

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19»**

Студентки 2 курсу магістратури  
денної форми навчання  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»  
освітньо-наукової програми «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»  
Дацишин Марії Василівни

Науковий керівник  
д.е.н., проф. Бутенко Наталія Василівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає  
запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_

Виконувачка обов'язків завідувача кафедри екологічного  
менеджменту та підприємництва,  
кандидат економічних наук, доцент  
Гончаренко Наталія Володимирівна \_\_\_\_\_

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Дацишин М. В.* Діджиталізація бізнесу в умовах пандемії COVID-19 – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу діджиталізації бізнесу під час пандемії COVID-19. Було проведено аналіз впливу карантинних обмежень на розвиток електронної торгівлі, розглянуто види цифрових інструментів та основні підходи до їх класифікації. У роботі було досліджено приклади успішної діджиталізації підприємств роздрібною торгівлі в Україні та описано головні тенденції розвитку цифрового бізнесу в умовах пандемії. За допомогою методу SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони, можливості розвитку та загрози, які можуть виникнути в процесі діджиталізації бізнес-процесів. За результатами дослідження було запропоновано шляхи прискорення діджиталізації бізнес-процесів у кризових умовах. В даній роботі визначено перспективні напрямки цифрового розвитку бізнесу.

*Ключові слова:* діджиталізація, діджиталізація бізнесу, інструменти діджиталізації, цифрова трансформація, цифровізація, роздрібна торгівля, пандемія COVID-19.

### **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Дацишин М. В. Діджиталізація бізнес-процесів підприємств в умовах пандемії COVID-19. // *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього»*. Київ : ЦП Компринт, 2022. С. 64-66.

2. Дацишин М. В. Інструменти цифрової трансформації бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього»*. Київ : ЦП Компринт, 2023. (прийнято до друку).

## ANNOTATION

M. V. Datsyshyn. Digitalization of business in the context of the COVID-19 pandemic

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 07 “Management and Administration”, specialty: 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The qualification work is devoted to the study of the business digitalization process during the COVID-19 pandemic. The impact of quarantine restrictions on the electronic commerce development was analyzed, the types of digital tools and the main approaches to their classification were considered. The work examined examples of successful digitalization of retail trade enterprises in Ukraine and described the main trends in the development of digital business in the context of the pandemic. Using the SWOT analysis method, strengths and weaknesses, development opportunities and threats that may arise in the process of business digitization were determined. Based on the results of the research, ways to accelerate the digitization of business processes in crisis conditions were proposed. In this work, promising directions of digital business development are defined.

Keywords: digitalization, digitalization of business, digitalization tools, digital transformation, digitalization, retail trade, COVID-19 pandemic.

## LIST OF PUBLICATIONS BY THE TOPIC OF THE QUALIFYING WORK

1. M.V. Datsyshyn. Digitization of business processes of enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic. Materials of the 11th International Scientific and Practical Conference of Young Scientists “Green Business: Life for the Future”. Kyiv: CP Comprint, 2022. P. 64-66.

2. M.V. Datsyshyn. Tools for digital business transformation in the context of the COVID-19 pandemic. Materials of the 11th International Scientific and Practical Conference of Young Scientists “Green Business: Life for the Future”. Kyiv: CP Comprint, 2023. (accepted for printing)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.	8
1.1. Сутність поняття «діджиталізація» та її роль у сучасному бізнес-середовищі. ....	8
1.2. Основні інструменти діджиталізації бізнесу та їх класифікація.....	16
1.3. Особливості розвитку діджиталізації в Україні під час пандемії COVID-19.....	23
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ. ....	29
2.1. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на роздрібну торгівлю в Україні. ....	29
2.2. Порівняльна характеристика діджиталізації бізнес-процесів українських компаній у сфері роздрібної торгівлі під час пандемії. ....	39
2.3. Досвід діджиталізації ТОВ «АТБ-маркет» в період карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19. ....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19. ....	53
3.1. Інтенсифікація процесу діджиталізації підприємств роздрібної торгівлі в кризових умовах. ....	53
3.2. Перспективні напрями діджиталізації бізнесу.....	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** На початку березня 2020 року в світі відбулося масове поширення коронавірусного захворювання. У зв'язку з пандемією COVID-19, що призвела до введення карантинних заходів та обмежень на роботу підприємств, багато компаній зазнали значних фінансових втрат, перейшли на дистанційний формат роботи, а деякі з них навіть припинили свою діяльність. У цих умовах бізнес змушений був шукати нові можливості і шляхи виживання, зокрема шляхом переходу до цифрових технологій та онлайн-бізнесу. Діджиталізація бізнес-процесів стала ключовим фактором успіху в таких умовах, вона призвела до цифрової трансформації підприємств різних галузей, появи нових діджитал-інструментів, які компанії зараз активно використовують для підвищення ефективності своєї роботи.

Магістерське дослідження на дану тему дозволить визначити, які саме технології та методи діджиталізації виявилися найбільш ефективними, які проблеми виникли в процесі впровадження цифрових рішень та які можливості з'явилися для бізнесу в умовах пандемії. Результати даної роботи допоможуть зрозуміти які напрямки цифрової трансформації можуть бути перспективними у майбутньому.

Тему діджиталізації бізнесу у своїх працях досліджували такі вітчизняні науковці, як: Т. Лазоренко, І. Шолом, О. М. Савицька, О. В. Салабай, З. М. Андрушкевич, М. І. Дибя, Ю. О. Гернего, Г. Соколова, Л. Лігоненко, А. В. Хріпко, Г. Жосан, М. Устенко, та багатьох інших.

Для підтвердження актуальності теми даної кваліфікаційної роботи, нами було проведено дослідження рівня діджиталізації бізнесу в Україні під час кризових умов, спричинених пандемією COVID-19.

**Метою** даної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо активізації розвитку діджиталізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття «діджиталізація»;
- дослідити основні види інструментів діджиталізації та підходи до їх класифікації;
- визначити стан роздрібної торгівлі в Україні під час пандемії;
- проаналізувати досвід використання діджитал-інструментів провідними підприємствами України в сфері роздрібної торгівлі під час пандемії COVID-19;
  - визначити ефективність діджиталізації бізнес-процесів на прикладі ТОВ «АТБ-маркет» в умовах карантинних обмежень;
  - розробити методи удосконалення процесу діджиталізації підприємств роздрібної торгівлі в кризових умовах;
  - визначити перспективи напрями діджиталізації бізнесу.

**Об’єктом** магістерського дослідження є діджиталізація бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

**Предметом** дослідження є вплив карантинних обмежень на діджиталізацію бізнесу під час пандемії COVID-19.

**Методологія проведення дослідження** включає: монографічний метод для дослідження літературних джерел та наукових праць з теми діджиталізації бізнесу; емпіричний метод для збору та аналізу фактичних даних, що стосуються впровадження цифрових технологій у бізнесі під час пандемії; методи індукції та дедукції, статистичний метод для аналізу статистичних даних щодо використання цифрових технологій у бізнесі в умовах пандемії. Ми проаналізували статистику роздрібного товарообігу, кількості відкритих магазинів провідними компаніями роздрібної торгівлі в Україні під час пандемії та порівняли отримані дані з періодом до початку пандемії, після чого зробити висновки щодо впливу діджиталізації на підприємства, табличний метод для зображення статистичних даних, SWOT-аналіз для вивчення потенційних ризиків та викликів, які можуть виникнути в процесі діджиталізації бізнесу.

**Інформаційна база** включає в себе результати досліджень, проведених в галузі цифрової трансформації бізнесу, а також офіційні статистичні дані та аналітику дослідницьких центрів, наукові статті, монографії, роботи таких вітчизняних авторів, як М. І. Дибя, В. Рижков, О. І. Познякова, Ю. О. Гернего, Л. Б. Мацьків, Л. О. Ярош-Дмитренко, Н. Г. Гавриленко, О. В. Сітарчук, Л. Лігоненко та інші. Серед іноземних науковців ми розглянули праці Фю Алмейда, Ж. Дуарте Сантуша, Аугусто Монтейро.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає в аналізі конкурентних переваг, які отримує підприємство завдяки діджиталізації в період кризових умов під час пандемії COVID-19, а також у розробці ефективної стратегії впровадження цифрових інструментів в бізнес-процеси в умовах пандемії.

**Практичне значення одержаних результатів:** результати даного дослідження та запропоновані нами шляхи прискорення процесу діджиталізації можуть бути використані підприємствами роздрібною торгівлі для успішної інтеграції цифрових інструментів в бізнес-процеси та підвищення ефективності онлайн-продажів.

**Структура роботи:** дана кваліфікаційна робота складається з 82 сторінки, включає в себе 7 таблиць, 16 рисунків. Список використаної літератури для написання роботи містить 69 джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.**

### **1.1. Сутність поняття «діджиталізація» та її роль у сучасному бізнес-середовищі.**

Прискорений розвиток цифрових технологій в наш час став причиною активного використання терміну «діджиталізація». Даний термін походить від англійського слова "digitalization" і означає "оцифровування", "цифровізація" або "приведення в цифрову форму". Іноземні та вітчизняні науковці все частіше використовують це поняття, коли потрібно описати зміни в усіх сферах суспільного життя, пов'язані з використанням цифрових технологій.

Для поглибленого розуміння сутності поняття «діджиталізація» варто звернутися до праць відомих вітчизняних та зарубіжних вчених.

Наприклад, автори Т. Лазоренко та І. Шолом вважають, що «діджиталізація – це процес, пов'язаний з трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності». [25]

Схожою є думка О. Ю. Гусєвої та С. В. Легомінової щодо трактування процесу діджиталізації. Автори описують його як «глибинну трансформацію, проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси з метою їх оптимізації та автоматизації, підвищення продуктивності, покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами». [10]

М. І. Диба та Ю. О. Гернего під поняттям «діджиталізація» розуміють «інформацію, а саме – оцифрування значних обсягів знань і даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці суб'єктів господарювання». [13]

Діджиталізація за Л. Лігоненко, А. В. Хріпко та А. О. Доманським є «необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах

неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, формування нових засад взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка)». [26]

Автор М. Устенко під діджиталізацією розуміє «корінні перетворення, що характеризуються глибоким проникненням цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізація, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Ключова ознака подібних трансформацій – значне збільшення ефективності функціонування бізнес-процесів, скорочення грошових і часових витрат на їх підтримку». [52].

Г. Соколова досліджуючи аспекти розвитку цифрової економіки в Україні, визначила, що «діджиталізація характеризується створенням цифрової (заснованої на байтах та бітах – мінімально адресованих одиницях інформації) версії аналогових речей паперових документів, відео- та фотозображень, звуків» [68].

А. Гуренко зазначає, що головною особливістю діджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів [9].

Беручи до уваги іноземні джерела, відповідно до Gartner Glossary [63] «діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та збільшення вартості; це процес переходу до цифрового бізнесу».

Узагальнюючи наведені вище підходи до визначення поняття «діджиталізація», можна зробити висновок, що вона є важливим інструментом

для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі, оскільки дозволяє компаніям поліпшувати ефективність та конкурентоспроможність, залучати нових клієнтів та адаптуватися до швидких змін на ринку.

Діджиталізація може охоплювати різні сфери, галузі та процеси. Сьогодні цифрова трансформація активно поширюється за такими напрямками:

Діджиталізація фінансового ринку. Операції з фінансами часто вимагають високого рівня сконцентрованості та уважності. Також вони передбачають роботу з великою кількістю даних, звітами, документацією тощо. Таким чином, діджиталізація допомагає автоматизувати та оптимізувати ці процеси, що також допоможе уникнути помилок, викликаних людським фактором [44].

Діджиталізація банків. Банківська сфера також змушена пристосовуватися до змін та впроваджувати новітні технології. В першу чергу цифровізація торкнулася способів оплати. За останні роки ми можемо спостерігати, що все менша кількість людей використовує готівку для здійснення фінансових операцій. Найбільш поширеними способами оплати зараз стали безконтактні платежі за допомогою смартфонів, розрахунок за допомогою банківських карток. Також діджиталізація значно спростила комунікацію між працівниками банківських установ та клієнтами. Основні операції можна здійснити за допомогою онлайн-банкінгу, а консультацію отримати звернувшись до чат-бота. Такі цифрові рішення допомагають оперативно опрацьовувати запити клієнтів та швидко надавати необхідну консультацію. Поява криптовалюти та блокчейну також сприяли прискоренню процесу цифровізації банківської сфери [45].

Діджиталізація ринку. Шлях, який проходить товар від виробника до споживача також змінився під впливом діджиталізації. Інноваційністю характеризується виробництво товару, його збут, логістична складова,

способи оплати товару. З кожним роком кількість споживачів, які купують товари через Інтернет, прожовує зростати, а отже конкурентоспроможними на ринку залишаються ті компанії, які швидко пристосовуються до цифрових змін [45].

Діджиталізація виробництва. Потреба в діджиталізації виробництва виникає у відповідь на потребу швидко реагувати на зміни ринку та попит з боку споживачів. Використання інноваційного обладнання допоможе оптимізувати процес виробництва, зробити його простішим та більш якісним. Важливу роль також відіграє кваліфікація персоналу, який бере участь в процесі виробництва [44].

Діджиталізація економіки та її глобальна віртуалізація, перехід від традиційної економіки до digital-економіки, поява «цифрових підприємств» [30].

Діджиталізація бізнесу. Сьогодні конкурентоспроможність підприємства визначається його готовністю швидко адаптуватися до зовнішніх умов та ринкових змін [52]. Клієнти очікують від компаній оперативності, якісного сервісу, зручності в комунікації. Користуватися попитом будуть товари і послуги тих компаній, які є найбільш гнучкими до змін та готові цифровізувати всі свої бізнес-процеси [45].

Діджиталізація освіти. В сфері освіти ми також можемо спостерігати зараз зміни, пов'язані з використанням сучасних технологій. Мережа Інтернет дозволяє отримати доступ до різних джерел інформації, підручників, книг, довідників, статистичних даних, статей тощо. З переходом на дистанційний формат навчання все частіше стали використовуватися програми для відео-зв'язку (Zoom, Skype, Google Meets). Великої популярності набули онлайн-школи, які використовують різні діджитал-інструменти для комунікації та навчання. Основними перевагами цифрової трансформації освіти є: швидкість, відкритий доступ до джерел інформації [49].

Діджиталізація професій. Разом з розвитком цифрових технологій ми можемо спостерігати і появу нових digital-професій, адже потрібні спеціалісти, які вміють використовувати ці технології. Змінюються також і критерії пошуку персоналу. Зараз бізнесу більш цікаві креативні та проактивні працівники, ніж ті, які володіють хорошими професійними знаннями, проте дещо слабшими м'якими навичками [30].

Діджиталізація суспільства означає використання цифрових технологій у всіх сферах життя, включаючи господарство, освіту, медицину, комунікації, культуру, торгівлю та інші. Це стосується використання Інтернету, штучного інтелекту, блокчейн-технологій, робототехніки та інших цифрових інструментів. Діджиталізація суспільства може приводити до більшої ефективності та зручності в різних сферах, зменшення витрат та покращення якості життя загалом. Крім того, вона може забезпечити доступ до інформації та послуг у будь-який час та з будь-якого місця. Цифрові технологія справді значно полегшили нам життя та спростили рутинні речі. За допомогою свого смартфона ми можемо купити квитки на потяг, оплатити комунальні послуги, придбати будь-що, оплатити проїзд в громадському транспорті. Більше того, велику кількість буденних задач вже неможливо здійснити без допомоги цифрових технологій [49].

Що стосується бізнесу, то підходи до його ведення значно змінилися з розвитком сучасних технологій. Якщо раніше відкриття власного бізнесу потребувало великих фінансових вкладень, купівлі або оренди приміщення, купівлі обладнання, найм великої кількості персоналу, забезпечення робочим місцем кожного працівника, то сьогодні ми маємо змогу уникнути зайвих витрат, працюючи дистанційно. Для цього необхідний лише доступ до мережі Інтернет [46].

Проте, також варто враховувати, що процес діджиталізації є складним та багатограним, він потребує детального аналізу особливостей господарської діяльності конкретного підприємства, злагодженої роботи всього персоналу

компанії, розробки детального плану впровадження та використання цифрових технологій, визначення всіх переваг та недоліків діджиталізації. До основних переваг діджиталізації можна віднести наступні:

- підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення прозорості зовнішніх та внутрішніх процесів компанії;
- підвищення продуктивності та ефективності. Діджиталізація дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів та зменшити час, який потрібен для їх виконання. Це може дозволити бізнесу зосередитися на більш важливих стратегічних завданнях.

- економія коштів. Діджиталізація дозволяє зменшити витрати на ведення бізнесу за рахунок автоматизації багатьох процесів та заміни традиційних методів реклами на цифрові.

- лояльність клієнтів;
- оптимізація роботи з великим обсягом даних;
- позитивно впливає на репутацію, імідж підприємства [20].

Недоліками діджиталізації є наступні:

- висока вартість впровадження. Діджиталізація може вимагати значних витрат на придбання та встановлення спеціального обладнання та програмного забезпечення.

- перехід до цифрового бізнесу може збільшити ризики кібератак та інших видів кіберзлочинності, що може призвести до витрат на відновлення пошкодженого обладнання та програм.

- для успішного впровадження діджиталізації необхідно мати кваліфікований персонал, який зможе працювати з новим обладнанням та програмним забезпеченням. Це може вимагати додаткових витрат на навчання та перепідготовку персоналу або на пошуки нових спеціалістів [14].

Розуміючи важливість діджиталізації, підприємства часто не знають з чого розпочати цей процес, тому, врахувавши всі переваги та недоліки

діджиталізації, компанія повинна розробити детальний план впровадження та використання цифрових технологій. Такий план може складатися з трьох основних етапів:

Перший етап – розуміння суті цифрової трансформації, що включає в себе аналіз власних потреб та можливостей розвитку бізнесу. На цьому етапі підприємство має визначити які саме процеси потрібно вдосконалити та цифровізувати.

Другий етап – планування, який характеризується визначенням стратегії цифрової трансформації підприємства, підбір інструментів, розрахунок кейсів.

Третій етап – виконання, тобто створення команди, запуск інноваційних ініціатив, визначення мети за очікувань від цифрових змін. На даному етапі підприємству варто зосередитися на навчанні працівників для ефективної роботи з новими технологіями, підвищенню їх кваліфікації, а також найм нових працівників з необхідним рівнем знань та досвіду [24].

Діджиталізація на підприємстві може охоплювати різні напрямки, залежно від галузі, розміру та потреб компанії. Серед основних напрямків впровадження та розвитку діджиталізації на підприємстві можна виділити наступні:

- модернізація технічного устаткування, програмного забезпечення;
- автоматизація всіх бізнес-процесів компанії. За допомогою різних програмних засобів та технологій можна автоматизувати процеси управління, фінансів, логістики, виробництва та інших сферах діяльності підприємства. Це може зменшити кількість помилок та підвищити ефективність роботи;
- перехід на цифровий документообіг;
- використання аналітики та штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування попиту, планування виробництва, управління запасами тощо;

- розробка та впровадження електронних сервісів для клієнтів та співробітників з метою полегшення процесів замовлення, доставки, обліку, звітування тощо [9].

Варто також зазначити, що всі підприємства, в залежності від їх можливостей, перебувають на різних рівнях цифрової трансформації бізнес-процесів. Можна виокремити такі групи підприємств за рівнем діджиталізація, на якому вони перебувають:

**Підприємства-початківці.** Такі компанії знаходяться на першому етапі впровадження нових цифрових рішень у своїй діяльності. Керівництво усвідомлює необхідність діджиталізації бізнес-процесів і починає роботу в цьому напрямку. На даному рівні підприємство може вже мати власний веб-сайт, базове технічне устаткування, програмне забезпечення і цифрову діяльність спрямовувати на роботу з клієнтами [28].

**Компанії-спеціалісти.** Цей рівень характеризується більш активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємства, а також компанія може спостерігати перші успішні результати та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Крім покращеного веб-сайту, на даному етапі підприємство починає використовувати хмарні технології, автоматизовані бази даних, а також працівники компанії характеризуються значно вищим рівнем кваліфікації в роботі з новими технологіями [28].

**Компанії-фахівці.** На даному рівні використання цифрових технологій спрямоване на покращення якості товарів чи надання послуг, створення додаткової споживчої цінності. Такі компанії володіють знаннями про різні види діджитал-інструментів і активно їх використовують у своїй діяльності, зокрема, чат-боти, соціальні мережі, цифрову рекламу тощо [28].

## 1.2. Основні інструменти діджиталізації бізнесу та їх класифікація.

Щоб краще розуміти що таке діджиталізація і як вона впливає на бізнес, доцільно буде вивчити основні інструменти діджиталізації, а також можливості, які відкриваються для підприємств, що їх застосовують.

Компанії використовують діджитал-інструменти для досягнення своїх цілей шляхом використання цифрових технологій.

Основними інструментами, які сьогодні активно використовують компанії для діджиталізації бізнес-процесів, є наступні:

1. Першим інструментом, з якого починається діджиталізація бізнес-процесів, є автоматизація. В першу чергу автоматизувати варто операційні та рутинні задачі, які займають багато часу, а також в яких можна допустити багато помилок через людський фактор. До них входить організація електронного документообігу з електронним підписом, робота з великими базами даних, комунікація з клієнтами, підрядниками, товарообіг тощо.

2. Онлайн-продажі – ще один дуже зручний та ефективний інструмент діджиталізації бізнесу, який особливої актуальності набув саме під час пандемії COVID-19, що дало змогу багатьом компаніям, які зачинилися під час локдауну, продовжувати працювати в онлайн-режимі, до того ж, отримавши певні переваги, як, наприклад, економія на оренді приміщень, оплаті комунальних послуг [56].

3. Створення місць pick-up у ресторанах чи магазинах, де клієнти можуть забрати товари, які замовили перед тим онлайн, також є одним з інструментів діджиталізації, який активно використовували підприємства під час пандемії. Такі місця допомагали уникнути контакту з іншими клієнтами.

4. Створення веб-сайту. Веб-сайт є необхідним елементом діджиталізації бізнесу. Це дозволяє клієнтам знайти інформацію про бізнес, продукти та послуги. Наявність веб-сайту також сприяє розвитку електронної комерції.

5. Соціальні медіа також є потужним інструментом для залучення нових клієнтів та підтримки відносин з існуючими. Ми можемо спостерігати, що даний інструмент часто використовується компаніями, які працюють в різних сферах, про що свідчить висока активність фірм на таких платформах як Facebook, Instagram, Twitter, Tik-Tok, а також використання різних месенджерів (Viber, Telegram, WhatsApp). Вони дозволяють підтримувати зв'язок з клієнтами, пропонувати акції, розміщувати новини, рекламу та оголошення. Завдяки цьому інструменту споживачі отримують зручний та швидкий доступ до продуктів та послуг через мобільні пристрої [1].

6. Використання інструментів онлайн-маркетингу дозволяє рекламувати продукти та послуги у соціальних мережах та пошукових системах. Таргетована реклама допомагає фокусуватися саме на цільовій аудиторії [59] [60].

7. Аналітичні інструменти, такі як Google Analytics, дозволяють відстежувати поведінку відвідувачів веб-сайту і соціальних мереж, аналізувати трафік та ефективність маркетингових кампаній [1].

8. Хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти дані у віртуальних середовищах, що допомагає бізнесу зменшити витрати на обладнання та програмне забезпечення. Обмін файлами завдяки хмарним технологіям є безпечним і допомагає редагувати документи різними користувачами з різних пристроїв [1].

9. Ще одним інструментом діджиталізації, без якого вже важко уявити наше життя, є безконтактні платежі та онлайн-банкінг. Оплатити товар чи послугу можна онлайн, на сайті компанії.

10. Також до інструментів діджиталізації, які значно допомагають бізнесу впорядкувати всі процеси та забезпечити ефективність виконання поставлених завдань, можна віднести такі цифрові системи як CRM, ERP та BPM [8].

CRM (Customer Relationship Management) система - це програмне забезпечення, яке допомагає бізнесу швидко та ефективно взаємодіяти з клієнтами. CRM-система може допомогти автоматизувати та оптимізувати різні аспекти управління взаєминами з клієнтами, такі як продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів.

Зазвичай CRM-системи зберігають інформацію про клієнтів (контактні дані, історію покупок та історію комунікації з менеджерами) в центральній базі даних, до якої можуть мати доступ різні відділи компанії. Це дозволяє бізнесу відстежувати взаємодії з клієнтами, контролювати продажі та виявляти тенденції та патерни у поведінці клієнтів.

CRM-системи також можуть забезпечувати бізнесу інструменти для ефективної комунікації з клієнтами, наприклад, електронні розсилки, управління соціальними мережами. Автоматизуючи ці процеси, бізнес може зекономити час та ресурси, підвищити лояльність клієнтів.

ERP (Enterprise Resource Planning) система - це програмне забезпечення, яке допомагає організації керувати різними бізнес-процесами. ERP-система зазвичай включає в себе модулі для керування різними аспектами бізнесу, такими як виробництво, продажі, логістика та управління складом. Вона також може допомогти підприємству збільшити ефективність роботи та зменшити витрати, шляхом автоматизації бізнес-процесів та оптимізації використання ресурсів.

ERP-система дає можливість керувати даними інтегровано, що дозволяє різним департаментам та філіям організації спільно працювати з одними даними. Вона також забезпечує більш точну та швидку обробку інформації, підвищуючи ефективність роботи організації.

BPM (business process management) - це систематичний підхід до управління бізнес-процесами, який передбачає аналіз, оптимізацію, моніторинг та автоматизацію процесів в організації.

BPM може використовуватись в різних галузях бізнесу, таких як виробництво, логістика, фінанси, охорона здоров'я та інші. Він також може бути інтегрований з іншими системами управління, такими як ERP та CRM, для підвищення ефективності управління бізнесом. За допомогою цього підходу персоналу компанії легше відстежувати поточні задачі, оскільки кожне завдання включає чіткі інструкції та етапи виконання для зручності всіх працівників [33].

Наведені вище інструменти цифрової трансформації бізнесу можна класифікувати за напрямками діджиталізації бізнесу:

- Комунікація між працівниками. Підвищення швидкості та ефективності взаємодії персоналу за рахунок цифрових рішень, месенджерів (Viber, Telegram, Slack, Zoom, Google Meets, Skype);
- Комунікація з клієнтами. Взаємодія з клієнтами через власний веб-сайт, соціальні мережі, месенджері;
- Взаємодія з партнерами. Колаборації та партнерство з іншими компаніями;
- Продажі через Інтернет. Використання мережі Інтернет як каналу збуту (продажі через власний веб-сайт, соціальні мережі, маркетплейси);
- Автоматизація роботи з даними. Збір, аналіз та обробка даних за допомогою баз даних, використання таких систем як CRM, ERP та BPM;
- Відкритість до інновацій. Впровадження інноваційних цифрових технологій з метою діджиталізації бізнес-процесів.
- Розвиток корпоративної культури. Залучення HR-спеціалістів до пошуку нового персоналу для роботи з цифровими технологіями, навчання персоналу, допомога в адаптації персоналу до цифровізації, розвиток корпоративної культури для гнучкості до змін та швидкого провадження діджиталізації [4].

Також інструменти діджиталізації доцільно класифікувати за специфікою кожного окремого відділу компанії, який працює з такими інструментами:

HR-відділ. Дистанційний формат роботи став викликом для багатьох компаній, оскільки не всі офіси були готові перейти в онлайн. Одним з найважливіших завдань бізнесу в таких умовах є не лише технічне забезпечення свого персоналу для ефективної роботи з дому, але й відслідковування емоційного стану працівників, створення для них комфортних умов праці та покращення бренду роботодавця. Для ефективного управління персоналом в сучасних умовах HR-відділ може використовувати наступні інструменти діджиталізації:

- для процесів рекрутменту (підбору персоналу): впровадження ATS- систем (бази даних кандидатів, де зберігається всі інформація про те, на якому етапі співбесіди зараз знаходиться кандидат, його контактні дані, резюме тощо), використання месенджерів для комунікації з кандидатами, використання Zoom, Skype та інших способів відео-зв'язку для проведення співбесід, пошук нових кандидатів за допомогою сайтів пошуку роботи (Work.ua, DOU, Jooble, OLX.ua та ін.)

- для адміністративних процесів: провадження HRM-системи для збереження даних про працівників компанії, організація онлайн-заходів, корпоративів, використання тайм-трекінгу для відстежування кількості годин, які працівники витрачають на роботу, використання систем для оцінки ефективності роботи персоналу.

Також HR-відділ повинен організовувати навчальні програми для працівників компанії, для підвищення їх кваліфікації, що є необхідною складовою в роботі з новими технологіями [22].

ІТ-відділ. Систематизація великої кількості задач – невід'ємна складова ефективної роботи компанії, тому працівники ІТ-відділів часто

використовують таск-трекери або системи управління проектами. До найбільш відомих можна віднести: Jira, Asana, Worksection, Trello, Monday тощо.

Відділ продажів. Для автоматизації роботи відділу продажів компанії найчастіше використовують CRM-системи, де зберігають інформацію про клієнтів компанії. Також цифрових рішенням для ефективних продажів є використання інструментів лідогенерації (процесу пошуку та залучення нових клієнтів). До них можна віднести наступні: автоматизації розсилки через e-mail (інструменти Mailshake, Lemlist), захоплення лідів (інструмент - eSputnik), пошук даних про клієнтів (інструменти Hunter, LeadGibbon), використання онлайн-чатів (інструменти Intercom, JivoChat) [33].

Фінансовий відділ. В операціях з фінансами компанії часто виникають помилки через людський фактор. Для їх уникнення доцільним є провадження діджитал-інструментів у роботу бухгалтерії. Одними з найбільш поширених інструментів, які допомагають оптимізувати фінансові операції є програми 1С та Quickbooks. Для цифровізації документообігу часто використовують такі програми, як DropboxSign, що дозволяє оформлювати та підписувати документи онлайн [10].

Відділ маркетингу. Ефективне просування товарів чи послуг компанії через Інтернет вимагає переходу від традиційних до діджиталізованих рекламних інструментів, до яких входять наступні: контекстна і таргетована реклама, банерно-медійна реклама на сайтах, SMM, контекстна реклама, SEO тощо) [15].

Менеджмент компанії. Для оптимізації планування, організації, контролю та мотивації (класичних функцій менеджменту), підприємства застосовують такі цифрові інструменти:

1) Хмарні сервіси для надійного збереження та обробки великого масиву даних;

- 2) програми та сервіси для візуалізації даних (MindMaster, Trello);
- 3) інструменти планування проектів (Microsoft Project);
- 4) автоматизація клієнтської бази даних, бази з інформацією про постачальників, партнерів;
- 5) системи охорони, моніторингу та контролю;
- 6) системи управлінського обліку [33].

Класифікувати інструменти діджиталізації можна також за цілями, які ставить перед собою компанія:

<b>Цілі компанії</b>	<b>Напрямки досягнення поставлених цілей</b>	<b>Діджитал-інструменти</b>
Налагодження роботи з постачальниками та ефективна комунікація з клієнтами	Відносини з постачальниками	SCM-системи
	Відносини зі споживачами	CRM-системи
Розвиток операційної Ефективності підприємства	Управління ресурсами	ERP-системи
	Менеджмент бізнес-процесів	BPM-системи
	Аналітика	Хмарні обчислення, Big Data, Data mining, Google Analytics
Підвищення рівня конкурентоспроможності	Управління персоналом	HRM-системи, Google doc, task-трекери, дашборди
	Управління товарами (контроль, зберігання)	PLM та PDM-системи, GIS-технології

	Реклама і просування	Інструменти діджитал-маркетингу, SMM, SEO, використання чат-ботів, месенджерів, створення воронки продажів
--	----------------------	--

Джерело: створено автором на основі [44].

### **1.3. Особливості розвитку діджиталізації в Україні під час пандемії COVID-19.**

Пандемія COVID-19 значно прискорила процес діджиталізації багатьох сфер економіки. В період карантинних обмежень високим був попит на технології, які надавали послуги відео-зв'язку, хмарні технології, програмні забезпечення та системи для віддаленого навчання та роботи.

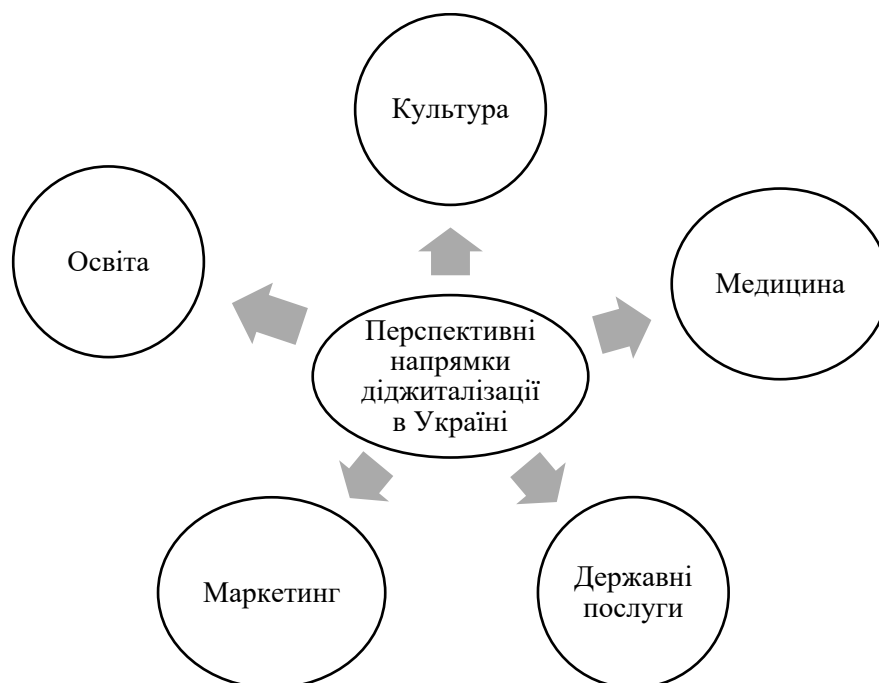
Підприємства різних галузей шукають шляхи впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси для відновлення їх діяльності в кризовий період, підвищення ефективності роботи працівників, посилення своїх конкурентних позицій серед компаній, які також проходять етап цифрової трансформації.

В Україні серед галузей, які найбільше трансформуються в процесів діджиталізації, відповідно до даних Oxford Economics, є наступні:

- IT-сфера;
- Телекомунікації;
- Реклама;
- Медіа та дозвілля;
- Торгівля,
- Фінансові послуги;
- Освіта;
- Медицина;

- Державне управління.

Серед них ми виділили напрямки діджиталізації які, на нашу думку, є найбільш перспективними, оскільки впровадили велику кількість діджитал-інструментів в період кризи, спричиненої пандемією, і сьогодні продовжують активно розвиватися [67].



**Рис. 1.1. Перспективні напрямки діджиталізації в Україні**

Джерело: розроблено автором на основі [42]

1. Освіта. В Україні освіта довгий час була однією з найменш цифровізованих галузей. Діджиталізація освіти почала стрімко розвиватися лише після початку карантину, оскільки всі освітні заклади були зачинені, тому необхідною стала швидка адаптація до зовнішніх умов. На жаль, ні школи, ні університети не були до цього готовими через нестачу необхідного обладнання, програм, а також кваліфікації більшості педагогів та їх досвіду у використанні цифрових технологій, тому процес переходу на дистанційний формат навчання зайняв деякий час. Проте, за останні три роки ми можемо спостерігати значну трансформацію освіти.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації освіти відіграє державна підтримка. Міністерство освіти і науки України створило

підготувало проект Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р., мета якого – прискорення комплексної діджиталізації освітніх процесів [42].

Серед пріоритетних завдань на шляху до цифрової трансформації освіти варто виділити наступні:

- підвищення кваліфікації педагогічних працівників у роботі з цифровими технологіями, сприяння розвитку цифрової грамотності;
- надання доступу до якісних освітніх цифрових ресурсів;
- вдосконалення Єдиної державної електронної бази з питань освіти;
- оцінювання рівня цифрової готовності освітніх закладів.

Для виконання поставлених завдань, необхідні наступні кроки:

- надання відкритого доступу до великої бази цифрових навчальних матеріалів;
- моніторинг актуальності навчальних програм та матеріалів;
- забезпечення можливостей швидкого практичного застосування отриманих знань.

Ми вважаємо, що за таких умов протягом наступних років буде спостерігатися модернізація та покращення якості освітніх послуг в нашій країні.

2. Культура. Питання розвитку діджиталізації сфери культури в Україні виникало вже давно, але лише після впровадження карантинних обмежень під час пандемії можна було побачити значне пришвидшення даного процесу. Тривалий час через локдауни всі музеї, театри, кінотеатри, виставки, ресторани та інші культурні заклади були зачинені, а люди більшість часу проводили вдома. Це стало причиною появи віртуальних музеїв, виставок, сервісів, які дозволяють об'єднувати людей за допомогою відео-конференцій для онлайн-ігор або спільного перегляду фільмів, галереї та кінотеатри

активно почали використовувати різні цифрові рішення, як, наприклад, аудіогіди, використання VR-технологій, використання соціальних мереж для комунікації з аудиторією.

В Україні всі проекти, які зв'язані з розвитком культури, підтримуються Українським культурним фондом [26].

Основні кроки для прискорення діджиталізації української культури:

- фінансування з боку держави;
- підвищення рівня кваліфікації працівників сфери культури в роботі з цифровими технологіями;
- переведення музейних об'єктів, аудіовізуальних матеріалів, об'єктів мистецтва та іншого культурного надбання в цифровий формат, а також розробка мобільних додатків, які надаватимуть до них доступ [42].

3. Медицина. Пандемія дала значний поштовх для розвитку вітчизняної медицини. В період 2020-2021 років було створено велику кількість інноваційних і цифрових продуктів та послуг у сфері медицини. Завдяки діджиталізації стало можливим проведення консультації з пацієнтом онлайн. За допомогою мережі Інтернет ми можемо перевірити наявність ліків в аптеці, а також замовити їх на сайті. Одним із яскравих прикладів цифрової трансформації медицини в Україні є розробка медичної інформаційної системи HELSI, яка зараз є найбільшою в Україні. Це сервіс для запису на прийом до лікарів та збереження особистих даних про пацієнта. Також популярними в сфері медицини стали такі діджитал-інструменти як чат-боти, використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами та розміщення реклами, створення веб-сайтів для аптек та клінік [34].

На нашу думку, саме завдяки діджиталізації сфера медицини може значно розвинутися. Також є великий потенціал і потреба в розробці медичних інновацій. Наприклад, використання штучного інтелекту в медицині може допомогти швидше діагностувати захворювання, підібрати необхідні

препарати та методику лікування, розробляти нові рецепти для ліків. Також необхідно оптимізувати роботу з великим масивом даних для аналізу активності захворювань та пандемій, наприклад, COVID-19, планування логістики.

4. Діджитал-маркетинг. Однією зі сфер, які зараз активно розвиваються в Україні, є цифровий маркетинг. Пандемія COVID-19 вплинула на те, що все більша кількість людей почали купувати товари через Інтернет. Тому багато компаній, які не використовували у своїй діяльності діджитал-інструменти, були змушені або зачинитися, або розпочати цифровізацію своїх бізнес-процесів. Таким чином, активно почали розвиватися та використовуватися віртуальні способи просування товарів та послуг: SMM, контекстна та таргетована реклама, рекламні пропозиції, які надсилаються в месенджери або на gmail [12].

5. Державні послуги. Яскравим прикладом того, що сфера державних послуг в Україні почала швидко розвиватися та цифрофізуватися є розробка веб-порталу та мобільного додатку «Дія». Система діє можливість зберігати особисті документи в одному місці. В «Дії» доступні паспорт громадянина України, закордонний паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, військовий квиток та інші документи. Також в додаток можна було завантажити сертифікати вакцинації під час пандемії COVID-19. В «Дії» є можливість сплачувати штрафи, подавати електронні петиції, реєструватися в чергу на вакцинацію [12]. Додаток продовжує розвиватися, з'являються нові опції та можливості. Так, наприклад, на початку повномасштабного вторгнення у 2022 році з'явилася функція відправляти кошти на благодійність, допомагати фонду «Повернися живим».

Веб-портал «Дія» було розроблено Міністерством цифрової трансформації України, що свідчить про проактивні дії з боку держави у запровадження інновацій для покращення життя населення, зменшення бюрократії, рівня корупції.

Отже, підсумовуючи теоретичні засади процесу діджиталізації, можна зробити висновок, що цифрові зміни сьогодні є невід'ємною складовою багатьох галузей економіки. Цифровізація вплинула на такі сфери як медицина, освіта, торгівля, реклама, фінансовий сектор, державне управління. Особливого прискорення процес діджиталізації зазнав після початку пандемії в березні 2020 року. Підприємства були змушені адаптуватися до кризових умов і перевести свої бізнес-процеси в онлайн-режим, щоб уникнути збитків чи банкрутства.

Враховуючи те, що цифровий потенціал кожного підприємства є різним, кожна компанія повинна розробити план діджиталізації своїх процесів, враховуючи поставлені завдання. Цей план містить три основні етапи – розуміння які саме процеси повинні пройти цифрову трансформацію; планування та розробка стратегії діджиталізації; виконання поставлених завдань.

Сьогодні компаніям доступна велика кількість різних діджитал-інструментів, які прискорюють процес цифрової трансформації. Серед них можна виділити розробку веб-сайту, використання соціальних мереж, програми для комунікації з клієнтами, працівниками та підрядниками, інструменти діджитал-маркетингу, хмарні сервіси, інструменти для візуалізації даних та багато інших.

Процес діджиталізації має свої переваги та недоліки, тому розуміння сильних та слабких сторін компанії і визначення правильно напрямку цифрової трансформації допоможе уникнути загроз, спричинених цифровізацією, та ефективно використовувати діджитал-інструменти для досягнення поставлених цілей.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.**

### **2.1. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на роздрібну торгівлю в Україні.**

Велика кількість індустрій зараз змінюються, проходять процес трансформації, з'являються нові технології, змінюють звички, і сфера роздрібної торгівлі не є винятком. Рітейл перестає бути таким, до якого ми звикли впродовж багатьох років.

Пандемія COVID-19 стала викликом для підприємств у всьому світі, зокрема для тих, які діють в сфері роздрібної торгівлі. З моменту поширення вірусу у 2020 році підприємства в цій галузі були змушені адаптуватися до нових реалій. Карантинні умови значно вплинули на поведінку споживачів та загалом на вибір українцями способу покупок [31].

Ми вирішили проаналізувати вплив пандемії COVID-19 на підприємства в сфері роздрібної торгівлі, а також дослідити як саме діджиталізація вплинула на підприємства роздрібної торгівлі в період кризи.

Один з найбільш суттєвих наслідків впливу пандемії на роздрібну торгівлю - зміни у споживчому попиті. З моменту початку карантинних обмежень та закриття магазинів, споживчий попит почав переноситися на онлайн-платформи та дистанційний продаж. Це підштовхнуло велику кількість підприємств шукати нові методи продажу та збуту товарів через Інтернет [18].

Окрім того, під час карантину зріс попит на продукти тривалого зберігання, а також на медичні та гігієнічні товари, що привело до збільшення виробництва та продажу саме цих продуктів [41].

Крім змін у споживчому попиті, пандемія також призвела до зменшення обсягу продажів та збитків для багатьох підприємств. Більшість оффлайн магазинів тимчасово зачинилися, що призвело до зниження продажів.

Що стосується продуктових магазинів та супермаркетів – ситуація дещо відрізняється. Через високий попит на товари першої необхідності, торгові мережі не зачинилися, проте карантинні обмеження вплинули на їх діяльність та поведінку споживачів. Так, наприклад, можна було спостерігати меншу відвідуваність магазинів та супермаркетів, які розташовані біля офісних будівель та бізнес-центрів, в торгових центрах, проте значно зросла відвідуваність продуктових мереж, які знаходять у житлових районах міста [43]. Врахувавши таку тенденцію, мережа магазинів «АТБ» впровадила концепцію «магазинів біля дому» і поруч з житловими будинками з'явилися мережі «АТБ-Express [35].

Наведемо приклад ще однієї вітчизняної компанії. Ефективність роботи підприємств у сфері роздрібної торгівлі в період кризи залежить від того, наскільки швидко їм вдалось адаптуватися до нової реальності, потреб клієнтів і почати активно впроваджувати цифрові рішення, зосередити увагу на роботі онлайн. Так, наприклад, на початку березня 2020 року у відомій мережі магазинів техніки «Фокстрот» відбулось падіння продажів у фізичних магазинах на 60%, через що зосередитися довелось на веб-сайті компанії і онлайн-продажах. Вже на початку квітня частка «Фокстрот» в електронній торгівлі збільшилася в 1,5 рази (або на 50%) [39].

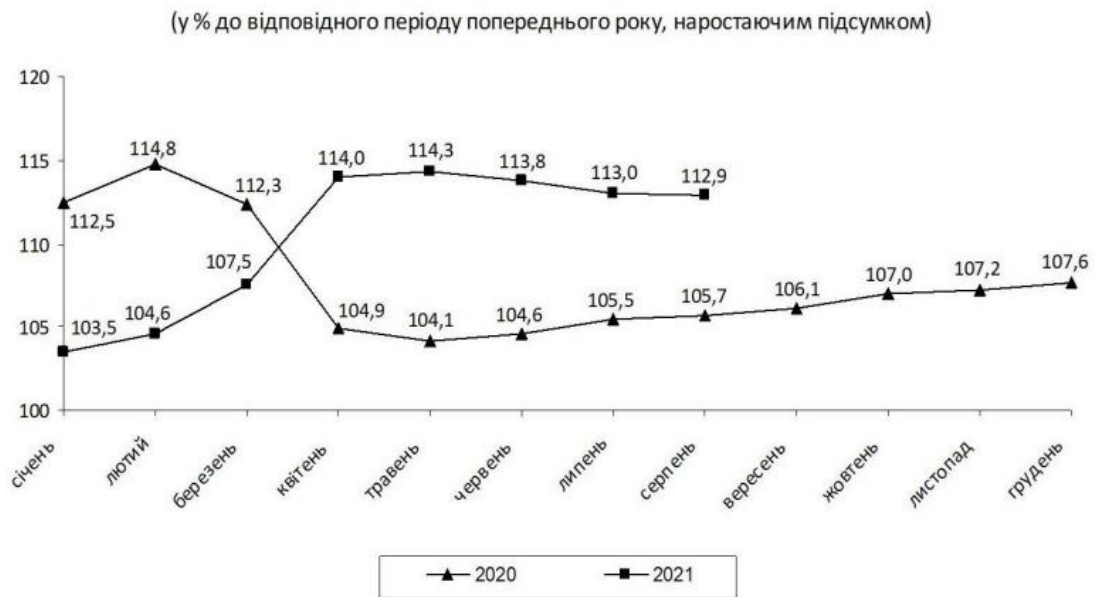


**Рис. 2.1. Результати діяльності компанії «Фокстрот» за квітень 2020 року**

Джерело: [39]

Також в 2 рази зросла кількість споживачів, які здійснюють покупки як оффлайн, так і онлайн, що ілюструє зміну поведінки споживачів, їх звичок та нових вимог, під які компаніям потрібно підлаштовуватися, щоб зберегти свої позиції на ринку, активно розвивати цифрові канали продажів.

Доказом того, що ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні також розвивається навіть в умовах кризи, є дані динаміки продажів в Україні у 2020 році та в першому півріччі 2021 року (рисунок 1.3) [11]. Ці дані чітко показують особливості економічного розвитку України впродовж 2020-2021 років, в період кризи, спричиненої поширенням пандемії COVID-19. Після того, як законодавством було введено вимоги щодо соціальної дистанції та після зниження доходів населення з березня 2020 року, спостерігається негативна динаміка розвитку роздрібної торгівлі. Спочатку це призвело до зменшення обсягу продажів, але наявність сталого попиту на продукти харчування допомогла зберегти рівень продажів у 2020 році. В 2021 році економічна ситуація стабілізувалася завдяки проведенню епідеміологічних заходів, включаючи вакцинацію населення, що допомогло збільшити обсяг продажів в роздрібній торгівлі.

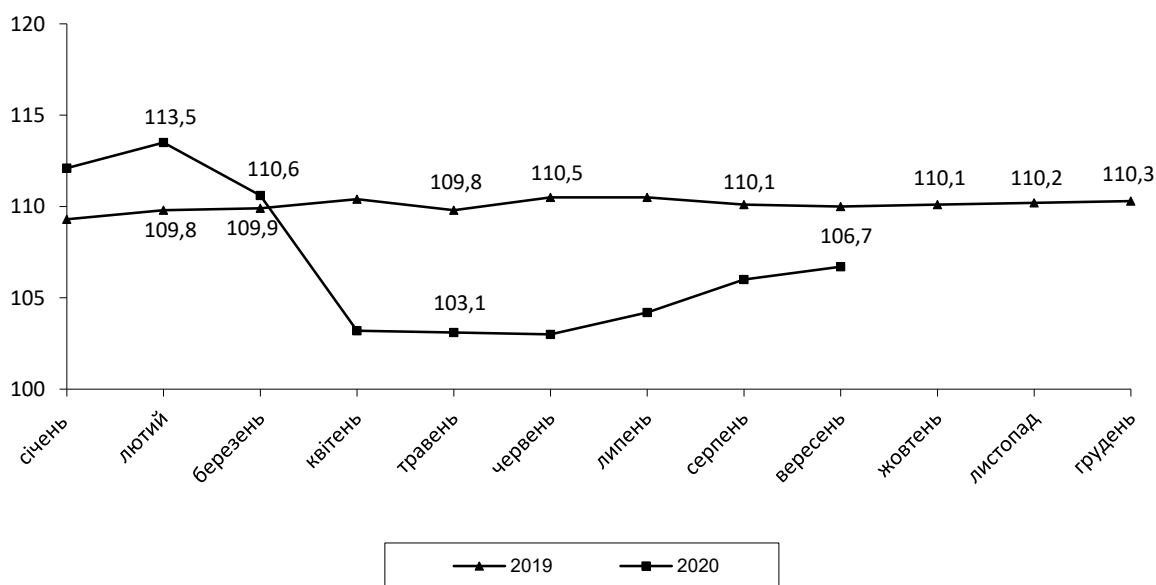


**Рис. 2.2. Обсяг обороту роздрібної торгівлі за період 2020-2021 рр.**

Джерело: [11]

Для порівняння розглянемо також динаміку продажів за період 2019-2020 років. За перші три місяці від початку 2020 року ми можемо спостерігати зростання індексу фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі: на 20% в грудні 2020 року, порівняно з листопадом 2020 року, та на 13,4%, порівняно з груднем 2019 року. Позитивна динаміка спостерігалася до березня 2020 року, проте вже в квітні 2020 року індекс впав з 10,6% до 3,2% через почато пандемії COVID-19 та впровадження карантинних обмежень.

(у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)



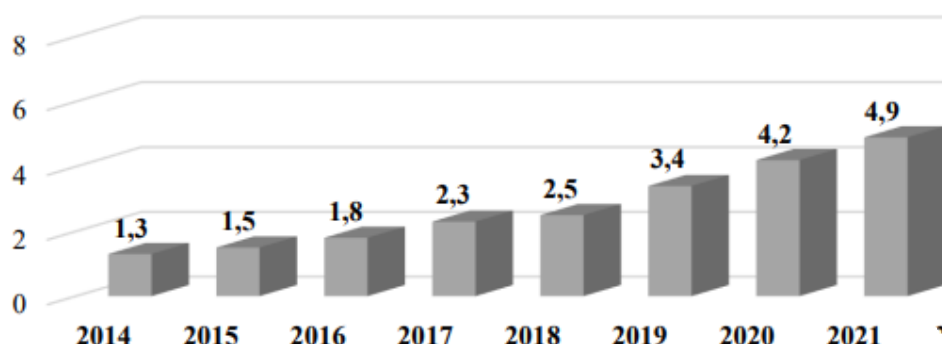
**Рис. 2.3. Обсяг обороту роздрібної торгівлі за період 2019-2020 рр.**

Джерело: [11]

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що пандемія COVID-19 негативно вплинула на обсяги роздрібної торгівлі в Україні, проте, з послабленням карантинних обмежень та адаптацією компаній, які працюють в сфері ритейлу, до зовнішніх умов, ми можемо спостерігати значне покращення та позитивну динаміку розвитку роздрібної торгівлі.

Глобальна діджиталізація значно прискорила розвиток електронного бізнесу та електронної торгівлі. Пандемія COVID-19 стала причиною цифрової трансформації багатьох підприємств і призвела до збільшення обсягів продажу саме через мережу Інтернет [7]. Тому варто підкреслити швидше позитивний вплив пандемії на торгівлю, ніж негативний, оскільки вона пришвидшила розвиток інтернет-торгівлі, яка допомогла багатьом компаніям продовжити свою діяльність в складних умовах. Також карантинні обмеження вплинули на поведінку споживачів, які почали надавати перевагу інтернет-магазинам. Підтвердженням того, що за останні роки онлайн-торгівля почала стрімко розвиватися, в тому числі і під час пандемії, є

наведена на рисунку 1.4 [69] динаміка обсягів продажів через Інтернет у світі за період 2014-2022 рр.



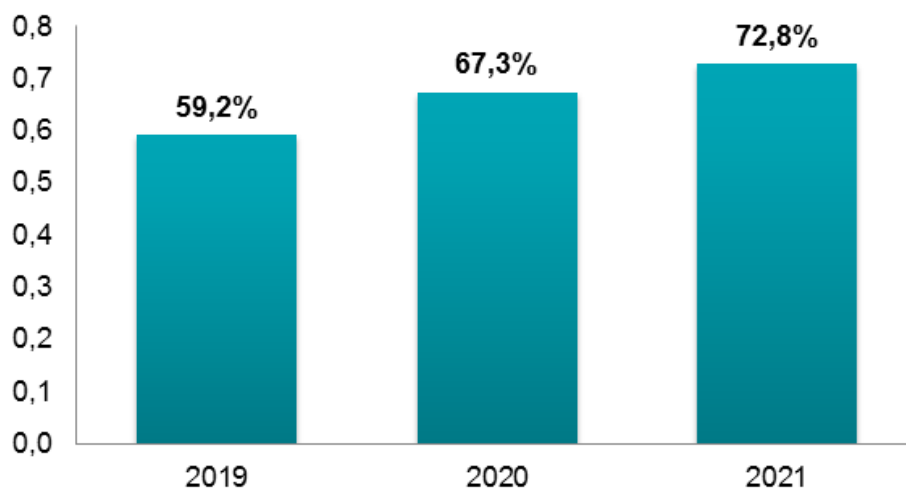
**Рис. 2.4. Динаміка обсягів продажів через Інтернет у світі за період 2014-2022 рр.**

Джерело: [69]

Наведені вище дані ілюструють позитивну зміну динаміки обсягів онлайн-продажів.

Що стосується України, консалтингова компанія Pro-Consulting провела дослідження рівня використання Інтернету в Україні за період 2019 – 2021 рр. [2]

Станом на кінець 2019 року, відповідно до даних інтернет-дослідницької компанії Gemius, в Україні було зареєстровано 24,8 млн. користувачів мережі Інтернет, що становить 59% населення. За результатами дослідження ІТ-компанії GlobalLogic, у 2020 році, коли почалась пандемія COVID-19, кількість користувачів мережі Інтернет зросла майже на 3 млн. користувачів, що складає 28 млн. користувачів (на 13% більше, ніж у 2019 році). В період з 2020 - 2021 рр. кількість користувачів мережі Інтернет збільшилася на 2 млн. складала 30 млн. користувачів, що становить 72% населення України [5].



**Рис. 2.5. Рівень використання мережі Інтернет в Україні в період 2019 – 2021 рр., % населення.**

Джерело: [2]

Роздрібний товарооборот є одним з основних показників ефективного функціонування підприємств в сфері ритейлу. Він характеризує результати діяльності компанії, формує основу для отримання прибутку, а також визначає позицію компанії на ринку.

Ми проаналізували дані Державної служби статистики України за період 2017-2020 років, які відображають роздрібний товарооборот на підприємствах роздрібної торгівлі, базуючись на даних щодо продовольчих та непродовольчих товарах [11].

Варто зазначити, що в цей період спостерігається збільшення товарообігу на 48,1% (на 64,7% - продовольчі товари, на 37,1% - непродовольчі товари) [11].

Зараз сфера роздрібної торгівлі проходить процес трансформації, як об'єктів торгівлі, так і каналів збуту продукції. Також відбувається процес скорочення кількості торгових об'єктів при зростанні їх площі, що є підтвердженням процесу глобалізації внутрішньої торгівлі країни [58].

Пандемія призвела до того, що кількість таких великих торгових об'єктів як супермаркети та гіпермаркети зростає, в той час, як торгові магазини невеликих розмірів припиняють свою діяльність, оскільки мають значно менше конкурентних переваг.

Пандемія COVID-19 у 2020 році характеризується стрімким зменшенням попиту споживачів, особливо на непродовольчі товари, що пов'язане з несприятливими подіями: негативним впливом пандемії COVID-19, карантинними обмеженнями, закриттям значної кількості підприємств, зменшенням доходів населення [16].

Укрінформ і прес-служби Міністерства економіки провели дослідження впливу адаптивного карантину, підтримки бізнесу з боку держави та зростання попиту на відновлення економічної активності. За результатами дослідження було виявлено, що в березні 2021 року обіг роздрібною торгівлю підвищився на 13,1% в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року [6].

Звичайно, за кризових умов споживачі надають перевагу продовольчим товарам, адже людина не може жити без харчування. Тому найбільш постраждали саме суб'єкти господарювання, основним видом діяльності яких є роздрібна торгівля непродовольчими товарами [6].

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлю за товарними групами за період 2017–2020 рр.

Назви товарів	Роздрібний товарооборот, млн грн			
	2020	2019	2018	2017
Продовольчі товари	384091,6	336587,9	289695,9	233204,1
Непродовольчі товари	484191,7	456891,3	378673,7	353126
Усі товари	868283,3	793479,2	668369,6	586330,1

Джерело: [6]

Проаналізувавши статистичні дані щодо розвитку роздрібно́ї торгівлі та обсягів Інтернет-продажів у даній галузі, ми дослідили сильні та слабкі сторони діджиталізації роздрібно́ї торгівлі України під час пандемії, а також визначили можливості та загрози, які можуть виникнути в процесі цифрової трансформації бізнесу для побудови подальшої стратегії розвитку діджиталізації роздрібно́ї торгівлі в кризових умовах.

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>S – сильні сторони</b>	<b>W – слабкі сторони</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поширення доступу до Інтернету серед населення, використання цифрових технологій у повсякденному житті, що може підвищити ефективність діджиталізації роздрібно́ї торгівлі;</li> <li>• Наявність інноваційних стартапів та компаній, які пропонують різноманітні цифрові рішення для роздрібно́ї торгівлі;</li> <li>• Підвищення попиту на онлайн-шопінг та діджитал-сервіси внаслідок пандемії COVID-19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низький рівень технологічної готовності деяких українських роздрібних торгових мереж, що може ускладнити процес їх діджиталізації;</li> <li>• Відсутність уніфікованих стандартів та правил діджиталізації в роздрібній торгівлі, що може створювати перешкоди для її швидкого впровадження;</li> <li>• Низький рівень довіри споживачів до онлайн-платежів та електронних грошей, що може зменшити попит на діджитал-сервіси.</li> </ul>

	<b>О - можливості</b>	<b>Т - загрози</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання числа користувачів мережі Інтернет та активного використання соціальних мереж, месенджерів, що створює можливості для розвитку онлайн-торгівлі та просування товарів через Інтернет.</li> <li>• Розвиток інноваційних технологій та стартапів в Україні, які можуть стати партнерами для роздрібних мереж у розробці та впровадженні нових цифрових продуктів та послуг.</li> <li>• Велика кількість конкурентів, які також впроваджують цифрові рішення у своїй діяльності, змушують компанії постійно розробляти інноваційні рішення для трансформації бізнес-процесів.</li> <li>• Активна участь держави у сприянні діджиталізації підприємств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока конкуренція в онлайн-торгівлі.</li> <li>• Недосконалість законодавчого забезпечення діджиталізації роздрібної торгівлі в Україні.</li> <li>• Потенційні кібератаки на роздрібну торгівлю, які можуть спричинити виток конфіденційної інформації та негативно вплинути на імідж компаній.</li> <li>• Відсутність доступу до Інтернету в деяких регіонах України, що знижує ефективність онлайн-торгівлі та рівень попиту на цифрові продукти та послуги.</li> <li>• Недостатня кількість кваліфікованих працівників.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кризові явища, які тимчасово будуть обмежувати оффлайн-торгівлю.</li> <li>• Розвиток цифрової грамотності населення.</li> </ul>	
--	--	--

Джерело: розроблено автором.

До основних напрямків діджиталізації підприємств роздрібною торгівлі в період пандемії варто віднести наступні:

- Здійснення онлайн-платежів шляхом впровадження систем онлайн-банкінгу;
- Впровадження та використання різних цифрових технологій та продуктів для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів;
- Вдосконалення продажів через Інтернет (створення веб-сайту, ведення соціальних мереж, використання чат-ботів, використання діджитал-інструментів для реклами).
- Використання Інтернету для пошуку партнерів, ресурсів, товарів, персоналу [3].

## **2.2. Порівняльна характеристика діджиталізації бізнес-процесів українських компаній у сфері роздрібною торгівлі під час пандемії.**

Під час пандемії COVID-19 багато українських компаній у сфері роздрібною торгівлі звернули свою увагу на діджиталізацію бізнес-процесів. Це стало необхідним кроком для забезпечення ефективної роботи в умовах, коли на зміну традиційної форми торгівлі приходить онлайн-торгівля і змінюються звички споживачів.

До найвідоміших і найбільших українських компаній, які працюють в сфері роздрібною торгівлі, можна віднести наступні:

АТБ – це одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні з понад 1 000 магазинами в різних регіонах країни.

Fozzy Group – мережа гіпермаркетів та супермаркетів з понад 400 магазинами у різних містах України.

Сільпо – мережа супермаркетів та гіпермаркетів, яка належить групі компаній Fozzy Group.

Новус – мережа гіпермаркетів та супермаркетів з більш ніж 200 магазинами в Україні.

Еко Маркет – мережа магазинів з продажу органічних продуктів, яка включає в себе більше 50 магазинів в різних містах України.

Варус – мережа супермаркетів та гіпермаркетів з більше ніж 350 магазинами у різних регіонах України.

Мегамаркет – мережа гіпермаркетів та супермаркетів з більше ніж 100 магазинами в Україні.

Не зважаючи на труднощі, спричинені пандемією COVID-19, велика кількість українських компаній, які працюють в сфері роздрібної торгівлі, продовжили масштабуватися. Компанія GT Partners Ukraine, яка спеціалізується на дослідженні ринків роздрібної торгівлі, проаналізувала стан галузі в першому півріччі 2020 року. За результатами дослідження було визначено 5 підприємств-лідерів, які відкрили найбільше нових магазинів у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами:

Назва підприємства	Мережі магазинів	К-ть магазинів, відкритих за період 2018-2021 рр.			
		2021	2020	2019	2018
1. Компанія «АТБ»	АТБ, АТБ express	1314	1201	1077	990

2. ТОВ «АРІТЕЙЛ» Fozzy Group	Сільпо, Le Silpo, Thrash!, Фора, Fozzy, Favore	714	614	561	540
3. Інвестиційна група «VolWest Group»	Наш Край, SPAR	278	281	277	247
4. ТОВ «АРІТЕЙЛ»	Коло	252	221	105	52
5. ТОВ "НМСМ "ДЕЛВІ"	Делві	156	135	112	109

Джерело: [55]

Ми розглянули кожну з наведених вище компаній більш детально а також дослідили як інструменти діджиталізації допомогли кожному підприємству підвищити свою ефективність та покращити бізнес-процеси під час пандемії.

Одним із лідерів в сфері ритейлу є українська компанія «АТБ», яка постійно перебуває в пошуку інноваційних рішень та вдало їх впроваджує у своїй діяльності. Цьому також сприяла пандемія COVID-19 [53].

Основною метою компанії в період пандемії було забезпечення споживачів свіжими та якісними продуктами, а також товарами першої необхідності, дотримуючись карантинних обмежень, сприяти тому, щоб покупки були зручними та безпечними для споживачів.

Одним із інструментів діджиталізації, який використала компанія «АТБ» були онлайн-продажі. Здійснювати покупки можна було через інтернет-магазин «АТБ». Він був першим продуктовим онлайн-магазином. Це дало доступ клієнтам до електронного каталогу всіх товарів з можливістю замовити доставку продуктів додому.

Варто також звернути увагу на те, що компанія «АТБ» використовує ще один із інструментів діджиталізації, про який ми згадували в попередньому розділі – партнерство та колаборація. Так, співпрацюючи зі службою доставки IPOST, компанія забезпечує своїм клієнтам доставку товарів до їх домівок.

Ще одним вдалим цифровим рішенням було створення сервісу, за допомогою якого покупці можуть попередньо замовити все необхідне, зазначити адресу магазину та забрати з нього вже готовий пакет з продуктами. Це допомагало економити час покупців, мінімізувати кількість людей в магазинах, уникнути черг на касах та зайвого контакту, що дуже важливо під час карантину.

Ще одним діджитал-рішенням АТБ було створення бота «АТБОТ». Хоча він був створений ще до початку пандемії, під час карантинних обмежень цей бот став ще більш корисним і ним активно користуються і сьогодні. Його можна завантажити в Viber або Telegram. Цей чат-бот допомагає швидко знайти інформацію про асортимент, акції, вакансії, адреси магазинів, контакти тощо.

Доказом того, що діджиталізація допомогла компанії «АТБ» не тільки уникнути банкрутства, але продовжити розвивати свій бізнес є те, що підприємство продовжувало відкривати нові торговельні точки в період 2020-2021 років.

Ще одним популярним діджитал-рішенням у сфері роздрібної під час пандемії було використання технології Scan & Go. Компанія «АТБ», не відстаючи від трендів, також активно використовувала цей інструмент для діджиталізації своїх бізнес-процесів. Зручність цієї технології полягає в тому, що для оплати товару достатньо просто завантажити додаток і відсканувати в ньому QR-код товару [35].

Всі перераховані вище цифрові рішення є не лише можливістю для компанії продовжувати працювати та отримувати прибуток в період криз, але й є великим вкладом в діджиталізацію всього українського ритейлу.

Fozzy Group - один з найбільших роздрібних операторів на українському ринку, що володіє мережами магазинів "Сільпо", "Fora", "Fozzy Cash & Carry" та інші. Під час пандемії COVID-19 компанія активно використовувала інструменти діджиталізації для безпечного та зручного обслуговування клієнтів. В компанії зазначають, що карантин значно прискорив бізнес-процеси.

Одним з головних інструментів діджиталізації, який використовує Fozzy Group, є мобільний додаток "Сільпо". Цей додаток дозволяє клієнтам здійснювати онлайн-замовлення продуктів та забирати їх у магазинах або отримувати доставку додому. Крім того, в додатку можна відстежувати акції та знижки, сканувати чеки та збирати бонусні бали.

Крім мобільного додатку, Fozzy Group також запустив онлайн-магазин [shop.silpo.ua](http://shop.silpo.ua) для зручного замовлення товарів з доставкою додому. Клієнти можуть вибирати продукти зі списку, а також додавати в кошик інші товари. Крім того, Fozzy Group запустив розумний сервіс "Сільпо Асистент", який дозволяє клієнтам замовляти продукти за допомогою голосових команд [23].

Щодо інновацій в сфері діджиталізації, у мережі магазинів "Сільпо", компанія активно впроваджує різні технології, щоб полегшити життя своїм клієнтам. Наприклад, магазини "Сільпо" впроваджують систему самообслуговування при оплаті за допомогою мобільних пристроїв, а також розумні вітрини з товаром, які дозволяють клієнтам детально ознайомитися з продуктом та його складом.

Також велика кількість працівників компанії перейшла на дистанційний формат роботи. Для організації цього процесу компанія використовує такий діджитал-інструмент як Zoom – сервіс для аудіо- та відео-зв'язку. Працівники

«Сільпо» зазначають, що працювати віддалено набагато зручніше та ефективніше, ніж в офісі, оскільки не потрібно витратити час на дорогу, а також легше сконцентруватися на роботі. До того ж, це позитивно впливає на work-life balance.

"Сільпо" також запустили онлайн-сервіс "Сільпо Хата", який дозволяє замовляти не тільки продукти, але й готові страви, косметику, дитячі товари та інше. Також у "Сільпо" діє програма лояльності "Сільпо Клуб", яка дозволяє клієнтам отримувати знижки та бонуси за купівлю товарів [37].

Загалом, інновації в сфері діджиталізації дозволили Fozzy Group та мережі магазинів "Сільпо" адаптуватися до змін у споживчому поведінці та забезпечити зручне та безпечне обслуговування клієнтів під час пандемії. Ці інструменти є необхідним елементом успішної роботи роздрібних підприємств в сучасному світі, де діджиталізація стає все більш важливою складовою бізнесу.

Мережа магазинів «Коло» також запустила свій веб-сайт зі зручним та інтуїтивним інтерфейсом. Також після початку карантину компанія розпочала партнерство з різними службами доставки України [32].

Під час пандемії компанія Novus, яка є однією з провідних роздрібних мереж в Україні, також активно впроваджувала інструменти діджиталізації, щоб забезпечити безпеку та зручність своїм клієнтам.

Одним із інструментів діджиталізації, який впроваджував Novus, є онлайн-сервіс замовлення продуктів та доставки "Novus online". Цей сервіс дозволяє замовляти товари через Інтернет та отримувати їх доставку в зручний для клієнта час. Крім того, в рамках цього сервісу, Novus також запровадив можливість замовлення готових страв та продуктів з розділу "вагові товари".

Також компанія використовує мобільний додаток "Novus", який дозволяє клієнтам зручно та швидко знаходити потрібні товари в магазині,

переглядати акції та знижки, а також збирати бонуси за покупки та обмінювати їх на знижки.

Окрім цього, Novus запровадив систему "self-checkout", яка дозволяє клієнтам самостійно сканувати товари та оплачувати їх без черг. Це мінімізує контакти клієнтів між собою та з працівниками магазину, що робить покупки безпечними під час пандемії.

У 2020 році Novus здійснив поглинання торгової мережі Villa, що є яскравим прикладом використання такого інструменту діджиталізації, як партнерство та колаборації. Завдяки цьому компанія «Novus» змогла розширити свою мережу та відкрити ще 35 магазинів за період карантину в 2020 році. Отже, ми бачимо ще один успішний приклад використання інструментів діджиталізації та трансформації бізнес-процесів [38].

### **2.3. Досвід діджиталізації ТОВ «АТБ-маркет» в період карантинних обмежень, спричинених пандемією COVID-19.**

ТОВ «АТБ-маркет» - це одне з найбільших підприємств, яке працює на ринку роздрібної торгівлі України. Ми вирішили більш детально дослідити діяльність під час пандемії саме цього підприємства, оскільки «АТБ» вдалось не лише уникнути банкрутства чи зачинення своїх магазинів через карантинні обмеження, але й продовжити масштабуватися, відкриваючи нові магазини, та шукати нові шляхи залучення клієнтів.

Почнемо з характеристики підприємства:

Повна назва підприємства	ТОВ «АТБ-маркет»
Галузь	Роздрібна торгівля
Сегмент ринку	FMCG – товари щоденного вжитку
Кількість магазинів станом на початок 2023 року	1116

Джерело: розроблено автором на основі [35]

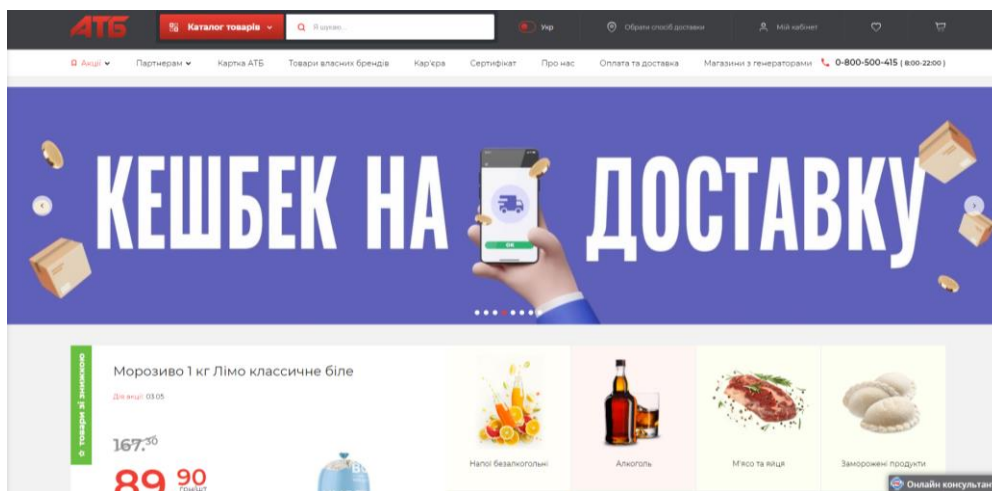
Компанія працює в сфері роздрібної торгівлі України ще з 1993 року. З початку 2000-х років «АТБ» працює в як дискаунтер – крамниця, в якій можна придбати товари широкого асортименту за зниженими цінами. Також підприємство першим в Україні впровадило систему самообслуговування. У 2017 році компанія увійшла до переліку найбільших платників податків, а будучи в цьому списку єдиною компанією, яка працює в галузі роздрібної торгівлі. Проте, у 2020 році, після запровадження карантинних обмежень внаслідок пандемії, сфера роздрібної торгівлі стала однією з найбільш вразливих, оскільки зовсім невелика кількість підприємств були готові до таких умов і, як наслідок, зачинилися.

Під час карантину для багатьох покупців важливим було мати змогу безпечно отримати необхідні товари першої необхідності. Врахувавши таку поведінку, після впровадження карантинних обмежень підприємство виділило розвиток онлайн-продажів та оптимізацію власного веб-сайту як пріоритетний напрямок роботи. На початку пандемії компанія «АТБ» відкрили свій інтернет-магазин, який вкінці 2021 року налічував вже понад 40 000 тисяч відвідувачів. «АТБ» вдосконалили власний веб-сайт, створили його інтуїтивним, з можливістю обрати будь-який товар, який є на полицях фізичного магазину, оформити замовлення, забрати його в найближчому магазині або скористатися службою доставки.

Компанія поставила перед собою такі завдання:

- Залучення нових клієнтів, які здійснюють покупки на сайті;
- Технічна та зовнішня оптимізація сайту (усунення технічних збоїв та вдосконалення інтерфейсу);
- Збільшення трафіку [32].

Так як важливо було залучати більшу кількість клієнтів саме до онлайн-покупок, сайт повинен бути зручним, працювати швидко. Для цього було розширено структуру сайту – доповнено список товарів, додано категорії товарів, фільтри, оптимізовано контент і наповнення сайту під запити та потреби споживачів. Сьогодні веб-сайт компанії має такий вигляд:

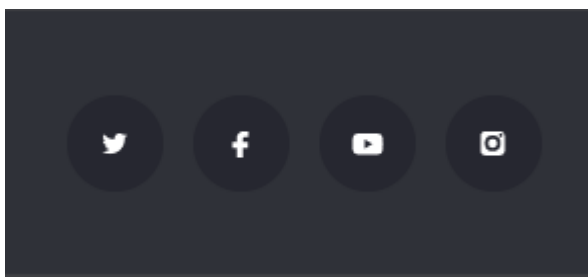


**Рис. 2.6. Головна сторінка офіційного сайту «АТБ»**

Джерело: [35]

Крім онлайн-продажів, проаналізуємо інші інструменти діджиталізації, які впровадила компанія «АТБ» після початку пандемії і як вони вплинули на діяльність підприємства.

1. Використання соціальних мереж. На сайті компанії ми можемо побачити інформацію про сторінки «АТБ» в соціальних мережах.



**Рис. 2.7. Дані про соціальні мережі з офіційного сайту «АТБ»**

Джерело: [35]

Для прикладу розглянемо Instagram компанії. За сторінкою слідкують понад 120 тисяч користувачів. Велика кількість переглядів останніх

публікацій, які ми можемо бачити на зображенні, свідчить про залученість, високу активність аудиторії і взаємодію з соціальною мережею. Як ми вже визначили в попередніх розділах, SMM – один з найбільш ефективних діджитал-інструментів, за допомогою якого компанія може підвищити лояльність клієнтів, рекламувати товари, комунікувати з покупцями. Також ми бачимо в описі посилання на офіційний сайт «АТБ», а також вказано, що покупець має змогу обрати місто та зробити замовлення онлайн, що вказує на зручність даного способу покупки і є закликом до дії.

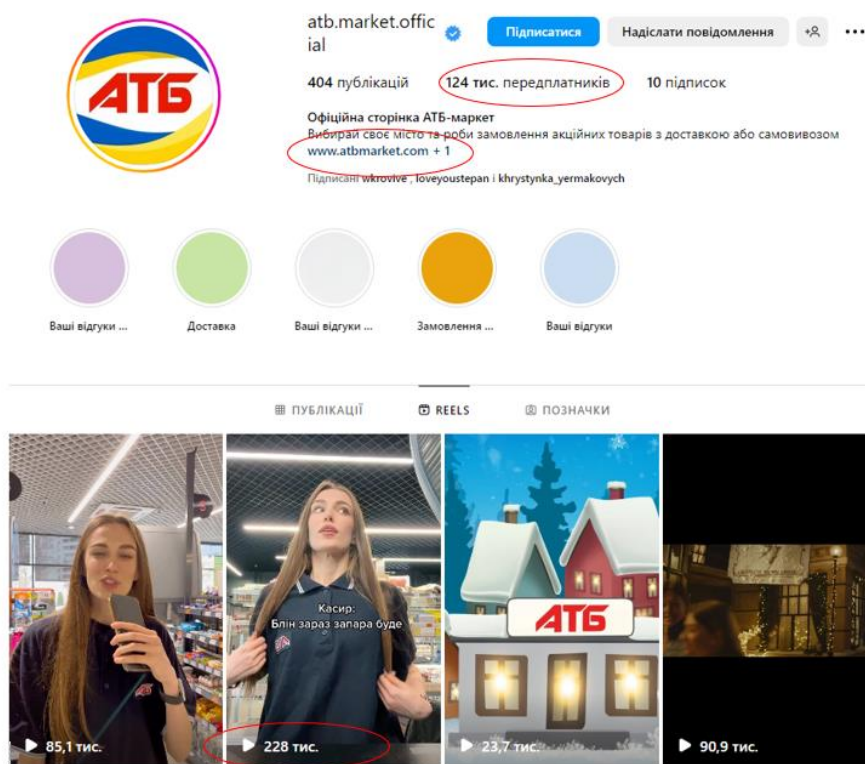


Рис. 2.8. Офіційна сторінка «АТБ» в Instagram.

Джерело: [35]

2. Можливість скористатися чат-ботами в Viber і Telegram.

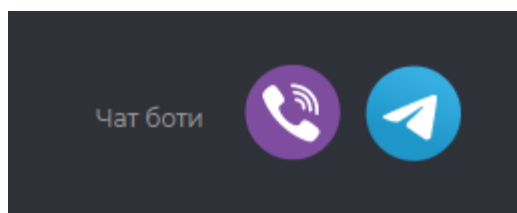
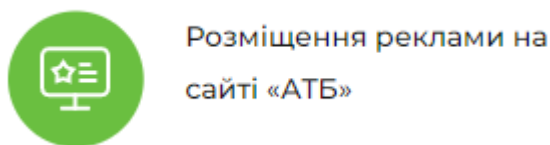


Рис. 2.9. Чат-боти месенджерів, які використовує «АТБ».

Джерело: [35]

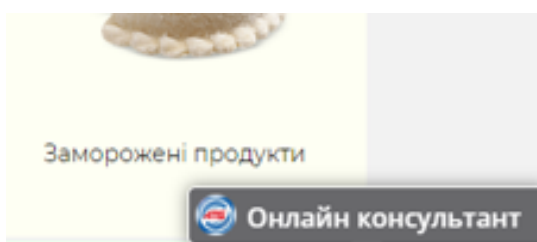
3. Враховуючи велику відвідуваність сайту «АТБ», компанія пропонує послугу розміщення реклами на ньому. Це дає можливість отримати додатковий прибуток, а також вдосконалювати інструменти діджитал-маркетингу.



**Рис. 2.10. Функція розміщення реклами на сайті «АТБ».**

Джерело: [35]

4. Послуга онлайн-консультанта. Комунікація з клієнтами через сайт компанії має велику кількість переваг як для самого клієнта, так і для компанії. Покупець отримує швидкий та зручний сервіс. Залишивши свій запит, через кілька хвилин з ним зв'язується консультант і готовий відповісти на будь-які питання. Компанія використовує такі функцію разом з CRM-системою. Тобто, коли клієнт залишає свій запит на сайті, вся інформація автоматично зберігається в базі даних. Це дає змогу переглядати історію запитів, проводити моніторинг якості надання консультацій, виявляти слабкі сторони і здійснювати більш глибокий аналіз лояльності покупців.

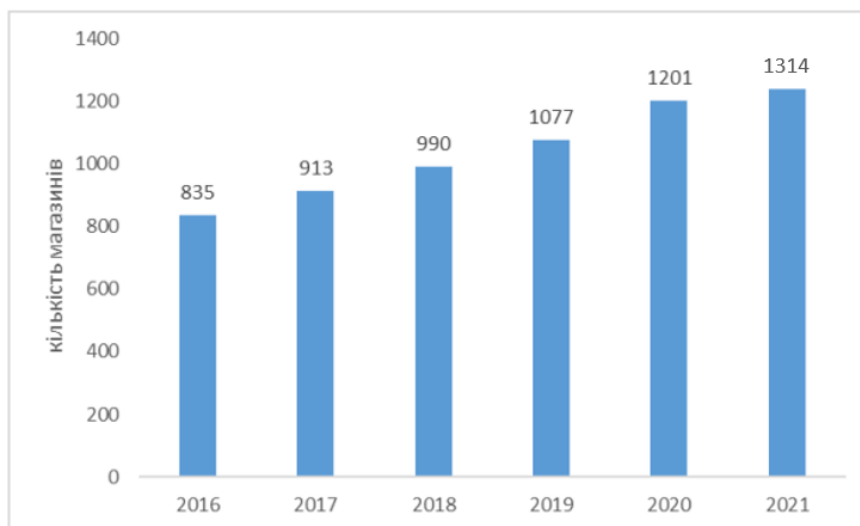


**Рис. 2.11. Функція онлайн-консультанта на сайті «АТБ».**

Джерело: [35]

5. Впровадження технології Scan & Go. Такий діджитал-інструмент працює разом із додатком. Покупцю потрібно завантажити мобільний додаток «АТБ», відсканувати штрих-коди вибраних товарів і оплатити за допомогою кредитної картки.

Доказом стійкості компанії до кризових умов, вміння швидко адаптуватися та продовжувати розвиватися є постійне розширення торговельної мережі та зростання кількості нових магазинів. Нижче проілюстровано динаміку кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2016-2021 роки.

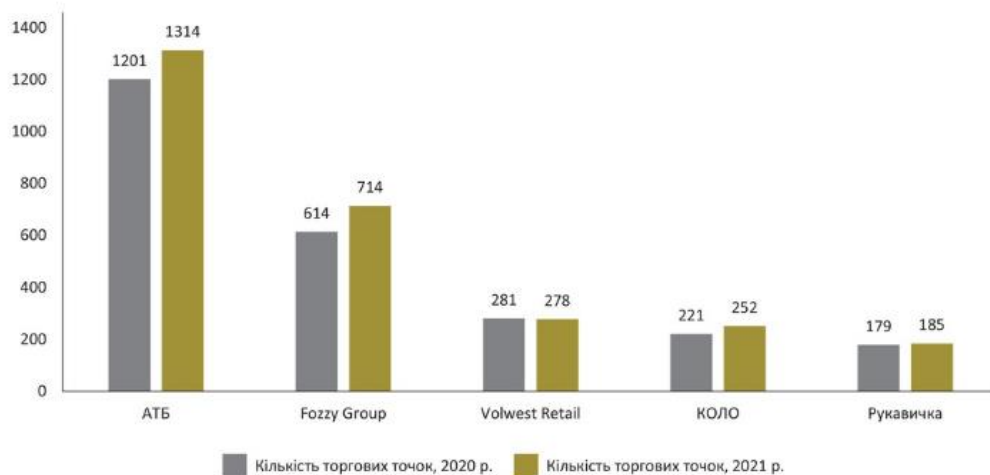


**Рис. 2.12. Динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ» за 2016-2021 роки.**

Джерело: [47]

На початок 2020 року, компанія «АТБ» налічувала 1077 магазинів, а вже наприкінці 2021 року - 1314 магазинів. Загалом щороку компанія обслуговує більше 3 мільйонів споживачів.

В період кризи, спричиненої пандемією, мережа «АТБ» не лише входила в першу п'ятірку підприємств роздрібної торгівлі України за кількістю магазинів, але й протягом двох років займала лідируючу позицію.



**Рис. 2.13. Динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ» за 2020-2021 рр. в порівнянні з іншими торговими мережами України.**

Джерело: [65]

Отже, в другому розділі ми дослідили на якому етапі діджиталізації знаходиться роздрібна торгівля України та як пандемія вплинула на цифрову трансформацію даної галузі.

Для підтвердження того, що вітчизняні підприємства роздрібної торгівлі змогли пристосуватися до кризових умов і навіть продовжували масштабуватися, ми дослідили діяльність найбільших торговельних мереж України, серед яких «АТБ», «Fozzy Group», «Новус» та інші. Результати нашого дослідження показали, що кожна з розглянутих компаній успішно впроваджувала діджитал-інструменти у своїй діяльності під час карантинних обмежень. Доказом того, що пандемія позитивно вплинула на діджиталізацію роздрібної торгівлі є відкриття нових магазинів кожною торговою мережею, впровадження інноваційних технологій [47].

Ми також більш детально дослідили вплив пандемії на діяльність компанії «АТБ», як однієї з найбільших торгових мереж в Україні. Проаналізувавши статистичні дані та інформацію з офіційного сайту підприємства, ми дійшли до висновку, що карантинні обмеження прискорили розвиток діджиталізації «АТБ» підвищили конкурентні переваги компанії та

лояльність клієнтів. Також підприємство було лідером за кількістю відкритих магазинів в період 2020-2021 років, кожного року розширюючи свою мережу приблизно на 100 магазинів (для прикладу, у 2020 році підприємство налічувало 1201 магазин, а вже в 2021 році кількість зросла до 1314 магазинів).

На нашу думку зараз сфера роздрібної торгівлі в Україні перебуває на етапі активної цифрової трансформації. Враховуючи появу нових діджитал-інструментів, вітчизняні роздрібні мережі мають багато перспектив для вдосконалення своєї діяльності та подальшого розвитку в сфері цифровізації.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.**

### **3.1. Інтенсифікація процесу діджиталізації підприємств роздрібною торгівлі в кризових умовах.**

В другому розділі кваліфікаційної роботи за допомогою SWOT-аналізу ми виявили слабкі сторони процесу діджиталізації роздрібною торгівлі в Україні, зокрема під час кризових умов, спричинених пандемією COVID-19. В третьому розділі ми хочемо запропонувати методи прискорення процесу цифрової трансформації підприємств роздрібною торгівлі, створити стратегію, яка допоможе оптимізувати господарську діяльність під час кризи та усунути слабкі сторони.

На нашу думку, в процесі діджиталізації бізнес-процесів компанії, важливу роль відіграє розробка детального плану впровадження цифрових технологій. Відсутність певних стандартів, правил діджиталізації в роздрібній торгівлі є однією з основних перешкод у цифровому розвитку та відсутність у підприємств розуміння з чого варто почати процес діджиталізації, які етапи він повинен охоплювати, які інструменти потрібно використовувати на кожному етапі. Тому ми розробили стратегію, яка включає в себе шість основних етапів впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств роздрібною торгівлі:

1. Розуміння поточного етапу цифрового розвитку, на якому знаходиться компанія.
2. Визначення амбіцій компанії в напрямку діджиталізації бізнес-процесів.
3. Визначення цифрового потенціалу компанії.
4. Цифрова адаптація.

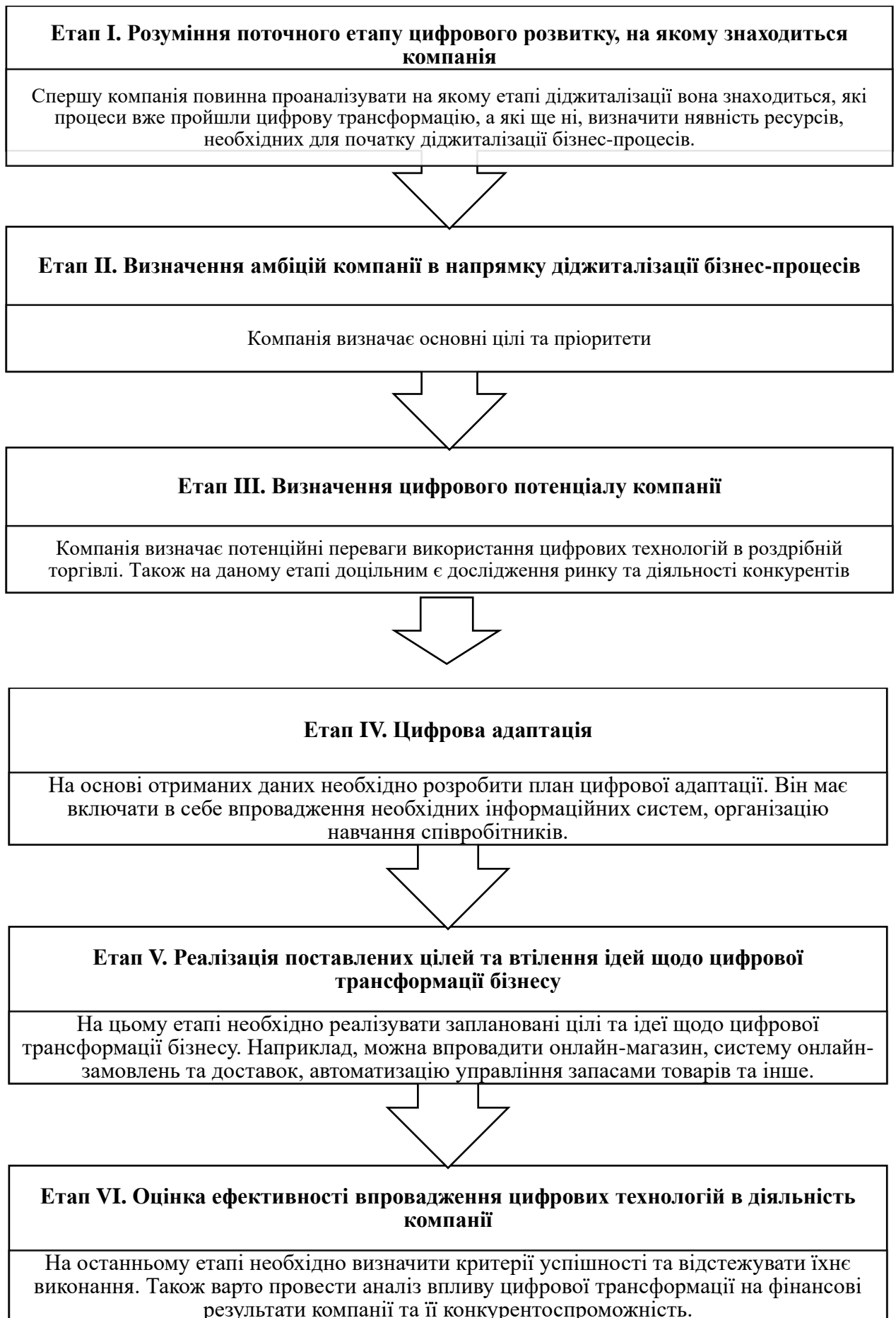
5. Реалізація поставлених цілей та втілення ідей щодо цифрової трансформації бізнесу.

6. Оцінка ефективності впровадження цифрових технологій в діяльність компанії.

Ми виділили наступні переваги даної стратегії:

- Розуміння компанією своїх слабких сторін та пошук ідей для їх усунення;
- Чітка послідовність дій допоможе зрозуміти компанії на якому етапі діджиталізації вона зараз перебуває і куди повинна рухатися;
- Планування дає можливість чітко розподілити ролі кожного працівника компанії в процесі діджиталізації, а також здійснювати контроль над виконанням поставлених цілей;
- Чіткий план допоможе уникнути зайвих витрат, адже процес діджиталізації характеризується високими фінансовими витратами. Без розуміння з яких саме процесів варто почати діджиталізацію, компанія може витратити більшу суму на діджитал-інструменти, ніж очікуватиме, і при цьому не отримати бажаних результатів.

Етапи стратегії включають в себе наступні характеристика:



### Рис. 3.1. Стратегія прискорення діджиталізації для підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Джерело: розроблено автором

В першому розділі кваліфікаційної роботи ми детально досліджували види інструментів діджиталізації. Враховуючи результати нашого дослідження, ми склали перелік інструментів, які підприємства роздрібно́ї торгівлі можуть використовувати на кожному етапі цифрової трансформації своєї діяльності:

Етапи цифрової трансформації	Діджитал-інструменти
<p><b>Етап I.</b> Розуміння поточного етапу цифрового розвитку, на якому знаходиться компанія</p>	<p>На даному етапі компанія тільки починає впроваджувати інструменти діджиталізації або ті інструменти, які вона вже використовує, не є ефективними.</p>
<p><b>Етап II.</b> Визначення амбіцій компанії в напрямку діджиталізації бізнес-процесів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз можливостей ринку та тенденцій розвитку технологій;</li> <li>• SWOT аналіз для ідентифікації сильних та слабких сторін компанії у контексті цифрової трансформації.</li> </ul>
<p><b>Етап III.</b> Визначення цифрового потенціалу компанії</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз рівня цифрової грамотності персоналу;</li> <li>• Інструменти для аналізу ринку та потенційних конкурентів.</li> </ul>
<p><b>Етап IV.</b> Цифрова адаптація</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання спеціальних програм для автоматизації бізнес-процесів, наприклад,</li> </ul>

	<p>для замовлення товарів та послуг, контролю за складом, логістики та доставки товарів;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання систем моніторингу та аналізу продажів для збору та аналізу даних про попит на товари та побажання клієнтів;</li> <li>• Використання технологій обробки даних (Big Data) для аналізу великих обсягів даних та побудови прогнозів продажів;</li> <li>• Використання інтернет-маркетингу, такого як контекстна реклама, соціальні мережі та email-маркетинг для залучення нових клієнтів та підтримки старих.</li> </ul>
<p><b>Етап V.</b> Реалізація поставлених цілей та втілення ідей щодо цифрової трансформації бізнесу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запуск веб-сайту та інтернет-магазину;</li> <li>• Використання соціальних мереж для просування продуктів і послуг;</li> <li>• Розробка мобільного додатку та чат-ботів для зручності клієнтів.</li> </ul>

<p><b>Етап VI.</b> Оцінка ефективності впровадження цифрових технологій в діяльність компанії</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання систем бізнес-аналітики для оцінки ефективності впровадження цифрових технологій та визначення напрямків їх подальшого розвитку;</li> <li>• Застосування інструментів для визначення рівня задоволеності клієнтів та працівників, опитування в Google Forms та відгуки в соціальних мережах.</li> <li>• Використання інструментів бізнес-аналітики для збору, обробки та зберігання аналітичної інформації для керівництва компанії та співробітників.</li> </ul>
---	---

Джерело: розроблено автором на основі [64].

Ми дослідили ймовірні загрози, які можуть виникати в процесі діджиталізації роздрібної торгівлі, та розробили рекомендації щодо їх усунення.

Загрози	Методи усунення
<p>Висока вартість впровадження цифрових технологій</p>	<p>Діджиталізація бізнесу може вимагати значних витрат. Ми рекомендуємо проаналізувати які саме бізнес-процеси потребують удосконалення і цифровізації, вибрати відповідні інструменти та</p>

	<p>обладнання, а також вивчати досвід інших компаній. Також для зменшення витрат на впровадження технологій можна використовувати хмарні рішення та аутсорсинг.</p>
<p>Ризик втрати персональних даних клієнтів, витік конфіденційної інформації, кібератаки</p>	<p>Збір, зберігання та обробка персональних даних клієнтів можуть піддатися хакерським атакам, що призведе до витоку цих даних та порушення конфіденційності.</p> <p>Рекомендації: Для безпеки персональних даних клієнтів варто використовувати ефективні криптографічні алгоритми, двофакторну автентифікацію, забезпечити резервне копіювання даних та використовувати надійні паролі, передавати паролі лише через спеціальні захищені програми (наприклад, Dashlane) Крім того, необхідно вести моніторинг захисту персональних даних та регулярно оновлювати програмне забезпечення.</p>
<p>Висока конкуренція</p>	<p>З появою великої кількості електронних магазинів і онлайн-платформ, які пропонують товари і послуги, та високого попиту на них з боку споживачів, може</p>

	<p>збільшуватись конкуренція в галузі роздрібної торгівлі. Рекомендуємо використовувати інструменти діджитал-маркетингу, такі як реклама в соціальних мережах, електронна розсилка, таргетована реклама тощо, для залучення більшої кількості клієнтів.</p>
<p>Недостатня кількість кваліфікованих працівників</p>	<p>При впровадженні нових цифрових технологій може виникнути проблема недостатньої компетентності працівників у їх використанні. Для усунення цієї загрози можна розглянути використання діджитал-інструментів, які допомагають підвищити кваліфікацію персоналу відеокурси, вебінари, тренінги, освітні онлайн-платформи. Також варто розробити більш суворі критерії для підбору персоналу, створення онлайн-анкет або тестових завдань.</p>
<p>Виникнення технічних проблем</p>	<p>Збільшення кількості онлайн-замовлень та електронних платежів може призвести до перевантаження технічних систем, викликати технічні збої та затримки в обслуговуванні клієнтів. Для</p>

	<p>усунення цієї загрози необхідно забезпечити використання якісного обладнання, розробляти плани навантаження, використовувати моніторинг технічного стану систем та автоматичне відновлення їх роботи у разі збоїв.</p>
--	---

Джерело: розроблено автором на основі [51].

Запропоновані нами рекомендації щодо прискорення процесу діджиталізації роздрібної торгівлі в кризових умовах, спричинених пандемією COVID-19, допоможуть підприємствам:

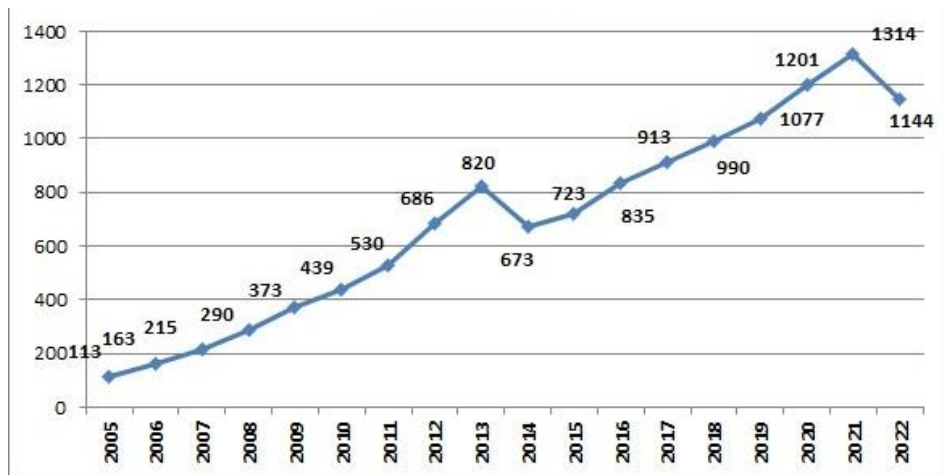
- Розуміти які кроки необхідно зробити для ефективної діджиталізації бізнес-процесів;
- Ефективно розподілити фінансові ресурси для цифрового забезпечення компанії;
- Передбачити виникнення можливих загроз в процесі діджиталізації та вчасно їх усунути або мінімізувати вплив на підприємство;
- Підвищити свої конкурентні переваги;
- Розуміти недоліки своїх процесів та шукати рішення для їх оптимізації шляхом діджиталізації;
- Оптимізувати роботу команди над поставленими цілями, шляхом розробки плану цифрової трансформації.

### **3.2. Перспективні напрями діджиталізації бізнесу.**

Результати діяльності підприємств, які ми досліджували в другому розділі, дали нам зрозуміти, що незважаючи на складні умови для розвитку бізнесу під час карантину, багато компаній вчасно відреагували на ринкові

зміни та впровадили інноваційні інструменти, які допомогли їм впоратися зі всіма труднощами для бізнесу і «вижити» в складних умовах.

Сьогодні пандемія COVID-19 не є загрозою для підприємницької діяльності через зниження кількості заражень коронавірусом, а також відсутністю вимог щодо карантинних обмежень. Всі компанії, навчальні та культурні заклади, магазини працюють в звичному режимі. Деякі компанії продовжують надавати своїм працівникам можливість працювати дистанційно, що є доказом успішного впровадження інструментів діджиталізації. Проте, ми не знаємо які виклики чекають нас завтра. Якщо карантинні обмеження пришвидшили розвиток діджиталізації роздрібною торгівлі, то повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України в лютому 2022 року навпаки принесло зі собою нові загрози для розвитку бізнесу [57]. Через це велика кількість торгових мереж на окупованих територіях призупинила свою роботу. Багато магазинів постраждали через ракетні обстріли та воєнні дії, в тому числі під час окупації Київщини на початку війни, без можливості швидкого відновлення своєї діяльності. Новим викликом для розвитку бізнесу були обстріли в період жовтня – грудня 2022 року, внаслідок яких значних ушкоджень зазнала енергетична інфраструктура. Через постійне вимкнення світла далеко не всі компанії змогли налагодити свою роботу в звичному режимі, тому змушені були закриватися під час відсутності електроенергії.



**Рис. 3.2. Динаміка відкриття магазинів «АТБ» в період 2005-2021 рр.**

Джерело: [47]

На прикладі компанії «АТБ» ми можемо бачити, що в 2022 році, через початок війни, кількість магазинів скоротилася до 1144.

На жаль, ми не можемо точно спрогнозувати виникнення нової кризи, як вона вплине на різні галузі економіки і трансформує бізнес, проте, ми можемо проаналізувати наслідки і вплив на діджиталізацію роздрібної торгівлі попередніх криз, викликаних пандемією та війною, розробити заходи для мінімізації впливу тих загроз, з якими ми вже стикнулися і продовжувати впроваджувати нові технологічні рішення.

Ми вважаємо, що діджиталізація має всі перспективи для подальшого розвитку в Україні. Підприємствам необхідно бути відкритими до впровадження інновацій та сприяти цифровій трансформації бізнес-процесів. Нижче ми навели кілька тенденцій цифрового розвитку, які варто враховувати підприємствам, що працюють в сфері роздрібної торгівлі, адже це сприятиме їх ефективній роботі в кризових умовах.

На нашу думку, дистанційний формат навчання та роботи стане звичним для українців. Сьогодні все більша кількість людей, розглядаючи актуальні вакансії, звертають увагу на те, чи є можливість працювати віддалено. Відсутність цього пункту часто негативно впливає на імідж компанії, адже можливість організації дистанційного формату роботи вказує на те, що

підприємство використовує різні інструменти діджиталізації і пристосоване до роботи в цифрових умовах. Якщо брати до уваги підприємства, що працюють в сфері роздрібною торгівлі, то надання можливості деяким робітникам працювати з дому допоможе компанії уникнути витрат на оренду офісних приміщень. Віддалено працювати можуть дизайнери, SMM-менеджери, розробники, програмісти тощо.

Також варто зазначити, що саме діджиталізація роздрібною торгівлі сприяла появі нових професій у цій сфері, а отже і забезпечення робочими місцями робітників, які не працюють безпосередньо в торгових точках. Ми впевнені, що потреби у впровадженні нових цифрових рішень буде тільки зростати, а тому будуть з'являтися нові професії і підприємства роздрібною торгівлі будуть залучати нових спеціалістів [40].

Поява нових технологій вимагатиме високого рівня кваліфікації працівників. Ми думаємо, що компанії будуть активно користуватися платформами для онлайн-навчання своїх працівників для покращення їх навиків користування сучасними технологіями.

На конкурентоспроможність компаній в сфері роздрібною торгівлі впливає рівень клієнтоорієнтованості, тому будуть з'являтися нові інструменти для відстежування задоволеності клієнтів сервісом компанії і, відповідно до цього, розроблятимуться методи підвищення лояльності споживачів [50].

Діджиталізація торгівлі призвела до того, що споживачі звикли економити свій час, використовуючи мобільні додатки, веб-сайти, чат-боти та інші цифрові інструменти. Тому, ми вважаємо, що однією з основних конкурентних переваг підприємств, які працюють в галузі роздрібною торгівлі, є швидкість обробки замовлень клієнтів. Для цього компанії будуть впроваджувати нові інструменти, які повністю автоматизують цей процес.

На нашу думку активність споживачів в онлайн-торгівлі буде продовжувати зростати і все більше кількість людей купуватиме товари через Інтернет. До пандемії найпопулярнішими категоріями товарів, які купували онлайн, були одяг, взуття, техніка, товари для дому, книги. Проте, карантинні обмеження стали причиною того, що люди почали купувати через Інтернет продукти харчування, ліки, косметику, побутову хімію. Саме пандемія продемонструвала на скільки зручно здійснювати онлайн-покупки товарів постійного вжитку, а діджиталізація компаній, які працюють в роздрібній торгівлі, надала клієнтам таку можливість, створивши веб-сайт, в якому є каталог всіх товарів, представлених і в оффлайн магазинах, а також можливість оформити замовлення цих товарів і їх доставку.

Ми також впевнені, що зростатиме потреба в безпечній і зручній купівлі через Інтернет. Враховуючи випадки шахрайства і загрози кібератак, є необхідність вдосконалювати платіжні системи України.

Підприємствам варто врахувати, що кількість користувачів, які здійснюють покупки за допомогою смартфонів, продовжує зростати, тому важливо шукати нові рішення для адаптації веб-сайтів та інтернет-магазинів до мобільних пристроїв, розробляти нові додатки, з більш зручним, якісним та інтуїтивним інтерфейсом.

Зростатиме і потреба в якісній рекламі. Популярність набирає зараз ситуативний маркетинг – це рекламні продукти компанії, які створюються на основі актуальних ситуацій в країні чи світі. Це сприятиме підвищенню лояльності клієнтів.

Ще однією причиною, яка викликає недовіру споживачів до купівлі товарів через онлайн-магазин – це ймовірність, що доставлений товар буде пошкодженим або взагалі не відповідатиме очікуванням клієнта. Тому ми бачимо перспективу в тому, щоб розробляти і впроваджувати інноваційні методи контролю та оцінки якості товарів, які споживачі купують онлайн.

Розуміння підприємствами важливості цього процесу та його вдосконалення впливає не лише на імідж самої компанії, але і загалом довіра до Інтернет-торгівлі.

Значної трансформації, на нашу думку, зазнають фізичні магазини. Ми вже сьогодні використовуємо багато інструментів для автоматизації процесу купівлі товарів, проте існує ще багато перспектив для вдосконалення цього процесу і впровадження нових електронних систем. Магазини в майбутньому можуть включати в себе наступні елементи:

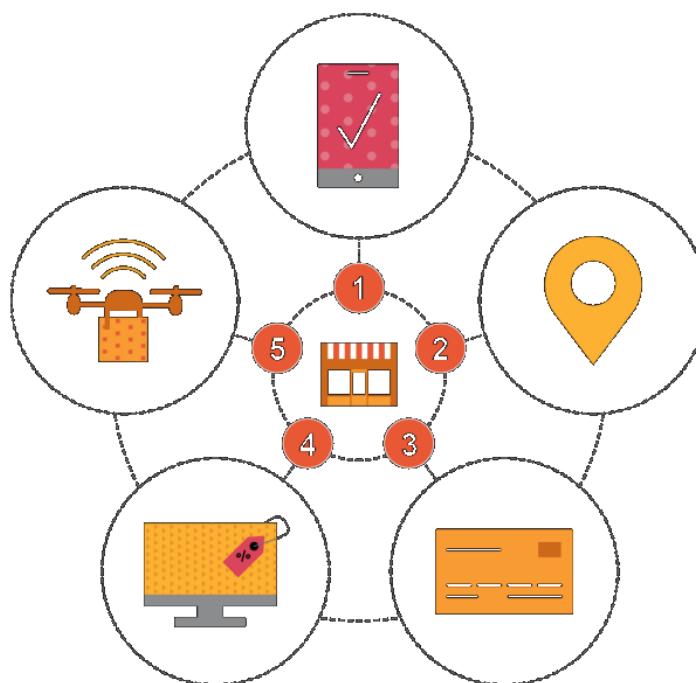
1. Швидкий доступ до даних. За допомогою QR-кодів, чіпів, Інтернет речей, споживачам буде доступна вся інформація про товар, а також про статус покупки та геолокація товару, якщо клієнт очікує його доставку [27].

2. Рекламні пропозиції, створені під потреби окремого споживача. За допомогою мобільних додатків буде можливість відслідковувати історію покупок споживача, щоб розуміти, які товари він найчастіше купує, і, на основі цих даних, відправляти йому акційні пропозиції на дані товари або запропонувати новинки, які доступні в магазинах [21].

3. Різні способи оплати товарів. Чисельність споживачів, які здійснюватимуть оплату товарів за допомогою банківських карток буде зростати. Також залишатиметься можливість оплатити покупку, відсканувавши штрих-код товару або QR-кодів. На нашу думку магазин майбутнього – це магазин без черг, де кожен покупець може здійснювати покупку і оплачувати товар без допомоги касира, проте також будуть введені більш надійні системи контролю на випадок крадіжок [48].

4. Роботизація торгівлі. Важко уявити магазин майбутнього без впровадження новітніх технологій, тому, ми вважаємо, що є перспектива появи розумних візків, безпілотної системи доставки товарів та багатьох інших інноваційних рішень [25].

Без впровадження новітніх технологій, фізичні магазини в майбутньому просто перестануть існувати, адже здійснювати покупки онлайн дуже зручно. Магазини пропонуватимуть клієнтам різні способи автоматизації покупок як фізично, так і онлайн.



**Рис. 3.3. Схема діджитал-елементів фізичного роздрібного магазину в майбутньому.**

Джерело: [27]

Не менш важливу роль відіграє державна підтримка підприємств роздрібною торгівлі в кризові періоди, а також сприяння діджиталізації бізнес-процесів.

До державних інституцій, які беруть участь процесі цифрової трансформації України, слід віднести наступні:

- Національний банк України;
- Служба безпеки України;
- Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України;
- Міністерство інфраструктури України;

- Міністерство освіти і науки України;
- Міністерство охорони здоров'я України;
- Національна служба здоров'я України;
- Департамент кіберполіції Національної поліції України;
- Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації;
- Державна митна служба України;
- Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації;
- Державне підприємство «Дія»;
- Державне підприємство «Електронне здоров'я» [29].

Кожна з цих інституцій відповідає за окремий напрямок цифровізації і виконує відповідні функції.

Нами запропоновано наступні напрямки державної підтримки підприємств роздрібною торгівлі:

- Вдосконалення нормативно-правової бази;
- Сприяння збільшенню інвестицій в галузі торгівлі;
- Сприяння розвитку цифрової грамотності населення;
- Фінансова підтримка товаровиробників України.

Отже, в третьому розділі ми розробили стратегію діджиталізації бізнесу, яка складається з шести етапів і може допомогти підприємствам більш ефективно впроваджувати цифрові інструменти в своїй діяльності.

Ми також навели перелік, які можуть виникнути в процесі цифрової трансформації бізнесу та запропонували діджитал-інструменти, які можна використати для мінімізації їх впливу на роботу компанії.

Запропонована нами стратегія базується на дослідженні використання діджитал-інструментів компаніями-лідерами в сфері роздрібною торгівлі України, їх впливу на діяльність цих компаній, зокрема мережі «АТБ», а також

виявленими за допомогою SWOT-аналізу слабких сторін та загроз діджиталізації, серед яких ми виділили відсутність у компаній розуміння етапів цифрової трансформації та знань у плануванні процесу діджиталізації бізнесу.

В другій частині цього розділу ми проаналізували перспективи та можливі тенденції розвитку діджиталізації роздрібною торгівлі, в тому числі і в кризових умовах. На нашу думку нові цифрові рішення та інструменти продовжуватимуть з'являтися, тому підприємствам потрібно бути готовими до їх впровадження у своїй діяльності для підвищення конкурентних переваг і лояльності клієнтів.

## ВИСНОВКИ

Потреба у впровадженні цифрових інструментів для покращення діяльності підприємств різних галузей економіки з'явилася ще до початку пандемії COVID-19, проте саме кризові умови, спричинені пандемією, надали цьому процесу значного прискорення і змінили традиційні підходи до ведення бізнесу.

Проведене нами дослідження розкрило сутність поняття «діджиталізація». Підсумовуючи результати нашого дослідження, на основні поставленої мети та завдань, можна зробити наступні висновки:

1. *У роботі визначено сутність поняття «діджиталізація».* На основні аналізу різних літературних джерел та праць вітчизняних й іноземних науковців, можна підсумувати, що діджиталізація – це процес перетворення традиційних бізнес-процесів у цифрові, що базуються на використанні інформаційних технологій та електронних засобів зв'язку. Діджиталізація дозволяє підприємствам забезпечувати більш ефективну роботу, скоротити витрати на виробництво та продаж, покращити якість товарів та послуг, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку. Діджиталізація також може допомогти підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та швидко реагувати на нові виклики та можливості.

2. *Досліджено основні види інструментів діджиталізації та підходи до їх класифікації.* Пандемія COVID-19 значно прискорила процес інноваційних розробок, тому сьогодні для будь-яких потреб бізнесу можна застосовувати різні інструменти діджиталізації: соціальні мережі, месенджери, чат-боти - для ефективної комунікації з клієнтами; інтернет-магазин та веб-сайт - для онлайн-продажів; Big Data - для аналізу великого обсягу даних, інструменти діджитал-маркетингу - для просування товарів та послуг тощо. Кожен з наведених інструментів здатен допомогти компаніям покращити результати своєї діяльності та автоматизувати бізнес-процеси.

### *3. Визначено стан роздрібної торгівлі в Україні під час пандемії.*

Враховуючи швидку адаптацію підприємств до зовнішніх змін, результати дослідження показали позитивну динаміку обсягу обороту роздрібної торгівлі в період з 2020 – 2021 рр, після послаблення карантинних обмежень. Проте, на початку березня 2020 року, ми спостерігаємо негативно динаміку обсягу обороту роздрібної торгівлі. Це пов'язано з тим, що більшість компаній не були готові до цифрової трансформації, а деякі з них до початку пандемії не робили жодних кроків до діджиталізації. Це стало причиною припинення роботи багатьох компаній або погіршення їх показників. Варто зазначити, що роздрібна торгівля входить до переліку галузей, які найменше постраждали під пандемії та зазнали найбільш відчутної трансформації. Причиною є високий попит саме на товари першої необхідності в цей період.

Було проведено SWOT-аналіз для визначення можливих загроз, спричинених діджиталізацією, з метою розробки шляхів прискорення процесу цифрової трансформації. Основним недоліком ми виділили те, що більшість компаній не мають чіткого розуміння всіх етапів впровадження діджитал-інструментів та не знають з чого почати процес діджиталізації, що може призвести до неефективного застосування цифрових інструментів та ресурсів, витрачених на їх впровадження.

*4. Проаналізовано досвід використання діджитал-інструментів провідними підприємствами України в сфері роздрібної торгівлі під час пандемії COVID-19.* Ми дослідили діяльність таких відомих українських компаній, як «АТБ», «Fozzy Group», «Novus», мережі магазинів «Коло» та на їх прикладі визначили ефективність впровадження цифрових технологій у роздрібну торгів і як вплинули карантинні обмеження на поведінку споживачів та дії компаній для виходу з кризи. Результати нашого аналізу показали, що онлайн-торгівля виявилася зручнішою для споживачів ід час карантинних обмежень. За цей період значно збільшилася кількість людей, які купували через Інтернет. І якщо раніше звичним для споживачів було

купувати онлайн такі речі, як одяг, взуття, техніку, косметику, то з початком пандемії з'явилася нова звичка – почати купувати онлайн і товари першої необхідності. Врахувавши такі зміни у споживацькій поведінці, підприємствам потрібно було оперативно впроваджувати інноваційні інструменти і трансформувати бізнес-процеси. Проаналізовані нами компанії виявилися найшвидшими серед конкурентів, а отже попит на їх товари та послуги користувалися найбільшим попитом серед споживачів, так як закривалися найважливіші потреби – безпека клієнта та швидка доставка продуктів. Доказом ефективного впровадження інструментів діджиталізації у діяльності досліджених підприємств є відкриття нових магазинів в період 2020 – 2021 років, не зважаючи на складі умови, спричинені пандемією.

*5. Визначено ефективність діджиталізації бізнес-процесів на прикладі ТОВ «АТБ-маркет» в умовах карантинних обмежень.* Для більш поглибленого аналізу ми обрали дану компанію, так як вона є одним з лідерів у сфері роздрібною торгівлі. Ми дослідили діяльність підприємства за останні 7 років та можемо зробити висновок, що період пандемії був дуже продуктивним для «АТБ». Крім того, що компанія почала використовувати велику кількість діджитал-інструментів (веб-сайт, месенджери, соціальні мережі, чат-боти, онлайн-торгівлю, безконтактні способи оплати тощо), вона також відкрила найбільшу кількість магазинів за весь період своєї діяльності – 1314 магазинів у 2021 році.

*6. Розроблено рекомендації та запропоновано напрями удосконалення процесу діджиталізації підприємств роздрібною торгівлі в кризових умовах.* Проаналізувавши труднощі, з якими стикаються компанії в процесі цифрової трансформації, ми дійшли до висновку, що в першу чергу основну увагу варто зосередити на плануванні впровадження нових інструментів, оскільки велика кількість компаній просто не знає з чого покати, а тому витрачають багато коштів за свої невдалі кроки та помилки. Тому, нами було розроблено стратегію пришвидшення діджиталізації бізнесу, яка складається з шести

етапів - розуміння на якому етапі діджиталізації зараз перебуває підприємство; визначення амбіцій компанії; визначення цифрового потенціалу компаній; цифрова адаптація; реалізація поставлених цілей; оцінка ефективності впровадження цифрових технологій. На кожному з цих етапів необхідно впроваджувати різні інструменти діджиталізації, тому ми також навели перелік цих інструментів. Розроблені нами рекомендації можуть допомогти підприємствам краще розуміти свої потреби в процесі діджиталізації та більш ефективно застосувати цифрові інструменти.

*7. Розглянули перспективні напрямки діджиталізації бізнесу в майбутньому.* З кожним роком потреби клієнтів будуть змінюватися і для конкурентних переваг компанії важливо буде пристосуватися до нових змін і вчасно їх відслідковувати, тому ми впевнені, що будуть з'являтися нові діджитал-інструменти, які робитимуть процес оплати товарів онлайн більш безпечним, процес оформлення замовлень та комунікацію з клієнтами швидшими, роботу з даними більш автоматизованою.

Отже, результати проведеного дослідження розкривають важливість процесу діджиталізації для бізнесу, зокрема в кризові періоди. Більше того, несприятливі умови можуть навпаки прискорювати процес цифрової трансформації, робити його необхідним та неминучим для розвитку компанії та підвищення конкурентоспроможності. Запропоновані методи покращення процесу діджиталізації на основі проведеного дослідження мають практичну цінність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 інструментів цифрової трансформації для малого бізнесу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20235705-10-instrumentiv-cifrovoyi-transformaciyi-dlya-malogo-biznesu>
2. Аналіз використання мережі інтернет в Україні Pro-Consulting [https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy?level1=retail\\_trading&page=7&stat=1](https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy?level1=retail_trading&page=7&stat=1)
3. Андрушкевич З.М., Нянько В.М., Сітарчук О.В. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID–19. Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2020. № 5. С.15–18.
4. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32.
5. Бортник С. М. Світовий досвід підтримки функціонування та продуктивності підприємств під час пандемії COVID-19. Актуальні питання діяльності суб’єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19 : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ХНУВС, 2021. С. 35-40.
6. Гордей О.Д., Безноско К.О., Мерва А.О. Вплив COVID-19 на економічне зростання в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2020. Вип. 1-2. С. 49-63. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org.10.33244/2617-5940.1-2.2020.49-63>.
7. Горняк О., Стемблер Д., Черкез С. Цифровізація та пандемія як сучасні чинники розвитку економіки України. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2020. Вип. 6 (85). С. 44–50. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_6/11.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_6/11.pdf).

8. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3 (29). С. 18-24. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.

9. Гуренко А. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. / А. Гуренко, О. Гашутіна // Економіка і суспільство. Випуск №19. Мукачівський державний університет, 2018 р. С.739-745

10. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7).

11. Державна служба статистики України// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/> .

12. Денков Д., Каракуц А., Щедрін Ю. Вплив COVID-19 та карантинних умов на економіку України. Київ : Центр прикладних досліджень. 2020. 56 с.

13. Диба М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 50–63.

14. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. Випуск № 3 (19). С.21-32.

15. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. Вип. № 3 (19). С. 21-32.

16. Жарікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. В. Жарікова

Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – Режим доступу:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7075>.

17. Жосан Г. Стан розвитку диджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1(2). Режим доступу:  
<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864>.

18. Заха Д., Мовчан В., Кравчук В., Кірхнер Р., Полушкін Г. Економічний вплив пандемії Covid-19 на Україну. Режим доступу:  
[https://rpr.org.ua/wpcontent/uploads/2020/05/GET\\_UKR\\_PS\\_01\\_2020\\_ua.pdf](https://rpr.org.ua/wpcontent/uploads/2020/05/GET_UKR_PS_01_2020_ua.pdf).

19. Колодко Г. В. Після пандемії. Економіка і політика у постпандемічному світі //Економіка України. 2020. № 5. С. 3–24.

20. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2021, № 100. С. 88–95. Режим доступу:  
<https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619>.

21. Косарь Н.С., Бодьо С.І. Дослідження розвитку інтернет-маркетингу в умовах пандемії. Режим доступу:  
[http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/26.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/26.pdf).

22. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. (2020). Виклики та можливості сучасного ринку праці в умовах автоматизації виробництва і цифровізації економіки: футурологічний аспект. Формування системи внутрішньої торгівлі: теорія, практика, інновації: кол. монографія. Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі. 220–231.

23. Кривещенко В. В. Як пандемія COVID-19 вплинула на розвиток електронної комерції / Вікторія Віталіївна Кривещенко. // Інституційний репозитарій Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – 2020. – С. 332–333 – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34531>.

24. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. Режим доступу: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20>.

25. Лазоренко Т. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу /Т. Лазоренко, І. Шолом // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Випуск №1, 2020 р. С.50-51 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>.

26. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 2. Т. 2. С. 20–32.

27. Майбутнє споживчих ринків PwC Україна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>.

28. Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 105—109.

29. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2020. Т. 4. № 1. С. 63—71.

30. Нікуліна, М., Сотник, І., Дериколенко, О., & Стародуб, І. (2022). безробіття в економіці України: COVID -19, війна та діджиталізація . Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 25-32.

31. Новікова О.Ф., Панькова О.В., Шастун А.Д. Цифровий розвиток у процесах подолання ризиків та небезпек в умовах пандемії COVID-19 // Бізнес-навігатор, 2020.

32. Огляд заходів цифрової трансформації економіки України в умовах воєнного стану (червень 2022 р.). // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayinyv-umovakh>.

33. Олешкевич С. І., Гук О. В. Роль диджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційну структуру підприємств. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2020. № 5. С. 86–97. Режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204743/204657>.

34. Олешко А., Ровнягін О. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків Covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 4.

35. Офіційний сайт «АТБ» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com/>

36. Офіційний сайт MasterCard // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://newsroom.mastercard.com/eu/press-releases/wearable-payments-aretaking-off-across-europe-eightfold-increase-in-transactions-in-just-a-year/>

37. Офіційний сайт компанії «Fozzy Group». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fozzyshop.ua/>

38. Офіційний сайт компанії «Novus». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novus.online/>

39. Офіційний сайт компанії «Фокстрот». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.foxtrot.com.ua/uk>

40. Петровська. О.М. Перспективи появи нових професій на ринку праці України після світової пандемії // Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. С. 177-182. Режим доступу: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/603/589>.

41. Пічкурова З.В. Можливості та ризики глобальної цифрової трансформації для світового ринку праці в умовах пандемії COVID-19 / З.В. Пічкурова // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XII міжнародна науковопрактична конференція, 14 травня 2021 р.: тези доп. – К., 2021. – С. 60-63.

42. Познякова О. І., МацьківЛ. Б.Удосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації.Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці : тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції,18–20 червня 2020року, Львів. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 144–146.

43. Проскурніна Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020.

44. Рижков В. Що таке цифрова трансформація // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://komandaa.pro/blog/digital-transformation>.

45. Савицька О. М., Салабай В. О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні / Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. I Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – С. 62-63.

46. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України.2019. No 5. С. 76–79.

47. Складний рік: скільки магазинів відкрили найбільші мережі України в 2020-му // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/skilky-magazyniv-vidkryly-2020/>.

48. Сторонянська І., Бенювська Л. Економіка регіонів України під дією викликів пандемії COVID-19. Регіональна економіка. 2020. № 2 (96). С. 5–16. Режим доступу: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-1>.

49. Тарасенко І.О., Гавриленко Н.Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 3(47). Т. 1. С. 36-46.

50. Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. Випуск 47. 2020. Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47\\_2020\\_ukr/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf).

51. Україна у 2020-2021 роках: Наслідки пандемії консенсус-прогноз міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, К. – 2020. – № 51.

52. Устенко М. О., Русских А. А. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 181-192.

53. Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Досвід роботи вітчизняних підприємств в умовах карантинних обмежень: соціально-трудова аспект // Вісник економічної науки України, 2020.

54. Хмарні технології рятують бізнес під час війни. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/news/hmarni-tehnologiyi-ryatuyut-biznes-pid-chas-vijny>.

55. Цимбал А. Як змінився український бізнес після COVID-19 [Електронний ресурс] / Анрій Цимбал // KPMG. – 2020. – Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/blogs/home/posts/2020/10/yakzminivsyaukrayinskij-biznes-pislya-covid-19.html>.

56. Цифровізація бізнесу// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wezom.com.ua/ua/blog/didzhitalizatsija-biznesa>

57. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/business-digitization>.

58. Чорна М. В. Сучасні тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні / М. В. Чорна, О. С. Шуміло // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2015. – Вип. 2. – С. 51–64.

59. Ярош-Дмитренко Л.О. Діджиталізація маркетингу в умовах пандемії COVID–19. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент.2020. No 45. С.147–152.

60. Ярош-Дмитренко Л.О. Діджиталізація маркетингу в умовах протидії поширенню пандемії Covid-19. Режим доступу: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/27.pdf>.

61. Almeida F., Duarte Santos J., Augusto Monteiro J. The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. IEEE Engineering Management Review. 2020. Vol. 48, no. 3. P. 97–103.

62. С. Milanesi, “Digital Transformation And Digital Divide Post COVID19.” // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/carolinamilanesi/2020/05/11/digitaltransformation-and-digital-divide-post-covid-19/#6b142e8a1656>

63. Digitalization. Gartner IT Glossary. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/itglossary/digitalization/>

64. Fedyk, M., Kudyn, S., & Bondarchuk, M. (2022). Digitalization of the world business environment under the conditions of global instability. Economics & Education, 7(1), 34–41.

65. GT Partners Ukraine // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gtpartners.com.ua/>.

66. Oxford Economics // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oxfordeconomics.com/service-category/macro/>

67. R. Berger, “Digital Workplace in the Era of COVID-19.” // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rolandberger.com/en/Point-of-View/Digital-workplace-inthe-era-of-Covid-19.html>.

68. Sokolova, H. B. (2018), “Some aspects of the development of the digital economy in Ukraine”, Economic Bulletin of Donbass, no.1 (51), pp. 92-96.

69. Statista. (2021). E-commerce worldwide - statistics & facts // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview>.