

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Досліджено теоретичні та прикладні аспекти диджиталізації управління комерційною діяльністю підприємств в умовах сучасного ринкового середовища. Розкрито сутність поняття «диджиталізація» та узагальнено наукові підходи до його трактування. Визначено основні напрями та інструменти цифрової трансформації бізнес-процесів, зокрема впровадження ERP-, CRM-, WMS-систем, технологій Big Data та штучного інтелекту. На прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» проведено SWOT-аналіз диджиталізації комерційної діяльності, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози цифрового розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення системи управління комерційною діяльністю на засадах комплексної диджиталізації для підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: диджиталізація; комерційна діяльність; цифрова трансформація

DIGITALIZATION OF BUSINESS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The theoretical and applied aspects of digitalization of commercial activity management of enterprises in the conditions of the modern market environment are investigated. The essence of the concept of "digitalization" is revealed and scientific approaches to its interpretation are generalized. The main directions and tools of digital transformation of business processes are determined, in particular the implementation of ERP, CRM, WMS systems, Big Data technologies and artificial intelligence. Using the example of LLC «ATB-MARKET», a SWOT analysis of digitalization of commercial activity was conducted, which allowed to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats to the digital development of the enterprise. The need for further improvement of the commercial activity management system on the basis of comprehensive digitalization to increase the efficiency of the functioning and competitiveness of the enterprise is substantiated.

Keywords: digitalization; commercial activity; digital transformation

В умовах інтенсивної глобалізації, посилення конкурентного тиску на ринках та динамічної трансформації споживчих очікувань підприємства змушені здійснювати пошук нових, більш результативних інструментів управління. Цифрова трансформація вже не розглядається як тимчасовий тренд, а набула статусу ключової передумови забезпечення життєздатності та сталого розвитку бізнесу. Особливо актуальним це є для сфери комерційної діяльності, яка безпосередньо забезпечує просування продукції від виробника до кінцевого споживача, охоплюючи такі функціональні напрями, як маркетинг, збут, логістика та управління закупівельною діяльністю.

Цифровізація процесів управління комерційною діяльністю надає підприємствам можливість комплексно вдосконалювати зазначені процеси: підвищувати точність прогнозування попиту із використанням технологій Big Data, автоматизувати управління запасами (WMS-системи), забезпечувати персоналізацію взаємодії з клієнтами (CRM-системи), а також розширювати географію збуту через канали електронної комерції. Сучасні економічні умови, що характеризуються нестабільністю та високою динамікою змін, висувають підвищені вимоги до гнучкості та оперативності підприємств. Саме цифрові інструменти формують необхідне аналітичне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу.

Отже, аналіз процесів цифровізації комерційної діяльності, ідентифікація проблем її впровадження та обґрунтування шляхів адаптації цифрових інструментів до умов функціонування українських підприємств є надзвичайно актуальним і практично значущим науковим завданням.

Ступінь дослідженості проблеми свідчить про значну увагу науковців до питань цифрової трансформації економіки. Значний внесок у формування теоретичних засад цифрових бізнес-моделей та інструментів здійснили зарубіжні дослідники, зокрема Ф. Котлер (у площині маркетингових концепцій), М. Портер (у контексті формування конкурентних переваг) та інші.

У вітчизняній економічній науці проблематика диджиталізації розглядається у працях таких учених, як В. Гесць, А. Гальчинський, Л. Федулова та ін., які акцентують увагу на макроекономічних аспектах цифрового розвитку. Водночас окремі складові управління комерційною діяльністю (логістичні процеси, маркетингова діяльність, фінансове забезпечення) в умовах автоматизації також детально висвітлені у науковій літературі.

Комерційна діяльність за своєю сутністю спрямована на отримання прибутку та виступає невід'ємним елементом загальної господарської стратегії підприємства. Її реалізація забезпечує досягнення стратегічних цілей, визначених управлінським персоналом, які формують вектор розвитку бізнесу. Ефективність комерційної діяльності є базисом фінансової стійкості та довгострокового функціонування підприємства на конкурентному ринку. Водночас вона має динамічний характер, постійно трансформуючись під впливом ринкових чинників. Основна її реалізація відбувається у процесі ринкової взаємодії між продавцем і покупцем, що завершується укладанням угод купівлі-продажу. Разом із тим для виробничих підприємств спектр комерційних можливостей є значно ширшим і не обмежується виключно торговельними операціями.

В умовах активного розвитку Четвертої промислової революції традиційні підходи до управління комерційною діяльністю поступово втрачають ефективність через обмежену гнучкість та низьку швидкість обробки інформаційних потоків. У відповідь на зазначені виклики диджиталізація трансформувалася з інструмента формування конкурентних переваг у необхідну умову функціонування підприємства на ринку.

З метою поглибленого розуміння сутності поняття «диджиталізація» виділимо підходи різних науковців до його трактування. О. Грибіненко відмічає, що диджиталізація – трансформаційний процес, що передбачає проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси з метою їх оптимізації та автоматизації, підвищення продуктивності та вдосконалення комунікаційної взаємодії зі споживачами [1]. О. Гудзь, С. Федюнін, В. Щербина зазначають диджиталізацію як процес застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій підприємствами для досягнення визначених цілей, орієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх цифровізації [2]. А. Гуренко, О. Гашутіна, як формування умов для більш зручної та оперативної взаємодії між бізнесом і споживачами завдяки впровадженню новітніх цифрових технологій, що сприяють виникненню нових потреб, зміні конкурентного середовища та створенню нових споживчих цінностей [3]. С. Король формує поняття диджиталізації як створення систем збору, зберігання та аналізу інформації, оптимізація пошуку даних із використанням Інтернету, обробка великих масивів даних, застосування штучного інтелекту та Інтернету речей у виробництві [4]. М. Діба, Ю. Гернего як процес оцифрування значних обсягів інформації та знань, що зумовлює якісні зміни у поведінці суб'єктів господарювання [5]. М. Устенко зазначає диджиталізацію як глибинні трансформаційні зміни, що проявляються у масштабному впровадженні цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізації, підвищенні продуктивності та покращенні взаємодії зі споживачами при одночасному скороченні витрат часу та ресурсів [6]. Т. Лазоренко, І. Шолом як процес впровадження цифрових технологій з метою автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, удосконалення комунікацій із клієнтами та підвищення ефективності господарської діяльності; цифрова трансформація трактується як комплексні зміни, пов'язані з проникненням цифрових технологій у всі сфери взаємодії людини та бізнесу [7].

Узагальнюючи наведені підходи, диджиталізацію доцільно трактувати як комплексний трансформаційний процес впровадження цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, що спрямований на автоматизацію й оптимізацію бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та продуктивності, удосконалення взаємодії зі споживачами, обробку й використання великих масивів даних, а також формування нових споживчих цінностей і зміну поведінки суб'єктів господарювання.

Диджиталізація набула статусу ключового інструмента підвищення ефективності управління проектами, відкриваючи можливості для автоматизації процесів, зниження витрат та покращення комунікаційних взаємодій. Використання цифрових платформ забезпечує оптимізацію процесів планування, візуалізації, управління завданнями та ресурсами, що підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Крім того, цифрові технології значно спрощують доступ до інформаційних ресурсів і підвищують ефективність їх обробки, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень [8].

Ключовими напрямками диджиталізації управління є трансформація внутрішніх бізнес-процесів, модернізація каналів комунікації із зовнішнім середовищем та зміна підходів до роботи з

даними. У внутрішньому середовищі підприємства пріоритетним є впровадження систем електронного документообігу та корпоративних інформаційних платформ, що забезпечують прозорість управлінських процесів. У сфері зовнішньої взаємодії особливого значення набуває омніканальність, яка передбачає формування єдиного інтегрованого простору комунікації з клієнтами через різноманітні цифрові канали. Важливим напрямом є також цифровізація ланцюгів постачання, що забезпечує контроль за рухом товарів та мінімізацію логістичних ризиків.

Реалізація зазначених напрямів забезпечується використанням сучасних інструментів цифровізації, серед яких ключову роль відіграють інтегровані інформаційні системи. Основу цифрової інфраструктури становлять ERP-системи, що забезпечують інтеграцію функціональних підсистем підприємства, а також CRM-системи, орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами. Важливими драйверами розвитку виступають хмарні технології, які забезпечують масштабованість та гнучкість IT-ресурсів.

Особливого значення в управлінні комерційною діяльністю набувають технології Big Data та штучного інтелекту, які виконують функцію інструментів предиктивної аналітики, забезпечуючи обробку великих масивів даних для прогнозування поведінки споживачів і ринкових тенденцій.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» виступає ключовим суб'єктом Корпорації «АТБ» і здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами першої необхідності. Комплексна оцінка рівня впровадження інформаційних технологій на підприємстві формує основу для визначення перспектив його подальшого цифрового розвитку. Водночас ефективність розроблених управлінських рішень залежить не лише від рівня автоматизації, але й від їх узгодженості із зовнішнім середовищем функціонування підприємства.

З метою формування обґрунтованих рекомендацій у дослідженні застосовано метод SWOT-аналізу, адаптований до специфіки цифровізації комерційної діяльності. У межах аналізу акцент зроблено виключно на цифрових аспектах функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє зіставити внутрішній потенціал підприємства із зовнішніми умовами, ідентифікувати точки зростання, мінімізувати ризики та сформувати ефективну стратегію цифрової трансформації.

До сильних сторін (Strengths) підприємства належить, передусім, сформована масштабна цифрова екосистема «АТБ-Рау», яка реалізується у співпраці з банківськими установами (зокрема Райффайзен Банк та Монобанк) і забезпечує доступ до значного масиву транзакційних даних. Важливою конкурентною перевагою виступає також наявність потужної WMS-системи, що забезпечує високий рівень автоматизації логістичних центрів і сприяє досягненню лідерства за витратами. Суттєвим елементом цифрової інфраструктури є розвинений мобільний застосунок із широким функціоналом (зокрема «Скануй-Купуй» та можливість перевірки цін), який має значну кількість користувачів. Окрім цього, підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості, що дозволяє здійснювати інвестиції у цифрові технології без залучення зовнішнього фінансування. Додатковою перевагою є функціонування інтернет-магазину повного циклу, який реалізує модель «замовлення онлайн – отримання в магазині».

До слабких сторін (Weaknesses) слід віднести насамперед особливості сприйняття бренду, який позиціонується як дискаунтер і, відповідно, асоціюється у споживачів із простотою, а не з інноваційністю. Водночас рівень персоналізації клієнтських пропозицій поступається окремим конкурентам (зокрема мережі «Сільпо-Фуд»), що знижує ефективність програм лояльності. Негативним фактором є також наявність застарілих елементів IT-інфраструктури, що ускладнює оперативне оновлення програмного забезпечення в межах масштабної торговельної мережі. Додатковою проблемою виступає консервативність частини персоналу, зокрема лінійних працівників, які повільно адаптуються до нових цифрових інструментів, а також висока плінність кадрів, що ускладнює процеси навчання та впровадження інновацій.

Серед можливостей (Opportunities) розвитку підприємства варто виокремити впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту, що дозволить мінімізувати втрати від списання швидкопсувних товарів. Значний потенціал має гіперперсоналізація пропозицій на основі аналізу Big Data, що сприятиме підвищенню середнього чека. Перспективним напрямом є також розширення використання кас самообслуговування, що дозволить вирішити проблему дефіциту персоналу. Окремим вектором розвитку є монетизація даних шляхом надання аналітичної інформації постачальникам та розміщення рекламних матеріалів у мобільному застосунку. Важливою можливістю є також розширення сервісів доставки через розвиток партнерств (зокрема з Glovo, Bolt Food) або вдосконалення власної логістичної інфраструктури.

До загроз (*Threats*) належать, передусім, ризики кібербезпеки, включаючи можливість DDoS-атак та витоку персональних даних клієнтів, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Значний вплив мають також фактори енергетичної нестабільності, які можуть порушувати функціонування цифрових сервісів, залежних від електропостачання та інтернет-зв'язку. Суттєвою загрозою є посилення конкуренції у сфері цифрових рішень з боку інших ритейлерів (зокрема Fozzy Group) та міжнародних компаній, які активно впроваджують інноваційні моделі електронної комерції. Крім того, зниження купівельної спроможності населення може обмежувати попит на онлайн-сервіси через додаткові витрати на доставку. Додатковим стримуючим фактором виступає недостатній рівень цифрової грамотності окремих груп споживачів.

Таким чином, адаптований SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити цифровий потенціал ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», визначити ключові напрями його розвитку та сформулювати основу для прийняття подальших стратегічних управлінських рішень у сфері диджиталізації комерційної діяльності.

ВИСНОВОК

Диджиталізація є визначальним чинником підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємств в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Встановлено, що впровадження сучасних цифрових інструментів (ERP, CRM, WMS, Big Data, штучний інтелект) забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень і розширення каналів збуту. На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» визначено наявність значного цифрового потенціалу підприємства поряд із низкою внутрішніх обмежень і зовнішніх загроз. Подальший розвиток підприємства потребує системного вдосконалення диджиталізації, зокрема через підвищення рівня персоналізації, оновлення ІТ-інфраструктури, розвиток аналітичних інструментів і зміцнення кібербезпеки. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hrybinenko, O. M. Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation. *International Relations. Part «Economic sciences»*. 2018. № 16. P. 35–37
2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>
3. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах диджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745.
4. Король С., Польовик Є. Диджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73.
5. Дибя М. І., Гернего Ю. О. Диджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50–63.
6. Устенко М., Руських А. Диджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192
7. Лазоренко Т., Шолом І. Диджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. № 1. С. 50–51
8. Щербак К.С., Макишевська О.М., Диджиталізація як інструмент підвищення ефективності управління проектами, зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 15 листоп. 2024 р., м. Київ

Кудина Ангеліна Русланівна, студентка, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Кавецький Вячеслав Валерійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Kudyna Angelina R. – student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Kavetskiy Vyacheslav V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia