

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИРОВІЗАЦІЇ

Виконав: студент 4 курсу,
Групи ПТБД-41 (З)
Спеціальності 076
Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність **Непийводи**
Андрія Васильовича

Науковий керівник
д.е.н., професор, завідувач кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки
Пилипів Надія Іванівна

Рецензент
д.е.н., професор кафедри фінансів
Щур Роман Іванович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Основні підходи до стратегічного управління в сучасній економіці.....	9
1.3. Особливості стратегічного управління в торговельній галузі.....	12
РОЗДІЛ II. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	21
2.1. Поняття цифровізації та її значення для бізнесу.....	21
2.2. Цифрові технології в управлінні торговельним підприємством.....	22
Цифрові канали комунікації та маркетингу в стратегіях торгівлі.....	25
Виклики та аспекти розвитку торговельного бізнесу в умовах цифровізації та війни.....	27
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	32
3.1. Формування цифрових стратегій торговельного підприємства.....	32
3.2. Управління змінами та персоналом в умовах цифрових трансформацій..	35
3.3. Перспективи впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління.....	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

У сучасному світі цифровізація стала визначальним чинником трансформації бізнесу. Торговельні підприємства, як найбільш чутлива до змін галузь, активно реагують на глобальні цифрові тренди, переосмислюючи свою стратегію розвитку. Успішне управління розвитком у таких умовах потребує адаптації бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій та перебудови управлінських процесів. Цифровізація не лише змінює інструменти торгівлі, а й формує нові стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність теми визначена тим, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і трансформації глобального бізнес-середовища стратегічне управління торговельними підприємствами зазнає суттєвих змін. Цифровізація стала ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств торгівлі, що вимагає перегляду традиційних моделей управління, адаптації до нових викликів ринку та впровадження інноваційних рішень.

Зміна поведінки споживачів, розвиток електронної комерції, автоматизація операцій, аналітика великих даних, мобільні застосунки та CRM-системи - це лише частина сучасних цифрових інструментів, які суттєво впливають на формування стратегічних пріоритетів підприємств. Водночас, вітчизняні компанії, зокрема у сфері торгівлі, стикаються з потребою не лише впроваджувати цифрові технології, але й ефективно інтегрувати їх у довгострокові стратегії розвитку.

Важливість дослідження теми зумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління в нових умовах господарювання, коли цифровізація виступає не лише технологічним явищем, а стратегічним ресурсом. Особливої актуальності набуває дана проблематика в контексті трансформації українського ринку торгівлі, який одночасно реагує на виклики війни, економічної нестабільності та потреби в цифровій адаптації.

Таким чином, дослідження управління стратегією розвитку торговельного підприємства в умовах цифровізації є вкрай важливим для формування ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної моделі функціонування підприємств у сучасному середовищі.

Метою кваліфікаційно роботи є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком торговельного підприємства в умовах цифровізації, з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища та можливостей цифрових технологій.

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

- розкрити теоретичні основи стратегічного управління розвитком торговельних підприємств;
- охарактеризувати теоретичні основи та особливості стратегічного управління в торговельній галузі в сучасних умовах;
- розглянути аспекти розвитку торговельного бізнесу в умовах цифровізації та війни;
- проаналізувати стан впровадження цифрових технологій в управлінні торговельним підприємством;
- визначити напрями удосконалення стратегічного управління в умовах цифровізації;
- запропонувати практичні рекомендації щодо запровадження інноваційних цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком торговельного підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та інноваційні аспекти ведення бізнесу у сфері торгівлі в сучасних умовах господарювання та з використанням цифрових технологій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань застосовано теоретичні, емпіричні та спеціальні методи

дослідження, зокрема, аналізу і синтезу, абстрагування та узагальнення, спостереження, статистичний, системний, порівняння.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані для створення або формуванні цифрових стратегій торговельних підприємств, а також як інформаційна база для студентів, підприємців та дослідників.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, 10 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Роботу викладено на 49 сторінках друкованого тексту, що містить 3 таблиці та 3 рисунки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства.

У нинішніх економічних умовах, що характеризуються високою динамікою та непередбачуваністю, підприємства змушені функціонувати в середовищі постійних змін. За таких обставин ключовим чинником забезпечення стабільності та зміцнення ринкових позицій є стратегія розвитку.

Ефективна стратегія повинна бути зорієнтована на інтенсивний тип зростання, який передбачає раціональне використання наявних ресурсів - матеріальних, трудових та фінансових, а також вдосконалення товарного асортименту. Вона має забезпечити високу рентабельність вкладених інвестицій, відповідати вимогам споживачів щодо якості продукції, умов гарантії та рівня сервісу, тим самим формуючи конкурентоспроможну модель функціонування підприємства.

Стратегія розвитку підприємства має охоплювати не лише формулювання конкретних заходів та механізмів їх реалізації, а й передбачати потенційні ризики та несприятливі сценарії розвитку подій, що дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати управлінські рішення відповідно до нових умов.

Сутність стратегічного розвитку підприємства була предметом дослідження багатьох учених, як вітчизняних, так і зарубіжних. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій проблематиці, єдиного загальноприйнятого визначення поняття «стратегічний розвиток підприємства» досі не сформовано. Це зумовлено багатогранністю підходів до трактування стратегії, специфікою галузей функціонування підприємств, а також постійною еволюцією ринкового середовища, що потребує нових теоретичних і практичних узагальнень.

Відомий дослідник у сфері стратегічного управління І. Ансофф розглядає стратегію підприємства як систему принципів і орієнтирів, що визначають логіку прийняття управлінських рішень у межах діяльності організації. За його визначенням, стратегія є «набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1].

На думку відомого американського економіста А. Чандлера, стратегія підприємства – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [2].

М. Портер визначає стратегію як процес формування унікальної та цінної ринкової позиції шляхом виконання комплексного набору взаємопов'язаних дій, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів і забезпечувати сталу конкурентну перевагу [3].

Василенко В.А. та Ткаченко Т.І. визначають стратегію як концепцію інтегрованого підходу до управління діяльністю підприємства, що передбачає поєднання внутрішніх ресурсів і компетенцій організації з можливостями та ризиками зовнішнього середовища. Такий підхід враховує як поточні умови, так і перспективи майбутнього розвитку, з урахуванням яких підприємство прагне реалізувати свою ключову мету [4].

Відповідно до теоретичних поглядів Мельник Л.Г., стратегія підприємства розглядається як система довгострокових, ключових та пріоритетних установок, планів і намірів керівництва, що стосуються організації виробничої діяльності, формування доходів і витрат, інвестиційної політики, цінової стратегії та соціального захисту працівників [5].

Строкович Г.В. розглядає стратегію підприємства як концепцію розвитку, що включає якісну конкретизацію у вигляді орієнтирів та бажаних станів підприємства, а також визначає послідовність заходів для їх досягнення в межах поставлених цілей [6].

За твердженням Саєнка М. Г., стратегія підприємства є системним планом потенційної поведінки організації в умовах невизначеності та неповноти інформації про майбутні зміни зовнішнього середовища і бізнессередовища. Вона включає формування місії, встановлення

довгострокових цілей, а також визначення шляхів і правил прийняття управлінських рішень, що спрямовані на максимальне використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення внутрішніх слабких місць і протидію зовнішнім загрозам з метою забезпечення стійкої прибутковості в майбутньому [7.]

Варто зазначити, що універсальної для всіх підприємств стратегії не існує, оскільки кожна організація є унікальною відкритою системою з власними індивідуальними характеристиками та особливостями функціонування. Саме тому для кожного підприємства розробляється індивідуальна стратегія розвитку, що включає послідовне виконання таких етапів: внутрішній аналіз діяльності фірми, оцінка зовнішніх можливостей і загроз, формулювання стратегічних цілей, визначення ключових завдань, прийняття рішення щодо портфельної стратегії, вибір конкурентної стратегії, розробка альтернативних варіантів стратегічних проектів, їх аналіз і відбір, а також безпосередня реалізація обраної стратегії.

Досить чітко визначення стратегії розвитку підприємства було запропоновано Виханським О.С.. Він розглядає стратегію розвитку як довгостроковий, якісно окреслений напрямок діяльності підприємства, що охоплює вибір сфери діяльності, засобів і форм її реалізації, внутрішньої системи взаємодії, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Стратегія спрямована на досягнення конкретних цілей і виконує функцію довгострокового плану, розробка якого полягає у визначенні мети та розробці плану її досягнення [8].

У випадках, коли чинна стратегія не забезпечує досягнення поставлених цілей або підприємство визначає нові стратегічні пріоритети, виникає необхідність розробки нової стратегії розвитку. Стратегія виступає як орієнтир для подальшого руху організації, сприяє координації її діяльності, оптимізує розподіл ресурсів та забезпечує адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища. Сутність стратегії полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку, розробці відповідних заходів і створенні умов для їх ефективної реалізації.

Проаналізувавши наведені визначення, можна зробити висновок, що метою стратегічного розвитку є визначення організацією своїх довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей, а також розробка відповідних заходів для їх досягнення. Особливо важливим при формуванні довгострокової стратегії є врахування необхідності адаптації та моделювання різних сценаріїв.

У сучасних умовах цифровізації, збройних конфліктів, посилення глобальної конкуренції та нестабільності ринкового середовища стратегічне планування набуває нових форм, які відзначаються підвищеною гнучкістю, інноваційністю та оперативністю реагування на виклики.

1.2. Основні підходи до стратегічного управління в сучасній економіці.

Сучасне стратегічне управління сформувалося в результаті еволюції управлінської думки, що охоплює декілька концептуальних підходів:

Класичний підхід (І. Ансофф, М. Портер): передбачає раціональне планування, оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, формування конкурентних переваг;

Поведінковий підхід: акцент на людському факторі, корпоративній культурі, організаційній поведінці;

Ресурсний підхід: основна увага приділяється внутрішнім ресурсам підприємства як джерелу стратегії;

Інноваційно-цифровий підхід: стратегія формується з урахуванням можливостей цифровізації, автоматизації, Big Data та аналітики.

Графік, що ілюструє хронологію еволюції підходів до стратегічного управління, відображений на Рис. 1.1:



Рис 1.1. Еволюція підходів до стратегічного управління

Цифрова трансформація сучасного бізнесу обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування стратегій. Відбувається перехід від стратегій, заснованих на прогнозуванні, до стратегій, заснованих на гнучкій адаптації, аналітиці даних, автоматизації процесів і клієнтоорієнтованості.

Стратегічне управління виступає однією з ключових складових системи менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує визначення довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення. Це складний і динамічний процес, який охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання стратегії, її впровадження, а також моніторинг і контроль реалізації.

Важливість стратегічного управління полягає в його здатності забезпечити адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури, збереження і зміцнення конкурентних переваг, оптимальне використання ресурсного потенціалу та зростання ефективності господарської діяльності. Крім того, стратегічне управління формує чітке бачення майбутнього розвитку підприємства, орієнтуючи його на досягнення сталого успіху в довгостроковій перспективі [9].

Розробка інтегрованих підходів до стратегічного управління в умовах сучасних викликів є одним із ключових напрямів забезпечення довгострокової стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у динамічному глобалізованому середовищі. Це потребує комплексного урахування багатьох взаємопов'язаних чинників, що впливають на розвиток суб'єктів господарювання, зокрема: стрімкого технологічного

прогресу, економічних флуктуацій, процесів глобалізації, соціальних трансформацій, а також політичної турбулентності.

У цьому контексті виділяються такі ключові аспекти розробки інтегрованих підходів до стратегічного управління:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Для успішної розробки стратегії важливо постійно здійснювати аналіз макроекономічних і мікроекономічних факторів, таких як: технологічні зміни (цифровізація, автоматизація, штучний інтелект); екологічні виклики (сталий розвиток, змінення клімату); політична і економічна нестабільність (кризи, глобалізація, міна нормативних вимог).

2. Адаптивність і гнучкість стратегії. Такі стратегії мають бути гнучкими та здатними адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Це вимагає: використання сценарного планування для передбачення можливих змін; регулярних коригувань стратегії на основі нових даних і змін у середовищі; підготовки до кризових ситуацій і розробки планів для їхнього подолання.

3. Інтеграція інновацій та технологій. Сучасні підходи до стратегічного управління повинні активно враховувати інновації. Це включає: впровадження цифрових трансформацій у всі аспекти діяльності; створення умов для інноваційної діяльності та стартапів в організації; співпраця з іншими підприємствами, університетами та науково-дослідними інститутами для розробки нових технологій.

4. Стале управління. Сталый розвиток набуває дедалі більшого значення в контексті стратегічного управління підприємствами. Сучасні стратегії мають бути орієнтованими не лише на економічну ефективність, а й на забезпечення балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами.

5. Системний підхід до управління. Інтеграція різних напрямків управління в єдину систему – це основа ефективної стратегії. Для цього необхідно: координація між різними підрозділами та функціями організації; розвиток комунікації та взаємодії між лідерами на всіх рівнях організації;

врахування зв'язків між різними аспектами бізнесу, такими як фінанси, маркетинг, технології тощо.

6. Управління ризиками. Оскільки глобальні та локальні виклики можуть мати непередбачувані наслідки, важливо розробити стратегії управління ризиками: ідентифікація та оцінка потенційних ризиків; розробка планів дій для мінімізації негативних наслідків; моніторинг і регулярна переоцінка ризиків у реальному часі.

7. Лідерство та корпоративна культура. Під час інтеграції стратегічних підходів ключову роль відіграють лідери організації: розвиток інноваційного лідерства, здатного адаптуватися до змін; сформування корпоративної культури, яка підтримує зміни і новації; мотивація і підтримка команди в умовах нестабільності.

8. Інтеграція з глобальними тенденціями. З огляду на глобалізацію важливо враховувати міжнародні тенденції та адаптувати стратегію підприємства до глобальних змін: аналіз міжнародних ринків і можливостей для розширення; врахування міжнародних стандартів і нормативів; розвиток глобальних партнерств і співпраці [9].

Підсумовуючи, важливо зазначити, що в умовах економічної нестабільності, політичних криз і трансформації нормативно-правового поля, підприємства повинні володіти високим рівнем адаптивності до стрімких змін середовища. Це обумовлює необхідність впровадження стратегій, які характеризуються гнучкістю та здатністю до оперативного реагування на зовнішні виклики та ризики.

1.3. Особливості стратегічного управління в торговельній галузі.

Торгівля належить до найбільш динамічно-розвинених секторів економіки, що відіграє важливу роль у формуванні економічного потенціалу України. Її вплив на національну економіку постійно зростає, посилюючи значущість цього сектору у забезпеченні стійкого економічного зростання.

Розвиток торговельного підприємства тісно корелює з низкою ключових економічних показників, серед яких слід виокремити: динаміку ринкових тенденцій та можливості виходу на нові сегменти ринку, рівень попиту та поведінку споживачів, взаємовідносини з постачальниками, ефективність управління товарними запасами, обсяг прибутку, кадровий потенціал, використання електронних комунікаційних засобів, витрати на оплату праці, а також логістичні та транспортні аспекти. Усі ці чинники є складовими внутрішнього й зовнішнього середовища, що формують стратегічні орієнтири підприємства.

Торговельне підприємство виступає базовою структурною одиницею сфери торгівлі, що функціонує як самостійний суб'єкт господарювання з правовим статусом юридичної особи. Його основною діяльністю є закупівля, зберігання та реалізація товарів. Поряд із цим підприємство може здійснювати надання додаткових супутніх послуг, метою яких є не лише підвищення рівня задоволення споживчого попиту, а й забезпечення зростання прибутковості.

Водночас існує велика кількість стратегічних напрямів розвитку торговельного підприємства, однак ефективність кожного з них потребує ретельної оцінки, оскільки далеко не всі підходи приносять очікуваний результат. Деякі з них можуть бути лише уявно привабливими, не маючи практичної цінності для досягнення стратегічних цілей.

У результаті узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду, можна виділити основні етапи стратегії розвитку торгової діяльності промислового підприємства, які включають:

- аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності;
- розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності;
- здійснення заходів по розвитку торгової діяльності;
- управління реалізацією стратегії.

Варто не забувати про те, що навіть при найдетальнішому плануванні завжди існує ймовірність непередбачених витрат, змін на ринку, коливань попиту чи постачання, а також внутрішніх проблем. Тому важливо не лише планувати, а й бути гнучким і готовим адаптуватися.

Під час розвитку торгового підприємства потрібно приділяти увагу основним напрямам розвитку підприємства, характеристики яких відображено у Таблиці 1.

Проаналізувавши, правильний шлях для розвитку торгового підприємства стає зрозуміло, що розвиток торгової діяльності здійснюється з використанням різних форм торгової діяльності і виконанням низки заходів по доведенню продукції до кінцевих споживачів шляхом реалізації продукції промисловими підприємствами через власні і пов'язані торгові канали.

Один із ключових напрямів модернізації торговельного підприємства полягає в поєднанні ринкових механізмів з елементами регулювання під час формування торгової мережі. Визначення кількісних та якісних параметрів її розвитку повинно базуватися на суто ринкових засадах: економічній доцільності, орієнтації на споживача та мінімально необхідному рівні забезпечення.

У сучасних умовах важливо максимально адаптувати структуру та географічне розташування підприємства до споживчих звичок і потреб.

Подальший розвиток типів торговельних закладів має здійснюватися не лише через розширення асортиментної спеціалізації, але й завдяки посиленню соціальної орієнтації - створенню роздрібних мереж з різними ціновими сегментами для однакових товарів та різноманітним рівнем послуг. Таким чином, торгівля виступає важливою складовою соціально-економічної системи будь-якої моделі господарювання.

Таблиця 1.1

Напрями розвитку підприємства та їх характеристики

Напрямок	Характеристика
----------	----------------

1. Стеження за змінами ринку, його місткістю, тенденціями розвитку та конкуренцією	У центрі уваги має бути не виробництво, а попит на товар чи послугу серед потенційних споживачів. Ринковий аналіз допомагає знизити ризики комерційних рішень і уникнути помилок у випуску нерелевантної продукції. Важливо формувати асортимент, що відповідає потребам споживачів, має конкурентні переваги та забезпечує прибуток
2. Просування на ринок	Реклама забезпечує приплив клієнтів, тому важливо правильно обирати медіа, орієнтуючись на їхню аудиторію. Рекламний бюджет слід планувати завчасно й на тривалий період. Ефективнішою є не разова яскрава реклама, а регулярні, якісні оголошення. Додатковою стратегією є прямі продажі через торгових агентів, для яких важливо організовувати навчання та підвищення кваліфікації
3. Система факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	Елементи внутрішнього й зовнішнього середовища можуть як сприяти, так і заважати діяльності підприємства. Безперерійна робота можлива лише за умови своєчасного виявлення, аналізу й нейтралізації негативних факторів. Постійне врахування цих впливів змушує підприємство бути завжди готовим до змін.
4. Робота з постачальниками	Взаємовідносини з клієнтами мають будуватися на довірі та високій якості обслуговування. Важливо забезпечувати конкурентні умови за ціною й якістю, прагнучи стати єдиним постачальником певної продукції. Ефективним інструментом є спеціальні ціни для великих замовлень - додаткові знижки сприяють залученню постійних клієнтів
5. Робота з клієнтами	Персонал повинен бути ввічливим і орієнтованим на потреби клієнта. Варто пропонувати якомога ширший асортимент, навіть якщо деякі товари не є профільними — їх можна замовити у постачальників. Такий підхід підвищує лояльність і збільшує шанси перетворити покупця на постійного клієнта
6. Штат співробітників	На початку існування підприємства не варто обтяжувати фінанси великою кількістю співробітників. Необхідно поєднувати тимчасово суміжні посади, підвищувати за рахунок цього заробітну плату співробітників. Наприклад: - менеджер по збуту може займатися закупівельною діяльністю; - головний інженер може поєднати посади контролю безпеки і енергетика; Це можливою тільки при належному документальному оформленні і навчанні
7. Транспортні питання	Будь-яке підприємство повинне мати власний транспорт. Навіть один транспортний засіб може скоротити час для вирішення питань і допомогти зберегти безліч клієнтів. Швидкість переговорів так само може поліпшити репутацію підприємства. У таких випадках автотранспорт незамінний
8. Електронний вид зв'язку	На даний момент існує безліч видів зв'язку за допомогою комп'ютера і доступу в мережу Інтернет. Забезпеченість працівників необхідною технікою та програмним забезпеченням дадуть відчутну економію на телефонних переговорах і транспортних витратах. Наявність таких засобів зв'язку полегшить роботу менеджерів, дозволить збільшити оперативність доступу до необхідної інформації. Це буде дуже корисно якщо клієнти та постачальник знаходяться у інших регіонах. Так само зв'язок може допомогти взаємодії усередині підприємства

Сфера торгівлі на відміну від інших має специфічні характеристики, що зумовлюють певну специфіку стратегічного управління. Торгівельні підприємства функціонують у надзвичайно конкурентному середовищі з

високою динамікою змін споживчих запитів, що потребує систематичного стратегічного аналізу та оперативної адаптації до ринкових тенденцій.

Особливості стратегічного управління у сфері торгівлі включають:

Орієнтацію на споживача. Стратегії повинні враховувати зміну споживчих уподобань, розвиток електронної комерції, персоналізацію послуг.

Інтеграцію цифрових технологій. Успішні торговельні підприємства впроваджують CRM-системи, ERP-платформи, онлайн-аналітику для прийняття стратегічних рішень.

Управління асортиментом і ланцюгами постачання. Ефективне стратегічне управління передбачає раціональне формування товарного портфеля, оптимізацію логістичних процесів.

Локалізацію та регіоналізацію. В умовах війни та глобальних логістичних криз торговельні підприємства активно змінюють стратегічні орієнтири з глобального на локальний рівень.

За результатами досліджень McKinsey & Co. у 2023 році [10], компанії роздрібної торгівлі, які інтегрують стратегії цифрової трансформації, демонструють приріст доходів на 15–20% щорічно у порівнянні з конкурентами, які дотримуються традиційних моделей управління.

Також важливим є антикризовий аспект. Після початку повномасштабної війни в Україні більшість торговельних компаній були змушені переглянути свої бізнес-моделі, перейти на онлайн-продажі, розширити логістику у західних регіонах країни, забезпечити фізичну безпеку персоналу й активів [11].

Торговельна галузь має свою специфіку, яка безпосередньо впливає на характер стратегічного управління. По-перше, підприємства торгівлі функціонують у висококонкурентному середовищі, де важливу роль відіграють фактори цінової політики, обслуговування клієнтів, брендингу та швидкості реакції на запити споживачів.

По-друге, ринок торгівлі демонструє високий рівень динамічності, пов'язаної з цифровими змінами: розвиток електронної комерції, мобільних

додатків, CRM-систем, омніканальності. Це потребує стратегічного планування з урахуванням таких технологічних викликів.

По-третє, стратегічне управління в торгівлі має бути клієнтоцентричним, тобто спрямованим на вивчення та задоволення потреб цільової аудиторії.

Серед актуальних стратегічних напрямів у торгівлі можна виокремити:

- цифровізацію каналів продажів (інтернет-магазини, маркетплейси);
- автоматизацію логістичних і складських процесів;
- впровадження інноваційних програм лояльності;
- екологізацію бізнес-процесів (ESG-стратегії).

Процес стратегічного управління в торговельному підприємстві є поетапним і включає кілька взаємопов'язаних фаз:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: цей етап охоплює оцінку макроекономічних умов (економічна ситуація, законодавство, політичні ризики), конкурентного середовища (модель Портера), а також внутрішніх ресурсів, сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз, VRIO-аналіз).

2. Визначення місії, бачення та цілей: формулювання стратегічної місії підприємства визначає його призначення на ринку, цінності та довгострокові цілі. Бачення задає орієнтир розвитку, тоді як SMART-цілі конкретизують завдання з урахуванням часових, ресурсних та якісних параметрів.

3. Вибір та розробка стратегічних альтернатив: цей етап включає побудову альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням ризиків, ресурсних обмежень і потенційного прибутку. Часто застосовуються такі підходи як матриця Ансоффа, BCG-матриця або стратегічна карта збалансованих показників (BSC).

4. Реалізація стратегії: впровадження стратегії вимагає відповідного організаційного забезпечення, кадрових ресурсів, інформаційної підтримки,

фінансування та контролю. Важливу роль відіграє управлінська команда та ефективна комунікація в межах підприємства.

5. Оцінка та коригування стратегії: регулярний моніторинг результатів дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегічних цілей та вносити необхідні корективи. В умовах швидких змін особливої актуальності набуває agile-стратегічне управління (інноваційний підхід до управління проєктами), що передбачає адаптацію до нових обставин у реальному часі.

Прикладами стратегій розвитку торговельних підприємств в Україні сьогодні можна назвати такі підприємства як Rozetka (розширення асортименту, розвиток логістики), АТБ (відкриття нових магазинів, оптимізація витрат), Сільпо (тематичні магазини, преміальні формати), EVA (активний розвиток електронної комерції, мобільні сервіси).

Водночас, в контексті глобальної нестабільності та динамічних трансформацій стратегічне управління торговельними підприємствами набуває особливої актуальності. Воно виступає визначальним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності до змін середовища та стійкого розвитку. На ефективність стратегічного управління впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, які мають взаємозумовлений характер та потребують комплексного аналізу.

Серед ключових зовнішніх чинників слід виокремити економічну нестабільність, яка проявляється у коливаннях валютних курсів, інфляційних процесах, нестабільності платоспроможного попиту та обмеженості доступу до фінансових ресурсів. У сучасних умовах, зокрема в Україні, на тлі військових дій та пов'язаних із ними геополітичних ризиків, економічна ситуація залишається вкрай нестійкою. Це зумовлює необхідність високого рівня адаптивності стратегій, орієнтації на гнучке планування та ризикменеджмент [14].

Збройна агресія РФ проти України створила безпрецедентні виклики для функціонування бізнесу, особливо в логістичній, кадровій та інфраструктурній сферах. В умовах військового стану стратегічне управління потребує перегляду ключових пріоритетів, зокрема, посилення уваги до

безпеки персоналу, диверсифікації постачальницьких ланцюгів та зменшення залежності від окремих ринків [11].

Особливу увагу в сучасному стратегічному управлінні слід приділити цифровізації, яка стала не лише трендом, а й стратегічною необхідністю. Цифрова трансформація охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства - від управління ланцюгами постачання до аналітики поведінки споживачів. Інструменти цифрової аналітики (Big Data, BI-системи), платформи електронної комерції, CRM-системи та штучний інтелект значно підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, сприяють персоналізації обслуговування клієнтів і оптимізації витрат [15].

У контексті цифровізації ключовими чинниками стратегічного успіху стають інвестиції в IT-інфраструктуру, розвиток цифрових компетентностей персоналу та інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування. За даними досліджень, компанії, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють вищий рівень операційної ефективності та клієнтської лояльності.

До внутрішніх чинників, що істотно впливають на стратегічне управління, належать ресурсна база, менеджмент та фінансова стабільність підприємства.

Ресурсне забезпечення (матеріально-технічні, трудові, інформаційні ресурси) визначає спроможність підприємства до реалізації стратегічних ініціатив. Особливої ваги набуває людський капітал, зокрема компетентність і мотивація персоналу, здатність до навчання та інноваційної діяльності.

Менеджмент, як ключова ланка управлінського процесу, забезпечує формування стратегічних цілей, розробку механізмів їх досягнення та моніторинг виконання. Стратегічне лідерство, вміння передбачати зміни середовища та мобілізувати внутрішні ресурси є визначальними факторами успіху.

Фінансова стабільність є фундаментом для реалізації будь-якої стратегії. Наявність стабільного фінансового потоку, доступ до інвестиційних ресурсів та ефективна система фінансового контролю забезпечують стійкість

підприємства до зовнішніх шоків та відкривають можливості для масштабування діяльності.

Таким чином, стратегічне управління торговельними підприємствами в умовах цифровізації набуває нових вимірів: підвищується роль ІТ-рішень, швидкості прийняття рішень, багатоканального маркетингу та управління взаємодією з клієнтами.

Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка стає не лише засобом оптимізації, але й джерелом стратегічних переваг. Для забезпечення ефективності стратегічного управління необхідною є синергія між технологічною модернізацією, фінансовою стійкістю та професійною управлінською командою.

Таким чином, успішність реалізації стратегії наразі безпосередньо залежить від використання цифрових технологій, гнучкого планування та швидкого реагування на виклики глобального ринку.

РОЗДІЛ II. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Поняття цифровізації та її значення для бізнесу

Сучасний етап розвитку багатьох країн, зокрема і України, пов'язаний з безальтернативністю пошуку та переходу на нову модель економічного розвитку, в основу якої покладено використання інтелектуального потенціалу і новітніх цифрових технологій.

Сьогодні цифровізація є одним із ключових чинників трансформації економіки, суспільства та бізнес-середовища. Цифровізація (англ. digitalization) - це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та інноваційності.

На думку Мельника Л. Г. та Лук'яненка І. В., цифровізація - це не лише перехід до використання цифрових технологій, а й фундаментальна трансформація способів ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та партнерськими структурами, що зумовлює появу нових бізнес-моделей [20].

Значення цифровізації для бізнесу полягає в:

оптимізації бізнес-процесів: завдяки впровадженню ERP, CRM, SCM систем підприємства знижують витрати, пришвидшують обробку інформації, покращують управління ресурсами; розширенні каналів збуту: цифрові платформи, маркетплейси, електронна комерція дозволяють досягати нових ринків; персоналізації обслуговування клієнтів: за допомогою аналітики великих даних (Big Data) бізнеси можуть краще розуміти споживачів; інноваціях у продуктах і послугах: цифрові технології стимулюють розробку нових форматів пропозицій, включаючи онлайн-сервіси, мобільні застосунки, віртуальні консультації тощо.

У контексті української економіки цифровізація набула особливої актуальності у зв'язку з необхідністю адаптації до глобальних викликів - війни, пандемії, енергетичної кризи. За даними Міністерства цифрової трансформації України, одним із пріоритетів державної політики є підтримка цифрової економіки через програми «Дія.Бізнес», «єПідтримка», електронні реєстри, онлайн-інструменти [21].

Наприклад, цифровізація в торгівлі в Україні проявляється через активне впровадження POS-систем, електронного документообігу, онлайн-платежів, чат-ботів та омніканальної стратегії взаємодії з клієнтами. Українські компанії, такі як Rozetka, Нова пошта, АТБ, активно інвестують у

цифрову трансформацію, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними навіть у кризовий період.

Таким чином, цифровізація є не просто модернізацією технологічної інфраструктури, а комплексною зміною парадигми ведення бізнесу, що визначає його здатність до розвитку, адаптації та інновацій в умовах динамічного середовища.

2.2. Цифрові технології в управлінні торговельним підприємством

У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема в сфері торгівлі. Впровадження цифрових технологій суттєво змінює підходи до управління, структуру бізнес-процесів, взаємодію з клієнтами, а також відкриває нові можливості для стратегічного розвитку.

Цифрові технології в управлінні торговельним підприємством слід розуміти як сукупність сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів, що використовуються для підвищення ефективності організаційної діяльності. Зокрема, до таких технологій відносять системи автоматизації процесів (ERP), управління взаємодією з клієнтами (CRM), аналітику великих даних (Big Data), хмарні обчислення, мобільні платформи, штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT).

На думку Тапскотта, цифровізація є не лише впровадженням нових технологій, але й трансформацією самої бізнес-моделі підприємства, що передбачає зміну способу ведення господарської діяльності в умовах цифрової економіки [22].

У сучасних умовах економіки, де технологічні інновації є ключовим чинником конкурентоспроможності, цифрова трансформація системи управління бізнес-процесами торговельного підприємства набуває особливої важливості. Використання цифрових технологій дає змогу автоматизувати основні процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність управління ресурсами. Завдяки цифровим інструментам значно прискорюється обробка

даних, що дозволяє своєчасно реагувати на ринкові зміни й ухвалювати виважені управлінські рішення. Крім того, цифровізація забезпечує прозорість процесів, що сприяє кращому контролю витрат і знижує ризик помилок. Важливою перевагою є також можливість інтеграції з клієнтами та постачальниками через цифрові платформи, що покращує швидкість і якість обслуговування.

Управління торговельним підприємством у цифровому середовищі передбачає інтеграцію низки технологічних рішень, що охоплюють різні сфери діяльності. Основними напрямками впровадження цифрових інструментів є:

1. Використання ERP та CRM-систем. ERP-системи забезпечують єдину інформаційну платформу для управління фінансами, логістикою, закупівлями та персоналом. CRM-системи дозволяють ефективно управляти взаємодією з клієнтами, здійснювати персоналізовані маркетингові дії та підвищувати рівень обслуговування.
2. Аналітика великих даних (Big Data). Системи обробки великих обсягів інформації дозволяють аналізувати споживчу поведінку, прогнозувати попит, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та приймати обґрунтовані управлінські рішення.
3. Інтернет речей (IoT). Впровадження IoT-технологій у торговельну діяльність забезпечує автоматизований моніторинг товарних запасів, контроль умов зберігання продукції, а також оптимізацію логістичних процесів.
4. Штучний інтелект та машинне навчання. AI-системи використовуються для автоматизації процесів закупівлі, ціноутворення, розробки рекомендаційних систем і створення чатботів для взаємодії з клієнтами.
5. Електронна комерція та мобільні платформи. Сучасні торговельні підприємства активно впроваджують онлайн-продажі, що дозволяє

розширити ринок збуту, підвищити доступність товарів і знизити витрати на утримання фізичних торгових точок.

6. Впровадження зазначених інструментів дозволяє оптимізувати процеси управління, знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Переваги цифрових технологій для управління торговельним підприємством полягають у:

- підвищенні швидкості прийняття управлінських рішень;
- ефективному використанні ресурсів підприємства;
- удосконаленні комунікацій та обміну інформацією; □ забезпеченні гнучкості та адаптивності бізнес-моделі; □ формуванні нових каналів взаємодії з клієнтами.

Згідно з дослідженням компанії McKinsey, підприємства, які системно впровадили цифрові рішення, демонструють на 20–30% вищу продуктивність, ніж їхні конкуренти, що діють за традиційними моделями [15].

Водночас цифрова трансформація торговельних підприємств в Україні стикається з низкою викликів, серед яких:

- низький рівень цифрової грамотності персоналу;
- недостатнє фінансування інновацій;
- слабка ІТ-інфраструктура;
- відсутність державного стимулювання цифрових трансформацій у секторі МСП;
- ризики інформаційної безпеки та кіберзагроз.

Необхідність подолання зазначених бар'єрів обумовлює важливість розробки державних і корпоративних стратегій цифрового розвитку з урахуванням національної специфіки та глобальних тенденцій.

Отже, цифрові технології відіграють визначальну роль у трансформації системи управління торговельними підприємствами. Їх впровадження дозволяє значно підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити

обслуговування споживачів та забезпечити стратегічну стабільність підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Для українських підприємств цифровізація управління стає не лише вимогою часу, але й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

2.3. Цифрові канали комунікації та маркетингу в стратегіях торгівлі

У сучасних умовах цифровізації стратегічне управління торговельним підприємством невід’ємно пов’язане з ефективним використанням цифрових каналів комунікації та маркетингу. Підприємства, що адаптували свої бізнесмоделі до цифрового середовища, отримали змогу не лише ефективно просувати продукцію, а й встановлювати постійний двосторонній контакт із клієнтами, підвищувати лояльність споживачів і швидко реагувати на зміни в споживчій поведінці.

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube тощо) стали потужними маркетинговими інструментами, які дозволяють торгівельним підприємствам комунікувати зі своєю цільовою аудиторією в реальному часі, формувати позитивний імідж бренду та просувати товари через візуальний контент, стріми, сторіс, огляди та рекламу.

Для прикладу, торгова мережа Rozetka активно використовує соціальні мережі для запуску нових товарів, проведення акцій, залучення клієнтів через інтерактивний контент та пряму комунікацію. Особливе значення має YouTube-канал компанії, де публікуються огляди товарів, що формують довіру споживача та підвищують конверсію продажів.

Comfy – один із провідних ритейлерів побутової техніки та електроніки використовує TikTok і Instagram для створення розважального контенту з елементами нативної реклами, що позитивно впливає на охоплення молодшої аудиторії.

Цифрова реклама, зокрема контекстна (Google Ads), таргетована (Meta Ads), банерна та відеореклама, дозволяє точно налаштовувати кампанії

відповідно до поведінкових і демографічних характеристик користувачів, оптимізувати витрати на маркетинг і досягати високої рентабельності інвестицій у рекламу.

Зокрема, Фокстрот активно впроваджує стратегії програматик-реклами та ремаркетингу. Після взаємодії користувача з сайтом компанії, потенційний покупець бачить персоналізовані оголошення, які стимулюють повернення на сайт і завершення покупки.

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють зберігати й аналізувати дані про клієнтів, будувати довгострокові відносини, сегментувати аудиторію, автоматизувати маркетингові кампанії та підвищувати рівень обслуговування.

Так, Епіцентр інтегрував CRM-рішення для формування індивідуальних пропозицій, обліку історії покупок та взаємодії з клієнтами через омніканальні комунікації. Клієнт отримує персоналізовані знижки, нагадування про акції та бонуси, що сприяє підвищенню лояльності.

Watsons Україна використовує CRM-систему у зв'язці з мобільним застосунком, який дозволяє клієнтам переглядати історію покупок, отримувати індивідуальні купони та брати участь у програмах лояльності. Це не лише підвищує обсяг продажів, а й зміцнює позиції бренду на ринку.

Таким чином, цифрові канали комунікації та маркетингу стали основним інструментом реалізації сучасних стратегій торгівлі. Їх ефективне використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін споживчих очікувань, будувати індивідуалізовану взаємодію з клієнтами, підвищувати обсяги продажів і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу. Для українських торговельних підприємств цифрова комунікація не лише доповнює традиційні методи просування, а й стає центром маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклики та аспекти розвитку торговельного бізнесу в умовах цифровізації та війни

Наразі як український, так і світовий торговельний бізнес переживає кризу, спричинену військовою агресією Російської Федерації проти України. У нових умовах, в яких країна перебуває вже майже рік, сотні українських компаній були змушені тимчасово зупинити свою діяльність або змінити її профіль. На мою думку, одним із ключових напрямів розвитку національного бізнесу повинна стати електронна торгівля, активне зростання якої зумовлене глобальним процесом цифровізації.

Саме тому дослідження стану торговельного бізнесу в умовах воєнного часу та цифрової трансформації є надзвичайно актуальним, адже воно дозволяє окреслити шляхи подальшого розвитку українського підприємництва. Повномасштабна війна призвела не лише до масштабних руйнувань інфраструктури та численних жертв серед цивільного населення, але й до глибокої кризи вітчизняного бізнесу, значна частина якого зазнала катастрофічних втрат або була знищена.

Водночас сучасний торговельний бізнес в Україні перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених поєднанням двох масштабних чинників - цифрової революції та збройного конфлікту. Ці фактори суттєво впливають на бізнес-середовище, змінюючи механізми функціонування підприємств, способи взаємодії з клієнтами, постачальниками, а також моделі стратегічного управління.

З початку повномасштабного вторгнення економіка України зазнала серйозних випробувань. Значна частина торговельних підприємств, незалежно від масштабу, зазнала збитків або була повністю зруйнована, а критично важлива інфраструктура, яка забезпечувала їхню діяльність, зазнала суттєвих пошкоджень, що негативно вплинуло на економічний потенціал окремих регіонів країни. [16]. Так, лише за літній період 2022 р., економічні втрати країни від війни оцінювалися в понад 30 млрд дол. США [17].

Переважаюча більшість призупинення діяльності відбувається у сфері торговельного мікробізнесу, де показник становить 18,5%. На другому місці розташувались малий (9,8%) та середній (9,7%) бізнес, тоді як великі компанії (6,2%) знаходяться на третій позиції. Різниця у цих показниках обумовлена рядом чинників, включаючи кількість працівників, обмеження у фінансових

ресурсах, наявність запасів продукції та рівень державної підтримки [18]. На рис. 2 відображено розподіл за видами підприємств торгівлі, які припинили свою діяльність у 2022 році через військову агресію.

Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації серед представників малого та середнього бізнесу, включаючи підприємства торгівлі, у червні 2023 р., головними перешкодами для них залишаються обмежена купівельна спроможність українських споживачів (58%) та труднощі, пов'язані з фінансуванням і доступом до кредитних ресурсів (32%). Серед додаткових труднощів – нестача кваліфікованого персоналу та складнощі із забезпеченням захисту працівників від мобілізації (29%).

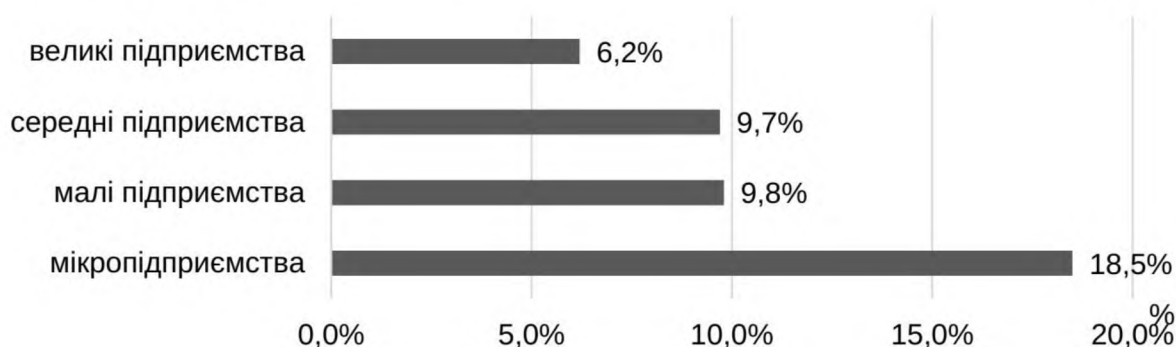


Рис. 2.2 Розподіл за видами підприємств торгівлі, які припинили свою діяльність у 2022 р. через військову агресію [18]

Згідно з результатами опитування, проведеного Офісом з розвитку підприємництва та експорту у червні 2023 року серед 700 підприємців, переважно з торговельної сфери, ключовими проблемами для бізнесу стали невизначеність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9%), а також нестача платоспроможних клієнтів (47,2%).

На другому місці серед викликів опинилися непередбачувані дії з боку уряду, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємств (42,7%). Третю позицію зайняла проблема нестачі капіталу, необхідного для розвитку бізнесу (37,8%) [19].

Разом з тим, незважаючи на виклики воєнного стану бізнес в Україні працює та розвивається, зокрема, торговельний, з урахуванням викликів

сьогодення. І цифровізація в цьому циклі відіграє роль ключового чинника адаптації та розвитку.

Цифровізація, як зазначено у Національній економічній стратегії України на період до 2030 року, є одним із пріоритетів державної політики щодо стимулювання сталого розвитку та модернізації бізнесу. У торговельній сфері вона виявляється через автоматизацію процесів, впровадження електронної комерції, цифрових маркетингових інструментів, CRM- та ERP-систем, а також хмарних сервісів [24].

Компанії, які раніше інвестували в цифрові рішення, змогли оперативніше адаптуватися до умов війни. Наприклад, ритейлери Rozetka та Епіцентр у період активних бойових дій зберегли можливість обслуговувати клієнтів через онлайн-канали, оптимізуючи логістику та використовуючи цифрову аналітику попиту. Це дозволило їм не лише вижити, а й зміцнити конкурентні позиції [25].

Також варто зазначити і зміни у логістичних ланцюгах і управлінні постачанням. Адже, збройна агресія спричинила масові порушення ланцюгів постачання, знищення інфраструктури, релокацію бізнесу та зміну регіонів ринку збуту. Торговельні підприємства були змушені оперативно переглянути свої операційні моделі. Зокрема, багато компаній запровадили цифрові платформи для управління логістикою (наприклад, BAS ERP, SAP, Bitrix24), що дозволило частково компенсувати втрати та забезпечити прозорість поставок [26].

Компанія АТБ-Маркет, зокрема, реалізувала стратегію децентралізації постачання та активізувала цифрову трансформацію систем управління складами. Завдяки цьому вдалося забезпечити безперебійне функціонування навіть в умовах обмеженого доступу до окремих територій.

Важливою складовою в цьому процесі є персонал, дистанційна модель управління та цифрова культура. Як нам відомо з практики, умови війни загострили проблему мобільності працівників, їх безпеки та доступу до інфраструктури. Торговельні підприємства змушені були перейти на гібридну або повністю дистанційну модель управління, що потребувало активного

використання цифрових HR-рішень, платформ для комунікації (Zoom, Microsoft Teams, Slack) і внутрішніх інформаційних систем.

Крім того, відбулася переорієнтація кадрів: зросла потреба в ІТфахівцях, аналітиках, фахівцях з цифрового маркетингу. Такі трансформації стимулюють формування цифрової культури управління в межах підприємства, що розглядається як ключовий елемент стратегії довгострокового розвитку [27].

В умовах війни значно зросла роль соціально відповідального бізнесу (соціальна відповідальність та підтримка локальних ініціатив). Багато торговельних мереж, зокрема Сільпо, Varus, Нова пошта, не лише адаптували свої цифрові платформи, а й активно підтримували гуманітарні ініціативи, організовували безкоштовну доставку, забезпечували співробітників безпечними умовами праці. Такі дії сприяють зміцненню репутації бренду та довіри споживачів, що є критично важливим в умовах нестабільності [28].

Щодо міжнародної інтеграції та пошуку нових каналів збуту, варто зазначити, що цифрові платформи також відкрили нові можливості для інтеграції українського бізнесу в міжнародну торгівлю. Завдяки підтримці проєктів USAID, EU4Business та Diia.Business, вітчизняні підприємства отримують доступ до консультацій, менторства, платформ для експорту (наприклад, Etsy, Amazon). Це розширює ринки збуту, зменшує залежність від внутрішнього попиту та стимулює експорт цифровими каналами [29].

Отже, розвиток вітчизняного торговельного бізнесу в умовах цифровізації та війни відбувається за рахунок активної адаптації до цифрових викликів, трансформації операційних моделей, посилення гнучкості, підвищення цифрової компетентності персоналу та переосмислення соціальної відповідальності бізнесу. Торговельні підприємства, здатні швидко реагувати на зміни та впроваджувати цифрові інновації, отримують стратегічні переваги та забезпечують стійкий розвиток навіть у критичних умовах.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Формування цифрових стратегій торговельного підприємства

У сучасних умовах цифровізації ключовим чинником ефективного функціонування торговельних підприємств стає здатність формувати та реалізовувати цифрові стратегії. Такі стратегії мають на меті трансформацію бізнес-моделей шляхом інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства — від маркетингу та логістики до взаємодії з клієнтами та прийняття управлінських рішень.

Цифрова стратегія - це довгостроковий план розвитку підприємства, що передбачає використання цифрових інструментів для досягнення конкурентних переваг, оптимізації ресурсів та посилення взаємодії з ринковим середовищем. За визначенням P. Weill та S. Woerner, цифрова стратегія — це «бізнес-стратегія, натхненна можливостями нових технологій, яка забезпечує трансформацію операційної моделі та споживчого досвіду» [30].

Одним із прикладів ефективного впровадження цифрової стратегії є діяльність української компанії Fozzy Group, яка управляє мережею торгових брендів, зокрема Сільпо, Le Silpo, Fozzy Cash&Carry. Компанія активно впроваджує цифрові інструменти: мобільні застосунки для споживачів, систему персоналізованих знижок на основі Big Data, цифрові платформи для постачальників. Застосунок «Сільпо» об'єднує можливості онлайнзамовлення, програму лояльності «Власний Рахунок», сканування товарів через смартфон та push-маркетинг [31].

Інший приклад - компанія Kasta, українська e-commerce платформа, яка адаптувала свою стратегію під умови війни, зосередившись на автоматизації

логістичних процесів, підключенні продавців через маркетплейс-модель і розробці систем аналітики попиту. Завдяки цьому Kasta вдалося не лише зберегти бізнес, а й залучити нових клієнтів, зокрема серед малого бізнесу, який втратив фізичні точки продажу [32].

Формування цифрової стратегії включає декілька ключових етапів:

Оцінка цифрової зрілості підприємства: визначення поточного стану цифрових процесів, інфраструктури, цифрових компетенцій персоналу.

Аналіз зовнішнього цифрового середовища: врахування тенденцій у споживачській поведінці, цифрових каналах збуту та конкуренції.

Визначення стратегічних цифрових цілей: підвищення клієнтського досвіду, автоматизація бізнес-процесів, створення нових каналів монетизації.

Інтеграція цифрових інструментів: CRM-системи, ERP, платформи електронної комерції, мобільні застосунки, хмарні сервіси.

Оцінка ефективності: впровадження KPI для вимірювання результатів цифрових ініціатив (наприклад, зростання конверсії, зниження операційних витрат, рівень задоволеності клієнтів тощо).

Крім того, в умовах війни цифрова стратегія набуває ще більшої актуальності як інструмент адаптації до кризових викликів. Наприклад, компанія Аврора Мультимаркет, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами повсякденного попиту, переорієнтувала частину своєї комунікаційної та логістичної стратегії на онлайн-продажі та мобільні платформи. Це дозволило зберегти обсяги продажів навіть під час збройного конфлікту [33].

Приклад цифрової стратегічної трансформації: Нова Лінія, мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, у межах цифрової стратегії впровадила: електронні прайси на полицях, платформу для онлайн-замовлення з можливістю вибору самовивозу або доставки, маркетинг у Telegram-ботах, цифрову аналітику з відстеженням попиту в регіонах.

Ці заходи не лише оптимізували операційні витрати, а й дозволили адаптуватися до поведінки споживачів в умовах обмеженого доступу до фізичних магазинів.

Цифровізація змінює класичні підходи до стратегування. Відбувається зміщення фокусу зі стабільних довгострокових стратегій до гнучких, динамічних та адаптивних стратегій, які здатні швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, поведінці споживачів, технологіях та глобальних викликах.

З огляду на викладене, варто виокремити ключові особливості стратегій в умовах цифровізації:

Орієнтація на клієнтоцентричність та персоналізацію - використання аналітики великих даних (Big Data), CRM-систем та інструментів машинного навчання дозволяє краще розуміти споживачів, прогнозувати їхню поведінку, пропонувати персоналізовані товари та послуги. Наприклад, мережа VARUS впроваджує digital-аналітику для формування індивідуальних пропозицій клієнтам через мобільний застосунок і систему лояльності.

Оmnіканальність як стратегічний вектор - в умовах цифровізації успішними є ті торговельні підприємства, які поєднують онлайн- і офлайнканали, створюючи єдиний купівельний досвід (omnichannel). Такий підхід забезпечує зростання клієнтської бази, підвищення конверсії та лояльності. Компанія Comfy, крім фізичних магазинів, активно розвиває e-commerce з інструментами відстеження поведінки споживачів онлайн.

Автоматизація бізнес-процесів - у межах стратегій розвитку підприємства автоматизуються логістика, облік, закупівлі, управління персоналом. Це підвищує ефективність, зменшує витрати та людський фактор. Наприклад, компанія Антошка (мережа дитячих магазинів) реалізувала цифрову ERP-систему для контролю складських залишків і оптимізації поставок.

Гнучкість та сценарне планування - в умовах невизначеності (зокрема воєнного стану) підприємства застосовують стратегічне планування з урахуванням альтернативних сценаріїв. Це дозволяє адаптуватися до ризиків і мінімізувати втрати. Інструменти BI-аналітики допомагають моделювати різні варіанти розвитку подій.

Цифрова трансформація внутрішнього управління - це включає перехід до цифрового документообігу, хмарних сервісів, застосування КРІсистем у цифровому форматі, систем електронного контролю. Усе це робить управлінську систему прозорішою, гнучкішою та керованішою.

Таким чином, цифрова стратегія в сучасних умовах є не лише елементом технологічного розвитку, але й необхідною умовою стабільного функціонування та конкурентоспроможності торговельного підприємства.

3.2. Управління змінами та персоналом в умовах цифрових трансформацій

Цифрова трансформація стає стратегічним пріоритетом для більшості підприємств, зокрема у сфері торгівлі, адже вона не лише впроваджує нові технології, а й вимагає глибоких організаційних змін, серед яких ключовими є зміни в управлінні персоналом та культурі організації. Як відзначають дослідники, ефективна цифрова трансформація неможлива без трансформації управлінських підходів до людського капіталу [34, с. 112].

Проте, в умовах цифровізації бізнесу перед кадровим менеджментом виникають певні труднощі:

Опір змінам серед працівників. Згідно з дослідженнями McKinsey & Company, близько 70% ініціатив цифрових змін зазнають невдачі саме через людський фактор, зокрема через недостатнє залучення персоналу або опір змінам [15]. Це вимагає впровадження систематичного управління змінами, проведення комунікаційних кампаній, навчання, залучення працівників до процесу змін.

Недостатній рівень цифрових компетенцій. Цифровізація вимагає нових навичок – роботи з цифровими платформами, системами, хмарними сервісами тощо. У відповідь на це підприємства реалізують програми, орієнтовані на підвищення цифрової грамотності співробітників.

Зміна моделей лідерства. Традиційна ієрархічна модель управління поступово замінюється гнучкою та горизонтальною структурою, що

стимулює командну взаємодію, швидкість прийняття рішень і адаптивність. Новітні підходи до управління передбачають лідерство трансформаційного типу, що передбачає залучення працівників через натхнення, візію та підтримку їхнього професійного розвитку [35, с. 87].

Поява нових форматів праці. Поширення дистанційної роботи, гібридних форматів, гнучкого графіку потребує перегляду політик управління персоналом, зокрема щодо ефективності, мотивації та контролю.

Прикладом є українська компанія Uklon, яка в умовах війни та цифрової трансформації повністю перевела значну частину персоналу на дистанційний формат, забезпечуючи цифрову підтримку та адаптивні HR-процеси.

Також компанія Foxtrot, адаптуючись до цифрової трансформації, запровадила автоматизовану платформу для обліку кадрів, управління ефективністю та навчання персоналу. Це дозволило не лише підвищити операційну ефективність, а й зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ, звільнивши ресурси для стратегічних ініціатив у сфері розвитку персоналу [36].

Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства набуває нових форм і значення. Перехід до цифрових технологій впливає не лише на бізнес-процеси, а й на психологічний клімат у колективі, очікування працівників, систему цінностей та потреб, що актуалізує необхідність перегляду традиційних підходів до стимулювання персоналу.

Цифровізація бізнесу супроводжується автоматизацією рутинних завдань, впровадженням нових форматів праці (віддалена або гібридна робота), розширенням можливостей навчання та самореалізації. Як наслідок, мотивація персоналу зміщується в бік нематеріальних стимулів, таких як визнання, гнучкість, автономія, професійний розвиток.

Ефективна мотивація може базуватись на трьох основних елементах: автономія (можливість самостійного прийняття рішень), компетентність (можливість розвиватися), ціль/значущість (усвідомлення важливості своєї праці).

Отже, можна виокремити основні напрями трансформації мотиваційної політики:

Індивідуалізація мотиваційних підходів. У цифрову епоху мотиваційні програми мають бути персоналізованими. Застосування HRаналітики дозволяє аналізувати потреби, вподобання та поведінкові моделі працівників для формування адресних програм стимулювання [2].

Гнучкі форми зайнятості як елемент мотивації. Надання можливості працювати дистанційно, адаптувати графік роботи, використовувати цифрові інструменти для самоорганізації розглядається як один із ключових нематеріальних мотиваторів, особливо серед молодих працівників. Наприклад, компанія Prom.ua активно застосовує гнучкі підходи до робочого часу та робочого простору, що позитивно позначається на задоволеності працівників.

Інвестиції в навчання та розвиток. В умовах швидкої зміни технологій працівники очікують на постійне оновлення знань. Програми електронного навчання, сертифікацій, внутрішніх курсів є важливим інструментом мотивації через розвиток. Наприклад, компанія Нова пошта активно інвестує в корпоративне онлайн-навчання через платформу Nova Poshta University [37].

Гейміфікація та цифрові платформи для визнання. Використання внутрішніх цифрових платформ для визнання досягнень працівників (наприклад, балів, бейджів, рейтингів) сприяє підвищенню залученості. Це особливо ефективно у молодіжному середовищі та в колективах з високою конкуренцією.

Збалансованість матеріальної та нематеріальної мотивації. У цифрову епоху фінансова винагорода залишається важливим фактором, проте лише в поєднанні з іншими стимулами вона може забезпечити довготривалу залученість і лояльність працівників.

Якщо говорити про практику вітчизняних компаній, то Rozetka у своїй HR-стратегії активно впроваджує системи мотивації, які поєднують бонусну оплату, кар'єрний ріст, участь у навчальних програмах та визнання через

внутрішні цифрові сервіси. Monobank використовує корпоративний Telegramбот, через який працівники отримують миттєвий зворотний зв'язок, подяки, новини та можуть обмінюватися позитивними оцінками – такий підхід підвищує залученість команди навіть у дистанційному форматі.

Отже, успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічного переоснащення, але й глибокого переосмислення управління персоналом, адаптації організаційної культури, впровадження нових підходів до лідерства і комунікації. Управління змінами повинно стати безперервним процесом, а персонал – його активним учасником, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Мотивація персоналу в умовах цифровізації виходить за межі класичних схем стимулювання. Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для індивідуального підходу, прозорості, гнучкості та розвитку потенціалу кожного працівника.

3.3. Перспективи впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління

Значний вплив на розвиток торгівлі має цифровізація, що відкриває нові можливості для торговельного бізнесу щодо досягнення високого рівня його ефективності та конкурентоспроможності. Диджиталізація може слугувати ефективним інструментом ефективного торговельного бізнесу, що актуалізує дослідження, спрямовані на визначення концептуальних і прикладних основ формування та реалізації стратегії його розвитку в мінливих умовах сьогодення.

У світі, де електронна комерція стрімко розвивається, цифровізація стає основою для розширення каналів збуту та покращення взаємодії з покупцями. Також використання великих даних, штучного інтелекту дозволяє краще розуміти поведінку споживачів і персоналізувати маркетингові кампанії. Цифрові технології сприяють покращенню планування, прогнозування та оптимізації запасів, що є критичним для торговельного бізнесу.

Сучасні підприємства активно застосовують аналітичні інструменти для обробки даних щодо виробництва, обсягів продажу та конкурентного середовища. Результати такого аналізу використовуються як основа для формування стратегій розвитку та розробки маркетингових планів. Зокрема, аналітика великих даних (Big Data) дає змогу виявити найбільш прибуткові сегменти ринку та оптимально розподілити ресурси. Крім того, використання технологій Big Data сприяє створенню детальних клієнтських профілів і прогнозуванню їхньої поведінки. Завдяки глибшому розумінню цільової аудиторії компанії можуть точніше адаптувати свої маркетингові заходи для задоволення специфічних потреб споживачів.

Для прикладу, компанія Київстар пропонує інноваційний інструмент для досягнення цієї мети - портрет клієнта на основі Big Data. Наразі портрет клієнта Київстар знаходить застосування в різних сферах бізнесу. Наприклад, мережа пекарень, використавши цей інструмент, виявила, що їхні основні клієнти – офісні працівники. Це призвело до стратегічного рішення про розміщення точок продажів поблизу великих офісних центрів, що значно збільшило продажі [38].

В українських реаліях інноваційні підходи до стратегічного управління стають особливо актуальними в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Підприємства, які швидко інтегрують цифрові рішення, демонструють вищу стійкість до ризиків та здатність адаптуватися до нових умов. Наприклад, низка українських торговельних компаній успішно використовує CRM-системи, чат-боти, онлайн-платформи для управління запасами та логістикою, що дозволяє зменшити втрати та підтримувати ефективну взаємодію з клієнтами [39].

Впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління дає змогу підприємствам адаптуватися до викликів цифрової епохи та отримати низку позитивних результатів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Серед основних очікуваних ефектів слід виокремити такі:

1. Підвищення адаптивності та гнучкості управлінських рішень. Завдяки застосуванню цифрових інструментів, таких як аналітика великих даних, прогнозне моделювання та сценарне планування, підприємства можуть оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижуючи стратегічні ризики [40].

2. Оптимізація внутрішніх процесів і ресурсів. Інноваційні підходи дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати логістику, управління запасами та персоналом, що, у свою чергу, зменшує витрати та підвищує продуктивність.

3. Поглиблення взаємодії з клієнтами та партнерами. Використання CRM-систем, персоналізованого маркетингу та омніканальних каналів комунікації сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, точнішому розумінню їхніх потреб та формуванню стабільного попиту [39].

4. Зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Інноваційні стратегії, які передбачають впровадження нових бізнес-моделей, цифрових сервісів та високотехнологічних продуктів, дозволяють підприємству займати проактивну позицію на ринку, випереджаючи конкурентів.

5. Формування нової організаційної культури. Інноваційне стратегічне управління стимулює розвиток культури відкритості до змін, залучення персоналу до процесу прийняття рішень, розвиток лідерства та внутрішнього підприємництва.

6. Стійкість у кризових умовах. За рахунок впровадження інноваційного контролінгу, цифрових платформ та адаптивного управління підприємства стають більш підготовленими до викликів, пов'язаних із війною, пандеміями або економічними потрясіннями.

Таким чином, очікувані результати впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління є багатовимірними та охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація створює передумови для сталого розвитку та довгострокового зростання в умовах цифровізації.

Оскільки, за даними Програми розвитку ООН (UNDP), станом на кінець 2023 року малий та середній бізнес в Україні становив 99,98% усіх суб'єктів господарювання та забезпечував 74% усіх робочих місць в Україні, він відіграє ключову роль в економіці країни.

Нижче наведена низка практичних і недорогих рекомендацій для малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі щодо цифровізації їхньої діяльності без значних фінансових витрат.

1. Створіть базову онлайн-присутність: використовуйте безкоштовні платформи, такі як Google Business Profile, Facebook, Instagram, TikTok, для представлення свого бізнесу. Створіть простий сайт на типових платформах з безкоштовними шаблонами та мінімальними щомісячними витратами (багато локальних магазинів у Львові чи Чернівцях почали приймати замовлення через Instagram і Telegram без створення інтернет-магазину).

2. Автоматизуйте облік і фінанси за допомогою простих рішень: використовуйте безкоштовні або недорогі програми для обліку продажів, наприклад: Вчасно.Каса, Prom.ua CRM, Google Sheets або Notion - як цифрові заміники паперових журналів, оцифруйте документообіг через Дія, М.Е.Дос або Вчасно.

3. **Комунікація з клієнтами - через безкоштовні канали:** налаштуйте чат-боти в месенджерах для відповідей на поширені питання, використовуйте розсилки для повідомлень про акції, активно працюйте з відгуками на Google Maps, Instagram, Facebook - це безкоштовна реклама. Цифровізуйте маркетинг без витрат на рекламу: публікуйте корисний і візуально привабливий контент: огляди товарів, відгуки клієнтів, «закулісся» роботи, використовуйте хештеги, геотеги та локальні спільноти для розширення охоплення, організовуйте міні-акції або розіграші - це збільшує охоплення без коштів.

Партнерство замість інвестування: об'єднуйтеся з іншими малими бізнесами: обмін послугами, спільні знижки, взаємне просування, співпрацюйте з локальними блогерами - часто достатньо бартеру замість оплати.

Почніть збір та використання клієнтських даних: ведіть базу клієнтів у Google Sheets або через CRM (безкоштовна версія), використовуйте опитування Google Forms або інших додатків для зворотного зв'язку.

Навчання та самоосвіта - ключ до цифровізації: використовуйте безкоштовні онлайн-курси: Prometheus, Google Digital Workshop, Дія.Цифрова освіта, навчайте персонал базовим цифровим навичкам: користування месенджерами,

З практичними рекомендаціями щодо цифровізації для малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі за категоріями та орієнтовними фінансовими витратами можна ознайомитись у таблиці 3.

Отже, малому та середньому бізнесу варто робити цифрові кроки поступово, використовуючи безкоштовні або бюджетні інструменти, які вже дають результат, без необхідності інвестувати великі кошти. Цифровізація — це не завжди про дорогі ІТ-системи, а про ефективність, автоматизацію та клієнтський сервіс.

Отже, впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління стає не лише можливістю, а й необхідністю для підприємств, що прагнуть досягти сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. Вони дозволяють формувати гнучкі стратегії, підвищувати ефективність управління ресурсами та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 3.2

Практичні рекомендації
для малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі щодо цифровізації

Що зробити	Який інструмент	Вартість / безкоштовно
Створити базову онлайнприсутність		Безкоштовно або від 100 грн/міс за преміум шаблони
Приймати замовлення онлайн		Безкоштовно

Вести облік товарів та фінансів	Google Sheets, Notion, SmartFin, Gincore, Вчасно.Каса	Безкоштовно / від 100–200 грн/міс
Оцифрувати документообіг	М.Е.Дос, Вчасно, Дія	Безкоштовно (обмежено) або від 150 грн/міс
Впровадити комунікацію з клієнтами через месенджери	Telegram-боти, чат-боти у	Безкоштовно або базові пакети до \$10/міс
Збирати базу клієнтів та вести		Безкоштовно (HubSpot – у базовому тарифі)
Рекламувати товари через контент		Безкоштовно (Canva — базовий тариф безкоштовний)
Проводити розсилки про акції	Viber/Telegram-розсилки,	Безкоштовно (обмежено) / від 100 грн/міс
Співпрацювати з блогерами/партнерами	Бартерне партнерство, обмін послугами	Безкоштовно
Створити простий сайт або інтернет-вітрину		Безкоштовно (тестовий період) або від 200–300 грн/міс
Збирати зворотний зв'язок від клієнтів	Google Forms, Telegram-боти	Безкоштовно
Навчати персонал цифровим навичкам	Prometheus, Google Digital Workshop, Дія.Цифрова освіта	Безкоштовно

ВИСНОВКИ

Цифровізація має значний вплив на стратегічне управління розвитком підприємства, створюючи нові виклики та відкриваючи нові можливості, які потребують адаптації та впровадження інновацій. Інтеграція цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси і безпосередньо процес створення стратегії розвитку підприємства.

Завдяки цифровим технологіям керівники підприємств отримують доступ до великих обсягів даних в режимі реального часу, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та стратегічно важливі рішення,

використовуючи аналітичні інструменти для глибшого розуміння ринкових тенденцій та внутрішнього стану компанії. Цифровізація сприяє створенню гнучкіших організаційних структур, які можуть швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей, зберігаючи конкурентні переваги.

Застосування цифрових рішень, зокрема автоматизація рутинних операцій, таких як управління запасами, логістика, продажі та сервісне обслуговування, сприяє зниженню витрат і пришвидшенню операційних процесів. Сучасні технології дозволяють підприємствам оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й точніше задовольняти потреби споживачів. Використання інструментів аналітики, штучного інтелекту та обробки великих даних дає змогу здійснювати точні прогнози, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно формувати маркетингові стратегії.

У ході дослідження виявлено, що цифрові інструменти значно покращують комунікацію з клієнтами через впровадження CRM-систем та розвиток електронної комерції, що сприяє зростанню рівня задоволеності споживачів і збільшенню обсягів продажу. Інтеграція та автоматизація внутрішніх процесів дозволяє зменшити залежність від людського чинника, знизити ймовірність помилок і підвищити надійність бізнес-операцій. ІТ-рішення також оптимізують управління логістичними ланцюгами, скорочуючи терміни доставки і зменшуючи витрати на транспортування. Окрім того, цифровізація сприяє зростанню продуктивності персоналу шляхом впровадження інноваційних технологій та систематичного підвищення кваліфікації працівників.

Загалом цифрова трансформація виступає рушійною силою довгострокового розвитку торговельних підприємств, підвищуючи їхню гнучкість до змін у зовнішньому середовищі та забезпечуючи сталу конкурентну перевагу. Ефективне впровадження цифрових технологій є критичним чинником для стабільного зростання й адаптації торговельного бізнесу до викликів сучасної економіки.

Також варто зауважити, що успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічного переоснащення, але й глибокого переосмислення управління персоналом, адаптації організаційної культури, впровадження нових підходів до лідерства і комунікації. Управління змінами повинно стати безперервним процесом, а персонал – його активним учасником, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Мотивація персоналу в умовах цифровізації виходить за межі класичних схем стимулювання. Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для індивідуального підходу, прозорості, гнучкості та розвитку потенціалу кожного працівника.

Враховуючи викладене, можна зробити висновок, що цифровізація має значний вплив на успішність стратегічного управління розвитком підприємства у сучасних умовах, адже дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність, забезпечуючи стійкий розвиток і зростання бізнесу.

Для українських торговельних підприємств цифрова комунікація не лише доповнює традиційні методи просування, а й стає центром маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації економіки.

Однак цифрова трансформація супроводжується певними ризиками, такими як кіберзагрози, проблеми з конфіденційністю даних та необхідність постійного оновлення технологічної інфраструктури. Тому подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення даної теми в контексті оцінки впливів ризиків на впровадження цифрових технологій при стратегічному управлінні розвитком підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Ю. О. Данилюк, С. І. Ілляшенко. – К.: Вища школа, 1989. – 519 с.

3. Портер М. Стратегія конкуренції Київ: Основи, 1998. 545с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с. 123
5. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. 846 с.
6. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Харків: НУА, 2011. 180 с.
7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

8. Виханський О.С. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. - К.: Видавництво "КНЕУ", 2016. - 320 с.

9. Висторопський, В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в у
мЦифрові кейси. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/caseostudies>

в 11. Гуменюк О. Особливості стратегічного управління підприємствами ав
умовах війни. *Бізнес-Інформ*, №2, 2023, с. 31–38.

х 12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне
управління. — Київ: Центр учбової літератури, 2009.

с 13. Кравченко О.В. Стратегічне управління підприємством в умовах
уцифровізації. СумДУ. 2019.

ч 14. Козак, Ю. Макроекономічна нестабільність в Україні: виклики та
аможливості. *Економіка України*, №11, 2022, с. 5–12. с

нГирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та
шляхи

17. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану:

в и основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*.

2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

18. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні
підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в
Україні. 2022. 77

с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

19. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в
умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>

Мельник Л. Г., Лук'яненко І. В. Цифрова економіка: концепт трансформації
глобального ринку / Монографія. — Суми: Університетська книга, 2019.

Кузьмін О. Є., Чухрай Н. І. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової економіки/Економічний часопис-XXI. 2021. — № 1–2(190).

22. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – McGraw-Hill, 1996.

23. Савчук В.С. Цифрові технології в системі стратегічного управління підприємством / Економічний простір. – 2020. – № 159. – С. 30–36.

24. Кравченко С.В. Цифрова трансформація економіки України: стратегічні пріоритети розвитку. Економіка та суспільство, 2022, №40, с. 45–51.

25. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. <https://export.gov.ua>

26. Даниленко І.І. Цифровізація торговельного бізнесу в умовах війни: виклики та можливості. Торгівля: стратегія розвитку, 2023, №1(5), с. 31–38.

27. Чебан А.М. Адаптація бізнесу до цифрових викликів: управлінський аспект. Вісник економічної науки України, 2023, №2(44), с. 57–64.

28. USAID. Розвиток підприємництва в Україні в умовах війни: аналітичний звіт. 2023.

29. EU4Digital. Digital transformation of SMEs in Eastern Europe. 2022.

30. Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. MIT Sloan Management Review, 56 (4), 27–34.

31. Retailers.ua (2023). Як Fozzy Group цифровізує торгівлю: кейс Сільпо.

<https://retailers.ua/>

AIN.UA (2023). Як Kasta адаптується до війни: інтерв'ю з CEO. <https://ain.ua/>

Logistics-Ukraine.com (2023). Аврора Мультимаркет: цифрова трансформація під час війни. <https://logistics-ukraine.com/>

Дорош Н.А. Цифровізація управління персоналом: виклики і перспективи/Н. А. Дорош/Економіка і суспільство. – 2022. № 38. – С. 110–116.

Олійник О. В. Лідерство та управління персоналом у цифрову епоху / Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2023. – № 2. – С. 85–90.

Досвід Foxtrot: HR-цифровізація в ритейлі // *Бізнес.Цензор*. – 2023. – <https://biz.censor.net>

37. Офіційний сайт Nova Poshta University – <https://university.novaposhta.ua>

38. Портер клієнта на основі Big Data: <https://kyivstar.ua/business/products/client-portait>

39. Мельничук, Ю. (2022). Трансформація стратегій управління вітчизняних підприємств у кризовий період. *Економічний вісник університету*, 45, 52–58.

4

0

Щербак А. В. (2021). Інноваційне стратегічне управління в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*, 3, 98–102.