Data), роботизація процесів (RPA), доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), промисловий інтернет речей (IIoT Industrial Internet of Things) та ін.	Інтеграція локальних IT-платформ підприємства з хмарними сервісами, централізоване оперативне та надійне керування системами зберігання даних тощо.
4 Клієнтоцентричність і управління клієнтським досвідом	Оmnіканальність та електронна комерція за допомогою особистих кабінетів та промо-акцій в інтернет-магазинах, веб-сайтах, додатках, чат-боти, SEO-просування, просування через соціальні мережі, маркетплейси та ін.	Дозволяє підвищити лояльність клієнта до товару чи послуги; заробляти більше на клієнтському сервісі; підвищити якість продажів; збільшити рівень задоволеності клієнтів та ін.
5.Управління цінністю товарів	Наскрізна система управління життєвим циклом товарів Product Lifecycle Management (PLMX), відкриті цифрові інтерфейси (наприклад, відгуки про товар, оцінка якості сервісу) та ін.	Можливість визначити ступінь задоволення клієнта в реальному часі, оперативно отримати зворотний зв'язок про якість сервісу та товару, що забезпечує скорочення витрат на керування цінністю товару чи послуги
6 Науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи	Системи управління проектами, дослідженнями, розробкою, проектуванням і впровадженням (APM, Project management, програми імітаційного моделювання і т.д.)	Цифрові платформи та системи для НДДКР дозволяють скоротити витрати на тестування та впровадження нових розробок, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства тощо.
7. Цифрова культура і цифрове партнерство	Принципи, цінності та компетенції цифрової культури; відкрите та активне цифрове партнерство у діджитал-хабах, розміщення своїх товарів та сервісів на цифрових майданчиках та ін.	Буст ринкової експансії, поєднання клієнтських аудиторій та крос-продажу нових товарів та послуг, скорочення часу та витрат з їх виведення на ринок, додавання їм цінності та ін.

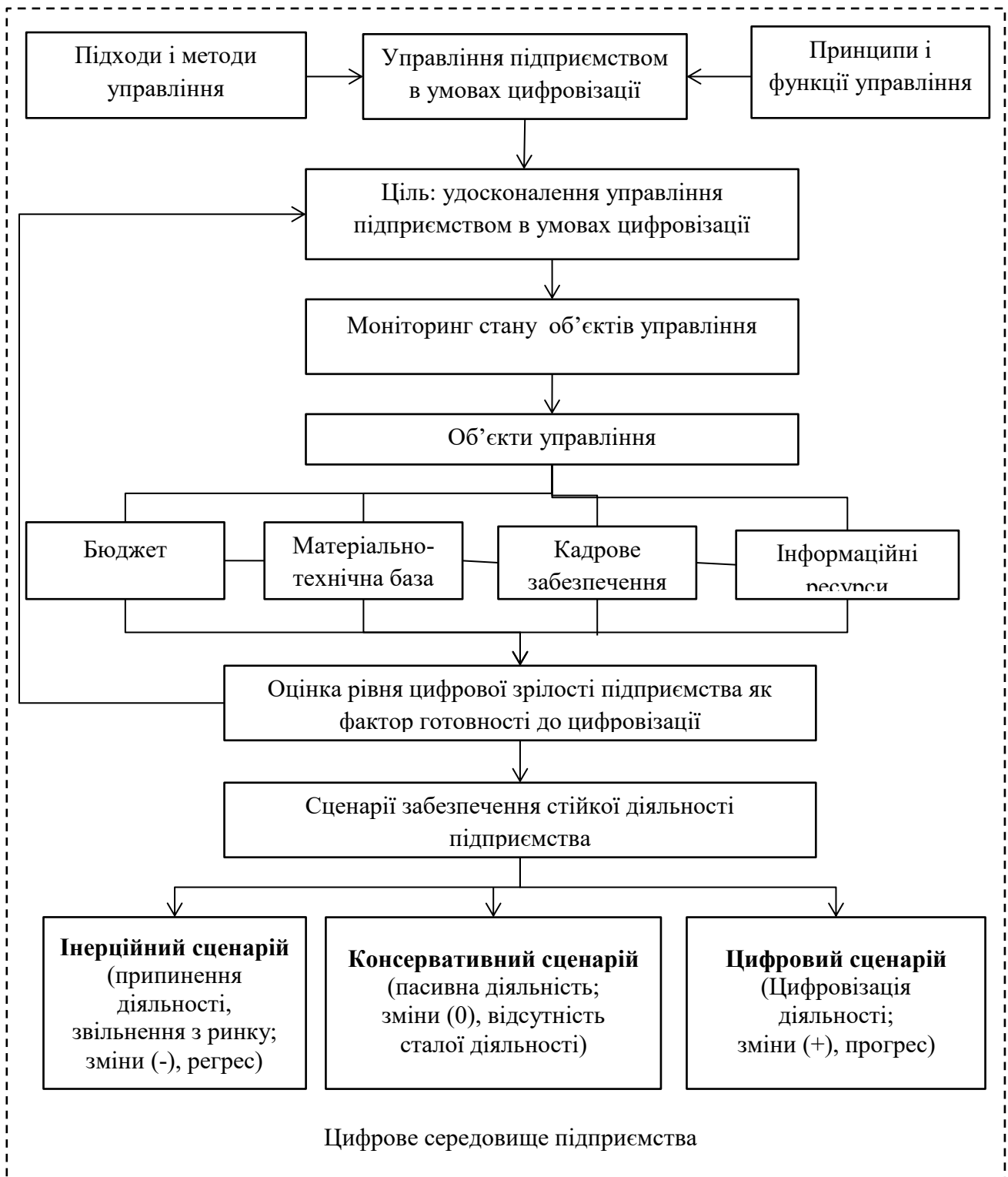


Рисунок 1.1 – Механізм управління діяльністю підприємства в умовах цифровізації

Мета механізму управління підприємством в умовах цифровізації (рис. 1.1) полягає у проведенні безперервного моніторингу стану об'єктів управління та змін у системі управління, ітераційної оцінки рівня цифрової зрілості

підприємства та забезпечення інтероперабельності діяльності підприємства на різних рівнях цифровізації як із внутрішнім, так і з зовнішнім цифровим середовищем.

На рівні механізму управління підприємством в умовах цифровізації передбачається розробка та обґрунтування сценаріїв забезпечення стійкої діяльності підприємства (інерційного, консервативного, цифрового). Право вибору сценаріїв та технології їх реалізації має тільки система управління діяльністю підприємства.

Таким чином, доведено, що існує необхідність удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації шляхом імплементації безперервного моніторингу стану об'єктів управління, методики оцінки рівня цифрової зрілості підприємства та розробки альтернативних сценаріїв стійкої діяльності підприємства, тому що існуючі механізми не відповідають вимогам сучасного ринку та умовам цифровізації.

1.2 Стратегія цифрової трансформації підприємств роздрібно́ї торгівлі

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо для підприємств роздрібно́ї торгівлі. Різноманітність технологічних інструментів та цифрових платформ дозволяє роздрібним компаніям ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів. Втім, для успішної цифрової трансформації потрібна не лише наявність технологій, але й правильно спрямована стратегія.

Необхідність та актуальність стратегії цифрової трансформації для підприємств роздрібно́ї торгівлі відображають сучасні тенденції у споживчому ринку та зміни у способах ведення бізнесу. В епоху швидкого технологічного розвитку та зростання конкуренції, компанії, які працюють у роздрібній торгівлі, повинні адаптуватися до змінних умов, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та залучення клієнтів.

Враховуючи зміни у споживчих уподобаннях та зростаючу важливість онлайн-присутності, стратегія цифрової трансформації стає критичною для забезпечення успішного розвитку підприємств роздрібної торгівлі у сучасному цифровому світі.

Єдиного підходу до визначення стратегії цифрової трансформації не склалося, що багато в чому пов'язано з людським фактором, роллю конкретних осіб та впливом корпоративної культури на організаційні процеси. Особливо це стосується компаній та економік з малорозвиненою культурою стратегічного менеджменту, в яких процеси цифровізації та цифрової трансформації пов'язуються переважно із застосуванням технологій[14].

Стратегії цифровізації та цифрової трансформації часто називають цифровими стратегіями (digital strategy), під якими розуміється застосування цифрових технологій для зміни бізнес-моделей та створення нового конкурентного потенціалу бізнесу. У цьому підрозділі досліджується зв'язок цифрової стратегії з корпоративною, конкурентною та функціональними стратегіями компанії [15].

Стратегічний аналіз діяльності компаній передбачає застосування різних структурних інструментів. Це можуть бути основні та підтримуючі види діяльності у ланцюжку створення цінності, або блоки канви бізнес-моделі [16].

Для аналізу процесів цифрової трансформації застосовуються перспективи стратегічної карти (збалансованої системи показників - ЗСП) Р.Каплана та Д.Нортон: фінанси, клієнти, процеси, ресурси, які формують усталений інструмент стратегічного управління. Оскільки цифрова трансформація передбачає зміну бізнесу за допомогою цифрових технологій необхідно розглянути їх окремо. Таким чином, перспектива «ресурси» розщеплюється на дві самостійні — «персонал» і «технології», внаслідок чого створюється модифікована стратегічна карта, що складається з п'яти елементів, докладніше розглянутих далі [17].

Фінанси, або вартісний вектор трансформації. Процеси цифрової трансформації - це насамперед довгострокові вкладення, що вимагають

ухвалення рішення про доцільність інвестування на основі багатофакторного аналізу та оцінки економічної ефективності. При правильному підході до включення технологій у ланцюжок створення цінності цифрова трансформація зможе призвести до скорочення операційних витрат, появи нових джерел доходів та збільшення прибутку.

Клієнти. Знаходження в цифровому середовищі одночасно бізнесу та клієнта, використання сучасних технологій для роботи з великими даними та прогнозування споживчого попиту породжують потребу в проведенні поглибленої аналітики по відношенню до потенційного клієнта [18]. Управління каналами взаємодії, більш тонке розуміння потреб клієнтів та контекстів, у яких вони виникають, призводять до неминучості переходу від «масового сегмента» до величезної кількості окремих клієнтів - індивідуальних особистостей з їх власними потребами та контекстами.

Таким чином, фокус в управлінні взаєминами зі споживачем зводиться до здатності за допомогою цифрових технологій збирати та обробляти великі обсяги інформації, формуючи індивідуалізований маркетинг. При цьому процес впровадження цифрових технологій із статусу конкурентної переваги переходить у низку необхідних умов виживання у конкурентному середовищі.

Процеси. Сферою впливу цифровізації є одночасно, як внутрішні бізнес-процеси, так і зовнішні зв'язки, що визначають становище підприємства у галузі. До перших відносяться процеси управління та виробництва, до других — процеси взаємодії учасників ринку в рамках цифрової екосистеми. Усі вони можуть бути автоматизовані та оцифровані.

Персонал. Успіх будь-якого бізнесу залежить від ефективності та ролі людського капіталу в ланцюжку створення вартості. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Deloitte, починаючи з 1970-х років, частка провальних проєктів організаційних перетворень становить близько 60-70%. При цьому однією з ключових причин невдач є людський фактор. Цифрова стратегія, навіть більш ніж будь-яка інша функціональна, залежить від зрілості корпоративної культури, цифрової позиції вищого менеджменту та наявності необхідних

компетенцій, особливо фокус-групи на початкових етапах реалізації цифрових проєктів.

Технології. Цифрова трансформація безпосередньо пов'язана з використанням технологічних інновацій. При цьому очевидно, що ухваленню рішення про вибір та впровадження технології у промислову експлуатацію повинні передувати аналіз на відповідність обраної технології стратегічним цілям компанії, визначення її комерційної зрілості, а також готовності інфраструктури та стейкхолдерів. Готовність у цьому контексті передбачає забезпечення мінімального набору базових умов, необхідних для впровадження технології. Впровадження технологій безпосередньо пов'язане з набором критичних ризиків, основними з яких є ризики втрати ліквідності бізнесу та кібер-ризик, пов'язані з хмарним зберіганням конфіденційної інформації. Ступінь толерантності бізнесу до ризику на тлі індивідуальних особливостей та положення компанії в галузі формують варіативність моделей цифрової трансформації [19].

Відсутність єдності у підходах до процесів цифрової трансформації визначає необхідність у виявленні та систематизації застосовуваних моделей та стратегій. Можна сформулювати кілька принципово відмінних підходів до реалізації цифрової стратегії [20].

Підхід 1. Цифрова стратегія сприймається як самостійна функціональна стратегія у складі загальної корпоративної стратегії. Будучи інтегрованою в загальну корпоративну стратегію, цифрова стратегія в кожній окремій компанії стає унікальною.

Підхід 2. Цифрова стратегія не відокремлюється в окремий стратегічний план. Вплив процесів цифровізації знаходить відображення в конкретних функціональних стратегіях. Дорожня карта впровадження технологій розташовується на перетині стратегії інноваційного розвитку та ІТ-стратегії.

Підходи 1 та 2 допустимі до реалізації та можуть призвести до бажаного результату. При формуванні стратегії та реалізації цифрового проєкту важливо нівелювати ризик фокусування бізнесу на самій технології, створюючи

видимість цифровізації. Наслідком відокремлення процесів цифровізації від цілей та бізнес-завдань з найбільшою ймовірністю стане втрата грошей та часу.

Підхід 3. Стратегія компанії не має на увазі наявність плану стратегічного розвитку з комплексом заходів, а формалізована виключно у вигляді бюджетів із ключовими показниками ефективності. Цифрова стратегія не розробляється. Цей підхід має відношення переважно до української практики та пов'язаний із загальною тенденцією формування корпоративної стратегії, її роллю та практичною значимістю в управлінні.

Визначальним фактором процесів цифрової трансформації, зокрема у питаннях формування цифрової стратегії, є прийнята компанією у межах реалізації цифрових проєктів модель [21]. На основі проведеного аналізу можна виділити низку практично значущих моделей цифрової трансформації.

Модель 1. (Приклад: General Electric). Передбачає наскрізне проникнення цифрової ідеології у бізнес. Впровадження цифрових інструментів виробляється лише на рівні основних бізнес-процесів, що кардинально впливає як на корпоративну стратегію, так і на бізнес-модель. Дана модель цифрових змін є найбільш ризикованою через високі вимоги до внутрішньої готовності компанії з боку персоналу та топ-менеджменту, а також через високу вартість реалізації. Схематичне зображення моделі 1 представлено на рисунку 1.2.

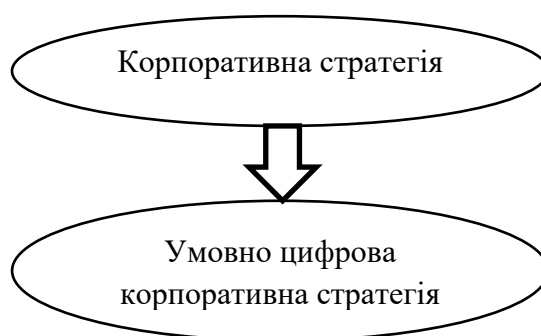
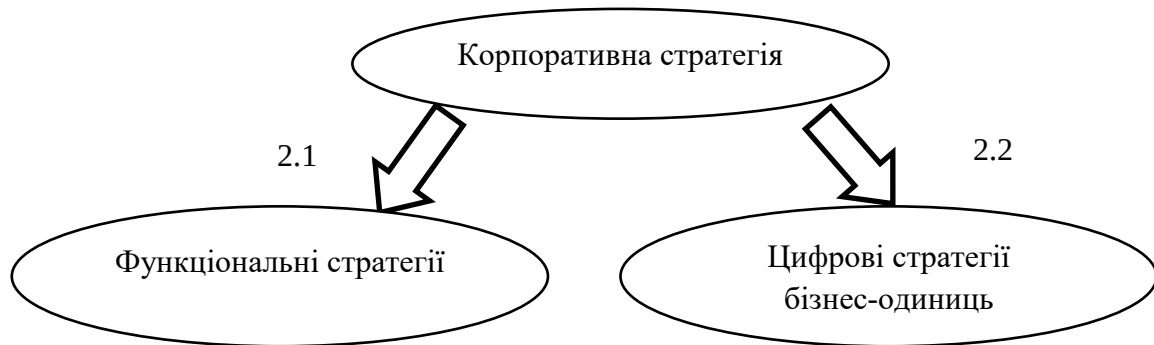


Рисунок 1.2 - Трансформація корпоративної стратегії на цифрову (умовно цифрову) стратегію щодо Моделі 1

Модель 2 (Приклади: Група ДТЕК, ТОВ «Нова Пошта», Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький арсенал») має на

увазі створення портфеля цифрових проєктів без впливу на основні бізнес-процеси. При цьому проєкти можуть бути як точково вбудовані в основні бізнес-процеси компанії (Модель 2.1), так і виділеними в окремі бізнес-одиниці (Модель 2.2). Схематичне зображення моделі 2 представлено на рисуюнок 1.3.



Рисуюнок 1.3 - Виділення цифрової стратегії у структурі корпоративної стратегії з Моделі 2

Дана модель з позиції втрати вартості відноситься до найбільш безпечних, оскільки:

- передбачає поетапне впровадження технологій;
- через спрямованість на конкретний бізнес-процес дозволяє більш точно, щодо інших моделей оцінити ефект; вартість виходу з проєкту практично завжди відома заздалегідь і дорівнює величині інвестицій у цифровізацію бізнес-одиниці (бізнес-процесу);
- знижує ризик встановлення інтересів основного бізнесу над цифровим проєктом .

Модель 3 (приклади: Uber, Airbnb, Amazon) має на увазі створення бізнесу повністю в цифровому середовищі. Такі компанії найбільш повно відповідають тенденціям цифрової трансформації за рахунок створення цінності на базі платформних бізнес-моделей. Схематичне зображення моделі 3 представлено на рисунку 1.4.

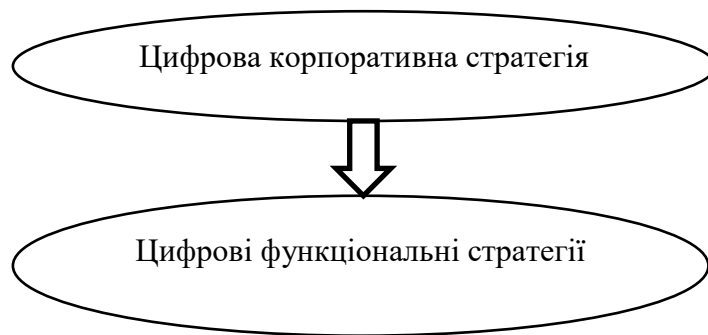


Рисунок 1.4 - Створення цифрової стратегії за Моделлю 3

Охарактеризуємо розглянуті моделі, використовуючи модифіковану стратегічну карту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика моделей цифрової трансформації з використанням стратегічної карти

Перспектива ЗСП	Модель 1	Модель 2		Модель 3
		Модель 2.1	Модель 2.2	
Фінанси	Бюджет компанії	Бюджет компанії	Бюджет проєкту	Бюджет компанії
Персонал	Штатний персонал з високим ступенем залучення до процесів цифровізації	Під цифровий проєкт виділено штатний персонал	Цифрові компетенції сформовані під конкретний проєкт	Штатний персонал з цифровими компетенціями
Процеси	Всі процеси в рамках основної діяльності	В рамках основних бізнес-процесів виділені процеси цифровізації	Процеси цифровізації виділені в окремий проєкт	Всі процеси в рамках основної (цифрової) діяльності
Клієнти	Всі групи клієнтів компанії	Вибірка з клієнтів компанії чи нові потенційні клієнти	Окремий сегмент поточних клієнтів чи нові потенційні клієнти	Всі групи клієнтів компанії
Технології	Вбудовані в основні процеси	Вбудовані в процес цифровізації в рамках основних процесів	Вбудовані в цифровий проєкт без впливу на основні процеси	Вбудовані в основні (цифрові) процеси

Кожна з представлених моделей відрізняється набором характеристик: від рівня значимості окремих функціональних блоків до належності бізнесу до певної групи компаній у відповідності до розуміння менеджментом цілей

цифрової трансформації, зокрема пріоритетності бізнес-можливостей, що відкриваються технологіями, над технологічною складовою як такою.

Стратегія цифрової трансформації в роздрібній торгівлі відноситься до тенденції створення роздрібними продавцями нових інноваційних бізнес-моделей, що розмивають фізичний і цифровий простір. Ритейл традиційно був у числі передових галузей в області інновацій. Пандемія, а згодом і війна прискорили процес перетворення. Компанії з масштабними цифровими можливостями та інфраструктурою відносно добре адаптовані до існуючої ситуації, в той час як ті, у кого не було цих можливостей, були змушені не тільки приймати швидкі дії, але і розробляти свої стратегії змін. Пандемія та війна змусили підприємства роздрібної торгівлі переосмислювати свої моделі в цифровому форматі.

Отже, розробка цифрової стратегії є важливим кроком для успішного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в сучасному цифровому світі. Але першим кроком у цьому напрямку має бути оцінка цифрової зрілості підприємства. Через аналіз поточного стану технологічної інфраструктури, рівня цифрової готовності персоналу, а також оцінку конкурентної обстановки, компанія може зрозуміти, які саме цифрові ініціативи будуть найбільш важливими і ефективними для досягнення її стратегічних цілей. Таким чином, оцінка цифрової зрілості є першим кроком у процесі розробки успішної цифрової стратегії для підприємства роздрібної торгівлі.

1.3 Оцінка цифрової зрілості підприємства як показник готовності до цифровізації

Оцінка цифрової зрілості підприємства є ключовим етапом у визначенні його готовності до цифровізації. Цей процес передбачає аналіз різних аспектів, включаючи наявність технологічної інфраструктури, компетентності персоналу, культури організації та рівня цифрової свідомості усіх учасників бізнес-процесів. Оцінка цифрової зрілості дозволяє визначити сильні та слабкі сторони

підприємства у контексті цифрових технологій та визначити стратегії для подальшого розвитку.

Для проведення оцінки цифрової зрілості можуть використовуватися різноманітні методики та інструменти, включаючи аудит інформаційних систем, опитування персоналу щодо рівня знань та навичок у галузі цифрових технологій, а також аналіз конкурентного середовища та оцінку споживчого ринку. Отримані результати дозволять підприємству усвідомити свої поточні можливості та визначити необхідні напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення. Таким чином, оцінка цифрової зрілості підприємства є важливим етапом у процесі підготовки до цифрової трансформації, що дозволяє ефективно визначити шляхи подальшого розвитку та забезпечити успішну імплементацію цифрових ініціатив.

Аналіз досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів за моделями оцінки цифрової зрілості компаній, а також аналіз зарубіжних моделей оцінки цифрової зрілості компаній дозволив виділити найбільш значущі з них:

1 Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model) компанії Deloitte [22] оцінює цифрові можливості за п'ятьма ключовими вимірами: споживачі (Customer); стратегія (Strategy); технології (Technology); операції, зокрема виробництво (Operations); структура та культура організації (Organisation & Culture).

П'ять основних вимірювань поділено на 28 субвимірювань, які, у свою чергу, розбиті на 179 показників, за якими оцінюється цифрова зрілість. Акцент робиться на стратегію (Business Strategy), що визначає фокус перетворень. Послідовними кроками конкретизації стратегії є визначення бізнес-моделі (Business Model) та операційної моделі (Operating Model), які визначають необхідний рівень цифрової зрілості за виділеними вимірами.

2 Індекс цифрової трансформації (Digital Transformation) Index), розроблений аналітичним агентством Arthur D. Little, має більше укрупнених напрямів оцінки [23]: стратегія та керівництво (Strategy & Governance); продукти та послуги (Products & Services); Управління клієнтами (Customer Management;

Операції та ланцюжки поставок (Operations & Supply Chain); корпоративні сервіси та контроль (Corporate Services & Control); Інформаційні технології (Information Technology); робоче місце та культура (Workplace & Culture).

Для кожної компанії результати оцінки подаються у вигляді радара, на якому з урахуванням галузевої специфіки також відзначаються рівень «віртуальних зірок» (Virtual Star) та середньогалузевий рівень (Average).

3 Модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude – DBA) компанії KPMG [24] об'єднує п'ять областей оцінки: бачення та стратегія (Vision & Strategy); Цифрові таланти (Digital Talent); Ключові цифрові процеси (Digital First Processes); гнучкі джерела та технології (Agile Sourcing & Technology); Посібник (Governance).

Як і в двох попередніх моделях, кожна із виділених областей включає кілька складових. Результати оцінки подаються у вигляді радара, кожен сектор оцінювання має свій колір. Особливістю та перевагою даної моделі є діагностичний інструмент самооцінки, що у вільному доступі. На радарі по кожному напрямку оцінки виділяються два рівні: для цього підприємства та середній по всіх підприємствах, що пройшли самооцінку. Таким чином, формується база для порівняльної оцінки, важлива для прийняття рішень у сфері вибору стратегії та пріоритетних напрямів цифрової трансформації.

4 Компанія Ionology виділяє п'ять блоків змін цифрового перетворення [25]: стратегія та культура (Strategy & Culture); персонал та клієнти (Staff & Customer); процеси та інновації (Process & Innovation); технології (Technology); дані та аналітика (Data & Analytics). Основою для формування траєкторії цифрової трансформації є стратегія.

5 Метод центру цифрового бізнесу MIT (MIT Center for Digital Business) та Capgemini Consulting (див. [26]), який включає три ключові галузі цифрових перетворень: клієнтський досвід (Transforming Customer Experience), операційні процеси (Transforming Operational Processes) та бізнес-моделі (Transforming Business Models). В рамках кожної з виділених областей існує три взаємодоповнюючі елементи, і ці дев'ять елементів утворюють набір

будівельних блоків цифрової трансформації промислового підприємства. За цією моделлю в даний час жодна компанія у світі повністю не змогла трансформувати усі дев'ять елементів.

6 Цифрове піаніно (Dgitization Piano), розроблене з ініціативи компаній IMD та Cisco Глобальним центром трансформації цифрового бізнесу (Global Center for Digital Business Transformation) [27]. Аналогічно семи нотам виділяються сім трансформаційних категорій (Transformation Category), що становлять найважливіші елементи ланцюжка створення вартості організації: бізнес-модель (Business-model); організаційна структура (Structure); співробітники (People); процеси (Processes); IT-можливості (IT Capability); пропозиції (Offerings); модель взаємодії (Engagement Model).

Для кожної з них розроблено перелік керівних питань, відповіді які можуть допомогти скласти план перетворень. Особливістю даної моделі є визначення розриву між поточним та необхідним рівнями в кожному напрямку. При цьому, для отримання ефекту рекомендується одночасне перетворення кількох елементів та технологій – створення музичних акордів. Фокус змін також визначається бізнес-стратегією, однак, оскільки існують тисячі потенційних комбінацій (варіантів розвитку) гарантувати успіх неможливо

Підсумовуючи вищесказане, пропонуємо наступний сформований авторами [28] алгоритм практичного застосування моделі цифрової зрілості, як інструменту оцінки готовності підприємства до проведення цифрової трансформації.

1 *Визначення поточного етапу зрілості в різних функціональних областях діяльності підприємства.*

На основі дослідження практики управління підприємством, визначено 6 напрямків його діяльності, цифрова зрілість яких безпосередньо впливає на успіх цифрової трансформації підприємства загалом: стратегія, персонал, організаційна культура, технології, маркетинг, структура.

Огляд літературних джерел [29-31] дозволив узагальнити та описати наступним чином елементи підприємства, які були обрані для проведення оцінки цифрової зрілості:

Стратегія - це план або напрямок дій, розроблений для досягнення певної мети або результату в умовах несприятливих чи змінюючихся обставин. У бізнесі стратегія визначається як план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей та максимізацію результатів в умовах конкурентного середовища.

Для визначення певного рівня цифрової зрілості необхідно оцінити, чи існує цифрова стратегія у підприємства та наскільки вона інтегрована з загальною стратегією розвитку. Також важливо розібратися, які конкретні елементи включає ця стратегія та яким чином вона реалізується в практиці діяльності підприємства.

Персонал - це загальна назва для всіх працівників чи співробітників, які працюють на підприємстві чи в організації. Це може включати керівників, менеджерів, фахівців, робітників та інших працівників, які виконують різні функції та завдання в рамках своїх посадових обов'язків.

Організаційна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм, стандартів, традицій та поведінкових моделей, які визначають спосіб функціонування та взаємодії в межах конкретної організації. Вона відображається у всіх аспектах життєдіяльності організації, включаючи взаємодію між співробітниками, стиль керівництва, прийняті норми та цінності. Важливою складовою досягнення високого рівня цифрової зрілості є готовність до змін у сфері організаційної культури.

Технології - це комплекс методів, процесів та програмно-технічних засобів, які спільно утворюють технологічний ланцюг, необхідний для ефективної діяльності підприємства. Вони виступають основним каталізатором цифрової трансформації, визначаючи рівень цифрової готовності організації через їх наявність та ефективне використання.

У цьому контексті маркетинг розглядається як сукупність заходів, спрямованих на створення попиту та досягнення цілей підприємства за рахунок задоволення потреб споживачів. Клієнти розглядаються як важливі партнери підприємства в цифровому середовищі, тому важливо оцінити ефективність цифрових каналів комунікації з ними.

Структура – це взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого. Для здійснення найточнішої оцінки цифрової зрілості важливо проаналізувати гнучкість та взаємодію складових частин структури підприємства.

2 Визначення показників та шкали оцінки цифрової зрілості підприємства

За даними дослідження процесу цифровізації підприємств, аналізу атрибутів цифрової зрілості в різних моделях та характеристики цифрової трансформації, для оцінки цифрової зрілості за кожним із напрямків діяльності підприємства було визначено перелік відповідних питань, відповіді на які допомагають визначити стан цифрової зрілості підприємства.

Модель розроблена у формі анкети і складається із 61 питання за 6 складовими: «Стратегія» (13), «Персонал» (15), «Організаційна культура» (10), «Технології» (10), «Маркетинг» (6), «Структура» (7). Для кожного питання/твердження пропонується 5 варіантів відповідей, з яких необхідно обрати один. Фрагмент анкети подано у таблиці 1.3.

Оцінка рівня цифрової зрілості починається з аналізу кожної складової окремо, а потім встановлюється загальний рівень цифрової готовності підприємства. Для забезпечення об'єктивності оцінки важливо використовувати кількісну шкалу, що дозволяє не лише визначити наявність цифрових технологій на підприємстві, але й оцінити, наскільки ефективно вони використовуються. Це допоможе визначити конкретні заходи, які сприятимуть удосконаленню управління в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 1.3 - Фрагмент анкети моделі оцінки цифрової зрілості [28]

Питання для опису фактору	Варіанти відповідей				
	5	4	3	2	1
СТРАТЕГІЯ					
Наявність чітко сформульованої цифрової стратегії розвитку					
Рівень обізнаності персоналу про цифрову стратегію та цілі					
ПЕРСОНАЛ					
Рівень реалізації заходів з розвитку цифрових навичок та вмінь персоналу					
Рівень володіння/частка працівниками елементарними навичками роботи за комп'ютером					
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА					
Рівень узгодженості і взаємодії рівнів управління при проведенні цифрової трансформації					
Наявність заходів щодо подолання (попередження) опору працівників, який виникає в процесі цифровізації підприємства					
ТЕХНОЛОГІЇ					
Рівень забезпечення комп'ютерами та іншою технікою, необхідною для нормального функціонування підприємства					
Рівень впровадження ефективних сучасних охоронних систем забезпечення кібербезпеки підприємства					
МАРКЕТИНГ					
Наявність сучасного інтерфейсу веб-сайту підприємства, використання технологій SEO-оптимізації					
Рівень використання цифрових каналів продажу					
СТРУКТУРА					
Рівень гнучкості ОСУ та її здатність адаптуватися під зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі (в тому числі зміни, пов'язані із цифровою революцією)					
Рівень використання сучасних архітектур (API, хмара тощо) для підвищення швидкості та гнучкості роботи підприємства					

3 *Визначаємо рівень цифрової зрілості для кожної із обраних складових діяльності підприємства*

Для об'єктивної оцінки рівня зрілості підприємства необхідно розробити кількісну шкалу, яка дозволяє не лише зрозуміти, які цифрові технології присутні на підприємстві, але і визначити наскільки повноцінно вони використовуються. Це дозволить при подальшому формуванні рекомендацій для підприємства, визначити, які саме заходи дозволять удосконалити управління в умовах цифровізації. Шкала складається із 4 рівнів, які відповідають наскільки добре та чи інша цифрова технологія використовується на підприємстві. В таблиці 1.4 подано опис рівнів цифрової зрілості.

Таблиця 1.4 - Шкала оцінки рівня цифрової зрілості підприємства [28]

Рівень цифрової зрілості	Кількісна оцінка (бали)	Опис рівня зрілості
Спостерігачі	1-2	Підприємство виявляє певний рівень скептицизму стосовно цифрових технологій і не вважає їх вплив на свою діяльність належним чином серйозним. Керівництво здійснює дослідження лише шляхом аналізу практики цифрової трансформації у конкурентів або інших компаній.
Початківці	2-3	Цифрові технології сприймаються підприємством дуже повільно. Процес цифрової трансформації відбувається довгий час і є досить медіокральним, охоплюючи лише обмежену кількість напрямів діяльності компанії.
Досвідчені	3-4	Підприємство активно підтримує використання цифрових технологій та здійснює інвестиції в інновації та цифровий маркетинг. Проте керівництво не приділяє достатньої уваги вимірюванню ефективності та аналізу результатів впровадження нових технологій. Також відзначається недостатня увага до планування та розробки цифрової стратегії, а також до розвитку цифрових компетенцій у працівників..
Інноватори	4-5	Підприємство максимально використовує переваги, що надають цифрові технології. Процес цифрової трансформації відбувається системно та охоплює всі аспекти бізнесу. Проводиться постійний моніторинг та оцінка впровадження інновацій, розроблена цифрова стратегія підприємства..

4 *На основі проведених досліджень, визначаємо загальний (інтегральний) рівень цифрової зрілості підприємства за допомогою матриці*

Загальний рівень цифрової зрілості підприємства оцінюємо за тією самою шкалою, що і зрілість окремих складових.

5 *Вибір стратегії діяльності підприємства*

Зрілість підприємства в цифровому контексті визначається його здатністю і готовністю ефективно використовувати цифрові технології для досягнення стратегічних цілей. На основі оцінки цифрової зрілості підприємство може визначити свої слабкі та сильні сторони у сфері цифрової трансформації, а також ідентифікувати можливості та загрози.

Таким чином, вибір оптимальної стратегії на основі оцінки цифрової зрілості допоможе підприємству ефективно адаптуватися до вимог сучасного цифрового середовища та забезпечити його конкурентоспроможність у майбутньому.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретичні основи управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. Встановлено, що для характеристики цифрових змін використовують поняття: «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація», які мають різне смислове навантаження.

Обґрунтовано, що цифровізація має значний вплив на розвиток підприємств роздрібною торгівлі у багатьох аспектах: розширення ринків, покращення клієнтського досвіду, підвищення ефективності управління запасами, розширення каналів продажів, аналіз даних та прогнозування, модернізація точок продажу, зміна робочих процесів та культури. Ці аспекти демонструють, що цифрові технології не лише трансформують способи, якими роздрібні підприємства взаємодіють зі своїми клієнтами та управляють своїм бізнесом, але й відкривають нові можливості для інновацій та зростання.

Дослідження впливу цифровізації на розвиток підприємств роздрібною торгівлі дозволило встановити напрями діяльності, інструменти цифровізації та вплив цифровізації на розвиток кожного напрямку діяльності. Запропоновано механізм управління діяльністю підприємства в умовах цифровізації.

Доведено, що розробка цифрової стратегії є важливим кроком для успішного розвитку підприємств роздрібною торгівлі в сучасному цифровому світі. Але першим кроком у цьому напрямку має бути оцінка цифрової зрілості підприємства. Проаналізовано різні моделі оцінки цифрової зрілості та запропоновано алгоритм такої оцінки.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Цифрова активність підприємств роздрібної торгівлі в Україні

В даний час роздрібна торгівля є одним з сегментів української економіки, що найшвидше розвивається, з помітним реальним практичним впровадженням та застосуванням цифрових рішень. Ескалація цифрових продуктів, що охоплюють торговий процес, впевнено наближає галузь до лідируючого пулу галузей цифровізації (банки, ІКТ, страхування, медіа, промисловість і т.д.), стаючи головним інструментом у залученні споживача та нарощуванні прибутку.

Наскрізне проникнення нових технологій, що супроводжується глибокими змінами структури та характеру сучасного споживчого ринку, підвищеними вимогами до розвитку торгівлі у глобальному масштабі, що обумовлює неминучість трансформації «класичної моделі» роздрібної торгівлі. Природний потенціал та гнучкість до впровадження цифрових продуктів у поєднанні з високим ступенем соціалізації торгової галузі забезпечує розширені можливості функціонування в новому конкурентному цифровому середовищі та досягнення найбільшої динаміки технологічного випередження щодо інших видів економічної діяльності.

У травні 2022 року Асоціація ритейлерів України та Українська рада торгових центрів (УРТЦ) провели дослідження, яке охопило 295 торговельних компаній – великих мереж та малих підприємців [32]. Загальну вибірку дослідження складають провідні роздрібні мережі України. Величина загальних прямих збитків торговельної сфери оцінюється на рівні 50,7 млрд грн. В середньому, вартість збитків на один квадратний метр пошкоджених торгових точок становить 30 475 грн, або 17,4 млн грн на один пошкоджений магазин. Зазначені дані відносяться до компаній, що налічують 28 549 магазинів загальною площею 15,4 млн квадратних метрів, які функціонували в Україні

станом на 24.02.2022 року. Таким чином, в середньому, на одну компанію припадає 96 торгових точок, а середній розмір кожної торгової точки становить 540 квадратних метрів. Згідно з даними дослідження, загальний обсяг прямих збитків мереж оцінюється в 50,747 млрд грн. Розподіл цих збитків за видами можна представити наступним чином:

- ушкодження будівель, приміщень магазинів, інженерних мереж, оздоблення тощо: 41% (приблизно 20,83 млрд грн);
- збитки по товарних залишках у магазинах: 17% (приблизно 8,63 млрд грн);
- втрати обладнання: 17% (приблизно 8,63 млрд грн);
- втрати товару на складах: 14% (приблизно 7,11 млрд грн);
- збитки складським, виробничим, офісним будівлям/приміщенням та обладнанню в них: 9% (приблизно 4,57 млрд грн);
- інші збитки: 2% (приблизно 1,01 млрд грн).

Згідно даних Державної служби статистики України обсяги запасів товарів у роздрібній торгівлі в Україні вже у 2023 році відносно суттєвого спаду у 2022 р. нормалізувалися (рис. 2.1).

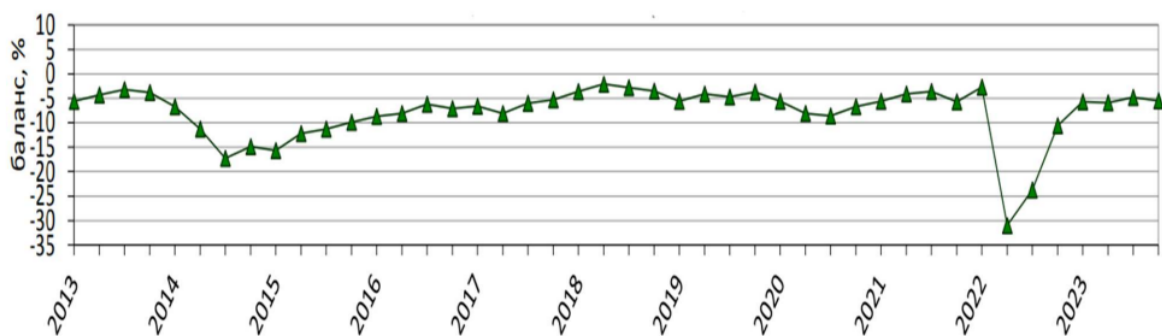


Рисунок 2.1 - Оцінка поточного обсягу запасів товарів у роздрібній торгівлі [33]

В жовтні 2023 р. Державною службою статистики України було проведене опитування серед підприємств роздрібної торгівлі щодо перспектив розвитку їх ділової активності, результати наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Результати опитування підприємств роздрібної торгівлі в жовтні 2023 року [33]

Роздрібна торгівля (розділи 45, 47 за КВЕД-2010)	Результати опитування 339 підприємств								
	Як змінився обсяг продажу (оборот) за липень-вересень 2023р.		Збільшився	не змінився	Зменшився	не відповіли	баланс	зміна балансу до 3 кв. 2023, в.п.	
			41	32	27	0	14	-7	
	Як Ви оцінюєте поточний обсяг запасів товарів		дуже великий (вище норми)	достатній (нормальний для сезону)	дуже малий (нижче норми)	немає запасів товарів	баланс	зміна балансу до III кв. 2023, в.п	
			2	87	8	3	-6	-1	
	У цей час передбачити майбутній розвиток бізнес-ситуації на підприємстві		легко	досить легко	досить важко	важко	не відповіли	баланс	зміна балансу до III кв. 2023, в.п
			1	2	57	40	0	66	1
	Як, на Вашу думку, зміняться в жовтні-грудні 2023р.:		більше	без змін	менше	не відповіли	баланс	зміна балансу до III кв. 2023, в.п	
	обсяг замовлень товарів у постачальників		33	46	21	0	12	2	
обсяг продажу (оборот)		38	38	24	0	14	1		
кількість працівників		13	72	15	0	-2	0		
ціни на товари		60	39	1	0	59	1		

Щодо торгівлі, то слід зазначити, що українські підприємства суттєво відстають від закордонних підприємств цієї сфери (в Україні сегмент e-commerce

займає не більше 4% загального ринку роздрібною торгівлі). Проте за останні роки суб'єкти торговельної діяльності в Україні мають досягнення в розвитку цифрових технологій за такими показниками, як наявність вебсайту, вільний доступ до інтернету, кількість фахівців в сфері інформаційних технологій, активність використання соціальних медіа (соцмережі, блоги, вебсайти з мультимедійним змістом), використання послуг хмарних обчислень.

Попри війну, логістичні складнощі та зниження купівельної спроможності населення український ритейл не лише продовжує працювати, але й примудряється впроваджувати нові послуги на інноваційні сервіси, які дозволяють адаптуватись до роботи в воєнний час та при цьому покращити клієнтський досвід [34]: відеоконсультації з магазинів (у липні 2022 року мережа ISEI запустила проєкт відеоконсультацій з магазину; консультації проводяться по відеозв'язку прямо в магазині, щоб забезпечити ефект присутності та надати клієнтам віртуальний досвід звичного шопінгу – з реальним консультантом, полицями, засобами та текстурами); працевлаштування без паперів за допомогою Дія (мережа магазинів MOYO стала першим роботодавцем в українському ритейлі, який спростив процедуру оформлення нових співробітників і приймає копії цифрових документів у додатку Дія; за два місяці з дня запуску проєкту цифровий спосіб подачі документів кандидатами майже на 70% витіснив паперовий); Binance Pay (наприкінці травня 2022 року найбільша у світі криптовалютна біржа Binance та всеукраїнська мережа Фокстрот анонсували можливість розрахунку за електроніку, побутову техніку та будь-які інші товари із використанням Binance Pay; Фокстрот став першим ритейлером електроніки та побутової техніки, хто запустив такий вид оплати в Україні при купівлі у роздрібних магазинах мережі та онлайн на foxtrot.ua); зняття готівки на касі; поповнення банківської карти на касі.

На сьогоднішній день цифрова активність підприємств роздрібною торгівлі в Україні постійно зростає, адаптуючись до сучасних вимог ринку та потреб споживачів. У «Делойт» в Україні розповіли, що через війну ритейлери зіткнулися зі складними завданнями, такими як безпека персоналу і клієнтів,

відновлення зруйнованих магазинів та складів, зміна логістичних ланцюжків і встановлення нових каналів постачання, переговори з орендодавцями щодо гнучких умов оренди. Тому про появу нових фундаментальних підходів годі й говорити, але найефективніші з наявних бізнес-алгоритмів залишаються галузевим стандартом [35].

Згідно з результатами дослідження [36] можна зробити висновок, що станом на кінець 2022 р. 40% керівників торгових фірм оцінювали рівень цифрової активності, що склався, як «високий» і «дуже високий» (рис. 2.2). Водночас, у 30% організаціях рівень інтеграції до цифрового простору залишався «низьким». Важливо, що з 29% торгових компаній не вдалося визначити рівень цифрової активності у зв'язку з тим, що керівникам важко дати якусь оцінку. Беручи до уваги таку вагому загальну частку компаній з позицією, що не визначилася і що акумулюють несприятливі оцінки (60%), можна зробити висновок, що темпи цифрової трансформації у досліджуваній сукупності організацій неоднакові й у більшості з них цифрове зрушення все ще виступає глобальним викликом, що вимагає пошуку способів адаптації і вироблення стратегії для прискорення темпів вбудовування в цифрове поле, що формується.

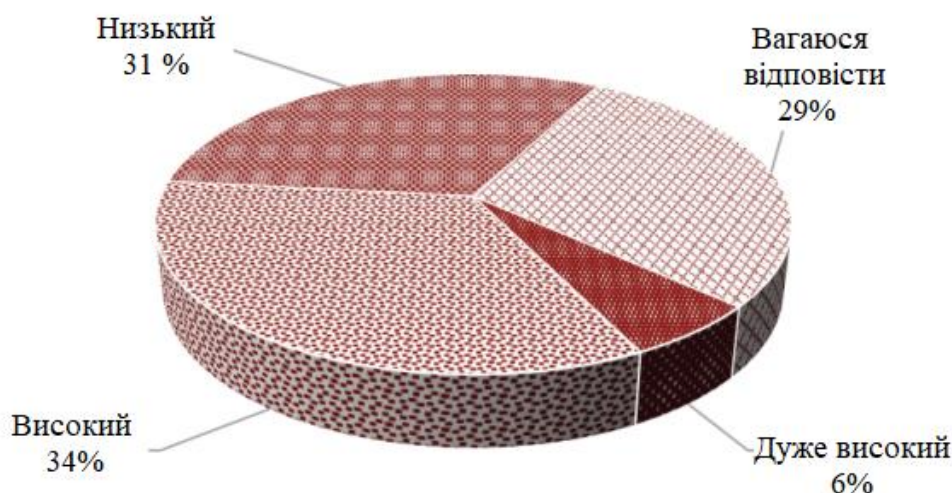


Рисунок 2.2 - Рівень цифрової активності організацій роздрібної торгівлі [36]

Так, наприклад, як показали результати опитування (рис. 2.3), у 2022 р. лише в 11% роздрібних організаціях було затверджено окрему стратегію в галузі

цифрових технологій. Певною мірою отриманий результат нівелюється вираженою позицією 24% керівників, 11% з яких повідомили про те, що відповідний документ уже перебуває у розробці, а 13% — включили його до плану розвитку організації. Загалом відносно активна позиція з цього питання простежувалася більш ніж у третині компаній, що дозволяє говорити про розуміння потреби формування та зміцнення платформи для ескалації нових технологій та послуг.

Частка компаній, керівники яких на час проведення опитування констатували відсутність необхідності у стратегії опинилася у незначній, але противазі, склавши 38%. Водночас, трохи більше ніж чверть керівників утрималися з оцінками щодо наявності відповідної ініціативи.



Рисунок 2.3 - Розподіл підприємницьких оцінок щодо наявності стратегії в галузі цифрових технологій [36]

Знаходження організацій роздрібною торгівлі у досить активній фазі цифрового розвитку додатковою мірою підтверджувалося результатами дослідження, що відобразили перелік технологій, які, на думку респондентів, слід запроваджувати для розвитку бізнесу у найближчій перспективі (рис. 2.4). Зокрема, 45% керівників наголошували на необхідності створення роздрібних додатків для відстеження та управління запасами, 30% — вказували на

важливість розробок програм лояльності, а 25% — на розвиток мобільного досвіду обслуговування.



Рисунок 2.4 - Розподіл підприємницьких оцінок щодо цифрових технологій, які необхідно впровадити для розвитку бізнесу [36]

Виявлено, що перелік актуальних проблем, що перешкоджають активному розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації, визначається безпрецедентним рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, наслідками пандемії Covid-19 та умовами війни на території України. Вплив даних факторів спостерігається як «безпосередньо» на діяльність підприємств Івано-Франківської області, так і «опосередковано» через контрагентів з інших регіонів України. Виходячи з цього, було проведено анкетне опитування керівників, заступників, менеджерів структурних підрозділів, провідних спеціалістів підприємств роздрібної торгівлі України. В результаті під час систематизації проблем розвитку вітчизняних підприємств було враховано думки 38 респондентів (табл. 2.2), угруповання відповідей яких дозволило детально проаналізувати їхні погляди на реалії цифровізації підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.2 – Розподіл відповідей респондентів про проблеми розвитку підприємств роздрібної торгівлі в Україні в умовах цифровізації

Проблеми	Розподіл відповідей респондентів					
	Керівники та їх заступники		Менеджери структурних підрозділів		Провідні фахівці	
	Місце	%	Місце	%	Місце	%
Продовження війни на території України	1	83,7	1	76,5	1	81,6
Відсутність фінансових можливостей для розвитку діяльності (брак джерел формування позикового капіталу) та реалізації інструментарію цифровізації	2	74,1	9	44,8	9	53,7
Активні структурні зміни в економіці України	3	70,3	4	67,4	8	55,2
Відсутність належних знань та досвіду у сфері цифровізації	4	62,8	5	61,7	7	58,9
Нестача проєктів державно-приватного партнерства з розвитку підприємництва та цифровізації економіки	5	60,7	10	26,3	6	61,7
Дискусійність положень нормативно-правової та нормативно-довідкової інформації	6	55,9	7	53,4	10	11,3
Недостатній рівень застосування сучасних інформаційних технологій контрагентами	7	51,4	2	74,8	3	75,8
Низький рівень мотивації працівників для розвитку як підприємства, так і власних професійних навичок у сфері цифрових технологій	8	49,3	6	58,7	2	79,4
Зростання плинності кадрів, здатних впроваджувати цифрові технології	9	34,8	3	69,3	5	63,1
Недостатньо високий рівень «цифровізації» населення (колег) та скептицизм щодо цифрових технологій для замовлення товарів	10	31,2	8	47,6	4	71,6

Встановлено, що основною проблемою розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації є продовження військового конфлікту. На це вказали 83,7% опитаних керівників, 76,5% менеджерів структурних підрозділів та 81,6% провідних спеціалістів. У свою чергу, несуттєвими проблемами при розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації для опитаних виявились: недостатньо високий рівень «цифровізації» населення (колег) та скептицизм щодо цифрових технологій для замовлення послуг та товарів для керівників та їх заступників (31,2 %); нестача проєктів державно-приватного партнерства з розвитку підприємництва та цифровізації економіки для менеджерів структурних підрозділів (26,3%); дискусійність положень нормативно-правової та нормативно-довідкової інформації (11,3 %). Крім того, нерідко у питаннях цифровізації проявляється антагонізм інтересів: керівництво прагне знизити витрати на впровадження цифрових технологій (не завжди розуміючи помилковість цього), а працівники активні у питаннях «спрощення» своєї діяльності за рахунок цифровізації за збереження величини заробітної плати.

2.2 Дослідження середовища функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

Дослідження зовнішнього середовища допомагає підприємству краще розуміти контекст, в якому вони працюють, та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку цифрових стратегій і ініціатив.

Дослідження факторів прямої та непрямої дії зовнішнього середовища підприємства є критично важливим при оцінці готовності організації до цифровізації з наступних причин:

1. Технологічний ландшафт: Зовнішнє середовище включає в себе швидкий розвиток технологій, нові тренди та інновації, які можуть вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Дослідження технологічного ландшафту дозволяє підприємству розуміти, які цифрові

можливості доступні та як вони можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

2. Конкурентна обстановка: Аналіз конкурентів та їхньої цифрової активності допомагає підприємству зрозуміти, які стратегії та технології використовуються в їхній сфері, а також виявити переваги та недоліки власної цифрової стратегії.

3. Зміни у споживчій поведінці: Цифрові технології значно змінюють поведінку споживачів. Дослідження зовнішнього середовища дозволяє виявити зміни в уподобаннях та очікуваннях споживачів, що допомагає підприємству адаптувати свою цифрову стратегію для кращого задоволення потреб ринку.

4. Правове середовище: Законодавство та регуляторні вимоги можуть мати значний вплив на розвиток цифрових ініціатив підприємства. Дослідження зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати ризики та можливості, що впливають з правових аспектів.

Оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для склад-магазину товарів медичного застосування є ключовим етапом стратегічного аналізу, що допомагає зрозуміти основні тенденції та фактори, що впливають на бізнес (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

Фактори	Ранг	Вагомість	Експертна оцінка (від 0 до 5 б)					Середня оцінка	Оцінка
			1	2	3	...	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ринкові фактори									
Конкуренція на ринку	2	0,20	4	3	4	...	4	3,6	4,8
Рівень попиту на товари медичного застосування	1	0,40	4	4	4	...	4	4,0	4,9
Наявність на ринку великої кількості різних постачальників	4	0,15	3	3	3	...	2	3	4,2
Насиченість ринку трудовими ресурсами	5	0,10	3	2	2	...	3	2,6	3,1
Поведінка покупців	3	0,15	3	4	4	...	4	3,6	4,7
Технологічні фактори									
Рівень інновацій в галузі роздрібною торгівлі	2	0,2	4	4	5	...	5	4,6	5,0

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цифровізація галузі роздрібної торгівлі	1	0,6	5	5	4	...	5	4,8	5,0
Послуги зв'язку	4	0,1	1	2	2	...	2	1,8	2,3
Використовувані передові виробничі технології	3	0,1	3	2	3	...	3	2,5	3,2
Економічні фактори									
Вплив пандемії на економіку країни	2	0,20	4	4	5	...	4	4,2	4,6
Рівень розвитку підприємницьких структур	3	0,2	4	3	3	...	4	3,6	4,8
Інвестиційна привабливість регіону	4	0,1	4	3	4	...	4	3,8	4,5
Індекс цін на сировину та матеріали	5	0,1	2	2	3	...	2	2,3	3,0
Вплив війни на економіку країни	1	0,4	4	4	4	...	4	4,0	4,7
Політично-правові фактори									
Військова агресія з боку росії	1	0,65	4	5	5	...	5	4,8	5
Зміни в законодавстві	2	0,3	3	3	3	...	4	3,2	4,5
Зміни в податковому навантаженні на бізнес	3	0,05	1	2	2	...	2	1,9	2,5
Соціальні фактори									
Рівень благополуччя населення	1	0,5	4	5	5	...	5	4,8	
Наявність кваліфікованих трудових ресурсів	3	0,1	3	3	3	...	3	3,0	
Культурно-історичні традиції населення міста	5	0,05	1	2	1	...	1	1,3	
Мода	4	0,1	2	2	1	...	2	1,9	
Чисельність населення з доходом нижче величини прожиткового мінімуму	2	0,25	4	3	4	...	4	3,8	
Фактори мікросередовища									
Постачальники	2	0,3	4	4	5	...	4	4,2	
Конкуренти	3	0,1	4	3	3	...	4	3,6	
Посередники	4	0,1	3	4	3	...	3	3,4	
Споживачі	1	0,5	5	5	4	...	4	4,6	
Фактори внутрішнього середовища									
Ресурсне забезпечення	1	0,37	4	5	5	...	5	4,8	
Ділова репутація підприємства	5	0,08	3	4	4	...	4	3,8	
Сервіс	4	0,09	4	4	4	...	4	4,0	
Якість товарів	3	0,22	4	4	4	...	4	4,0	
Комплекс маркетингу	6	0,05	3	4	4	...	4	3,8	
Фінансова стійкість	2	0,19	3	3	3	...	3	3,2	

Для подальшого дослідження необхідно обрати по 3 ключові фактори, які отримали найбільшу оцінку і на їх основі сформулювати основні можливості та

загрози для розвитку «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.», таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – Вибір ключових факторів зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства

Ключові фактори	Формулювання можливості/загрози	Можлива реакція підприємства
Фактори, що позитивно впливають на роботу підприємства (можливості)		
1 Можливість адаптації асортименту під вимоги споживача	Явно не видозмінюється, тому підприємство має можливість коректувати асортимент	Розробка програм стимулювання попиту
2 Збільшення торгових мереж	Можливості розширення клієнтської бази	Приріст фінансових і економічних показників
3. Розвиток інтернет-торгівлі	Можливість розширення видів діяльності	Приріст фінансових і економічних показників, частки ринку
Фактори, що негативно впливають на роботу підприємства (загрози)		
1 Зниження рівня споживчої активності	Активність знижується, тому виникає загроза зниження об'ємів продажу	Скорочення виручки, прибутки, ринкової частки
2 Зменшення доходів населення	Виникає загроза скорочення числа покупців, фізичних об'ємів реалізації	Ріст загрози фінансового банкрутства, скорочення конкурентоспроможності організації, її конкурентних переваг
3 Війна в Україні	Загроза банкрутства, ріст додаткових витрат, загроза втрати/пошкодження майна, загроза безпеці підприємства та персоналу	Скорочення чисельності персоналу, мінімізація програм розвитку організації, щоб мінімізувати ризик банкрутства, скорочення рентабельності бізнесу

Аналіз факторів прямого оточення, таких як споживачі, конкуренти, постачальники та посередники, має велике значення для ефективної роботи складу магазину товарів медичного застосування, адже аналіз цих факторів допомагає підприємству управляти запасами, оптимізувати витрати, а також розробляти стратегії маркетингу та обслуговування клієнтів з метою забезпечення успішної та ефективної діяльності.

Споживачами «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» є:

- *Фізичні особи (клієнти)*: Люди, які потребують медичних товарів для власного використання або для членів своєї родини. Це можуть бути пацієнти, які шукають медичні пристрої або інші засоби для покращення свого здоров'я або лікування.

- *Медичні заклади*: Лікарні, поліклініки, аптеки та інші медичні установи, які закупають медичні товари для своїх пацієнтів або для власного використання. Це можуть бути медичні професіонали, адміністратори медичних закладів або закупівельні відділи.

- *Дистриб'ютори та посередники*: Компанії, які закупають медичні товари в оптових обсягах та постачають їх до магазину або інших медичних установ. Це можуть бути оптові постачальники, дистриб'ютори медичних товарів або посередники у ланцюгу постачання.

- *Інші організації та установи*: Наприклад, страхові компанії, які можуть закуповувати медичні товари для своїх клієнтів або програм; неприбуткові організації, які надають підтримку або благодійну допомогу у сфері охорони здоров'я.

До **конкурентів** «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» можуть належати:

- *Інші медичні магазини*: Це можуть бути аптеки, медичні центри, магазини медичного обладнання та інші медичні установи, які продають аналогічні або схожі товари для здоров'я та медичного застосування.

- *Онлайн-магазини*: Інтернет-магазини, що спеціалізуються на продажу медичних товарів та засобів для здоров'я. Вони можуть пропонувати ширший вибір товарів або зручніші умови покупки, порівняно з традиційними магазинами.

- *Лікарні та поліклініки*: Медичні установи, які продають або надають пацієнтам доступ до медичних товарів, які можуть конкурувати з магазином.

- *Мережі роздрібної торгівлі*: Мережі супермаркетів або дискаунтерів, які також можуть продавати певний асортимент медичних товарів, таких як ліки, перев'язочні матеріали та інше.

До **постачальників** «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» належать:

- *Фармацевтичні компанії*: Вони постачають ліки, вітаміни, дієтичні добавки та інші медичні препарати, які продаються в магазині.

- *Виробники медичних пристроїв*: Компанії, що виробляють і постачають медичні прилади, медичне обладнання та інші медичні пристрої, які можуть бути продані у магазині.

- *Додаткові постачальники*: Це можуть бути компанії, які постачають допоміжні продукти для медичних установ, такі як меблі, вироби для стерилізації, аптечне обладнання, пакування та інше.

До **посередників** «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» можуть належати різні організації та посередницькі структури, які здійснюють та сприяють у виробничих ланцюгах, постачанні та розподілі медичних товарів до магазинів. Деякі з них включають: дистриб'ютори медичних товарів, логістичні компанії, торгові агенти тощо.

Необхідно скласти перелік факторів мікрооточення, які найбільше впливають на роботу підприємства та дослідити їх детальніше (табл. 2.5).

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що потенційно, склад-магазин медичних товарів має перед собою як можливості, так і виклики. З одного боку, наявність стабільного попиту на медичні товари, постійний розвиток медичної індустрії, розвиток цифрових інструментів в роздрібній торгівлі створюють перспективи для розвитку бізнесу. Однак з іншого боку, інтенсивна конкуренція в цьому секторі, умови військового стану в Україні та зміни у попиті та споживчих уподобаннях можуть ускладнити ситуацію.

Оцінка цифрової зрілості є важливим наступним кроком після аналізу зовнішнього середовища. Після того, як склад-магазин визначив зовнішні чинники, які впливають на його діяльність, важливо оцінити, наскільки готовий він використовувати цифрові технології для вирішення виявлених завдань та досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.5 – Аналіз факторів мікросередовища «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

Група факторів	Фактор	Характеристика поточного стану	Можлива реакція підприємства
Споживачі	1. Зменшення лояльності споживачів	Об'єм активності і лояльності споживачів знижується	Розширення асортименту, зниження торгових надбавок, задоволення потреб споживачів
	2. Залежність вибору споживача від його купівельної спроможності	Варіюється, але не значно. Все залежить від доходів споживача	
	3. Здатність до задоволення нових вимог споживачів	З боку підприємства є спроби адаптації до нових вимог споживачів	
	4. Перебірливість споживача	Хаотична, що залежить від різних соціально-економічних факторів	
Постачальники	1. Поява на ринку нових постачальників	Ринок склад-магазину характеризується появою нових постачальників	Укладання угоди з новими постачальниками на більш вигідних умовах
	2. Залежність від конкретного постачальника	Залежність від конкретного постачальника – низька через велику кількість їх на ринку	
	3. Співпраця з вигіднішими постачальниками	У зв'язку з великою кількістю постачальників на ринку, виникає більша ймовірність укладання нових угод на вигідніших умовах	
Конкуренти	1. Посилення конкуренції на ринку	На ринку склад-магазину вже спостерігається посилення конкуренції	Складання програми розвитку конкурентоспроможності склад-магазину з використанням цифрових інструментів
	2. Скорочення числа дрібних конкурентів	На ринку склад-магазину спостерігається скорочення дрібних конкурентів через війну	
	3. Можливість збільшення власної конкурентоспроможності	Існує, але з невисокою ймовірністю	

2.3 Загальна характеристика системи управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та оцінка рівня цифрової зрілості

«Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» є спеціалізованим закладом, який поєднує в собі функції складу та роздрібного магазину. У цьому типі закладів зазвичай здійснюється зберігання, продаж та постачання різноманітних медичних товарів та продукції, таких як ліки, медичне обладнання, медичні прилади, вироби медичного призначення тощо. Складські функції дозволяють забезпечити належне зберігання та обіг товарів, в той час як роздрібний магазин надає можливість клієнтам придбати необхідні медичні товари безпосередньо на місці. Такі заклади грають важливу роль у медичній індустрії, забезпечуючи доступність та широкий асортимент медичних продуктів для споживачів.

Дерево цілей (рис. 2.5) є інструментом для структурування та систематизації стратегічних цілей та завдань склад-магазину товарів медичного застосування, що допомагає забезпечити спрямованість діяльності на досягнення ключових результатів.

Організаційна структура управління склад-магазином товарів медичного застосування, що складається з засновника, директора, виконавчого директора, бухгалтера, комерційного менеджера, менеджера із закупівлі та керівника складу, подана на рисунку 2.6. Ця структура дозволяє розподілити функціональні обов'язки та відповідальність між різними працівниками та забезпечити ефективне управління та функціонування склад-магазину товарів медичного застосування.

Лінійно-функціональна структура управління склад-магазином товарів медичного застосування передбачає чітко визначені лінії командування та функціональні обов'язки для кожного працівника. Ця структура допомагає забезпечити ефективне управління, розподіл завдань та відповідальності, а також

сприяє координації роботи всіх підрозділів для досягнення загальних стратегічних цілей компанії.

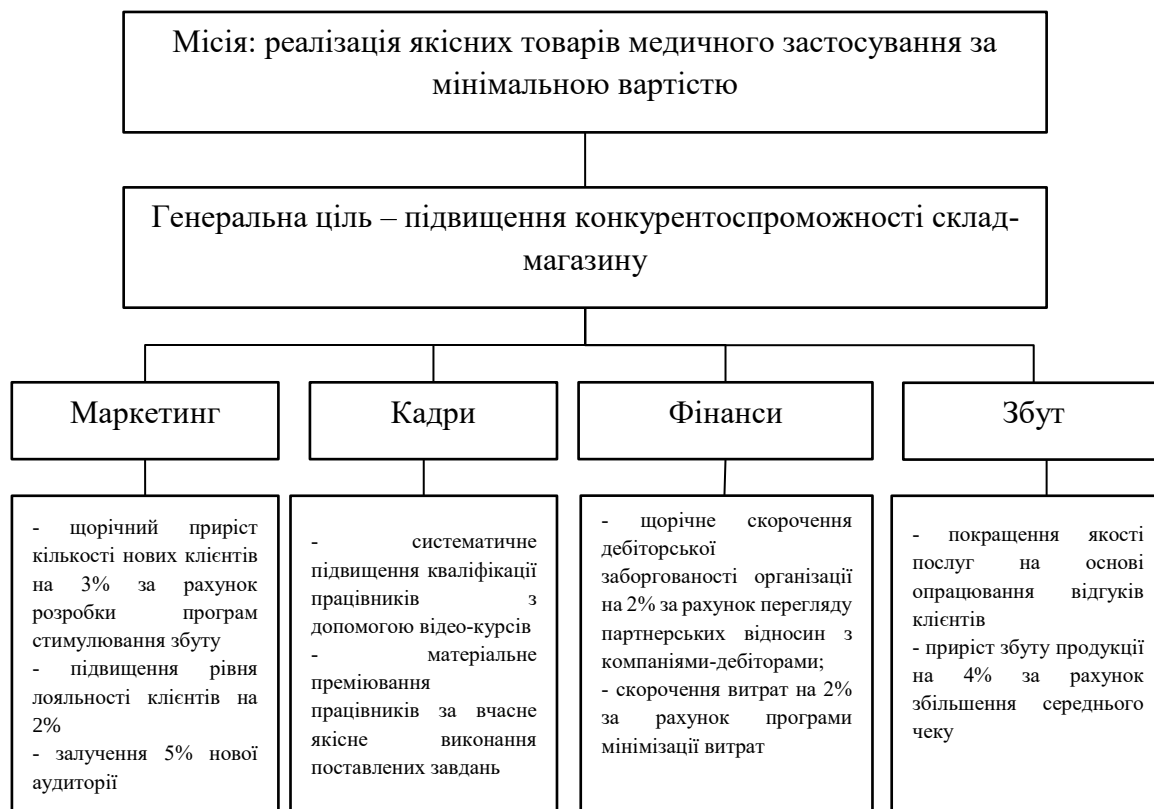


Рисунок 2.5 – Дерево цілей «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

Основні особливості такої структури включають:

Лінійна структура. Вона ґрунтується на принципі чіткого ієрархічного розподілу влади та відповідальності, де керівництво видає накази інших працівникам, а ті, у свою чергу, підпорядковуються їм. Наприклад, засновник та директор виступають як верховне керівництво, що видає директиви та вказівки, а інші працівники підпорядковані за цими ієрархічними лініями.

Функціональна структура. У такій структурі працівники групуються за функціональними областями діяльності, що відповідають їхнім основним завданням та обов'язкам. Наприклад, бухгалтер відповідає за фінансову діяльність, а менеджер з закупівлі - за закупівлю товарів.

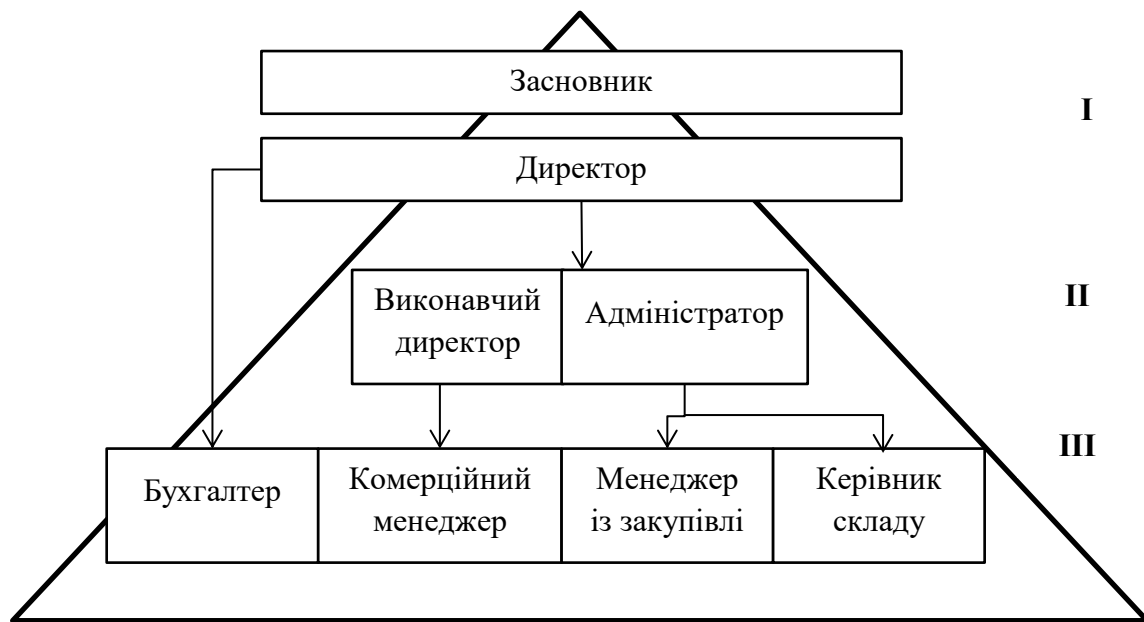


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

Застосуємо описану в п. 1.3 цієї роботи модель для оцінки рівня цифрової зрілості «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.».

Для оцінювання якісних показників застосовано експертний метод на основі опитування групи експертів на базі сформованих анкет. Опитування проводилося у формі традиційного письмового анкетування. На основі опитувальних анкет сформуємо таблицю балів та порахуємо середнє значення оцінок кожного питання (табл.4,5). Рівень цифрової зрілості кожного елемента підприємства та загальний рівень цифрової зрілості визначаємо за формулою [37]:

$$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (14)$$

де x_i – випадкова змінна,
 n – кількість змінних.

Таблиця 2.6 - Отримані дані анкетування

Елемент	Номер питання	Респонденти										Сер. Знач.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
стратегія	1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,7
	2	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4,1
	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4,0
	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3,7
	5	4	4	4	3	3	3	4	3	5	4	3,7
	6	3	2	3	4	5	3	3	3	3	4	3,3
	7	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4,2
	8	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3,2
	9	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3,0
	10	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3,1
	11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4,0
	12	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1
	13	2	2	2	3	2	2	3	3	4	2	2,5
персонал	1	3	1	3	4	3	3	5	3	3	3	3,1
	2	3	2	2	3	3	2	4	3	4	4	3,0
	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3,0
	4	2	2	2	3	2	4	3	2	4	3	2,7
	5	2	1	2	3	2	3	2	3	4	3	2,5
	6	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2,5
	7	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3,7
	8	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3,4
	9	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4,0
	10	3	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3,3
	11	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2,7
	12	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,5
	13	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3,0
	14	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2,3
	15	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3,0
Організаційна культура	1	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3,3
	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,8
	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3,7
	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3,7
	5	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	3,5
	6	4	2	2	3	3	4	5	4	5	4	3,6
	7	3	2	2	2	4	3	4	3	3	3	2,9
	8	3	2	3	4	4	3	4	5	4	5	3,7
	9	2	3	2	3	3	2	3	3	3	5	2,9
	10	3	3	3	3	2	3	4	4	5	5	3,5
технології	1	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3,9
	2	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3,6
	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4,3
	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4,3
	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4,4
	6	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4,6
	7	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4,6
	8	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2,3
	9	3	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3,1

Продовження таблиці 2.6

	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	10	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3,2
маркетинг	1	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4,4
	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4,2
	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4,4
	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4,5
	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4,2
	6	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4,5
структура	1	4	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3,7
	2	4	4	3	4	5	4	3	5	4	3	3,9
	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3,4
	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	5	4,0
	5	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4,1
	6	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4,1
	7	3	3	3	4	3	3	3	5	2	4	3,3

З огляду на поставлену мету доцільним є проведення комплексної оцінки цифрової зрілості підприємства за різними напрямками діяльності. Однак кожний з досліджуваних елементів підприємства матиме свій вплив на загальну оцінку, тому необхідно виставити вагові коефіцієнти впливу кожного елемента на загальний рівень цифрової зрілості. Для практичної реалізації поставленої цілі було застосовано метод переваг (рангів). Сутність цього методу полягає в оцінці експертами кожного показника цифрової зрілості та наданні йому певної ваги. Результати експертної оцінки коефіцієнтів вагомості подано в таблиці 2.7, результати оцінки цифрової зрілості в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 - Результати експертної оцінки респондентами вагомості елементів цифрової зрілості підприємства

Респон- дент	Елемент підприємства						Сума балів
	Стратегія	Персонал	Організаційна Культура	Технології	Маркетинг	Структура	
1	0,185	0,155	0,143	0,213	0,135	0,169	1,0
2	0,198	0,152	0,132	0,200	0,170	0,148	1,0
3	0,177	0,161	0,154	0,186	0,163	0,159	1,0
4	0,182	0,148	0,137	0,232	0,149	0,152	1,0
5	0,191	0,159	0,144	0,193	0,158	0,155	1,0
6	0,179	0,156	0,151	0,217	0,148	0,149	1,0
7	0,169	0,160	0,150	0,204	0,156	0,161	1,0
8	0,180	0,154	0,141	0,221	0,155	0,149	1,0
9	0,183	0,160	0,129	0,225	0,159	0,144	1,0
10	0,190	0,156	0,150	0,192	0,161	0,151	1,0
X	0,183	0,156	0,143	0,208	0,155	0,154	1,0
V_i	0,0445	0,0262	0,0590	0,0748	0,0620	0,0484	

На основі використання методу переваг нами були розраховані коефіцієнти вагомості для кожного елемента підприємства при оцінці цифрової зрілості. Варто зазначити, що коефіцієнти вагомості визначалися конкретно для «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.». При проведенні оцінки цифрової зрілості іншого підприємства, слід визначити нові коефіцієнти вагомості. На наступному етапі необхідно оцінити ступінь узгодженості думок респондентів. Узгодженість думок респондентів щодо ваги об'єктів дослідження визначається за допомогою коефіцієнтів конкордації або коефіцієнту варіації [37].

$$V_i = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{k=1}^N (a_{ik} - a_i)^2}{N - 1}}}{a_i}$$

де V_i – коефіцієнт варіації;

a_i – коефіцієнт вагомості i -го показника цифрової зрілості підприємства;

a_{ik} – чисельна величина вагомості i -го показника цифрової зрілості підприємства, який був даний k -м експертом;

N – кількість експертів, які брали участь у експертизі.

Існує загальноприйнята система рівня узгодженості думок респондентів [37]:

$V_i = 0,26 - 0,35$ – узгодженість думок експертів відносно ваги i -го показника цифрової зрілості підприємства нижче за середню;

$V_i = 0,16 - 0,25$ – узгодженість середня;

$V_i = 0,11 - 0,15$ – узгодженість вище за середню;

$V_i < 0,1$ – узгодженість думок експертів висока.

Загальне значення рівня цифрової зрілості підприємства рахуємо за формулою:

$$P_{цз} = 0,183 * X_c + 0,156 * X_{п} + 0,143 * X_{ок} + 0,208 * X_T + 0,155 * X_M + 0,154 * X_{стр}$$

$$P_{цз} = 0,183 * 2,58 + 0,156 * 2,05 + 0,143 * 2,36 + 0,208 * 2,83 + 0,155 * 3,37 + 0,154 * 2,79 = 2,6691$$

Проведена оцінка рівня цифрової зрілості «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» дозволяє зробити висновки: підприємство має загальний рівень цифрової зрілості «Початківці», що свідчить про те, що магазин намагається автоматизувати складські процеси, але підприємство дуже повільно сприймає цифрові технології.

Таблиця 2.8 - Результати оцінки рівня цифрової зрілості «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

Елементи підприємства	Значення по кожній підсистемі		Загальне значення	
	Розрахункове значення	Характеристика за критеріальною шкалою	Розрахункове значення	Характеристика за критеріальною шкалою
Стратегія	2,58	Початківці	2,6691	Початківці
Персонал	2,05	Початківці		
Організаційна культура	2,36	Початківці		
Технологія	2,83	Початківці		
Маркетинг	3,37	Досвідчені		
Структура	2,79	Початківці		

Що стосується питання управління персоналом в умовах цифрової трансформації, тут оцінка нижча (2,05), а отже необхідно звернути увагу на цю область. Для того, щоб підвищити рівень готовності до змін, відкритості до інновацій працівників треба інвестувати в цифрову освіту та навчання на всіх рівнях. Сприятиме цьому належний рівень організаційної культури.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи було здійснено діагностику системи управління в умовах цифровізації на прикладі підприємства роздрібної торгівлі. Досліджено цифрову активність підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що дало змогу зробити висновки про те, що основною проблемою розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації є продовження військового конфлікту. Оцінка поточного обсягу запасів товарів у роздрібній торгівлі показала, що обсяги запасів у 2023 р нормалізувалися. Встановлено, що станом на кінець 2022 р. 40% керівників торгових фірм оцінювали рівень

цифрової активності, що склався, як «високий» і «дуже високий», проте лише в 11% роздрібних організаціях було затверджено окрему стратегію в галузі цифрових технологій.

Дослідження середовища функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» дозволило встановити фактори, що мають найбільший вплив на роботу підприємства: рівень попиту на товари медичного застосування, цифровізація галузі роздрібної торгівлі, вплив війни на економіку країни, військова агресія з боку росії, рівень благополуччя населення і т.д. Проаналізовано фактори мікросередовища «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та визначено наступні тренди: зменшення лояльності споживачів, залежність вибору споживача від його купівельної спроможності, перебірливість споживача, поява на ринку нових постачальників, посилення конкуренції на ринку, скорочення числа дрібних конкурентів.

Проведено оцінку рівня цифрової зрілості «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та зроблено висновки: підприємство має загальний рівень цифрової зрілості «Початківці», що свідчить про те, що магазин намагається автоматизувати складські процеси, але підприємство дуже повільно сприймає цифрові технології.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Пріоритетні напрями удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій та поширенням цифрових інструментів, підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов конкурентного середовища. Цифрові технології перетворюють не лише спосіб, яким ми спілкуємося та ведемо бізнес, але й вимагають від організацій перегляду своїх стратегій та методів управління. У цьому контексті важливою стає не лише пристосування до цифрового середовища, але й розробка стратегій, спрямованих на впровадження та оптимізацію цифрових рішень для підвищення ефективності діяльності. В даному підрозділі розглянемо пріоритетні напрями удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації та їхнє значення для сучасного бізнесу.

Цифрова трансформація перетворює усі аспекти бізнесу, від способів взаємодії з клієнтами до внутрішньої організації та управління. Підприємства, які успішно адаптуються до цього нового реалітету, мають можливість отримати значні конкурентні переваги. Проте для досягнення успіху у цифровому світі необхідно визначити пріоритетні напрями удосконалення управління, що відповідають специфіці діяльності та потребам конкретного підприємства. Такий підхід дозволить ефективно використовувати цифрові можливості для підвищення продуктивності, забезпечення якості послуг та зростання конкурентоспроможності. Проведені дослідження дозволили виділити та узагальнити наступні напрями удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації та взаємопов'язані напрями змін у системі управління персоналом (табл. 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1 - Напрями змін у системі управління підприємством в умовах цифровізації з метою її удосконалення

№	Напрями цифровізації	Зміст удосконалення системи управління підприємством
1	Застосування цифрових технологій у діяльності підприємства	Впроваджуються такі технології, як великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність. Завдяки подібним змінам значно зростає ефективність діяльності, з'являються можливості для скорочення штату, автоматизації процесів.
2	Створення прозорої структури єдиного інформаційного простору	Інформаційний простір виходить за межі цифрового підприємства та поширюється по всіх ланцюжках створення цінності, інтелектуальні засоби обробки та аналізу даних дозволяють співробітникам користуватися необмеженою інформацією для вирішення їх завдань.
3	Модифікація (спрощення) структури системи управління	Побудова «прозорої» системи зворотних управлінських зв'язків, якою кожна подія повинна відображатися та коригуватися в проєктне, фінансове та загальне управління, рішення повинні прийматися не директивними методами, а гнучко, що призведе до скорочення «непотрібного» середнього рівня менеджерів
4	Децентралізація управління на основі горизонтальних комунікацій	Цифрова трансформація значно прискорює процеси децентралізації управління. Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій зумовлює розвиток горизонтальних комунікацій у системі управління.
5	Управління якістю комунікацій та інформаційного простору	Механізми передачі та накопичення корпоративних знань повинні підтримувати рівень якості інформаційного простору на основі встановлення надійних горизонтальних комунікацій у системі управління підприємством
6	Делегування працівникам функцій управління процесами в режимі реального часу	Цифровізація дасть змогу отримувати інформаційні послуги без затримок, що дозволить скоротити час та підвищити якість прийняття рішень на всіх рівнях керування. Зростаюча поінформованість у поєднанні з корпоративною культурою відкриває співробітникам загальну участь в управлінні підприємством на основі застосування командних методів.
7	Управління внутрішньою конкуренцією управлінських ініціатив персоналу	Мотивація лідерства та націленості на зміни стимулює співробітників до участі у прийнятті рішень. Суперечність полягає в тому, що посада начальника гарантує йому право на індивідуальне ухвалення рішень, проте може виявитися, що якісніші рішення пропонує його підлеглий.
8	Забезпечення стійкості системи управління цифровим підприємством	Система управління повинна адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, отже, управління має здійснюватися за встановленими стандартними регламентами та процедурами, в іншому випадку потрібен перехід до кризового управління, що здійснюється, як правило, у «ручному» режимі.

Таблиця 3.2 – Напрями змін у процесах управління персоналом в умовах цифровізації з метою його удосконалення

№	Напрями змін	Зміст удосконалення системи управління підприємством
1	Зміна вимог до трудових ресурсів	Змінюються вимоги до працівників підприємства, які мають впевнено володіти комп'ютером, освоювати цифрові технології, постійно розвиватися, вміти працювати в команді та самовиражатися, прагнути максимальної гнучкості в роботі, а також простоти взаємодії з керівником та колегами.
2	Розвиток управління корпоративними знаннями на основі застосування HR-технологій	Складність інформаційного простору, що швидко зростає, призводить до швидкого зростання масштабу і складності знань, якими повинні володіти співробітники, тому управління корпоративними знаннями стає важливою характеристикою цифрового підприємства.
3	Формування корпоративної культури, заснованої на змінах, інноваціях та знаннях	Цифрове підприємство ґрунтується на корпоративній культурі, орієнтованій на швидкі зміни та прагнення до лідерства, а також на необмежену поінформованість працівників при прийнятті управлінських рішень.
4	Розвиток цифрового мислення персоналу	Орієнтованого на прийняття рішень на основі аналізу даних, на роботу в багатопрофільних міжфункціональних командах при використанні гнучких форм зайнятості, формування нових професій, які проводитимуть цифрову трансформацію.
5	Формування нових компетенцій керівника	Переклад діяльності підприємства в онлайн-простір пов'язаний зі зсувами у складі та ієрархії управлінської діяльності: зростає роль ІТ-спеціалістів, змінюються методи управління бізнесом, змінюється об'єкт управління. Дані зміни змушують менеджерів переходити від управління конкретним об'єктом (підрозділом, регламентованими функціями) до регулювання потоків інформації про стан об'єкта управління та комунікаціях у системі управління.
6	Управління цифровою залученістю персоналу	Впровадження цифрових технологій розмиває межі між внутрішньою комунікацією та іншими відділами. Цифрові технології разом з різними методами HR, зокрема і підхід «знизу нагору», створюють життєвий цикл робітника. Все це і називається впровадженням цифрових технологій у роботу співробітника.
7	Підтримка цифрових талантів персоналу	Це новий тип найманих співробітників, вони гнучкі, сучасні, які добре розуміють свою цінність для роботодавців. Мають унікальні знання та компетенції в галузі застосування цифрових технологій, здатні адаптувати, впроваджувати, навчати інших і оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях.
8	Залучення працівників усіх рівнів у покращення процесів	Зумовлює активне залучення співробітників усіх рівнів у процес постійних покращень повсякденної діяльності, в управління якістю процесів та зростання продуктивності

У контексті цієї проблеми слід зазначити, що відповідальністю керівного складу підприємства є проведення постійного моніторингу не тільки процесів, технічних елементів та ресурсів, але й організація моніторингу персоналу з метою оцінки ступеня залученості, цифрових навичок та прийняття рішення про необхідність навчання для розвитку цифрових талантів та розширення цифрових компетенцій.

Як було зазначено, важливим фактором розвитку системи управління підприємством та процесів управління персоналом є корпоративна культура, орієнтована на зміни, у поєднанні з цифровізацією управління бізнес-процесами, що сприяє формуванню сильних конкурентних переваг [38]. Мотивація лідерства та націленість на зміни стимулюють до участі співробітників у прийнятті рішень та самоконтролі якості результатів фактичного виконання рішень.

Немає абсолютно універсального алгоритму, яким можна було б провести цифрову трансформацію із гарантією успіху. Не можна також реалізувати комплекс заходів та вважати її завершеною. Ринок продовжує змінюватися, що має знаходити відповідне відображення у стратегії цифрової трансформації. Кожен підприємець, менеджер самостійно приймає рішення щодо того, який напрямок розвитку в поточних умовах є найбільш пріоритетним та забезпечить наближення компанії до бажаного стану, описаного вищими стратегічними орієнтирами (місією та баченням).

Аналіз літературних джерел [39,40] дозволив визначити 7 ключових напрямів удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації:

1 Партнерство зі сполученими сервісами (постачальники цифрових послуг та сервісів, фінтех, фудтех та фудхакінг, державні регулятори, логістичні компанії).

2 Створення повноцінного, омніканального клієнтського досвіду.

3 Розвиток товару (використання продуктового підходу, виведення своїх торгових марок (СТМ)).

4 Реорганізація бізнес-процесів та інфраструктури (посилення кросфункціональної взаємодії та побудова власної логістичної та виробничої системи).

5 Освоєння цифрових технологій (Big Data та передиктивна аналітика, хмарні технології, штучний інтелект, технології, спрямовані на гіперавтоматизацію бізнес-процесів, інтернет поведінки, технології, спрямовані на посилення захисту у кіберпросторі).

6 Розвиток бренду як умова, що забезпечує більш високу толерантність клієнтів до змін, що проводяться.

7 Розвиток компетенцій працівників (створення центрів компетенцій, освоєння ІТ-кластерів, розвиток внутрішньої культури підприємництва тощо).

Пріоритетні напрями удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації є ключовими для забезпечення успішності та конкурентоспроможності на сучасному ринку. Впровадження цифрових технологій та стратегій управління дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси, підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та ризики, а також реагувати на зміни у вимогах споживачів та ринкових умовах швидше і ефективніше.

Удосконалення управління через цифровізацію дозволяє підприємствам створювати більш гнучкі та адаптивні бізнес-процеси, а також сприяє покращенню комунікації, залученню нових технологій для аналізу даних та прийняття стратегічних рішень. Важливим аспектом є також розвиток цифрових навичок серед персоналу та керівництва, щоб забезпечити успішну інтеграцію та використання цифрових інструментів на всіх рівнях управління.

Отже, пріоритетні напрями удосконалення управління в умовах цифровізації включають в себе інтеграцію цифрових технологій та стратегій управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу, а також створення гнучких та адаптивних бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

3.2 Прийняття управлінського рішення щодо вибору заходів удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.»

В ході проведеного дослідження (цифрової активності підприємств роздрібної торгівлі в Україні, середовища функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.», оцінки рівня цифрової зрілості) були виявлені проблеми:

- продовження військового конфлікту на території України;
- підвищення вимог споживачів;
- розвиток Інтернет-торгівлі;
- недостатній рівень цифрової компетентності працівників.

Вибір заходів удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» з урахуванням цифровізації ґрунтується на складанні загальної схеми програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для склад-магазину (рис. 3.1).

Розберемо більш детально проєкт змін бізнес-процесу реалізації товарів «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.». Захід з реалізації товарів через сайт для склад-магазину має *підготовчу фазу*: аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів та прийняття рішення про реалізацію заходу, *основну фазу*: розробку концепції заходу, створення бази для реалізації товарів через сайт, введення заходу та *заклучну фазу*: аналізу електронної торгівлі; оцінку ефективності за визначений часовий проміжок.

Наступним заходом у заявленому проєкті буде структуризація сайту склад-магазину таким чином:

- розробити вкладку «для оптових покупців» та «роздрібних покупців»;
- додати кошик із товарами;
- оптимізувати сайт для мобільного телефону, щоб покупець міг купити товар і вибрати доставку - самовивіз або доставка в межах міста за однією ціною, за межами - за іншою.



Рисунок 3.1 – Загальна схема програмно-цільового підходу до реалізації заходів удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» з урахуванням цифровізації

Частина робіт вже буде проведена з першим заходом реалізації товарів через сайт (додати кошик з товарами). Структуризацію необхідно довірити

надійному постачальнику такої послуги, досвід роботи якого на ринку не повинен бути менше 5 років.

Заключним заходом в рамках першого напрямку є розробка мобільного додатку, як одного з важливих інструментів для комунікації з клієнтами, для інформатизації клієнтів і т.д.

Програма розвитку склад-магазину та удосконалення його управління повинна бути ефективною, сприяти позитивній динаміці соціально-економічних показників, а також показників ефективності управління організацією. Соціальна ефективність від заходів удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації представлена в таблиці 3.3.

Соціальна ефективність заходів удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації полягає в позитивному впливі на співробітників, спільноту та суспільство в цілому. Зокрема, підвищення конкурентоспроможності бізнесу, сприяння розвитку місцевої спільноти, мінімізація ризиків, зростання ступеня задоволення покупців підприємства тощо.

Економічна ефективність заходів удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації проявляється у декількох ключових аспектах:

1 Зниження витрат. Впровадження цифрових технологій може призвести до автоматизації багатьох процесів, що зменшить необхідність у ручній праці та оптимізує витрати на ресурси, такі як робоча сила, матеріали та час.

2 Підвищення продуктивності. Використання цифрових інструментів та аналіз даних дозволяє оптимізувати робочі процеси, уникати зайвих затримок та непродуктивної діяльності, що відображається у підвищенні продуктивності працівників.

3 Покращення якості продукції. Використання цифрових інструментів для моніторингу та аналізу якості продукції або надання послуг може сприяти виявленню та виправленню недоліків у реальному часі, що в свою чергу підвищує задоволеність клієнтів та знижує витрати на повернення або ремонт.

Таблиця 3.3 – Соціальна ефективність заходів удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації

	Соціальна ефективність
1 Проєкт змін бізнес-процесу реалізації товарів	
Впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт)	Зростання ступеня задоволення покупців підприємства
	Цифровізація продажів
	Зростання числа використовуваних цифрових інструментів та технологій
	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
Адаптація технології (структуризація сайту)	Зростання ступеня задоволення користувачів сайту
	Поліпшення якості бізнес-процесів на сайті підприємства
	Зростання конкурентоспроможності сайту підприємства через позитивні відгуки від користувачів у мережі
Удосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка моб. додатку)	Підвищення рівня лояльності покупців до організації
	Розширення числа стимулюючих заходів із залученням покупців
	Цифровізація продажів
	Зростання числа використовуваних цифрових інструментів та технологій
	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
2 Удосконалення системи управління під час моделювання бізнес-процесів	
Щотижневий моніторинг даних системи продажів	Підвищення якості прийнятих рішень з продажу
	Зростання ступеня поінформованості працівників
Автоматизований облік (програмне забезпечення: Intalio BPMS) змін бізнес-процесів	Зростання ступеня автоматизації бізнес-процесів
	Оперативність бізнес-процесів
	Збільшення інформації про бізнес-процеси (динамічність і гнучкість інформації)
	Цифровізація обліку змін
Щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесу	Мінімізація ризиків
	Загальне покращення системи моделювання бізнес-процесів в організації
3 Формування та розвиток цифрових компетенцій	
Онлайн-навчання нових співробітників підприємства	- Онлайн-навчання дозволяє забезпечити однаковий рівень знань та навичок серед усіх співробітників, що може підвищити якість виконаної роботи та сприяти розвитку культури спільної відповідальності.
Використання цифрових платформ (агрегатори онлайн курсів) при підвищенні кваліфікації працівників	- Проведення ефективних навчальних програм демонструє здатність підприємства інвестувати в розвиток свого персоналу та сприяє формуванню позитивного іміджу як привабливого місця для роботи. - Онлайн-навчання стимулює самостійне навчання та саморозвиток серед співробітників.
Формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників	- Онлайн-навчання може знизити витрати на навчальні програми, оскільки не потрібно виділяти кошти на прокат аудиторій, матеріали для навчання та інструкторів. - Збільшення продуктивності праці внаслідок розвитку цифрової грамотності - Отримання працівниками сучасного рівня інформаційних знань - Ріст конкурентоспроможності персоналу підприємства

4 Підвищення конкурентоспроможності. Підприємства, які успішно впроваджують цифрові технології та ефективно управляють своїми ресурсами, зазвичай мають перевагу перед конкурентами, що дозволяє їм збільшити свою частку на ринку та залучати більше клієнтів.

5 Створення нових можливостей для розвитку бізнесу. Цифрові інструменти можуть допомогти підприємствам ідентифікувати нові ринкові можливості, прогнозувати тенденції споживання та розробляти інноваційні продукти або послуги, що сприяє їхньому подальшому розвитку та зростанню.

В цілому, економічна ефективність заходів удосконалення управління в умовах цифровізації полягає у збільшенні ефективності та прибутковості підприємства, зниженні витрат та ризиків, а також в посиленні його позиції на ринку. Витрати та очікуваний прибуток від реалізації запропонованих заходів подано в таблиці 3.4.

Ефект від впроваджених заходів складає 140 тис. грн – 68 тис. грн = 72 тис. грн.

Економічна ефективність дорівнює:

$$E_E = \frac{72}{68} = 1,06$$

Розрахунок E_E свідчить про успішність та прибутковість цих заходів.

Таким чином, заходи удосконалення управління, згідно з економічною ефективністю на рівні 1,06, показують позитивний результат. Це свідчить про те, що впровадження цифрових та управлінських інновацій виявилось успішним і призвело до збільшення прибутковості та зниження витрат на підприємстві. Такий показник вказує на ефективне використання ресурсів та можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Результати свідчать про важливість і доцільність впровадження цифрових рішень та управлінських практик для досягнення успіху та стійкого розвитку в умовах сучасного бізнесу.

Таблиця 3.4 – Дані для розрахунку економічної ефективності та терміну окупності для пропонованих заходів удосконалення управління в умовах цифровізації

Захід	План витрат (тис. грн)	Очікуваний чистий прибуток (тис. грн)	Термін окупності, років
1 Проєкт змін бізнес-процесу реалізації товарів			
Впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт	30	65	0,46
Адаптація технології (структуризація сайту)			
Удосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка моб. додатку)			
2 Удосконалення системи управління під час моделювання бізнес-процесів			
Щотижневий моніторинг даних системи продажів	13	25	0,52
Автоматизований облік (програмне забезпечення: Intalio BPMS) змін бізнес-процесів			
Щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесу			
3 Формування та розвиток цифрових компетенцій			
Онлайн-навчання нових співробітників підприємства	25	50	0,50
Використання цифрових платформ (агрегатори онлайн курсів) при підвищенні кваліфікації працівників			
Формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників			
Всього	68	140	0,49

3.3 Перспективи розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації

У сучасному світі цифрові технології перетворюють усі сфери життя, включаючи бізнес. Однією з ключових галузей, що переживає величезні зміни завдяки цифровізації, є роздрібна торгівля. Перспективи цифровізації в цій галузі необхідно розглядати як важливий етап у вдосконаленні та адаптації підприємств до нових вимог ринку та споживачів. Відкриваючи безліч

можливостей для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та введення нових послуг і продуктів, цифровізація стає необхідним кроком для підприємств роздрібно́ї торгівлі в сучасному економічному середовищі. У цьому контексті важливо розглянути ключові перспективи та можливості, які відкриваються завдяки цифровізації для підприємств роздрібно́ї торгівлі, а також виклики, які стоять перед ними у цьому процесі.

Актуальним залишається питання, як в умовах галопуючих темпів цифрової трансформації перетвориться сфера роздрібно́ї торгівлі через 5–10 років. На основі всього сказаного раніше очевидні такі тренди:

- гіперперсоналізація ціннісної пропозиції за рахунок мікросегментації клієнтської бази;
- пріоритетизація акценту на створенні повноцінного клієнтського досвіду за рахунок розширення спектру пов'язаних послуг та підвищення якості сервісу (особливо на нас чекає більш досконала, гіперлокалізована система доставки, для створення якої буде реорганізовано весь ланцюжок поставок);
- побудова розгалуженої омніканальної системи комунікації з клієнтами (для збільшення ступеня проникнення ритейлера в повсякденне життя клієнтів), залучення до якої забезпечується за допомогою досконаліших систем лояльності;
- зростання екологічної свідомості роздрібного бізнесу та активізація його участі у досягненні цілей сталого розвитку та інших соціально важливих ініціатив.

Розглянемо зазначені тренди детальніше.

Гіперперсоналізація ціннісної пропозиції за рахунок мікросегментації клієнтської бази - це стратегія, яка передбачає розбиття клієнтів на більш дрібні, чітко визначені групи або сегменти, з метою надання їм персоналізованих послуг або товарів, які відповідають їхнім унікальним потребам, уподобанням та поведінці. Мікросегментація дозволяє підприємствам роздрібно́ї торгівлі краще зрозуміти своїх клієнтів і забезпечити їм індивідуалізований підхід, що

призводить до підвищення задоволеності клієнтів і покращення їхнього досвіду взаємодії з брендом або компанією.

Одним із ключових аспектів гіперперсоналізації є використання аналітики даних для ідентифікації унікальних характеристик та паттернів поведінки кожного сегмента клієнтів. Це дозволяє підприємствам не лише виявляти різноманітні потреби своїх клієнтів, але і прогнозувати їхні майбутні вимоги та реагувати на них швидко та ефективно. На основі цієї інформації можуть бути розроблені персоналізовані маркетингові кампанії, знижені ціни або запропоновані індивідуалізовані знижки, що підвищує лояльність клієнтів та сприяє збільшенню обсягів продажів.

Пріоритетизація акценту на створенні повноцінного клієнтського досвіду за рахунок розширення спектру пов'язаних послуг та підвищення якості сервісу відображає стратегічний підхід підприємства до вдосконалення взаємодії з клієнтами. Розширення спектру послуг дозволяє задовольняти більше потреб клієнтів та робити їхній досвід більш повноцінним і зручним. Наприклад, наявність додаткових послуг, таких як консультації, навчальні курси або індивідуальні підбори товарів, може збільшити цінність покупки для клієнтів і підвищити їхню лояльність.

Особливе значення набуває покращення системи доставки товарів, що відповідає потребам гіперлокалізованого ринку. Реорганізація ланцюжка поставок для створення більш досконалої системи доставки є стратегічно важливим кроком. Гіперлокалізована доставка дозволяє підприємствам ефективно реагувати на запити клієнтів та забезпечувати швидко та зручну доставку товарів в обраному місці та часі. Це підвищує задоволеність клієнтів, робить їхні покупки більш зручними та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Побудова розгалуженої омніканальної системи комунікації з клієнтами є стратегічним кроком для роздрібних торгових підприємств, орієнтованих на підвищення присутності та впливу на ринку. Ця система передбачає використання різних каналів зв'язку, таких як мобільні додатки, соціальні медіа,

електронна пошта, SMS-повідомлення та інші, для активної взаємодії з клієнтами на різних етапах їхнього шляху споживача.

Залучення клієнтів до системи забезпечується за допомогою досконаліших систем лояльності, які включають в себе різноманітні програми винагород та привілеїв. Ці системи стимулюють клієнтів до активної участі в програмах, збільшують їхню зацікавленість у співпраці з брендом і створюють додаткові мотивації для здійснення покупок. Крім того, вони дозволяють збирати цінні дані про споживачів, їхні уподобання та поведінку, що використовуються для персоналізації комунікацій та пропозицій. Така омніканальна система комунікації сприяє збільшенню ступеня проникнення бренду в повсякденне життя клієнтів, покращує їхній досвід взаємодії з брендом та збільшує його присутність на ринку.

Зростання екологічної свідомості роздрібного бізнесу є важливим та актуальним напрямом у сучасному економічному контексті. Підприємства роздрібної торгівлі все частіше усвідомлюють важливість збереження довкілля та природних ресурсів і вживають заходів для зменшення свого екологічного відбитку. Це включає в себе різноманітні ініціативи, такі як використання енергоефективних технологій, зменшення використання пластикових упаковок, перехід до відновлюваних джерел енергії та інші.

Активізація участі роздрібного бізнесу у досягненні цілей сталого розвитку та інших соціально важливих ініціатив відображає зростаючу відповідальність цих підприємств перед суспільством та навколишнім середовищем. Вони беруть на себе роль активного учасника соціальних процесів та сприяють розвитку більш сталої та екологічно збалансованої економіки. Роздрібні компанії можуть вплинути на формування споживчих звичок, поширення екологічних стандартів у виробництві та розширення соціально відповідального підходу до бізнесу загалом.

Роздрібна торгівля майбутнього – втілення концепції *phydgit*: офлайн-роздріб з місця покупки продукту трансформується у простір для знайомства з

ним, спілкування, консультацій з експертами, певною мірою дозвілля та ін; онлайн-роздріб завдяки цьому отримає потужний буст для зростання.

Концепція "phydgitал" поєднує в собі дві ключові складові - фізичну присутність (physical) та цифрові технології (digital), щоб створити новий спосіб взаємодії з клієнтами в роздрібній торгівлі. У майбутньому, роздрібна торгівля втілить цю концепцію, що дозволить створити інноваційні та гнучкі середовища для покупців.

Фізична присутність включає в себе традиційні магазини, де клієнти можуть спостерігати, торкатися та випробовувати товари перед покупкою. Однак, ця фізична присутність також може включати інноваційні концепції магазинів, які поєднують технології розширеної реальності (AR) або віртуальної реальності (VR) для створення унікального досвіду покупок.

Цифрові технології включають в себе онлайн-платформи, мобільні додатки та інші цифрові інструменти, які дозволяють клієнтам здійснювати покупки, знаходити інформацію про товари та послуги, отримувати персоналізовані рекомендації та більш зручно здійснювати платежі.

У майбутньому, роздрібна торгівля буде активно використовувати інноваційні технології, щоб створити інтегровані фізично-цифрові середовища, які забезпечать покупцям неперевершений досвід, підвищать залученість та лояльність клієнтів, а також дозволять підприємствам реагувати на змінюючіться потреби та уподобання споживачів. Взаємодія між каналами буде забезпечена за рахунок удосконалених технологій відкритого обміну даними та формування повноцінних екосистем із них.

Таким чином, умови цифровізації відкривають широкі перспективи для розвитку роздрібною торгівлі. Однією з ключових тенденцій є поєднання фізичної присутності з цифровими технологіями, що сприяє створенню інтегрованих досвідів покупок для клієнтів. У цілому, цифрові технології стають необхідним інструментом для подальшого розвитку роздрібною торгівлі, сприяючи її трансформації та успішному пристосуванню до вимог сучасного споживача.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було визначено напрями та шляхи удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. Встановлено, що пріоритетні напрями удосконалення управління в умовах цифровізації включають в себе інтеграцію цифрових технологій та стратегій управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу, а також створення гнучких та адаптивних бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Вибрано заходи удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» з урахуванням цифровізації на основі складання загальної схеми програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для склад-магазину. Запропоновано наступні рішення: впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт, адаптація технології (структуризація сайту) , удосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка моб. додатку), а також щотижневий моніторинг даних системи продажів, автоматизований облік, щомісячний моніторинг ризиків та формування та розвиток цифрових компетенцій. Визначено соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів. Таким чином, заходи удосконалення управління, згідно з економічною ефективністю на рівні 1,06, показують позитивний результат. Це свідчить про те, що впровадження цифрових та управлінських інновацій виявилось успішним і призвело до збільшення прибутковості та зниження витрат на підприємстві.

Визначено майбутні тренди та перспективи розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації: гіперперсоналізація ціннісної пропозиції за рахунок мікросегментації клієнтської бази, побудова розгалуженої омніканальної системи комунікації, зростання екологічної свідомості роздрібного бізнесу, втілення концепції phydigital.

ВИСНОВКИ

Дослідження в рамках магістерської роботи дозволяє зробити наступні висновки.

Обґрунтовано, що цифровізація підприємств роздрібної торгівлі нерозривно пов'язана з розробкою нових моделей, продуктів, послуг, ринків, які ґрунтуються на цифрових технологіях. При цьому їхня взаємодія між собою відбувається в рамках відповідних механізмів, які повинні бути спрямовані насамперед на реалізацію цифрових технологій з метою створення нових джерел доходу та бізнес-моделей. Відповідно до системного підходу, запропонований нами механізм управління підприємством в умовах цифровізації має властивості, що характеризують сутність та складність діяльності підприємства, його системи управління загалом та управління цифровізацією зокрема; зв'язок підприємства як системи із зовнішнім цифровим середовищем; методологію цілепокладання системи; параметри функціонування та розвитку системи.

Доведено, що існує необхідність удосконалення управління підприємством в умовах цифровізації шляхом імплементації безперервного моніторингу стану об'єктів управління, методики оцінки рівня цифрової зрілості підприємства та розробки альтернативних сценаріїв стійкої діяльності підприємства, тому що існуючі механізми не відповідають вимогам сучасного ринку та умовам цифровізації.

Розробка цифрової стратегії є важливим кроком для успішного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в сучасному цифровому світі. Але першим кроком у цьому напрямку має бути оцінка цифрової зрілості підприємства. Через аналіз поточного стану технологічної інфраструктури, рівня цифрової готовності персоналу, а також оцінку конкурентної обстановки, компанія може зрозуміти, які саме цифрові ініціативи будуть найбільш важливими і ефективними для досягнення її стратегічних цілей. Таким чином, вибір оптимальної стратегії на основі оцінки цифрової зрілості допоможе підприємству ефективно

адаптуватися до вимог сучасного цифрового середовища та забезпечити його конкурентоспроможність у майбутньому.

У другому розділі магістерської роботи було здійснено діагностику системи управління в умовах цифровізації на прикладі підприємства роздрібної торгівлі. Досліджено цифрову активність підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що дало змогу зробити висновки про те, що основною проблемою розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації є продовження військового конфлікту. Оцінка поточного обсягу запасів товарів у роздрібній торгівлі показала, що обсяги запасів у 2023 р нормалізувалися. Встановлено, що станом на кінець 2022 р. 40% керівників торгових фірм оцінювали рівень цифрової активності, що склався, як «високий» і «дуже високий», проте лише в 11% роздрібних організаціях було затверджено окрему стратегію в галузі цифрових технологій.

Дослідження середовища функціонування «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» дозволило встановити фактори, що мають найбільший вплив на роботу підприємства: рівень попиту на товари медичного застосування, цифровізація галузі роздрібної торгівлі, вплив війни на економіку країни, військова агресія з боку росії, рівень благополуччя населення і т.д. Проаналізовано фактори мікросередовища «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та визначено наступні тренди: зменшення лояльності споживачів, залежність вибору споживача від його купівельної спроможності, перебірливість споживача, поява на ринку нових постачальників, посилення конкуренції на ринку, скорочення числа дрібних конкурентів.

Проведено оцінку рівня цифрової зрілості «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» та зроблено висновки: підприємство має загальний рівень цифрової зрілості «Початківці», що свідчить про те, що магазин намагається автоматизувати складські процеси, але підприємство дуже повільно сприймає цифрові технології.

У третьому розділі магістерської роботи було визначено напрями та шляхи удосконалення управління підприємством роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. Встановлено, що пріоритетні напрями удосконалення управління в умовах цифровізації включають в себе інтеграцію цифрових технологій та стратегій управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу, а також створення гнучких та адаптивних бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Вибрано заходи удосконалення управління «Склад-магазину товарів медичного застосування ФОП Литвин Г.М.» з урахуванням цифровізації на основі складання загальної схеми програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для склад-магазину. Запропоновано наступні рішення: впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт, адаптація технології (структуризація сайту) , удосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка моб. додатку), а також щотижневий моніторинг даних системи продажів, автоматизований облік, щомісячний моніторинг ризиків та формування та розвиток цифрових компетенцій. Визначено соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів. Таким чином, заходи удосконалення управління, згідно з економічною ефективністю на рівні 1,06, показують позитивний результат. Це свідчить про те, що впровадження цифрових та управлінських інновацій виявилось успішним і призвело до збільшення прибутковості та зниження витрат на підприємстві.

Визначено майбутні тренди та перспективи розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації: гіперперсоналізація ціннісної пропозиції за рахунок мікросегментації клієнтської бази, побудова розгалуженої омніканальної системи комунікації, зростання екологічної свідомості роздрібного бізнесу, втілення концепції phydigital.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Дергачова, Г. М.; Колешня, Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2020, 17.
- 2 Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24(2). С. 114-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)_24)
- 3 Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 261–267.
- 4 What Is Digital Transformation? URL: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
- 5 Інтелектуальна власність у галузі комп'ютинг: підручник, О. Б. Вовк, В. В. Пасічник, Н. Б. Шаховська, В. С. Якушев. Львів : Новий світ 2000, 2012. 317 с.
- 6 Нікітін, Ю. О., & Кульчицький, О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*, 3(4), 2019. 77-87.
- 7 Moore, James F. *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems* (англ.). — New York: HarperBusiness, 1996.
- 8 Москаленко О.М. Проблеми та ризики інтеграції України у світовий економічний простір в умовах «цифрової глобалізації». *Національна економіка України в умовах європейської інтеграції: матеріали всеукр. наук. практ. конф.*, 19—20 жовтня 2017 р., м. Дніпро. С. 60—64.

- 9 Андріїшина ОО, Ш. В. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства; Retail trade in the conditions of digitalization of society. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*; 2022.
- 10 Проскурніна, Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібно торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85)), 2020, 35-43.
- 11 Яворська, О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція–тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*, 2022. 186-205.
- 12 Токмакова, І. В., Шатохін, Д. А., Мельник, С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (64), 2018.
- 13 Маркуц, В. І., Кизенко, О. О. Вплив конвергенції інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій на діяльність підприємств торгівлі. *Стратегія економічного розвитку України*, 53, 2023. 122-135.
- 14 Кіржецька, М., Кіржецький, Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 66(5), 2020. 7-15.
- 15 Полянська, А. С., Тимошенко, Д. В., Савчук, С. В. Цифрова стратегія як основа організаційного лідерства в сучасних умовах. *А 43 «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів»(Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати*, 2021. 148.
- 16 Хетагурова, Д. О., Балабаш, О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2022. 95-101.

- 17 Маковецька, І. М., Байдін, М. В., Король, В. О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3-4), 2022. 67-71.
- 18 Балацька, Н. Ю., Каленік, К. В., Скриннік, В. І. Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (13), 2022. 62-71.
- 19 Князева, Т., Казанська, О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2022. (46).
- 20 Токмакова, І. В., Шатохін, Д. А., Мельник, С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. (64).
- 21 Бужимська, К. О., Желіховська, М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*, (28), 2021. 15-19.
- 22 Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Grow. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-MediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf>
- 23 Industry Maturity Index 4.0. Management of digital transformation of the Companies. Acatech study. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.Pdf
- 24 Are You Ready for Digital Transformation? Measuring Your Digital Business Aptitude. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-businessaptitude.pdf>
- 25 Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. 2015 Global Center for Digital Business Transformation. URL: <https://ru.Scribd.com/document/372049639/DigitalBusiness-Transformation-Framework-pdf>
- 26 Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations. URL: https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_RoadMap_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

- 27 Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nineelements-of-digital-transformation>
- 28 Савчук С.В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. Вип. 1 (21). Івано-Франківськ, 2020. С. 78-85.
- 29 Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник, Вінниця : ВНТУ. 2012. 105 с.
- 30 Шегда А. В. Менеджмент : підручник, Київ : Знання. 2004. 687 с.
- 31 Harrington E. C. Industry. Quality Control, 1965. №10. – р. 21.
- 32 Дослідження: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення РФ. URL: <https://ua-retail.com/2022/06/doslidzhennya-yaki-galuzi-ritejlu-ta-yaki-kompani%D1%97-najbilshe-vtratili-z-pochatku-vtorgennya-rf/>
- 33 Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 34 Які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни. URL: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuyut-ukra%D1%97nski-ritejleri-pid-chas-vijni/>
- 35 Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>
- 36 The path forward for European grocery retailers. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-path-forward-for-european-grocery-retailers#/>
- 37 Kozyriev O. V., Yerina A. M., Holovach A. V. та ін, Statystyka: Pidruchnyk / - К.: Vyshcha shk., 2006- 623 с.
- 38 Чернух, Д., Трушкіна, Н. Цифрова культура як сучасний тренд розвитку логістичних компаній. *Modern ways of solving the latest problems in science*, 2022. 20-23.

39 Дашенко, Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бизнес Інформ*, (4 (507)), 2020. 424-432.

40 Терлецька, Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. (54).

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації»»

Обсяг пояснювальної записки 72 аркуші.

Кількість рисунків 11

Кількість таблиць 16

Додатки шт. стор.

„ ” 20 р.

Шемелько Т.Л.

Підпис студента

Завідувачу кафедри
менеджменту та
адміністрування
проф. Кінаш І.П.
студента групи
МНМ-22-1
(шифр групи)
Шемелько Т.Л
(ПІБ)

ЗАЯВА

З Положенням про академічну доброчесність працівників та здобувачів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу від «13» грудня 2019 року (зі змінами, внесеними згідно із наказом ректора №43, 318,73) ознайомлений (а).

Про використання Системи виявлення збігів/ідентичності/схожості в авторських творах оповіщений (а).

Надаю свою згоду на обробку, збереження та оприлюднення Університетом моєї магістерської роботи на тему:
«Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації»
в ЕНА ІФНТУНГ.

Надаю Університету право на передачу моєї магістерської роботи на тему:
«Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації»
для обробки та збереження в Системі виявлення її оригінальності та використання роботи для виявлення плагіату в інших роботах, які завантажувалися/завантажуються для перевірки Системою виявлення оригінальності роботи **Unicheck** та користувачами, які мають доступ до цієї Системи, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт.

Магістерська робота на тему: «Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації» виконана мною самостійно та надається для перевірки Університетом на плагіат. Електронна версія моєї магістерської роботи на тему: «Удосконалення управління роздрібним підприємством в умовах цифровізації» збігається (ідентична) з друкованою.

(Дата) (Підпис)

**Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору**

Назва авторського твору: _____

Вид авторського твору: _____

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору: _____

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Обсяг авторського твору: _____ арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи Unichек**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

- академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);
- академічний текст має задовільний ступінь оригінальності, робота до друку (захисту) після внесення технічних правок;
- академічний текст має дуже низький ступінь оригінальності, робота до друку (захисту) не допускається і повертається автору на доопрацювання. Після внесених автором необхідних виправлень процедура перевірки академічного тексту на наявність плагіату проводиться повторно;
- академічний текст не є оригінальним, робота повертається автору без можливості її повторного подання на перевірку.

Голова експертної комісії:

_____ І. М. Станьковська
(підпис)

Члени експертної комісії:

_____ Г.Р.Кісь
(підпис)

_____ М.Ю. Петрина
(підпис)

ДЕКЛАРАЦІЯ

про дотримання академічної доброчесності учасником освітнього процесу
Я, Шемелько Тарас Любомирович, учасник (учасниця) освітнього процесу усвідомлюю, що академічна доброчесність – це дієвий інструмент забезпечення якості вищої освіти України та фундаментальна етична цінність усієї академічної спільноти світу.

ЗАЯВЛЯЮ, що у своїй діяльності буду дотримуватись зазначених в Положенні про академічну доброчесність працівників та здобувачів вищої освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин.

ЗОБОВ'ЯЗУЮСЬ:

- дотримуватись норм чинного законодавства в сфері освіти і науки, інтелектуальної власності, етичних принципів та визначених законодавчою базою норм академічної доброчесності;
- надавати достовірну інформацію про свою діяльність;
- сприяти створенню дієвих механізмів упровадження принципів академічної доброчесності в освітньому, науковому, професійному середовищах закладів вищої освіти, популяризувати ці принципи серед здобувачів вищої освіти, співробітників закладів вищої освіти та інших осіб, з якими здійснюється комунікація та/або співпраця під час виконання службових обов'язків;
- перешкоджати проявам академічної недоброчесності з боку осіб, що реалізують державну політику у сфері якості освіти, здобувачів вищої освіти, співробітників закладів вищої освіти та інших осіб, з якими здійснюється комунікація та/або співпраця під час виконання моїх посадових обов'язків;
- негайно повідомляти про випадки порушення академічної доброчесності відповідним посадовим особам та/або уповноваженим органам;
- об'єктивно та неупереджено виконувати свої посадові обов'язки, повідомляти відповідних посадових осіб та/або уповноважені органи про потенційний конфлікт інтересів.

УСВІДОМЛЮЮ, що відповідно до чинного законодавства повинен буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин.

(Дата)

(Підпис)