

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМР-24мг
спеціальності: 075 «Маркетинг»
(ОП «Інтернет-маркетинг»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Дмитро ШВЕЦЬ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Олена АНДРЮЩЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Тетяна КУЩЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітньо-професійна програма «Інтернет-маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

_____ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу ШВЕЦЬ Дмитру

1. Тема: «Формування стратегії цифрової трансформації підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, наукові праці, монографії та публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані Державної служби статистики України та Міністерства цифрової трансформації, фінансова й статистична звітність ПП «Торговий дім «Золота миля», внутрішня документація підприємства.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні основи формування стратегії цифрової трансформації підприємства, аналітична оцінка діяльності ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЗОЛОТА МИЛЯ», розробка стратегії цифрової трансформації ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЗОЛОТА МИЛЯ».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник:

(підпис)

Олена АНДРЮЩЕНКО

Завдання прийняв до виконання:

(підпис)

Дмитро ШВЕЦЬ

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р	

Здобувач:

(підпис)

Дмитро ШВЕЦЬ

Нормоконтроль:

Надія КОСТЮК

АНОТАЦІЯ

Швець Д.П. Формування стратегії цифрової трансформації підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 Маркетинг. – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія». – Харків, 2025. – 89 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад, аналітичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації підприємства. Розкрито сутність поняття «цифрова трансформація підприємства» як комплексного процесу інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності. Визначено особливості формування стратегії цифрової трансформації та узагальнено сучасні інструменти її реалізації у підприємницькому середовищі.

На основі аналізу діяльності ПП «Торговий дім «Золота миля» проведено оцінку рівня його цифрової зрілості, досліджено конкурентне середовище та визначено ключові напрями підвищення ефективності за рахунок впровадження цифрових рішень. Виконано SWOT-аналіз цифрового потенціалу підприємства, сформовано стратегічні напрями цифрової трансформації та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для розроблення стратегій цифрової трансформації, підвищення рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності, а також у наукових дослідженнях і навчальному процесі.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегія, цифрова зрілість, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, цифрові технології, підприємство.

ANNOTATION

Shvets D.P. Formation of the enterprise digital transformation strategy. – Manuscript. Master's qualification work in the specialty 075 Marketing – Educational and Research Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy." – Kharkiv, 2025. – 89 p.

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical foundations, analytical approaches, and practical recommendations for the formation of an enterprise's digital transformation strategy. The essence of the concept "digital transformation of the enterprise" is revealed as a comprehensive process of integrating digital technologies into all areas of activity. The features of forming a digital transformation strategy and modern tools for its implementation in business practice are summarized.

Based on the analysis of the activities of "Zolota Mylia" Trading House LLC, the level of digital maturity was assessed, the competitive environment was studied, and the key directions for increasing efficiency through the implementation of digital solutions were identified. A SWOT analysis of the enterprise's digital potential was carried out, strategic directions for digital transformation were developed, and the economic efficiency of the proposed measures was substantiated.

The obtained results can be used in the practical activities of enterprises to develop digital transformation strategies, increase digital maturity and competitiveness, as well as in research and educational processes.

Key words: digital transformation, strategy, digital maturity, competitiveness, SWOT analysis, digital technologies, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Цифрова трансформація підприємства як інтеграція цифрових маркетингових рішень та технологій	10
1.2. Особливості формування стратегії цифрової трансформації підприємств.....	13
1.3. Сучасні інструменти цифрової трансформації у діяльності підприємств.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЗОЛОТА МИЛЯ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Торговий дім «Золота миля».....	29
2.2. Аналіз конкурентного середовища ПП «Торговий дім «Золота миля».....	39
2.3. Оцінка рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЗОЛОТА МИЛЯ».....	56
3.1. SWOT-аналіз цифрового потенціалу підприємства.....	56
3.2. Стратегічні напрями цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля».....	60
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства.....	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТОК А.....	83

ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про стрімке зростання ролі цифрових технологій у всіх сферах діяльності підприємств. Цифрова трансформація стає ключовим чинником конкурентоспроможності, інноваційності та стійкого розвитку бізнесу. В умовах глобалізації, високої динаміки ринку та постійних змін у споживацьких уподобаннях підприємства вимушені адаптувати свої бізнес-моделі до цифрової економіки, інтегруючи інструменти автоматизації, аналітики даних, електронної комерції, цифрового маркетингу та управлінських технологій.

Особливої актуальності процес цифрової трансформації набуває для українських підприємств, які функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, економічної турбулентності та необхідності підвищення ефективності господарської діяльності. В умовах цифрової економіки саме швидкість адаптації підприємства до нових технологічних можливостей визначає його здатність зберігати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Тому питання формування ефективної стратегії цифрової трансформації підприємства є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Під стратегією цифрової трансформації розуміють системний процес впровадження цифрових технологій у всі ключові бізнес-процеси підприємства з метою підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів, поліпшення комунікацій з клієнтами та створення нової цінності для споживача. Формування такої стратегії передбачає не лише технологічні зміни, але й організаційно-культурну трансформацію підприємства, розвиток цифрових компетенцій персоналу, а також перегляд бізнес-моделі у напрямі інноваційності та гнучкості.

Актуальність теми дипломного дослідження зумовлена необхідністю розроблення методичних підходів до формування стратегії цифрової трансформації українських підприємств з урахуванням специфіки галузевого

середовища, рівня їх цифрової зрілості та сучасних інструментів управління. Успішна цифрова трансформація потребує чіткого стратегічного бачення, узгодження технологічних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та оцінки економічної ефективності впровадження цифрових інновацій.

Дослідження проводиться на прикладі приватного підприємства «Торговий дім «Золота миля», яке функціонує на українському ринку продовольчих товарів. Для підприємства важливим завданням є підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення конкурентних позицій і формування довгострокових відносин із клієнтами шляхом використання цифрових інструментів маркетингу, автоматизації управління та оптимізації внутрішніх процесів.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність цифрової трансформації підприємства як процесу інтеграції цифрових маркетингових рішень та технологій у бізнес-модель підприємства.

2. Дослідити особливості формування стратегії цифрової трансформації підприємств, визначивши її етапи, інструменти та ключові фактори успіху.

3. Проаналізувати сучасні інструменти цифрової трансформації, що застосовуються у діяльності підприємств для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

4. Надати організаційно-економічну характеристику ПП «Торговий дім «Золота миля», розкрити основні показники його діяльності та структуру управління.

5. Проаналізувати конкурентне середовище ПП «Торговий дім «Золота миля», визначивши позиції підприємства на ринку та його основних конкурентів.

6. Оцінити рівень цифрової зрілості та конкурентоспроможності підприємства, визначивши ступінь впровадження цифрових технологій у його діяльність.

7. Виконати SWOT-аналіз цифрового потенціалу ПП «Торговий дім «Золота миля», ідентифікувавши його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози.

8. Обґрунтувати стратегічні напрями цифрової трансформації підприємства, спрямовані на підвищення ефективності управління та розвитку бізнес-процесів.

9. Оцінити економічну ефективність впровадження стратегії цифрової трансформації, визначивши очікувані результати та потенційний вплив на фінансові показники підприємства.

Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації підприємства як складова стратегічного управління його розвитком.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, механізми та практичні підходи до формування стратегії цифрової трансформації підприємства.

У процесі виконання роботи використано комплекс методів дослідження, серед яких:

- методи аналізу та синтезу — для узагальнення теоретичних положень щодо сутності цифрової трансформації;

- порівняльний аналіз — для дослідження підходів до впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств;

- системний та структурно-функціональний підходи — для визначення взаємозв'язків між складовими стратегії цифрової трансформації;

- SWOT-аналіз — для оцінки цифрового потенціалу підприємства та визначення стратегічних напрямів розвитку;

- економіко-статистичні методи — для оцінки ефективності цифрових рішень та рівня конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів і розробленої стратегії цифрової трансформації у практичній діяльності ПП «Торговий дім «Золота миля» для підвищення рівня цифрової зрілості, ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані для інших підприємств різних галузей, що прагнуть модернізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність праці та оптимізувати взаємодію з клієнтами через використання цифрових інструментів.

Отже, проведене дослідження спрямоване на теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію стратегії цифрової трансформації підприємства в умовах діджиталізації економіки, що дозволяє підвищити його конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Результати проведених досліджень представлені тезами на наступних конференціях (додаток А):

1. Андрющенко О. Б., Швець Д. П. Маркетинговий потенціал підприємства як основа його стійкості в умовах VUCA-середовища. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації», 20–22 листопада 2025 р., ХНУ ім В. Н. Каразіна, м. Харків, 2025.

2. Андрющенко О. Б., Швець Д. П. Концептуальні підходи до формування стратегії цифрового маркетингу підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економічних систем в умовах глобалізації», 20–22 листопада 2025 р., м. Харків, 2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Цифрова трансформація підприємства як інтеграція цифрових маркетингових рішень та технологій

Цифрова трансформація у сучасних умовах господарювання стала однією з найважливіших тенденцій розвитку економіки. Вона охоплює не лише технологічну модернізацію, але й зміну підходів до управління, організації бізнес-процесів, взаємодії із споживачами та створення цінності для клієнтів. Саме тому цифрова трансформація підприємства трактується як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності, що забезпечує підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу [13, 50].

На думку В. В. Ковальчука [8], цифрова трансформація — це не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а й глибока зміна корпоративної культури, що формує нову парадигму управління підприємством. Вона передбачає переосмислення бізнес-моделі, процесів створення продукту, способів комунікації з клієнтами та партнерськими мережами. О. І. Амоша [1] наголошує, що цифрова трансформація створює синергійний ефект між технологіями, організаційною структурою та людським капіталом, дозволяючи підприємству підвищити гнучкість та швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

У наукових джерелах виокремлюють кілька підходів до трактування сутності цифрової трансформації.

1. Технологічний підхід розглядає цифрову трансформацію як процес впровадження новітніх цифрових інструментів (CRM-систем, ERP, штучного інтелекту, Big Data, аналітики даних, хмарних технологій тощо) [29, 79].

2. Бізнес-процесний підхід акцентує увагу на зміні логіки ведення бізнесу, оптимізації внутрішніх процесів і підвищенні продуктивності [25].

3. Маркетинговий підхід трактує цифрову трансформацію як інструмент підвищення клієнтоорієнтованості, що базується на аналізі даних про поведінку споживачів, персоналізації комунікацій та автоматизації маркетингових кампаній [26, 75].

Саме маркетинговий аспект цифрової трансформації набуває ключового значення, адже сучасний споживач очікує швидкої, персоналізованої та зручної взаємодії з брендом. За дослідженням McKinsey & Company (2023) [41], компанії, які інтегрували цифрові маркетингові інструменти (аналітика клієнтських даних, автоматизація CRM, омніканальні комунікації), підвищують ефективність взаємодії з клієнтами на 25–30% і збільшують прибутковість бізнесу на 10–15%.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємства включає кілька основних напрямів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні напрями цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства

Напрямок цифрової трансформації	Зміст та приклади реалізації	Очікувані результати
Аналітика даних (Big Data, BI)	Збір та аналіз даних про клієнтів, ринок, конкурентів	Обґрунтовані маркетингові рішення
Автоматизація маркетингу (CRM, CDP)	Управління взаємовідносинами з клієнтами, персоналізація комунікацій	Підвищення лояльності клієнтів
Соціальні медіа та контент-маркетинг	Використання соцмереж для залучення та утримання клієнтів	Розширення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду
Електронна комерція та мобільні додатки	Продажі через онлайн-канали, інтеграція з логістичними сервісами	Збільшення частки ринку та обсягів реалізації
Штучний інтелект та чат-боти	Автоматизоване обслуговування клієнтів, аналіз відгуків	Зниження витрат на обслуговування, підвищення якості сервісу

Джерело: сформовано автором

Як зазначає Ф. Котлер [38], цифрові технології не лише розширюють інструментарій маркетингу, але й змінюють його концептуальну основу — від управління продуктом до управління даними та досвідом клієнта. Це зумовлює потребу в переорієнтації маркетингових стратегій підприємств на створення інтегрованих цифрових екосистем.

Водночас, як підкреслює Т. Davenport [28], головною перешкодою цифрової трансформації є не відсутність технологій, а відсутність стратегічного підходу до їх впровадження. Багато підприємств здійснюють цифровізацію фрагментарно — окремі процеси автоматизуються, але не узгоджуються між собою, що знижує ефективність трансформаційних зусиль.

Цифрова трансформація маркетингових процесів передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у ключові етапи взаємодії зі споживачами — від дослідження ринку до післяпродажного сервісу. При цьому важливою стає концепція “data-driven marketing”, яка передбачає прийняття рішень на основі глибокого аналізу даних про поведінку споживачів.

На макроекономічному рівні цифровізація є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності національної економіки. За даними Світового банку (World Development Report, 2022) [64], країни, що активно впроваджують цифрові технології, демонструють вищі темпи зростання ВВП, продуктивності праці та залучення інвестицій. Для України розвиток цифрової економіки визначено пріоритетним напрямом державної політики, що підтверджується стратегією «Цифрова Україна – 2030» [12].

Проте, як зазначає І. Біла [3], рівень цифрової зрілості українських підприємств залишається нерівномірним: великі компанії вже активно використовують цифрові рішення, тоді як малий і середній бізнес часто обмежується елементарною автоматизацією процесів. Саме тому розроблення індивідуальної стратегії цифрової трансформації, адаптованої до можливостей підприємства, є необхідною умовою його сталого розвитку.

Критично оцінюючи підходи до цифрової трансформації, варто зазначити, що більшість авторів (зокрема, Porter & Heppelmann [14], Westerman [52]) розглядають її як технологічну модернізацію, проте сучасна наука поступово переходить до розуміння цього явища як організаційно-культурного процесу. Саме інтеграція технологічних рішень з інноваційними формами управління, цифровими компетенціями персоналу та маркетинговими підходами створює реальну цінність для підприємства.

Таким чином, цифрова трансформація підприємства виступає багаторівневим процесом, що поєднує технологічну, управлінську та маркетингову складові. Вона забезпечує створення цифрового середовища, в якому відбувається ефективна взаємодія між підприємством, споживачами, партнерами та суспільством загалом.

1.2. Особливості формування стратегії цифрової трансформації підприємств

Формування стратегії цифрової трансформації підприємства розглядається в сучасній науковій літературі як системний, багаторівневий та динамічний процес, що поєднує технологічні ініціативи з перетворенням бізнес-моделі, оптимізацією процесів та розвитком людського капіталу; ключова відмінність цифрової стратегії від традиційних підходів полягає в тому, що вона повинна визначати нові способи створення цінності та джерела конкурентних переваг, а не бути лише набором окремих технічних рішень [37]. Сучасні дослідження підкреслюють, що успіх трансформації залежить від поєднання чотирьох основних складових: стратегічного бачення і цифрової амбіції, розвитку digital-capabilities (динамічних цифрових здібностей), узгодженої інтеграції технологій та організаційних змін, а також ефективного механізму управління змінами і вимірюваності результатів [27, 51].

Області цифрової трансформації охоплюють ключові складові діяльності підприємства, що зазнають найбільш суттєвих змін у процесі впровадження цифрових технологій (рис. 1.1). Передусім трансформація відбувається у сфері функцій бізнесу, де цифрові інструменти дозволяють автоматизувати операційні процеси, підвищити продуктивність праці та зменшити витрати на виконання стандартних завдань. Наступною важливою сферою є бізнес-процеси, які зазнають оптимізації завдяки впровадженню систем управління ресурсами (ERP), технологій аналітики даних та роботизації, що забезпечує їхню гнучкість і швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Цифрова трансформація бізнес-моделей полягає у переході від традиційних форм створення цінності до інноваційних, орієнтованих на дані, цифрові платформи та клієнтоцентричність. У межах бізнес-екосистем і партнерств підприємства розширюють свою взаємодію з іншими учасниками ринку, формують мережеві зв'язки, використовують хмарні технології, блокчейн та API для спільного створення продуктів і послуг. Сфера бізнес-активів охоплює цифровізацію матеріальних і нематеріальних ресурсів, що дозволяє ефективніше управляти знаннями, інформацією, інтелектуальною власністю та даними [9]. Важливою складовою є організаційна культура, адже саме вона визначає готовність персоналу до інновацій, сприяє розвитку цифрових компетенцій і формуванню нових підходів до управління. Нарешті, цифрова трансформація охоплює зовнішнє оточення підприємства, включаючи взаємодію з клієнтами, конкурентами, державними структурами та суспільством, що створює передумови для формування відкритих бізнес-екосистем і підвищення рівня адаптивності підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.



Рис. 1.1. Области цифрової трансформації [5]

Першою особливістю формування стратегії цифрової трансформації підприємства, що постійно підкреслюється в наукових публікаціях, є орієнтація стратегії на трансформацію бізнес-моделі: цифрова стратегія повинна формувати нову ціннісну пропозицію, визначати канали взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі, а також моделі монетизації цифрових сервісів; приклади свідчать, що організації, які переосмислили бізнес-модель з огляду на цифрові можливості (переходячи на платформні, сервісні чи підписні моделі), отримують вищий довгостроковий бізнес-імпакт, ніж ті, хто обмежується автоматизацією наявних процесів [17, 45].

Другою особливістю є системна інтеграція технологій, процесів і людей: досвід трансформацій показує, що технологічні ініціативи без відповідної організаційної адаптації (перегляд процесів, зміни структури відповідальності, навчання персоналу, мотиваційні механізми) швидко втрачають ефективність; отже, стратегія має передбачати синхронізовані заходи в ІТ-архітектурі, бізнес-процесах та HR-політиці, що дозволяє забезпечити синергію між інвестиціями у цифрові рішення та реальним підвищенням продуктивності [67, 20].

Третьою особливістю виступає розвиток динамічних цифрових здібностей (digital dynamic capabilities), тобто здатності підприємства швидко

виявляти, освоювати та комбінувати цифрові знання і ресурси для створення інноваційних продуктів і процесів; розвиток таких здібностей передбачає інвестиції не лише в технологічну інфраструктуру, але й у створення внутрішніх навчальних програм, партнерських екосистем та механізмів швидкого прототипування і тестування нових ідей [17].

Четвертою особливістю є етапність та адаптивність реалізації: стратегія цифрової трансформації повинна мати чітку дорожню карту (roadmap), що включає попередню діагностику цифрової зрілості, визначення пріоритетних ініціатив, реалізацію пілотних проєктів з вимірюваними результатами, процедури масштабування успішних рішень і механізми регулярного перегляду та коригування плану у відповідь на зміну зовнішнього середовища та внутрішніх показників [20, 33].

П'ята істотна особливість — роль стратегічного лідерства і корпоративної культури: наукові дослідження вказують, що відсутність чіткої підтримки топ-менеджменту, нездатність формувати цифрове мислення серед керівників та опір змін з боку працівників суттєво знижують шанси на успішну трансформацію; тому стратегія має включати заходи зі створення змінотворчої команди, програм лідерської підготовки, комунікаційних планів для стимулювання прийняття змін, а також механізми винагороди, що сприяють адаптації персоналу до нових ролей і процесів [19, 40].

Шоста особливість стосується вимірювання результатів та ризик-менеджменту: ефективна стратегія встановлює систему КРІ, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори (частка доходів від цифрових каналів, зниження операційних витрат, час виходу на ринок нового цифрового сервісу, індекс цифрової зрілості, показники задоволеності клієнтів цифровими каналами), а також передбачає інструменти управління ризиками, зокрема ризиками інформаційної безпеки, приватності даних та нормативної відповідності [40].

У контексті розгляду особливостей формування стратегії цифрової

трансформації підприємств, стратегія “формування стимулів” у рамках державного механізму управління якістю життя населення (рис. 1.2), може бути використана як концептуальна основа для розроблення стимулюючих механізмів цифрового розвитку. Її логіка етапності — від актуалізації потреб і запитів цільових груп до зворотного зв’язку та оцінювання результатів — відповідає ключовим принципам стратегічного управління цифровою трансформацією.

Так, аналогічно до державного управління, цифрова трансформація підприємства потребує формування мотиваційно-стимулювального середовища, у якому працівники, партнери та клієнти стають активними учасниками змін. Етапи моделі можна інтерпретувати як послідовність управлінських дій у межах цифрової стратегії: ідентифікація зацікавлених сторін (етап 1), розвиток внутрішньої цифрової культури (етап 2), координація процесів та впровадження інноваційних рішень (етапи 3–4), навчання та підвищення цифрових компетентностей (етап 5) і системний моніторинг результатів (етап 6).

Крім того, застосування підходу «формування стимулів» у процесі цифрової трансформації підприємства сприяє підвищенню рівня адаптивності організацій до змін цифрового середовища [80]. Завдяки системному залученню працівників до процесу стратегічного оновлення формується культура інновацій, де цифрові технології розглядаються не лише як інструмент автоматизації, а як засіб створення доданої цінності для клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує узгодженість цілей цифрової стратегії з потребами персоналу та зовнішніх стейкхолдерів, що є передумовою сталого розвитку підприємства у цифровій економіці.

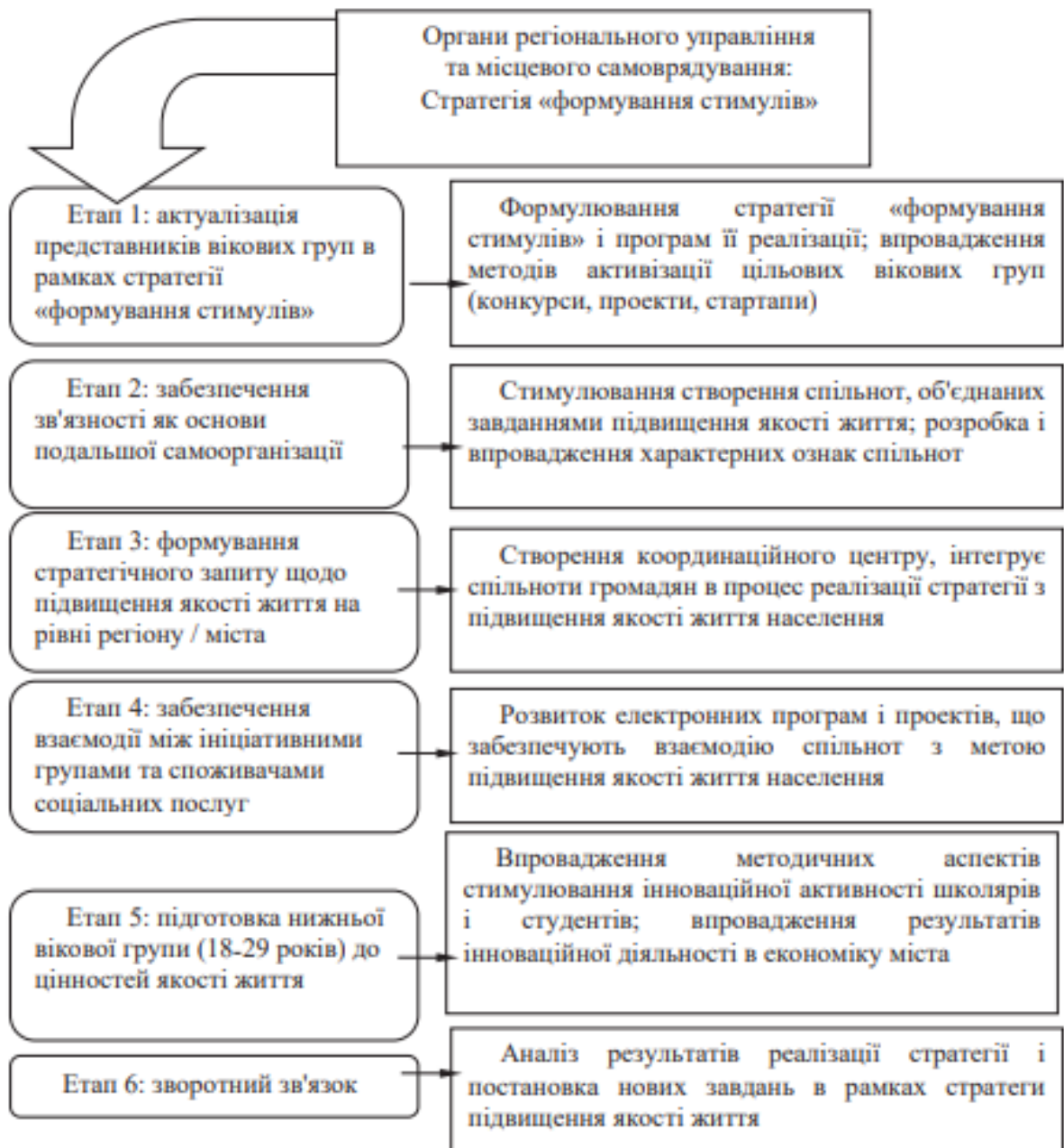


Рис. 1.2. Стратегія «формування стимулів» в рамках державного механізму управління якістю життя населення (окремі вікові групи) [2]

Значною проблемою, виявленою в літературі, є відсутність універсальної методології для оцінки цифрової зрілості та ефективності трансформацій, через що підприємствам доводиться адаптувати загальні підходи під власні потреби; ця невизначеність створює поле для наукових досліджень і потребує розробки галузево-орієнтованих інструментів оцінювання [21]. Крім того, у наукових публікаціях звертається увага на

специфіку МСП: середній та малий бізнес має обмежені ресурси для масштабних цифрових проєктів, тому йому доцільно обирати інкрементальні стратегії з орієнтацією на швидкий бізнес-ефект (quick wins), використовуючи хмарні сервіси, SaaS-рішення та партнерські моделі співпраці з цифровими провайдерами [22]. Критичний аналіз існуючих підходів виявляє також суперечність між прагненням до швидкої дигіталізації та потребою забезпечення кібербезпеки і відповідності законодавчим вимогам, що особливо актуально в контексті роботи з персональними даними та електронною комерцією; отже, стратегія повинна інтегрувати політику інформаційної безпеки та правові аспекти на ранніх стадіях планування [45, 20].

Процес цифрової трансформації підприємства є послідовним і стратегічно спрямованим процесом, що охоплює визначення бачення, цілей та інструментів їх досягнення [4, 73]. На початковому етапі формується цифрова візія підприємства, що передбачає постановку чіткої мети та визначення стратегічних орієнтирів цифрового розвитку. Далі здійснюється аналіз середовища, який включає дослідження конкурентів, виявлення ринкових трендів і потреб клієнтів. Наступним кроком є визначення цифрових ресурсів та інфраструктури, необхідних для реалізації поставлених цілей, а також розроблення плану закупівель і впровадження технологій. Важливим етапом є реалізація інновацій та експериментів, що сприяють перевірці ефективності нових рішень у практичній діяльності. Завершальною фазою виступає зміна організаційної культури, яка забезпечує залучення персоналу до процесу цифровізації, розвиток його цифрових компетенцій та формування нових моделей мислення. Таким чином, формування ефективного переходу до цифровізації вимагає дотримання наступного алгоритму дій (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Процес цифрової трансформації підприємства [6]

На підставі вищевикладеного авторська позиція полягає в тому, що формування стратегії цифрової трансформації має здійснюватись за принципом «від бізнес-цілі до технології»: спершу формулюється цифрова візія та цільові бізнес-моделі, потім проводиться діагностика цифрової зрілості й оцінка пріоритетів, після чого визначаються цифрові можливості, організаційні зміни та ресурси для їх реалізації, і вже на завершальному етапі розробляється поетапна дорожня карта з чіткими КРІ, механізмами управління ризиками та планом розвитку компетенцій; такий підхід дозволяє мінімізувати фрагментарність ініціатив і підвищує імовірність досягнення сталих результатів [37, 17, 19].

На сучасному етапі розвитку підприємств спостерігається еволюція стратегій цифрової трансформації від онлайн-стратегій до повноцінних цифрових стратегій. Онлайн-стратегії передбачають використання цифрових активів підприємства — вебресурсів, соціальних мереж, електронної

комерції, CRM-систем — для підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації бізнес-процесів і максимізації фінансових результатів [7, 69]. Однак цифрова стратегія має ширший зміст: вона спрямована не лише на внутрішнє вдосконалення, а й на створення глибокої взаємодії з клієнтами, формування персоналізованого досвіду споживання та забезпечення стійкої конкурентної переваги через використання цифрових інструментів, мережових платформ і аналітики даних. Таким чином, перехід від онлайн-стратегії до цифрової стратегії відображає зміну підходів підприємств до управління – від використання цифрових технологій як допоміжного ресурсу до їх інтеграції у стратегічне ядро бізнесу (рис. 1.4).

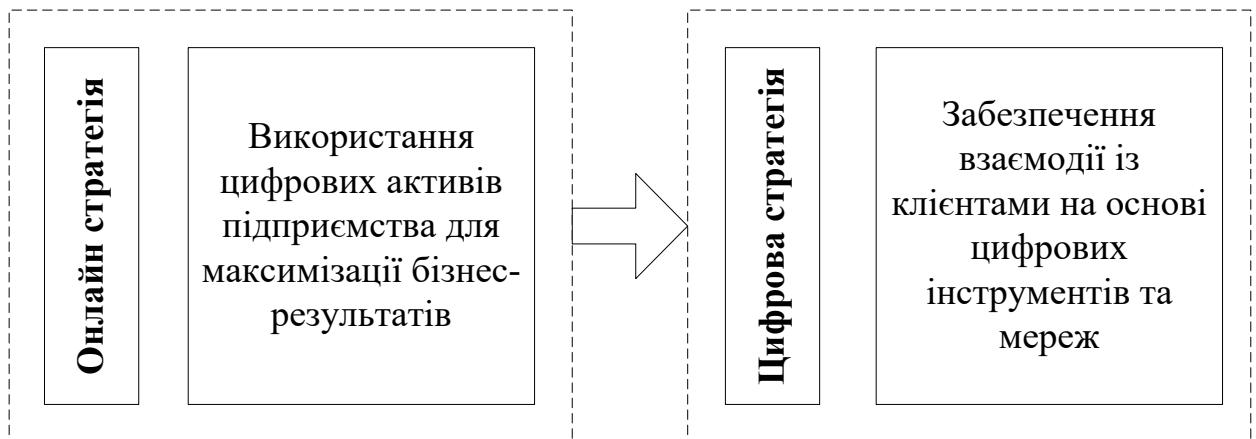


Рис. 1.4. Види стратегій цифрової трансформації підприємств за напрямки реалізації [15]

Практичні рекомендації для менеджменту підприємства при формуванні стратегії цифрової трансформації включають [74]:

1. формування цифрової амбіції і її інтеграція в основні цілі підприємства;
2. проведення комплексної діагностики (технологічного, процесного, кадрового та культурного рівнів);
3. ідентифікацію пріоритетних ініціатив за критерієм бізнес-імпаكتу та ризиків;
4. розробку поетапної road-map з мілестонами і відповідальністю;
5. запуск адаптивних пілотів з чітким планом масштабування;

6. створення системи навчання та розвитку цифрових компетенцій;
7. встановлення збалансованої системи КРІ та регулярного моніторингу з можливістю швидкої корекції стратегії;
8. інтеграцію політики інформаційної безпеки і правового супроводу в усі етапи трансформації [17, 20, 36].

Таким чином, особливості формування стратегії цифрової трансформації підприємства полягають у її стратегічній спрямованості на зміну бізнес-моделі, системності інтеграції технологій з організаційними змінами, розвитку динамічних цифрових здібностей, етапності реалізації, ролі змінотворчого лідерства та необхідності вимірюваності результатів, при цьому відсутність універсальної моделі та необхідність адаптації під розміри і галузеві особливості підприємства визначають практичну потребу в розробці індивідуалізованих стратегічних рішень.

1.3. Сучасні інструменти цифрової трансформації у діяльності підприємств

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі цифрових технологій як основного драйвера підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. Цифрова трансформація передбачає системне впровадження інструментів, які забезпечують перехід бізнесу до нових моделей управління, аналітики, взаємодії з клієнтами та створення доданої вартості на основі даних. Вона не обмежується автоматизацією, а базується на використанні інтегрованих цифрових платформ, інтелектуальних систем та нових методів управління даними [31]. У сучасній науковій літературі цифрові інструменти класифікують за їх функціональним призначенням: інструменти управління бізнес-процесами (ERP, BPM, CRM), інструменти аналітики та обробки даних (Big Data, BI, Data Mining), інструменти взаємодії з клієнтами (Omni-channel Marketing, Chatbots, AI-маркетинг), інструменти виробництва та

логістики (IoT, роботизація, 3D-друк, SCM), інструменти корпоративної співпраці (Cloud Services, Collaboration Tools), а також інструменти стратегічного управління та моделювання (Digital Twins, Simulation Systems, AI Decision Support) [34]. Згідно з дослідженнями McKinsey (2023), більшість успішних підприємств у процесі трансформації поєднують декілька категорій цифрових інструментів, утворюючи єдину екосистему управління даними та операціями, що дозволяє скоротити час ухвалення рішень, мінімізувати витрати та підвищити гнучкість бізнесу [58].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP), що забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних і кадрових процесів. ERP-рішення нового покоління (SAP S/4HANA, Oracle Cloud ERP, Microsoft Dynamics 365) працюють на базі хмарних обчислень і доповнюються інструментами штучного інтелекту для прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації витрат [44]. Поряд із цим активно впроваджуються системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), які дозволяють формувати персоналізовані пропозиції на основі аналізу поведінкових даних. Завдяки AI-алгоритмам CRM-платформи (Salesforce, HubSpot, Zoho CRM) стали не лише інструментом обліку контактів, а й аналітичним середовищем для моделювання клієнтського досвіду [48].

Важливою складовою цифрової трансформації є застосування технологій Big Data і Business Intelligence (BI). Обробка великих масивів даних дозволяє підприємствам отримувати аналітичні інсайти у режимі реального часу, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ризики та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Інструменти BI (Tableau, Power BI, Qlik Sense) забезпечують візуалізацію даних, а поєднання з машинним навчанням створює умови для автоматизованої аналітики [32].

Особливу роль у цифровій трансформації відіграють технології Інтернету речей (IoT), що забезпечують підключення обладнання, транспортних засобів і виробничих ліній до єдиної цифрової мережі. IoT-

технології дозволяють збирати інформацію з датчиків у режимі реального часу, підвищуючи прозорість процесів, а також сприяють переходу до концепції «розумного виробництва» (Smart Manufacturing) [47]. На основі IoT формуються цифрові двійники (Digital Twins), які відтворюють фізичні об'єкти або процеси у віртуальному середовищі для їх аналізу, тестування сценаріїв та прогнозування результатів без ризику для реальної системи [49].

Значну увагу приділяють роботизації бізнес-процесів (RPA), що дозволяє автоматизувати рутинні операції та зменшити навантаження на персонал. Використання роботизованих програмних агентів у фінансовій, бухгалтерській та логістичній діяльності скорочує витрати часу на до 60% і мінімізує людські помилки [30]. Додатково сучасні підприємства інтегрують штучний інтелект (AI) для прогнозування попиту, розробки маркетингових кампаній, управління запасами та виявлення шахрайських операцій. AI-платформи (IBM Watson, Google Cloud AI, Azure AI) здатні аналізувати неструктуровані дані — тексти, зображення, голосові сигнали — і формувати рекомендації для прийняття рішень [35, 72].

У маркетинговій діяльності широкого поширення набули інструменти Omni-channel Marketing, які поєднують різні канали взаємодії з клієнтами — онлайн, офлайн, мобільні додатки, соціальні мережі — в єдину систему комунікацій. Використання CRM-аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих чат-ботів дозволяє персоналізувати досвід споживачів, підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів [24, 68].

Управління внутрішньою взаємодією персоналу базується на впровадженні хмарних сервісів (Cloud Services) та інструментів спільної роботи (Collaboration Tools) — Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, Notion [11]. Такі рішення забезпечують віддалений доступ до ресурсів, безперебійну комунікацію та спільне редагування документів у реальному часі, що особливо важливо в умовах дистанційної роботи [42].

Окремої уваги заслуговують інструменти кібербезпеки, оскільки з розширенням цифрових процесів зростає кількість ризиків, пов'язаних із

витоком даних та кібератаками. Сучасні системи кіберзахисту базуються на використанні багатофакторної автентифікації, блокчейн-рішень та Zero Trust-архітектури, що передбачає перевірку кожного користувача й пристрою у мережі [39].

У процесі цифрової трансформації підприємства розглядаються як складні відкриті системи, розвиток яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Відповідно до системного підходу, ефективність цифрових перетворень визначається гармонійною взаємодією іманентних властивостей (ІВ), адаптаційних механізмів (АМ) та керуючих параметрів (КП), які формують динамічну структуру системи (рис. 1.5).

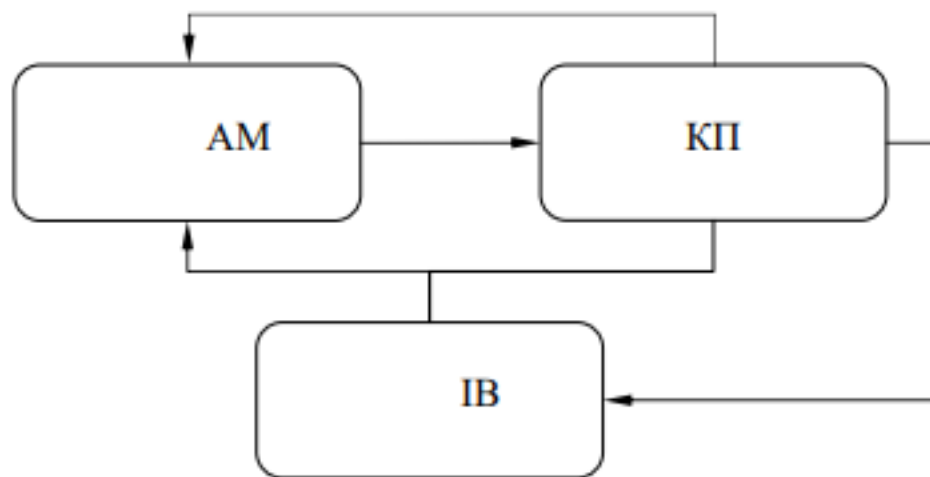


Рис. 1.5. Зв'язки між параметрами порядку складної відкритої системи: ІВ – іманентні властивості; АМ – адаптаційні механізми; КП – керуючі параметри [49].

Еволюція системи характеризується типами зв'язків між цими елементами, що проявляються в процесах виникнення, стабілізації та адаптації до зовнішнього середовища. Зокрема, зв'язок 1 відображає вплив іманентних властивостей і керуючих параметрів на адаптаційні механізми — тобто внутрішнє ядро системи генерує способи пристосування, виходячи з цілей її функціонування. Зв'язок 2 демонструє зворотний вплив АМ на КП, коли підприємство, адаптуючись, здатне змінювати зовнішні умови чи їх сприйняття. Зв'язок 3 показує процес адаптації, під час якого зовнішнє

середовище формує або коригує механізми реагування системи. Нарешті, зв'язок 4 ілюструє вплив керуючих параметрів на іманентні властивості підприємства, що може призводити до зміни його внутрішньої структури та стратегічних орієнтирів.

Таким чином, наведена схема відображає системну логіку цифрової трансформації підприємств, у межах якої цифрові інструменти (ERP-, CRM-, BI-системи, платформи штучного інтелекту тощо) виступають адаптаційними механізмами, що забезпечують гнучкість, стійкість і здатність до саморегуляції у цифровому середовищі. Узгодженість і взаємодія між ІВ, АМ і КП формують основу ефективної стратегії цифрового розвитку підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Крім того, важливу роль у забезпеченні ефективності цифрової трансформації відіграють інструменти моніторингу та управління даними [10]. Використання технологій Big Data та аналітики у реальному часі дозволяє підприємствам відстежувати поведінку споживачів, оптимізувати виробничі процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Використання роботизованих процесів (RPA) дає змогу скоротити рутинні операції, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити точність виконання завдань. Алгоритми машинного навчання й прогнозної аналітики дозволяють підприємствам передбачати ринкові зміни, моделювати поведінку клієнтів і приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Отже, комплексне застосування сучасних інструментів кібербезпеки, аналітики даних, автоматизації та штучного інтелекту створює основу для безпечної та ефективної цифрової трансформації бізнесу [43].

Узагальнення основних груп цифрових інструментів трансформації підприємств наведено нижче (табл. 1.2)

Сучасні інструменти цифрової трансформації підприємств

№	Група інструментів	Приклади рішень	Основні можливості
1	Управління ресурсами та процесами	ERP, BPM	Інтеграція фінансів, виробництва, логістики
2	Управління клієнтськими відносинами	CRM, AI Marketing	Персоналізація, прогноз попиту
3	Аналітика даних	Big Data, BI, Data Mining	Аналіз великих масивів даних
4	Виробництво та логістика	IoT, 3D-друк, SCM	Моніторинг процесів у реальному часі
5	Корпоративна взаємодія	Cloud Services, Collaboration Tools	Віддалена робота, обмін даними
6	Автоматизація операцій	RPA, AI	Автоматизація рутинних задач
7	Безпека та довіра	Cybersecurity, Blockchain	Захист даних, автентифікація
8	Стратегічне моделювання	Digital Twins, Simulation	Віртуальне тестування процесів

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження сучасних цифрових інструментів не лише оптимізує внутрішні бізнес-процеси, але й змінює саму природу конкурентної боротьби. Вони створюють передумови для формування цифрових екосистем, де підприємства функціонують як елементи інтегрованого середовища обміну даними, що дозволяє підвищувати гнучкість, скорочувати операційні витрати та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості [53]. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість глибокої аналітики даних у реальному часі, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень і розвитку адаптивних бізнес-моделей. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається рівнем цифрової зрілості, швидкістю впровадження інновацій та здатністю до безперервного вдосконалення цифрових процесів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведений теоретичний аналіз показав, що цифрова трансформація підприємства є комплексним та багаторівневим процесом, який включає інтеграцію цифрових технологій, зміну бізнес-моделі та оптимізацію управлінських процесів.

Аналіз особливостей формування стратегії цифрової трансформації показав, що її успішність залежить від поєднання кількох ключових факторів: орієнтації на зміну бізнес-моделі та створення доданої вартості, розвитку цифрових компетенцій персоналу, ролі стратегічного лідерства, а також системи вимірювання ефективності і управління ризиками. Підкреслено, що відсутність універсальної моделі трансформації вимагає адаптації стратегії під конкретні особливості підприємства, галузевий контекст та масштаби діяльності, що створює практичну потребу у розробці індивідуалізованих рішень.

Розгляд сучасних інструментів цифрової трансформації у діяльності підприємств засвідчив широкий спектр технологій, які застосовуються для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Серед них виділяються ERP-системи, CRM-платформи, інструменти аналітики та обробки великих даних (Big Data, BI), технології IoT, цифрові двійники, роботизація бізнес-процесів, хмарні сервіси, AI-інструменти, засоби кібербезпеки та системи стратегічного моделювання. Проведена класифікація та узагальнення інструментів у таблиці 1.2 показала, що їх поєднання забезпечує комплексний підхід до цифрової трансформації, дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити гнучкість, скоротити операційні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність цифрової трансформації підприємств, визначити основні особливості формування її стратегії та окреслити сучасні інструменти реалізації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЗОЛОТА МИЛЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Торговий дім «Золота миля»

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливою складовою аналізу його діяльності та визначення передумов для цифрової трансформації [12]. Вона дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його ресурсний потенціал, фінансову стійкість, конкурентоспроможність та рівень готовності до впровадження цифрових технологій.

Приватне підприємство «Торговий дім «Золота миля» (скорочено – ПП «Торговий дім «Золота миля») є юридичною особою приватної форми власності, зареєстрованою 25 вересня 2006 року. Підприємство здійснює свою діяльність у місті Харкові, що є одним із провідних промислових та наукових центрів України, що створює сприятливі умови для розвитку бізнесу та впровадження інноваційних технологій. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань (код 10.89). Це свідчить про орієнтацію підприємства на харчову промисловість — один із секторів, що потребує постійного вдосконалення технологічних процесів і впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності управління, контролю якості та оптимізації виробництва [16].

У структурі підприємства діє кілька основних підрозділів, серед яких виробничий, збутовий, маркетинговий, логістичний та фінансово-аналітичний. Така організаційна структура дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між функціональними відділами та підтримувати гнучкість управлінських процесів. Значна частина операцій підприємства вже використовує цифрові елементи, зокрема автоматизовані системи обліку,

CRM-рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами та базові аналітичні інструменти для оцінки ефективності діяльності.

За даними фінансової звітності за 2024 рік, дохід ПП «ТД «Золота миля» становив 1 284 676 тис. грн, що свідчить про стабільну позицію підприємства на ринку. Чистий прибуток підприємства склав 89 295 тис. грн, а загальна вартість активів — 494 265 тис. грн, що є показником наявності достатнього матеріально-технічного та фінансового потенціалу для реалізації інноваційних проєктів. Водночас, зобов'язання становили 318 604 тис. грн, що вказує на наявність певного кредитного навантаження, проте воно не перевищує критичних меж фінансової стабільності.

Кількість працівників підприємства становить 222 особи, що є оптимальним для середнього бізнесу у харчовій галузі. Висококваліфікований персонал є важливою складовою успішного функціонування підприємства, однак подальша цифровізація вимагає підвищення рівня цифрових компетенцій працівників та розвитку внутрішньої організаційної культури, орієнтованої на інновації.

Для оцінки кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом ПП «Торговий дім «Золота миля» доцільно проаналізувати динаміку зміни чисельності працівників підприємства за період з четвертого кварталу 2022 року по четвертий квартал 2024 року. Такий аналіз дає змогу простежити, як змінювалася структура штату залежно від розвитку окремих напрямів діяльності, а також визначити пріоритетні напрями кадрової політики [54]. Зростання чи скорочення чисельності в окремих підрозділах відображає процеси оптимізації, адаптації підприємства до ринкових умов, упровадження інноваційних рішень, а також реакцію на зміни обсягів виробництва та збуту. Дані, наведені у табл. 2.1, дозволяють виявити основні тенденції у зміні складу персоналу, оцінити ефективність управлінських рішень щодо розподілу трудових ресурсів та спрогнозувати подальші кадрові потреби.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни штату працівників ПП «Торговий дім «Золота миля» за період 3 квартал 2023 року – 4 квартал 2024 року за посадами

Посади	3 кв. 2023 року, осіб	Відносне відхилення, %	4 кв. 2023 року, осіб	Відносне відхилення, %	1 кв. 2024 року, осіб	Відносне відхилення, %	2 кв. 2024 року, осіб	Відносне відхилення, %	3 кв. 2024 року, осіб	Відносне відхилення, %	4 кв. 2024 року, осіб
Керівництво	9	0,0	9	0,0	9	0,0	9	0,0	8	-11,1	8
Відділ продажу	32	0,0	33	3,1	33	0,0	34	3,0	33	-2,9	32
Бухгалтерія	11	0,0	11	0,0	11	0,0	11	0,0	10	-9,1	10
Відділ маркетингу	9	0,0	10	11,1	10	0,0	10	0,0	10	0,0	10
Відділ логістики	18	0,0	19	5,6	19	0,0	19	0,0	18	-5,3	18
Виробництво	145	0,0	150	3,4	152	1,3	153	0,7	152	-0,7	150
Складський персонал	23	0,0	24	4,3	25	4,2	25	0,0	25	0,0	24
Обслуговуючий персонал	8	0,0	8	0,0	8	0,0	8	0,0	8	0,0	8
Всього	275	-	284	3,3	287	1,1	289	0,7	284	-1,7	222

Аналіз динаміки чисельності працівників ПП «Торговий дім «Золота миля» за період з III кварталу 2023 року до IV кварталу 2024 року дозволяє оцінити тенденції кадрових змін за основними структурними підрозділами підприємства. Упродовж аналізованого періоду спостерігалася незначна, але помітна варіація чисельності персоналу, що свідчить про поступову адаптацію кадрової політики до поточних виробничих і ринкових умов.

Найбільшу частку в структурі персоналу стабільно займали працівники виробництва, чисельність яких протягом періоду коливалася від 145 до 153 осіб. Після поступового збільшення у першій половині 2024 року відбулося незначне скорочення (на 0,7 %) у III кварталі, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів або сезонними коливаннями попиту. Аналогічна тенденція спостерігалася у відділі продажу та логістики: після зростання чисельності у I–II кварталах 2024 року відбулося помірне зниження у III–IV кварталах, що вказує на гнучке реагування управлінського персоналу на зміни обсягів реалізації та постачання.

Стабільними залишалися показники чисельності керівництва, бухгалтерії та обслуговуючого персоналу, де коливання не перевищували 10 %. Незначне скорочення кількості керівників у III кварталі 2024 року (на 11,1 %) може бути наслідком реструктуризації управлінської ієрархії. Водночас у відділі маркетингу відбулося збільшення чисельності працівників на 11,1 % у кінці 2023 року, що свідчить про підвищення уваги підприємства до розвитку маркетингової діяльності, просування продукції та адаптації до конкурентного середовища.

Загалом загальна чисельність персоналу зросла з 275 осіб у III кварталі 2023 року до 289 осіб у II кварталі 2024 року, що становить приріст на 5,1 %. Однак у кінці аналізованого періоду відбулося зменшення кількості працівників до 284 осіб, тобто на 1,7 % порівняно з попереднім кварталом. Це може бути результатом оптимізації штату або завершення тимчасових трудових договорів.

Таким чином, динаміка кадрового складу ПП «Торговий дім «Золота миля» у 2023–2024 роках характеризується відносною стабільністю з незначними коливаннями у межах окремих підрозділів. Підприємство демонструє тенденцію до гнучкого управління персоналом, що дає змогу ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зберігаючи при цьому необхідний рівень трудових ресурсів для забезпечення безперервності виробничо-збутової діяльності.

За результатами аналізу розподілу персоналу, найбільшу частку становлять виробничі працівники (56%), що зумовлено профілем діяльності підприємства у сфері харчової промисловості. Відділ продажів займає близько 13%, відділ логістики — 7%, складський персонал — 9%, а адміністративний персонал (керівництво, бухгалтерія, маркетинг) — близько 15%. Така структура є оптимальною для підприємств виробничо-торгового типу, оскільки забезпечує баланс між виробничою, комерційною та управлінською діяльністю.



Рис. 2.1. Розподіл працівників ПП «Торговий дім «Золота миля» за відділами (4 кв. 2024 року)

Такий функціональний розподіл персоналу дозволяє підприємству оптимально використовувати наявні трудові ресурси та забезпечувати ефективне виконання виробничих і комерційних завдань. Висока частка

виробничих працівників гарантує стабільність виробничих процесів, тоді як наявність достатньої кількості співробітників у відділі продажів і маркетингу сприяє розвитку клієнтської бази та підвищенню обсягів реалізації продукції. У свою чергу, підтримка адміністративного персоналу та логістики забезпечує організаційний контроль, координацію діяльності підрозділів і своєчасне виконання операційних процесів. Отже, наявна структура персоналу створює передумови для ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз вікової структури персоналу є важливим елементом оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки саме поєднання досвіду старших працівників та інноваційності молодих фахівців забезпечує ефективність діяльності організації в умовах динамічного ринку [55].

Для ПП «Торговий дім «Золота миля» вивчення динаміки змін чисельності працівників за віковими категоріями дозволяє виявити тенденції оновлення кадрового складу, рівень привабливості підприємства для різних груп працівників та ефективність кадрової політики загалом.

Зміна вікової структури персоналу безпосередньо впливає на гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства, оскільки від неї залежить швидкість адаптації до цифрових технологій, сприйняття нових управлінських підходів і ступінь залученості працівників у процеси модернізації [56].

Дані, наведені у табл. 2. 2, відображають динаміку чисельності працівників підприємства за основними віковими категоріями протягом періоду 2024 року, що дозволяє простежити процеси природного оновлення персоналу та визначити напрями подальшої кадрової стратегії.

Динаміка зміни штату працівників ПП «Торговий дім «Золота миля» за період 2024 року за віковим складом

Вікова категорія	1 кв. 2024 року, осіб	2 кв. 2024 року, осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %	3 кв. 2024 року, осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %	4 кв. 2024 року, осіб	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
18–35 років	52	58	6	11,5	67	9	15,5	78	11	16,4
35–50 років	105	110	5	4,8	122	12	10,9	134	12	9,8
50–60 років	65	65	0	0,0	66	1	1,5	68	2	3,0
Всього	222	233	11	5,0	284	22	9,4	222	25	9,8

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна відзначити позитивну тенденцію до поступового оновлення кадрового складу підприємства. Найбільш динамічне зростання чисельності працівників спостерігається у віковій групі 18–35 років — з 52 до 78 осіб, що становить приріст на 26 осіб або 50 % за аналізований період. Це свідчить про активне залучення молодих фахівців, здатних ефективно працювати з сучасними цифровими технологіями, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати рівень цифрової компетентності підприємства. Така тенденція є стратегічно важливою, оскільки молоді працівники виступають рушійною силою цифрової трансформації бізнес-процесів.

У групі 35–50 років спостерігається стабільне зростання — з 105 до 134 осіб, що підтверджує формування сильної управлінської та професійної основи підприємства. Ця категорія працівників є основним кадровим ядром, яке забезпечує стабільність операційної діяльності та передачу досвіду молодшим колегам. Водночас чисельність працівників віком 50–60 років залишається відносно сталою, збільшившись лише на 3 осіб (з 65 до 68), що свідчить про поступову, але контрольовану зміну поколінь у колективі. Загалом така динаміка демонструє збалансований підхід до управління персоналом, який поєднує збереження професійного досвіду з активним оновленням кадрового потенціалу, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства у напрямі цифрової трансформації.

Аналіз вікової структури персоналу ПП «Торговий дім «Золота миля» станом на 2024 рік свідчить про певну збалансованість колективу за віковими категоріями (рис. 2.2). Так, молоді працівники віком 18–35 років складають приблизно 28 % від загальної чисельності персоналу, що вказує на активне залучення молодих спеціалістів та формування перспективного кадрового резерву.

Працівники середнього віку 35–50 років становлять більшу частину колективу — близько 48 %, що забезпечує стабільність та ефективність виконання операційних та управлінських функцій підприємства.

Старші працівники віком 50–60 років займають близько 24 % від загальної чисельності, що свідчить про обмежене, але важливе представництво досвідчених кадрів, здатних передавати професійні навички молодшим співробітникам та підтримувати безперервність діяльності підприємства.

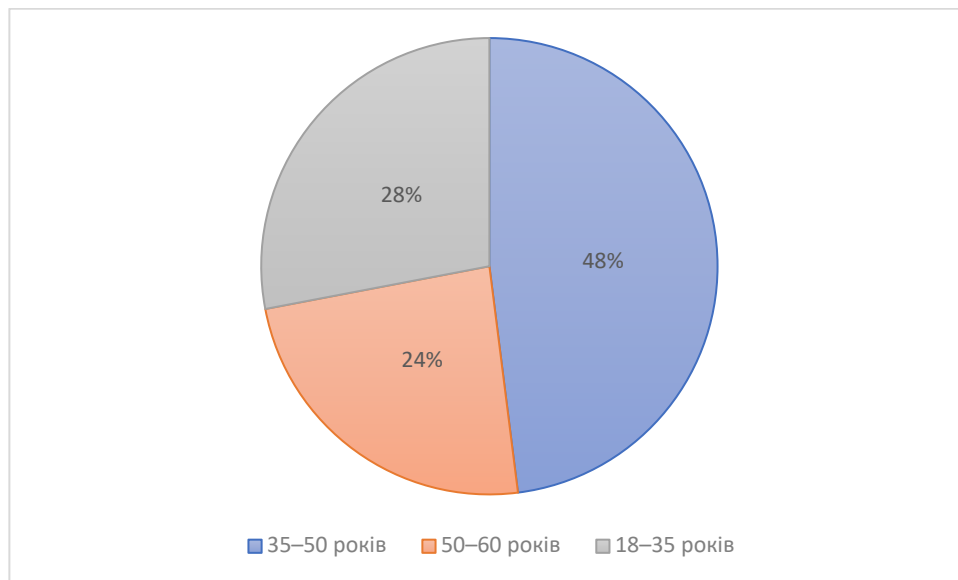


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу ПП «Торговий дім «Золота миля» станом на 2024 рік

Аналіз статевої структури персоналу ПП «Торговий дім «Золота миля» станом на 2024 рік дозволяє оцінити гендерну збалансованість колективу та визначити пріоритети кадрової політики підприємства. Згідно з наявними даними, чоловіки складають приблизно 42 % від загальної чисельності персоналу, тоді як жінки — 58 %, що свідчить про переважання жіночої частини колективу.

Такий розподіл відображає характер діяльності підприємства, де значну роль відіграють функції, що традиційно більш представницькі для жінок, зокрема у сфері адміністративної та торговельної роботи. Водночас присутність чоловіків у колективі забезпечує баланс і дозволяє виконувати фізично та технічно орієнтовані завдання, характерні для виробничих та логістичних підрозділів.

Гендерна структура підприємства демонструє достатній рівень збалансованості, що сприяє формуванню продуктивного та ефективного колективу (рис. 2.3). Переважання жінок у персоналі не впливає на ефективність діяльності підприємства, а навпаки забезпечує комплексне поєднання професійних навичок і досвіду, що позитивно впливає на стабільність та розвиток організації.

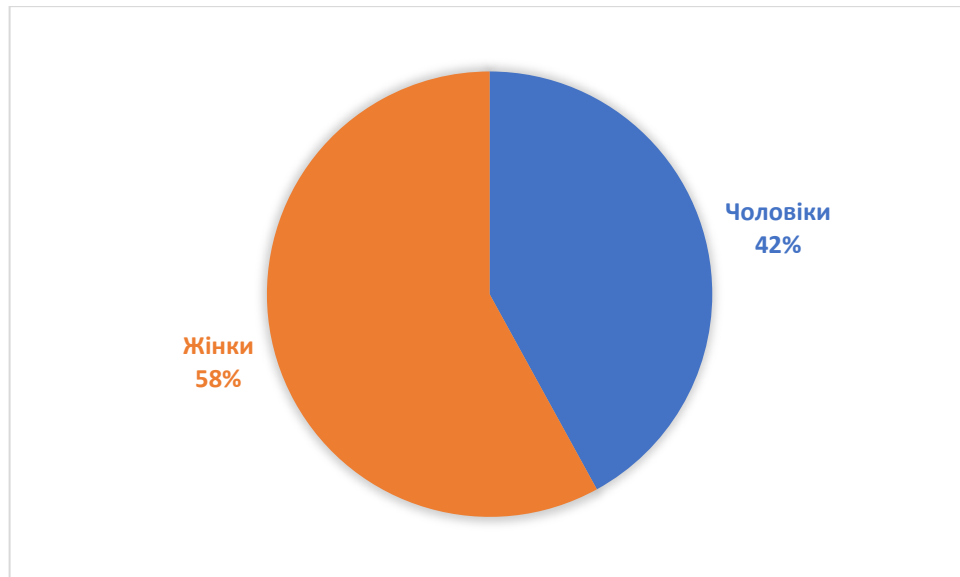


Рис. 2.3. Гендерна структура підприємства ПП «Торговий дім «Золота миля» станом на 2024 рік

Підприємство демонструє стійку динаміку розвитку, що зумовлена ефективною бізнес-моделлю, гнучкою стратегією управління та орієнтацією на підвищення якості продукції. Водночас на сучасному етапі перед ПП «Торговий дім «Золота миля» постає завдання переходу від традиційних бізнес-процесів до інтегрованих цифрових рішень, що забезпечать підвищення продуктивності, зниження витрат і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, ПП «Торговий дім «Золота миля» має усі необхідні передумови для цифрової трансформації — стабільне фінансове становище, налагоджену структуру управління, сформовану клієнтську базу та досвід у використанні інформаційних технологій.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ПП «Торговий дім «Золота миля»

У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості рівень їх конкурентоспроможності значною мірою залежить від ефективності використання цифрових технологій, швидкості адаптації до змін ринку та здатності забезпечувати сталий розвиток через інноваційні рішення [57]. Для формування ефективної стратегії цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля» важливо здійснити детальний аналіз конкурентного середовища, що дозволить визначити позицію підприємства на ринку, оцінити його потенціал та виявити ключові фактори успіху.

Ринок виробництва харчових продуктів в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, особливо серед підприємств, що орієнтуються на сегменти з високою доданою вартістю та активно впроваджують цифрові технології у виробництво, логістику та маркетинг. Основними конкурентами ПП «Торговий дім «Золота миля» є такі компанії, як ТОВ «Еколан Україна», ТОВ «Агроальянс», ТОВ «Натурпродукт», а також низка регіональних виробників, які активно розвивають власні бренди та цифрову комунікацію зі споживачами. Ці підприємства використовують сучасні інструменти аналітики, CRM-системи, онлайн-маркетинг та автоматизовані виробничі рішення, що підвищує ефективність їхньої діяльності.

Одним із ключових конкурентів ПП «Торговий дім «Золота миля» є ТОВ «Еколан Україна». Компанія спеціалізується на виробництві продукції для сегмента здорового харчування, який частково перетинається з нішами, у яких представлена «Золота миля». Обидва підприємства орієнтуються на споживачів, що приділяють увагу якості, натуральності та екологічності продуктів. «Еколан Україна» активно використовує сучасні цифрові технології — системи ERP, CRM та електронну комерцію, що забезпечує ефективне управління бізнес-процесами, швидку обробку замовлень і персоналізовану роботу з клієнтами [18]. Це створює для ПП «Торговий дім

«Золота миля» суттєву конкурентну загрозу, оскільки сучасний споживач дедалі частіше обирає не лише за ціною чи якістю, а й за рівнем сервісу та зручністю комунікації з виробником. Крім того, позиціонування «Еколану» як виробника екологічної продукції формує додану цінність для споживача, що підсилює бренд і зміцнює ринкові позиції компанії.

Саме ця компанія становить найбільшу конкурентну загрозу, оскільки функціонує у близькому продуктовому сегменті, орієнтованому на споживачів, що цінують якість, безпечність та екологічність харчових продуктів. Крім того, «Еколан Україна» є прикладом підприємства з високим рівнем цифрової зрілості, що активно впроваджує інновації у виробничі, маркетингові та управлінські процеси. З метою глибшого розуміння конкурентної взаємодії доцільно представити узагальнену таблицю, яка порівнює основні характеристики обох підприємств.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика ПП «Торговий дім «Золота миля» та ТОВ «Еколан Україна»

Показник	ПП «Торговий дім «Золота миля»	ТОВ «Еколан Україна»	Аналітичний коментар
Рік заснування	2006	2003	Обидва підприємства мають понад 15 років досвіду, що свідчить про стабільність, проте «Еколан» трохи раніше вийшов на ринок і сформував стійкі позиції.
Основний вид діяльності	Виробництво інших харчових продуктів (КВЕД 10.89)	Виробництво продукції для здорового харчування	«Еколан» працює у трендовому сегменті здорового харчування, що має високі темпи зростання попиту.
Обсяг доходу (2024 р.)	1 284,7 млн грн	близько 1 400 млн грн (оцінка за відкритими даними)	Обидва підприємства мають подібний масштаб діяльності, проте «Еколан» демонструє вищу

Продовження табл. 2.3

			рентабельність і динаміку зростання.
Чистий прибуток (2024 р.)	89,3 млн грн	102,5 млн грн	Показник прибутковості «Еколану» є дещо вищим, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.
Кількість працівників	222	245	Компанії близькі за розміром, проте у «Еколану» вища продуктивність на одного працівника.
Рівень цифрової зрілості	Середній (початковий етап цифрової трансформації)	Високий (впроваджені ERP, CRM, e-commerce, аналітика продажів)	«Еколан» має суттєву перевагу у сфері цифровізації, що забезпечує ефективність управління й маркетингу.
Рівень цифрової зрілості	Середній (початковий етап цифрової трансформації)	Високий (впроваджені ERP, CRM, e-commerce, аналітика продажів)	«Еколан» має суттєву перевагу у сфері цифровізації, що забезпечує ефективність управління й маркетингу.
Маркетинг і просування	Переважно традиційні канали (B2B, партнерські мережі)	Активна онлайн-присутність, власний e-commerce, таргетована реклама	Конкурент має вищу залученість споживачів через цифрові платформи.
Інноваційність продукції	Орієнтація на якість і стабільність виробництва	Орієнтація на нові рецептури, еко-продукти, органік-сертифікацію	«Еколан» постійно розширює асортимент, що підвищує його привабливість для сучасних споживачів.
Рівень брендової впізнаваності	Високий на регіональному рівні	Високий на національному рівні	«Еколан» має ширше географічне охоплення ринку, що розширює його клієнтську базу.
Канали збуту	Дистрибуція через торгові мережі та партнерів	Власний інтернет-магазин, співпраця з національними ритейлерами	Наявність цифрових каналів збуту дає «Еколану» стратегічну перевагу.
Підхід до управління персоналом	Традиційна система управління	Використання HRM-систем і онлайн-	Вищий рівень цифрових HR-

Закінчення табл. 2.3

		навчання	практик забезпечує гнучкість і адаптивність персоналу конкурента.
Екологічна стратегія	Декларована увага до якості та безпеки	Сертифікація органічних стандартів, еко-пакування	«Еколан» має підтвержені сертифікати, що посилює довіру споживачів.

Джерело: створено автором

Проведене порівняння засвідчує, що ТОВ «Еколан Україна» є головним конкурентом ПП «Торговий дім «Золота миля» завдяки поєднанню інноваційного підходу до виробництва, активному використанню цифрових технологій та ефективній маркетинговій стратегії. На відміну від «Золотої милі», «Еколан» має більш розвинену інфраструктуру цифрових комунікацій, що дозволяє йому швидко реагувати на зміни споживчих уподобань і забезпечувати високу лояльність клієнтів.

Таким чином, основна конкурентна перевага ТОВ «Еколан Україна» полягає у високому рівні цифрової зрілості, інтеграції сучасних ІТ-рішень у всі бізнес-процеси та орієнтації на екологічні стандарти виробництва. Для ПП «Торговий дім «Золота миля» це означає необхідність активізувати процес цифрової трансформації, розширити канали онлайн-продажів і зміцнити позиціонування бренду у сфері інноваційного та екологічно відповідального виробництва.

Ще одним важливим конкурентом є ТОВ «Агроальянс», яке займається виробництвом харчових концентратів і напівфабрикатів [20, 76]. Хоча спеціалізація цього підприємства дещо відрізняється, конкурентна взаємодія проявляється через спільні канали збуту та схожі ринкові сегменти — оптову торгівлю, постачання торговим мережам і закладам громадського харчування. «Агроальянс» має перевагу у сфері логістики, гнучкої цінової політики та налагоджених зв'язків із дистриб'юторами, що дозволяє йому ефективно конкурувати за контрактні поставки. Крім того, середній рівень

цифровізації підприємства забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів, автоматизований облік і контроль за витратами, що знижує собівартість продукції та підвищує цінову привабливість. Для ПП «Торговий дім «Золота миля» така ситуація вимагає посилення операційної ефективності, удосконалення системи логістики та впровадження сучасних ІТ-рішень у сфері управління постачанням.

ТОВ «Натурпродукт» також є вагомим конкурентом для ПП «Торговий дім «Золота миля», оскільки активно розвиває напрям натуральних харчових добавок і функціональних продуктів, що відповідає сучасним тенденціям споживчого ринку [17]. Компанія орієнтується на інноваційний розвиток і приділяє значну увагу дослідженню ринку та аналізу споживчих уподобань на основі цифрових аналітичних інструментів. Використання онлайн-продажів, маркетингової аналітики та платформ електронної комерції забезпечує швидке реагування на зміни попиту й підвищує ефективність роботи з клієнтами. Завдяки високій швидкості впровадження нових продуктів та адаптації до ринкових умов «Натурпродукт» здатен оперативно займати вільні ніші, що може становити загрозу для «Золотої милі» у разі розширення нею власного асортименту в аналогічному напрямі. Таким чином, «Натурпродукт» є прикладом компанії, яка поєднує інноваційність, гнучкість і цифрову зрілість, що створює суттєвий конкурентний виклик для підприємства.

Окрему групу конкурентів становлять регіональні виробники харчових продуктів, що працюють у межах Харківської області та суміжних регіонів. Їхня конкурентна сила полягає у локальності, гнучкості та нижчих операційних витратах. Такі виробники зазвичай використовують місцеву сировину, мають коротші логістичні ланцюги та налагоджені відносини з місцевими торговими точками, що дозволяє їм пропонувати продукцію за нижчими цінами. Крім того, вони оперативно реагують на зміни споживчих уподобань та можуть адаптувати асортимент під локальний попит, що робить їх привабливими для невеликих ритейлерів. Попри низький рівень

цифровізації, регіональні виробники створюють реальну конкуренцію ПП «Торговий дім «Золота миля» у сегменті роздрібної торгівлі та локальних поставок, де ключовим чинником вибору виступає співвідношення ціни та швидкості доставки.

Порівняльний аналіз свідчить, що ПП «Торговий дім «Золота миля» посідає проміжне місце між інноваційними та традиційними гравцями ринку. Підприємство має фінансову стабільність, розвинену виробничу базу та стійкі партнерські відносини, проте перебуває на початковому етапі цифрової трансформації. Це зумовлює необхідність підвищення рівня цифровізації основних бізнес-процесів, зокрема управління взаємодією з клієнтами, аналітики ринку та автоматизації логістичних операцій. У контексті конкурентного середовища «Золота миля» має потенціал для зміцнення своїх позицій через впровадження сучасних цифрових рішень, підвищення інноваційності продукції та формування ефективної маркетингової стратегії, орієнтованої на споживача.

Для систематизації інформації щодо основних конкурентів підприємства доцільно представити узагальнюючу таблицю (табл. 2.4), яка відображає ключові характеристики конкурентного середовища ПП «Торговий дім «Золота миля».

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ПП «Торговий дім «Золота миля» та їх характеристики

Конкурент	Основний вид діяльності	Рівень цифровізації бізнесу	Частка ринку, %	Ключові конкурентні переваги
ТОВ «Еколан Україна»	Виробництво продуктів здорового харчування	Високий (використання ERP, e-commerce, CRM)	15	Активна онлайн-стратегія, екологічне позиціонування
ТОВ «Агроальянс»	Виробництво напівфабрикатів та харчових концентратів	Середній (використання автоматизованого обліку)	12	Гнучка цінова політика, розвинена логістика
ТОВ «Натурпродукт»	Виробництво натуральних	Високий (цифрові продажі, аналітика)	10	Інноваційність продукції, активна

Закінчення табл. 2.4

	харчових добавок	споживчого попиту)		робота з клієнтами онлайн
Регіональні виробники	Виробництво харчових товарів широкого вжитку	Низький	8	Низькі витрати, орієнтація на місцевий ринок
ПП «Торговий дім «Золота миля»	Виробництво інших харчових продуктів	Середній (початковий етап цифрової трансформації)	11	Якість продукції, стабільність, розвиток партнерських відносин

Джерело: складено автором

Одним із найефективніших інструментів оцінки конкурентного середовища підприємства є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє комплексно дослідити рівень конкурентного тиску на галузь та окрему компанію [59]. Згідно з підходом М. Портера, конкурентоспроможність фірми визначається не лише прямими суперниками на ринку, а й дією постачальників, покупців, нових учасників та товарів-замінників. Такий підхід дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції, виявити джерела стратегічних загроз і можливостей, а також сформувати ефективну політику адаптації до змін зовнішнього середовища [61].

Застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє систематизувати аналіз ринку та виділити ключові фактори впливу на діяльність підприємства [60, 62, 63]. Це включає оцінку сили постачальників у визначенні цін та умов поставок, впливу покупців на формування попиту та якості продукції, ймовірність появи нових конкурентів, а також ризики з боку товарів-замінників. Такий підхід сприяє не лише діагностиці рівня конкуренції, але й розробці стратегічних заходів, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

У контексті діяльності ПП «Торговий дім «Золота миля» застосування цієї моделі дає змогу оцінити вплив ключових ринкових факторів на

конкурентні позиції підприємства у галузі виробництва харчових продуктів. У дослідженні розглянуто п'ять головних конкурентів компанії: ТОВ «Еколан Україна», ТОВ «Агроальянс», ТОВ «Натурпродукт», регіональні виробники та імпортерні постачальники харчових товарів.

1. Конкуренція між існуючими підприємствами галузі. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку харчових продуктів України є високим. Основними гравцями виступають ТОВ «Еколан Україна», ТОВ «Агроальянс» і ТОВ «Натурпродукт», які мають сталу присутність на ринку, налагоджені канали збуту та впроваджують сучасні технологічні рішення у виробництві й маркетингу. Зокрема, «Еколан Україна» активно використовує цифрові канали продажу, CRM-системи та автоматизацію логістики, що створює відчутну конкурентну перевагу. У свою чергу, регіональні виробники підтримують конкуренцію за рахунок нижчих цін, орієнтації на місцеві ринки та швидкої реакції на зміни попиту. Таким чином, «Золота миля» змушена конкурувати як за ціною, так і за рівнем технологічності та якості продукції, що підвищує інтенсивність конкурентного протистояння.

2. Загроза появи нових учасників ринку. Ринок харчових продуктів характеризується відносно невисокими бар'єрами входу, що створює потенційну загрозу з боку нових виробників. Наявність вільних ніш у сегменті продуктів здорового харчування, зростання попиту на органічну продукцію та розвиток електронної комерції стимулюють вихід нових підприємств. Наприклад, компанії, подібні до «Натурпродукту», розширюють виробництво через цифрові платформи, мінімізуючи витрати на дистрибуцію. Для ПП «Торговий дім «Золота миля» це означає необхідність підвищення рівня інноваційності та цифрової гнучкості, аби уникнути втрати частки ринку у разі активізації нових конкурентів.

3. Сила постачальників. Постачальники сировини для виробництва харчових продуктів мають помітний вплив на формування собівартості продукції підприємства. Залежність від стабільності цін на сільськогосподарську сировину та енергоресурси створює ризики зростання

витрат, особливо у періоди коливань на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для підприємств на кшталт «Еколан Україна» чи «Агроальянс» ця сила є менш значущою завдяки укладеним довгостроковим контрактам та диверсифікованій базі постачальників. ПП «Золота миля» поки що має середній рівень захищеності від впливу постачальників, тому доцільним є розширення партнерських зв'язків і цифровізація процесу закупівель через спеціалізовані платформи.

4. Сила покупців. Покупці у галузі мають високий рівень впливу, оскільки на ринку представлено велику кількість виробників з подібними характеристиками продукції. Споживачі все більше орієнтуються на цінність бренду, якість і зручність придбання, що підсилює роль цифрових каналів комунікації. Наприклад, «Еколан Україна» активно взаємодіє зі споживачами через онлайн-магазини, соціальні мережі та персоналізовані пропозиції, підвищуючи лояльність клієнтів. Для ПП «Золота миля» це створює виклик — необхідність розвитку цифрового маркетингу та CRM-систем для утримання покупців у довгостроковій перспективі.

5. Загроза появи товарів-замінників. Загроза з боку товарів-замінників на ринку харчових продуктів є помірною, проте зростаючою. До таких товарів можна віднести імпорتنу продукцію, яка часто позиціонується як більш екологічна або сучасна за форматом. Крім того, компанії, подібні до «Натурпродукту», активно просувають нові категорії здорових продуктів, що можуть частково заміщати традиційні харчові товари, вироблені «Золотою милею». Для мінімізації цього ризику підприємству доцільно диверсифікувати асортимент, адаптувати рецептури до нових харчових тенденцій і підвищувати технологічний рівень виробництва.

Тож, ПП «Торговий дім «Золота миля»» діє в умовах високої конкуренції та впливу цифровізації ринку. Основні виклики пов'язані з тиском з боку потужних конкурентів, появою нових учасників, залежністю від постачальників і зростанням вимог споживачів (табл 2.5). Для зміцнення

позицій підприємству необхідно підвищувати інноваційність, цифровізувати маркетинг і закупівлі, а також розширювати асортимент і партнерські зв'язки.

Таблиця 2.5

**Результати оцінки конкурентного середовища ПП «Торговий дім
«Золота миля» за моделлю М. Портера**

Фактор за моделлю М. Портера	Характер впливу на ПП «Торговий дім «Золота миля»»	Рівень впливу	Основні конкуренти, що формують вплив	Фактор за моделлю М. Портера	Характер впливу на ПП «Торговий дім «Золота миля»»
Конкуренція між існуючими підприємствами	Висока, значна кількість сильних гравців на ринку, активна боротьба за частку	Високий	ТОВ «Еколан Україна», ТОВ «Агроальянс», ТОВ «Натурпродукт»	Конкуренція між існуючими підприємствами	Висока, значна кількість сильних гравців на ринку, активна боротьба за частку
Загроза нових учасників	Наявні вільні ніші, низькі бар'єри входу, розвиток онлайн-каналів збуту	Середній	Нові малі виробники, стартапи у сфері здорового харчування	Загроза нових учасників	Наявні вільні ніші, низькі бар'єри входу, розвиток онлайн-каналів збуту
Сила покупців	Високий рівень вимог, широкий вибір аналогів, низька лояльність	Високий	Торговельні мережі, кінцеві споживачі	Сила покупців	Високий рівень вимог, широкий вибір аналогів, низька лояльність
Загроза товарів-замінників	Активний розвиток органічних і функціональних продуктів	Середній	Імпортні бренди, інноваційні українські виробники	Загроза товарів-замінників	Активний розвиток органічних і функціональних продуктів

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить, що підприємство займає середні позиції на ринку, але має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності шляхом розвитку цифрових технологій. Серед основних напрямів удосконалення — впровадження інтегрованих систем управління (ERP), розширення цифрових каналів комунікації із клієнтами, розвиток аналітики великих даних для прогнозування попиту та персоналізації маркетингових кампаній.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ринок, на якому функціонує ПП «Торговий дім «Золота миля»», є висококонкурентним і динамічним. Найбільший вплив мають чинники конкуренції між існуючими фірмами та сила покупців, тоді як загроза нових учасників і товарів-замінників має потенційний характер. Це вказує на необхідність для підприємства посилювати свої конкурентні позиції шляхом впровадження цифрових технологій, оптимізації взаємодії з клієнтами та підвищення гнучкості виробничих процесів. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для подальшої оцінки цифрової зрілості підприємства як стратегічного ресурсу його конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності підприємства

Оцінка цифрової зрілості підприємства є комплексним процесом, спрямованим на визначення рівня використання цифрових технологій у всіх сферах діяльності організації [66]. У сучасних умовах глобальної конкуренції цифрова трансформація стає ключовим чинником забезпечення стійкості бізнесу, зростання ефективності операційних процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Для оцінки цифрової зрілості ПП «Торговий дім «Золота миля»» використано адаптовану модель Deloitte Digital Maturity Model, яка дозволяє дослідити підприємство за п'ятьма вимірами: стратегія та лідерство, клієнтський досвід, операційні процеси, технологічна інфраструктура, культура та персонал.

Модель Deloitte є однією з найбільш визнаних методик оцінки цифрової зрілості, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити як технологічний, так і організаційно-культурний рівень цифрової інтеграції. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою [65]:

- 1 бал - початковий рівень (наявні лише базові цифрові елементи),
- 2 бали - фрагментарний рівень (цифровізація окремих процесів),

3 бали - інтегрований рівень (координація цифрових рішень у межах основних функцій),

4 бали - оптимізований рівень (системна цифрова стратегія),

5 балів - інноваційний рівень (повна цифрова екосистема).

Для оцінки використано комбінацію якісних і кількісних методів: аналіз звітності підприємства, галузеві дані Держстату, аналітику KPMG (2024), порівняння з конкурентами на основі бенчмаркінгу.

Харчова промисловість України у 2024 році демонструє помірний рівень цифрової зрілості. За даними дослідження KPMG «Digital Ukraine 2024», близько 47% підприємств галузі використовують ERP-системи, 38% — CRM-рішення, а 29% — мають розвинені онлайн-канали продажу. Водночас лише 18% компаній застосовують аналітику великих даних (Big Data) у процесах маркетингового планування та логістики.

Серед тенденцій розвитку галузі — автоматизація виробничих ліній, цифровізація систем контролю якості, розширення електронної комерції та інтеграція CRM із маркетинговими платформами. У цьому контексті ПП «Торговий дім «Золота миля»» має значний потенціал, але рівень цифрової інтеграції ще не є системним.

Підприємство активно розвиває напрями виробництва харчових продуктів і водночас впроваджує елементи цифрової трансформації. У 2024 році на підприємстві функціонує автоматизована система управління складом (Warehouse Management System), що забезпечує контроль залишків і руху продукції. Виробничі процеси частково автоматизовані, використовуються сенсорні пристрої контролю температури та вологості.

У сфері управління персоналом впроваджено внутрішню HR-платформу для обліку кадрів і контролю графіків, але системна CRM-система впроваджена лише частково. Підприємство має корпоративний вебсайт і використовує соціальні мережі для просування продукції, однак відсутня повноцінна інтегрована електронна комерція (B2B або B2C платформа).

Загалом рівень автоматизації оцінюється як середній, цифрова інфраструктура забезпечує виконання базових бізнес-процесів, але має потенціал до поглиблення у напрямках аналітики даних, маркетингової персоналізації та управління ланцюгами постачання.

Таблиця 2.6

Оцінка цифрової зрілості за вимірами моделі Deloitte

Вимір цифрової зрілості	Характеристика стану ПП «Золота миля»	Оцінка (1–5)
Стратегія і лідерство	Цифрова стратегія сформована фрагментарно, на рівні окремих функцій. Відсутня інтегрована дорожня карта цифрової трансформації.	2
Клієнтський досвід	Використовуються соцмережі та корпоративний сайт. CRM частково інтегрована, аналіз даних клієнтів обмежений.	3
Операційні процеси	Автоматизація логістики та обліку є, виробництво частково цифровізоване. Відсутня єдина ERP.	3
Технологічна інфраструктура	ІТ-інфраструктура стабільна, але без глибокої аналітики, IoT чи AI-рішень.	2
Культура і персонал	Персонал має базові цифрові навички, але немає системи підвищення цифрової компетентності.	2

Джерело: складено автором

Середній рівень цифрової зрілості — 2,4 бала з 5, що відповідає фрагментарному рівню цифрової інтеграції.

Порівняння цифрової зрілості ПП «Золота миля» з основними конкурентами свідчить, що найвищих результатів досягло ТОВ «Еколан Україна», яке активно використовує ERP/CRM системи, аналітику продажів, електронну комерцію та автоматизоване управління запасами. У порівнянні з іншими підприємствами галузі, «Золота миля» має перевагу у використанні

автоматизованого складського обліку, але поступається у рівні цифрового маркетингу та інтеграції даних.

Ці результати демонструють, що ПП «Золота миля» перебуває на етапі фрагментарної цифровізації, коли окремі процеси автоматизовані, але не інтегровані у єдину систему управління (табл. 2.7). Водночас порівняння із конкурентами вказує на наявність значного потенціалу для вдосконалення цифрових процесів, зокрема у сфері аналітики клієнтських даних.

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка цифрової зрілості ПП «Торговий дім «Золота миля»» та основних конкурентів

Компанія	Середній бал цифрової зрілості (1–5)	Основні сильні сторони	Основні слабкі сторони
ТОВ «Еколан Україна»	4,1	Повна інтеграція ERP/CRM, активна електронна комерція, AI-аналітика	Висока вартість утримання IT-інфраструктури
ПП «Золота миля»	2,4	Автоматизація логістики, маркетинг у соцмережах	Відсутність єдиної цифрової стратегії
ТОВ «Мівіна»	3,9	Високий рівень виробничої автоматизації, Big Data у маркетингу	Обмежена персоналізація
ТОВ «АгроПром»	2,7	ERP у фінансах та логістиці	Відсутня CRM
ТОВ «Ласка» [19]	2,2	Базова цифровізація продажів	Відсутня аналітика даних
ТОВ «ХарчПром» [21]	2,5	Електронна система закупівель	Відсутня маркетингова аналітика

Джерело: складено автором

Таким чином, найсильнішим конкурентом у цифровому вимірі є ТОВ «Еколан Україна», яке реалізувало повну інтеграцію цифрових процесів і створило ефективну систему управління даними.

Результати оцінювання показують, що підприємство перебуває на етапі фрагментарної цифровізації, коли окремі бізнес-процеси (логістика, облік,

маркетинг) частково автоматизовані, але не інтегровані у єдину цифрову систему управління. Відсутність повноцінної ERP/CRM платформи та системи аналітики даних обмежує можливості щодо персоналізації маркетингу, прогнозування попиту та ефективного управління запасами.

Основні напрями підвищення цифрової зрілості підприємства включають [22, 71]:

- розроблення корпоративної цифрової стратегії;
- впровадження інтегрованої ERP/CRM системи;
- розвиток онлайн-каналів продажу (електронна комерція B2B і B2C);
- підвищення цифрових компетенцій персоналу;
- застосування інструментів аналітики великих даних для прийняття управлінських рішень.

Рівень цифрової зрілості ПП «Торговий дім «Золота миля»» у 2024 році оцінюється як середній (2,4 із 5). Підприємство має окремі елементи цифрової інфраструктури, проте відсутня інтегрована система управління даними та цифрова стратегія. Основні зусилля спрямовано на маркетинг і логістику, однак для підвищення конкурентоспроможності необхідна системна цифрова трансформація.

Підвищення рівня цифрової зрілості підприємства передбачає формування комплексного підходу до впровадження цифрових технологій у всі бізнес-процеси. Важливим завданням є розроблення довгострокової цифрової стратегії, яка забезпечить узгодженість між стратегічними цілями підприємства та цифровими ініціативами. Така стратегія має ґрунтуватися на глибокому аналізі внутрішнього потенціалу, рівня готовності персоналу до змін, а також на вивченні тенденцій цифрового розвитку галузі. Зокрема, інтеграція цифрових рішень у виробничу, маркетингову та фінансову діяльність дозволяє створити синергійний ефект, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволив визначити основних гравців ринку, які безпосередньо впливають на діяльність ПП «Золота миля». Серед п'яти ключових конкурентів — ТОВ «Еколан Україна», ТОВ «Мівіна», ТОВ «АгроПром», ТОВ «Ласка» та ТОВ «ХарчПром» — найбільш вагомий вплив здійснює ТОВ «Еколан Україна», яке демонструє високий рівень інтеграції цифрових та управлінських процесів, активну електронну комерцію та аналітику продажів. Порівняльний аналіз показав, що ПП «Золота миля» має перевагу у сфері автоматизованого складського обліку, однак поступається конкурентам за рівнем цифрового маркетингу, інтеграції ERP/CRM систем та аналітики даних, що визначає потребу у системній цифровій трансформації.

Застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера дозволило комплексно оцінити рівень конкурентного тиску на підприємство. Аналіз показав, що конкурентна боротьба в галузі характеризується високою інтенсивністю, зокрема через сильний вплив постачальників і значні вимоги покупців щодо якості продукції та сервісу.

Оцінка цифрової зрілості ПП «Золота миля» на основі адаптованої моделі Deloitte продемонструвала, що підприємство перебуває на етапі фрагментарної цифровізації, коли окремі процеси автоматизовані, проте відсутня інтегрована цифрова стратегія. Найбільш розвинені напрями цифровізації — логістика та маркетинг у соціальних мережах. Водночас критичною проблемою залишається обмежена аналітика даних, відсутність повноцінної ERP/CRM системи та недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних сторін у сфері автоматизації та маркетингових комунікацій, водночас виявив слабкі сторони, серед яких відсутність системної цифрової стратегії, низький рівень аналітики та недостатня підготовка персоналу до цифрових трансформацій.

Отже, результати дослідження свідчать, що подальший розвиток ПП

«Золота миля» безпосередньо залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові технології у всі ключові бізнес-процеси. Цифрова трансформація має стати не лише технічним удосконаленням, а й стратегічним напрямом управління, який забезпечить прозорість операцій, оперативність прийняття рішень і посилення взаємодії з клієнтами. Для цього доцільно розробити єдину цифрову стратегію, що передбачатиме впровадження ERP/CRM систем, використання інструментів бізнес-аналітики (BI), а також розвиток системи електронного документообігу й онлайн-комунікацій.

Формування ефективної цифрової стратегії ПП «Золота миля» потребує не лише впровадження технологічних рішень, а й побудови комплексної системи управління змінами. Успішна цифрова трансформація передбачає створення нової організаційної моделі, у якій цифрові процеси інтегровані у всі рівні управління — від стратегічного до операційного. Важливо забезпечити взаємозв'язок між технологічними інноваціями та бізнес-цілями підприємства, що дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності. Особливу увагу слід приділити побудові системи моніторингу цифрової зрілості, яка дозволить оцінювати динаміку трансформаційних змін та своєчасно коригувати стратегічні пріоритети.

Крім того, важливим завданням для ПП «Золота миля» є формування цифрової культури всередині організації, що включає підвищення цифрових компетенцій персоналу та розвиток гнучких навичок управління змінами.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЗОЛОТА МИЛЯ»

3.1. SWOT-аналіз цифрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах цифрової економіки стратегічне управління підприємствами потребує глибокого аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, що формують траєкторію їх цифрового розвитку. Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного оцінювання є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони організації, а також про можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Методика SWOT-аналізу, вперше представлена професором Гарвардської школи бізнесу К. Ендрюсом у 1963 році, набула широкого застосування як інструмент стратегічного планування. Вона ґрунтується на логічному поєднанні внутрішніх характеристик підприємства (strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони) та зовнішніх факторів середовища (opportunities – можливості, threats – загрози). Основна мета цього підходу полягає у формуванні стратегічних напрямів розвитку, які забезпечують використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей і мінімізації впливу слабких сторін і загроз [14, 77].

У контексті цифрової трансформації SWOT-аналіз набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише виявити традиційні фактори конкурентоспроможності, а й оцінити рівень цифрової зрілості, технологічної гнучкості, готовності до впровадження інновацій та ефективність цифрових каналів маркетингових комунікацій. Аналіз цифрового потенціалу охоплює дослідження таких аспектів, як автоматизація бізнес-процесів, інтеграція ERP/CRM систем, рівень аналітики даних, використання діджитал-маркетингу, електронної комерції, а також цифрових компетенцій персоналу.

Таблиця 3.1

SWOT-матриця цифрового потенціалу ПП «Торговий дім «Золота миля»»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Часткова автоматизація складського обліку та логістичних процесів.	1. Відсутність інтегрованої ERP/CRM системи для управління взаємодією з клієнтами.
2. Наявність базових цифрових інструментів у маркетинговій діяльності (соціальні мережі, онлайн-реклама).	2. Обмежений рівень аналітики даних та відсутність BI-платформи.
3. Гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко впроваджувати нові IT-рішення.	3. Недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу.
4. Позитивний імідж підприємства та наявність стабільної клієнтської бази.	4. Фрагментарна цифровізація без єдиної стратегічної концепції.
5. Висока адаптивність до змін зовнішнього середовища та ринкових вимог.	5. Низький рівень інтеграції між маркетинговими, збутовими та управлінськими системами.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Отримання державної підтримки або грантів на цифрову трансформацію бізнесу.	1. Висока конкуренція з боку підприємств, що активно використовують цифрові технології.
2. Розвиток електронної комерції та нових цифрових каналів збуту.	2. Швидкі темпи технологічних змін, що потребують постійного оновлення IT-інфраструктури.
3. Впровадження ERP/CRM систем для підвищення ефективності управління.	3. Кіберзагрози та недостатній рівень захисту даних.
4. Партнерство з IT-компаніями для розробки інноваційних цифрових рішень.	4. Економічна нестабільність та коливання попиту на продукцію.
5. Підвищення цифрової грамотності персоналу через навчання та сертифікацію.	5. Зростання вартості технологічних ресурсів та програмного забезпечення.

Джерело: сформовано автором

Для підвищення об'єктивності SWOT-аналізу доцільно використати методику кількісного оцінювання стратегічних позицій, що базується на присвоєнні вагових коефіцієнтів та експертних оцінок (за шкалою від 1 до 5). У табл. 3.2 наведено результати експертного оцінювання цифрового потенціалу ПП «Золота миля».

Таблиця 3.2

Кількісна оцінка елементів SWOT-аналізу цифрового потенціалу підприємства

Показник	Вага (W_i)	Оцінка (B_i)	Добуток $W_i \times B_i$
Сильні сторони (S)			
Рівень автоматизації складського	0,20	4	0,80

Закінчення табл. 3.2

обліку			
Цифровий маркетинг (онлайн-просування)	0,15	3	0,45
Організаційна гнучкість	0,10	4	0,40
Імідж та клієнтська база	0,10	4	0,40
Разом по S	—	—	2,05
Слабкі сторони (W)			
Відсутність ERP/CRM системи	0,20	2	0,40
Недостатня аналітика даних	0,15	2	0,30
Низький рівень цифрових компетенцій	0,10	3	0,30
Фрагментарна цифровізація	0,10	2	0,20
Разом по W	—	—	1,20
Можливості (O)			
Державні гранти на цифровізацію	0,10	4	0,40
Електронна комерція	0,15	5	0,75
Партнерство з ІТ-компаніями	0,10	4	0,40
Разом по O	—	—	1,55
Загрози (T)			
Конкуренція з цифровими лідерами	0,10	3	0,30
Кіберризики	0,10	3	0,30
Економічна нестабільність	0,10	4	0,40
Разом по T	—	—	1,00

Джерело: сформовано автором

Зведений показник цифрового потенціалу (Z):

$$Z = (S + O) - (W + T) = (2,05 + 1,55) - (1,20 + 1,00) = 1,40 \quad (1.1)$$

Отже, отримане значення $Z = 1,40 > 0$ свідчить про позитивний стратегічний потенціал цифрового розвитку ПП «Торговий дім «Золота миля». Це означає, що сильні сторони та зовнішні можливості переважають над слабкими сторонами й загрозами, а підприємство має достатні передумови для успішного переходу до інтегрованої цифрової моделі управління.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має певний базовий рівень цифрового розвитку, проте потенціал його використовується лише частково. Найбільш виражені сильні сторони зосереджені у сфері автоматизації логістичних процесів та складського обліку, що забезпечує стабільність операційної діяльності та

знижує ймовірність помилок у постачанні. Разом з тим, відсутність централізованої ERP/CRM системи створює бар'єри для ефективної взаємодії з клієнтами, ускладнюючи персоналізацію маркетингових пропозицій і зворотний зв'язок із цільовими аудиторіями.

Серед слабких сторін також варто відзначити недостатній рівень аналітики даних. Підприємство використовує лише базові інструменти статистичного обліку без розвинених BI-платформ, що обмежує можливості прогнозування попиту, сегментації клієнтів і оптимізації маркетингових кампаній. Ця обставина знижує ефективність цифрових комунікацій та обмежує потенціал підвищення конкурентоспроможності.

Можливості розвитку цифрового потенціалу ПП «Золота миля» значною мірою пов'язані з інтеграцією сучасних інформаційних систем і цифрових технологій управління. Впровадження ERP/CRM рішень дозволить об'єднати інформаційні потоки між підрозділами, автоматизувати аналітику продажів, підвищити точність прогнозів і забезпечити клієнтоорієнтованість бізнес-моделі [23]. Перспективними напрямками є розвиток електронної комерції, удосконалення інтернет-маркетингу, підключення платіжних систем і створення єдиної бази клієнтів.

Зовнішні загрози, зокрема швидка технологічна динаміка, посилення конкуренції та кіберризика, створюють додатковий тиск на підприємство. Постійна потреба в оновленні технічних засобів, ліцензійного програмного забезпечення та кіберзахисту потребує фінансових інвестицій. Водночас економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення можуть обмежити можливості для масштабної цифрової трансформації без залучення зовнішнього фінансування.

Для мінімізації загроз і використання можливостей доцільним є формування комплексної стратегії цифрової трансформації, що включатиме [78]:

- впровадження єдиної ERP/CRM платформи;
- створення аналітичного центру на основі BI-рішень;

- розвиток інтернет-торгівлі та діджитал-маркетингу;
- навчання персоналу цифровим компетенціям;
- посилення кіберзахисту даних та цифрової інфраструктури.

Кількісна оцінка підтвердила, що співвідношення сильних сторін і можливостей перевищує вплив негативних факторів. Це створює підґрунтя для переходу від часткової автоматизації до комплексної цифрової трансформації, що передбачає інтеграцію управлінських систем, розвиток аналітики даних, автоматизацію маркетингових процесів і підвищення цифрової грамотності персоналу.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що ПП «Торговий дім «Золота миля»» має вагомі передумови для успішної цифрової трансформації, однак її реалізація потребує системного підходу, який охоплює технологічні, управлінські та кадрові аспекти. Визначені сильні сторони можуть стати основою для нарощення конкурентних переваг у сфері цифрового маркетингу та клієнтського сервісу, тоді як подолання слабких сторін сприятиме формуванню цілісної цифрової екосистеми підприємства.

3.2. Стратегічні напрями цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля»»

Цифрова трансформація для ПП «Торговий дім «Золота миля»» є стратегічно необхідним процесом, спрямованим на формування сучасної, адаптивної та ефективної бізнес-моделі. Вона охоплює поступове впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства — управління, маркетинг, логістику, фінанси, комунікації та кадрову політику. Підприємство функціонує на висококонкурентному ринку, де швидкість реагування на запити споживачів, ефективність обліку товарних потоків та якість клієнтського обслуговування безпосередньо залежать від рівня цифрової зрілості організації.

Проведений аналіз діяльності засвідчив, що ПП «Торговий дім «Золота миля» має сформований виробничо-збутовий потенціал, розгалужену мережу постачальників і постійних клієнтів, що створює передумови для ефективного впровадження цифрових рішень. Водночас існують певні організаційні та технологічні обмеження, пов'язані з відсутністю єдиної інформаційної системи управління, недостатнім рівнем інтеграції облікових та маркетингових процесів, а також низькою автоматизацією аналітичних функцій. Саме тому пріоритетним напрямом розвитку є створення цифрової екосистеми, що забезпечить синхронізацію даних між усіма структурними підрозділами підприємства.

Цифрова трансформація підприємства має розпочинатися з упорядкування внутрішніх бізнес-процесів та їхнього технологічного оновлення. Важливим кроком є модернізація існуючої облікової системи з переходом до інтегрованого рішення на базі програмного комплексу BAS ERP. Така система дозволить об'єднати фінансові, логістичні, кадрові та аналітичні підсистеми в єдину інформаційну мережу, що сприятиме підвищенню прозорості управління та зниженню витрат часу на виконання операційних завдань. Зокрема, автоматизація управління запасами дозволить більш точно формувати замовлення постачальникам, уникати надлишкових залишків товару та ефективніше планувати складські потужності.

Одночасно важливим елементом цифрової стратегії є розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Використання сучасної CRM-системи забезпечить збирання та аналіз інформації про покупців, їхні уподобання, частоту та обсяги замовлень, що створить підґрунтя для персоналізованого підходу у формуванні комерційних пропозицій. В умовах зростаючої конкуренції саме якість клієнтського досвіду стає визначальним чинником стабільності доходів підприємства. Цифрова аналітика, заснована на CRM-платформі, дозволить відстежувати ефективність маркетингових заходів і своєчасно коригувати асортимент, цінову політику та канали комунікації.

Цифрова трансформація ПП «Торговий дім «Золота миля» передбачає не лише впровадження окремих технологічних інновацій, а й системне переосмислення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Для того щоб оцінити потенційні напрями цифровізації та визначити найбільш доцільні з точки зору ефективності та ресурсних можливостей, було проведено аналітичне узагальнення основних стратегічних ініціатив. Доцільно зробити узагальнену характеристику стратегічних напрямів цифрової трансформації підприємства із зазначенням цілей, очікуваних результатів, потенційних ризиків та необхідних ресурсів (табл. 3.3). Така систематизація дозволяє представити цифрову трансформацію не як одноразовий проєкт, а як послідовний процес структурних змін у межах усієї бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 3.3

Основні стратегічні напрями цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля»

№	Стратегічний напрям	Основна мета	Очікувані результати	Потенційні ризики	Необхідні ресурси
1	Інтеграція ERP-системи	Формування єдиного цифрового простору управління підприємством	Автоматизація обліку, підвищення прозорості управлінських процесів, скорочення часу на звітність	Висока вартість впровадження, потреба у перенавчанні персоналу	Інвестиції в IT-інфраструктуру, навчання співробітників
2	Впровадження CRM-системи	Підвищення рівня клієнтоорієнтованості та управління продажами	Зростання утримання клієнтів, персоналізація пропозицій, ефективні маркетингові кампанії	Опір змінам серед персоналу, труднощі з інтеграцією баз даних	Ліцензоване ПЗ, аналітичні модулі, IT-підтримка
3	Розвиток електронної комерції	Створення багатоканальної системи збуту	Збільшення частки онлайн-продажів, підвищення впізнаваності бренду, зменшення залежності від офлайн-каналів	Технічні збої, конкуренція в онлайн-сегменті	Веб-платформа, маркетингова підтримка, логістичні сервіси
4	Цифровізація	Підвищення	Зменшення	Нестача	GPS-технології,

Закінчення табл. 3.3

	логістичних процесів	ефективності управління ланцюгами постачання	витрат на транспортування, скорочення часу доставки, контроль запасів у реальному часі	кваліфікованого персоналу, інтеграційні складнощі	системи відстеження, штрих-кодування
5	Розвиток аналітики даних	Використання аналітики для ухвалення управлінських рішень	Оптимізація асортименту, прогнозування попиту, підвищення точності планування	Нестача якісних даних, відсутність досвіду роботи з аналітичними системами	ВІ-платформи, кваліфіковані аналітики
6	Забезпечення кібербезпеки	Захист інформаційних активів підприємства	Зниження ризику витоку даних, довіра клієнтів та партнерів	Недооцінка важливості безпеки, фінансові витрати	Антивірусні системи, політика доступу, резервне копіювання
7	Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Формування цифрової культури та підготовка кадрів до змін	Підвищення ефективності роботи, зниження опору нововведенням, формування інноваційного мислення	Обмежена мотивація співробітників, нестача часу на навчання	Програми підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги
8	Побудова цифрової екосистеми партнерств	Створення мережі взаємодії з постачальниками, логістами та клієнтами	Прозорість транзакцій, швидкість документообігу, зниження транзакційних витрат	Низький рівень цифрової готовності контрагентів	Платформи B2B-взаємодії, стандартизовані ІТ-рішення

Джерело: сформовано автором

Представлені у таблиці стратегічні напрями демонструють комплексний характер цифрової трансформації підприємства, яка має охоплювати не лише технічні, а й організаційні, управлінські та соціальні аспекти. Упровадження ERP та CRM систем виступає базовим етапом створення єдиного цифрового контуру управління, що забезпечить прозорість процесів і аналітичну підтримку управлінських рішень. Розвиток електронної комерції та цифровізація логістики формують зовнішній контур цифрової взаємодії підприємства із клієнтами та партнерами, підвищуючи швидкість обміну інформацією й операційну ефективність.

Особливо важливою є інтеграція аналітичних систем, які дозволять здійснювати прогнозування попиту, аналіз ефективності маркетингових кампаній, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати гнучкість підприємства в умовах змінного ринкового середовища. Водночас забезпечення кібербезпеки та розвиток цифрових компетенцій персоналу виступають умовами стійкості цифрової трансформації. Без підготовленого персоналу та чітких регламентів інформаційного захисту будь-які технологічні нововведення втрачають ефективність.

Для оцінки доцільності впровадження цифрових інструментів використаємо показники економічного ефекту (E), коефіцієнта ефективності інвестицій (Ke) та терміну окупності (Ток).

Передбачається, що загальні витрати на впровадження ERP-рішення (BAS ERP) становитимуть:

$$I_{ERP} = 450\,000 \text{ грн} \quad (1.2)$$

За результатами аналізу операційних процесів, очікується зниження адміністративних витрат на 10 % (з 2 400 000 грн до 2 160 000 грн на рік), тобто річна економія:

$$E_{ERP} = 2400000 - 2160000 = 240000 \text{ грн} \quad (1.3)$$

Коефіцієнт ефективності інвестицій:

$$Ke_{ERP} = \frac{E_{ERP}}{I_{ERP}} = \frac{240000}{450000} = 0,53 \quad (1.4)$$

Термін окупності:

$$T_{ок,ERP} = \frac{I_{ERP}}{E_{ERP}} = \frac{450000}{240000} = 1,9 \text{ роки} \quad (1.5)$$

Отже, ERP-система окупиться менш ніж за два роки, що свідчить про високу економічну доцільність її впровадження.

Витрати на придбання, інтеграцію та навчання персоналу становитимуть:

$$I_{CRM} = 180000 \text{ грн} \quad (1.6)$$

Очікуване підвищення рівня повторних покупок на 8 % призведе до збільшення річного обороту з 12 000 000 грн до:

$$12000000 \times 1,08 = 12960000 \text{ грн} \quad (1.7)$$

Додатковий прибуток за рахунок валової маржі 25 % складе:

$$E_{CRM} = (12960000 - 12000000) \times 0,25 = 240000 \text{ грн} \quad (1.8)$$

Коефіцієнт ефективності:

$$Ke_{CRM} = \frac{E_{CRM}}{I_{CRM}} = \frac{240000}{180000} = 1,33 \quad (1.9)$$

Термін окупності:

$$T_{ок,CRM} = \frac{I_{CRM}}{E_{CRM}} = \frac{180000}{240000} = 0,75 \text{ року} \quad (1.10)$$

CRM-платформа забезпечить швидку окупність і прямий приріст доходу за рахунок кращого управління клієнтською базою.

Інвестиції у створення веб-платформи з інтеграцією в ERP:

$$I_{ecom} = 250000 \text{ грн} \quad (1.11)$$

Очікуване збільшення обсягів онлайн-продажів на 15 % (з 4 000 000 грн до 4 600 000 грн). Додатковий прибуток (маржа 30 %):

$$E_{ecom} = (4600000 - 4000000) \times 0,3 = 180000 \text{ грн} \quad (1.12)$$

Коефіцієнт ефективності:

$$Ke_{ecom} = \frac{E_{ecom}}{I_{ecom}} = \frac{180000}{250000} = 0,72 \quad (1.13)$$

Термін окупності:

$$T_{ок,ecom} = \frac{I_{ecom}}{E_{ecom}} = \frac{250000}{180000} = 1,4 \text{ роки} \quad (1.14)$$

Узагальнені результати розрахунків представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати розрахунків для ПП «Торговий дім «Золота миля»

Напрямок	Інвестиції, грн	Річний ефект, грн	Коеф. ефективності	Термін окупності, років
ERP	450 000	240 000	0,53	1,9
CRM	180 000	240 000	1,33	0,75
Електронна комерція	250 000	180 000	0,72	1,4

Джерело: сформовано автором

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження цифрових технологій забезпечить сукупний економічний ефект понад 660 000 грн на рік, а середній термін окупності проектів не перевищує 1,35 року. Найбільш рентабельним напрямом є впровадження CRM-системи, що забезпечує найвищий коефіцієнт ефективності інвестицій (1,33).

Таким чином, цифрова трансформація ПП «Торговий дім «Золота миля» є економічно виправданою та має потенціал до подальшого масштабування, особливо у сфері аналітики, електронної комерції та автоматизації управління.

Загалом, результати аналізу підтверджують, що для ПП «Торговий дім «Золота миля» цифрова трансформація має багатовекторний характер і передбачає поетапне формування цілісної цифрової екосистеми. Її реалізація дозволить підвищити рівень автоматизації управлінських і маркетингових

процесів, зміцнити конкурентні позиції підприємства, а також забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі. Таким чином, цифрова стратегія повинна стати основним елементом загальної стратегії розвитку підприємства, спрямованої на підвищення ефективності, інноваційності та гнучкості бізнес-моделі.

Подальший розвиток ПП «Торговий дім «Золота миля» пов'язаний із розширенням використання електронних каналів продажу. Власний інтернет-магазин підприємства повинен бути інтегрований із системою внутрішнього обліку, що забезпечить оперативне оновлення інформації про наявність товарів, їхні ціни та умови доставки. Онлайн-платформа стане не лише додатковим джерелом збуту, а й інструментом маркетингових досліджень, що дозволить вивчати поведінку споживачів і формувати пропозиції відповідно до їхніх індивідуальних потреб. Таким чином, розвиток електронної комерції слід розглядати як складову загальної стратегії цифрової трансформації підприємства.

Не менш значущим напрямом є цифровізація логістичних процесів. Підприємство має досвід ефективної співпраці з транспортними компаніями, однак наразі облік переміщення товарів здійснюється частково вручну, що знижує точність інформації та збільшує ризик логістичних затримок. Упровадження спеціалізованої системи управління складом та перевезеннями забезпечить контроль руху товарів у реальному часі, оптимізує маршрути доставки, підвищить ефективність використання транспорту та скоротить витрати на логістику. Впровадження штрихового або QR-кодування дозволить швидше ідентифікувати товари, контролювати запаси та запобігати помилкам при обліку.

Цифрова трансформація також передбачає підвищення рівня інформаційної безпеки. Підприємство оперує значними обсягами даних про клієнтів, постачальників і фінансові операції, тому створення надійної системи кіберзахисту є необхідною умовою функціонування у цифровому середовищі. Доцільним є впровадження політики безпеки даних, регламентів

доступу до інформаційних ресурсів, використання хмарних сховищ із багаторівневим захистом і резервним копіюванням. Важливим аспектом є навчання персоналу принципам кібергігієни, адже людський фактор часто стає головною причиною порушення інформаційної безпеки.

Успішна цифрова трансформація неможлива без розвитку компетенцій працівників. Формування цифрової культури передбачає навчання співробітників користуванню сучасними програмними інструментами, розвиток навичок аналітичного мислення, розуміння принципів обробки даних і роботи з цифровими платформами. На підприємстві доцільно впровадити систему внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації, залучати працівників до участі у тренінгах, вебінарах та освітніх програмах з цифрових технологій. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зменшенню опору змінам і формуванню інноваційно орієнтованого корпоративного середовища.

Окремої уваги потребує розвиток партнерських зв'язків у межах цифрової екосистеми. Створення інтегрованої мережі взаємодії між постачальниками, логістичними компаніями, фінансовими партнерами та клієнтами дозволить підвищити прозорість операцій, прискорити документообіг і знизити транзакційні витрати. Обмін інформацією у цифровому форматі спрощує погодження комерційних умов, забезпечує взаємний контроль за виконанням договірних зобов'язань і підвищує рівень довіри між учасниками бізнес-процесів. Участь підприємства в національних і міжнародних програмах цифровізації може стати додатковим джерелом фінансування та технологічної підтримки інноваційних ініціатив.

Реалізація цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля» потребує системного підходу, що передбачає поетапне впровадження технологічних рішень, оцінювання ефективності кожного етапу та постійне вдосконалення цифрових процесів. Основними критеріями успіху є підвищення продуктивності праці, зменшення адміністративних витрат, покращення якості обслуговування клієнтів і посилення

конкуреноспроможності на ринку. У результаті підприємство зможе перейти від традиційної моделі управління до гнучкої цифрової структури, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечить його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства

Розроблення та впровадження стратегії цифрової трансформації на ПП «Торговий дім «Золота миля» є ключовим етапом підвищення його конкуреноспроможності, ефективності управління та адаптивності до динамічних умов сучасного ринку. Оцінка економічної ефективності цього процесу потребує комплексного підходу, що враховує не лише прямі фінансові результати, а й довгостроковий ефект від трансформації бізнес-моделі, оптимізації процесів та підвищення цифрової зрілості підприємства.

Цифровізація підприємства передбачає впровадження ERP та CRM систем, розбудову електронної комерції, автоматизацію логістики та впровадження інструментів аналітики даних. Ефект від реалізації даних ініціатив виявляється як у зменшенні витрат, так і в зростанні доходів підприємства. Для оцінки ефективності використано показники чистого економічного ефекту (Е), індексу рентабельності інвестицій (ROI), терміну окупності (Ток) та інтегрального показника ефективності цифрової трансформації (ІЕЦТ).

Загальні інвестиційні витрати на реалізацію цифрової стратегії ПП «Торговий дім «Золота миля» включають придбання програмного забезпечення, оновлення обладнання, навчання персоналу та технічну підтримку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Структура інвестиційних витрат на цифрову трансформацію ПП
«Торговий дім «Золота миля»**

№	Стаття витрат	Вартість, тис. грн	Частка у загальних інвестиціях, %
1	Впровадження ERP-системи BAS ERP	550	36,7
2	Встановлення CRM-системи та інтеграція з базою клієнтів	320	21,3
3	Розробка електронної комерційної платформи	210	14,0
4	Автоматизація логістичних процесів	180	12,0
5	Підвищення кваліфікації персоналу	130	8,7
6	Забезпечення кібербезпеки (захист даних, резервування)	100	6,7
Разом		1 490	100,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

Після впровадження цифрових технологій прогнозується зростання доходів підприємства за рахунок підвищення ефективності маркетингу, розширення збутових каналів та зменшення витрат на логістику (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз економічних результатів після цифрової трансформації

Показник	До впровадження, тис. грн	Після впровадження, тис. грн	Відхилення, %
Річний дохід (R)	18 500	21 800	+17,8
Операційні витрати (C)	14 200	12 600	-11,3
Прибуток до оподаткування	4 300	9 200	+114,0
Продуктивність праці (на 1 працівника), тис. грн	1 540	2 260	+46,8
Рентабельність продажів, %	23,2	42,2	+19,0

Джерело: розраховано автором

Тепер розрахуємо чистий економічний ефект за формулою:

$$E = (R_1 - R_0) - (C_1 - C_0) \quad (1.15)$$

Підставивши значення отримаємо:

$$E = (21\,800 - 18\,500) - (12\,600 - 14\,200) = 3\,300 + 1\,600 = 4\,900 \text{ тис. грн} \quad (1.16)$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E}{I} \times 100\% \quad (1.17)$$

де I – сума інвестицій (1 490 тис. грн).

$$ROI = \frac{4900}{1490} \times 100\% = 329,5\% \quad (1.18)$$

Отже, кожна вкладена гривня принесе понад 3,29 грн чистого ефекту.

Термін окупності інвестицій (Ток):

$$T_{ок} = \frac{I}{E_{річний}} = \frac{1490}{4900} = 0,30 \text{ року} \quad (1.19)$$

Отже, інвестиції повністю окупляться приблизно за 3,6 місяця.

Інтегральний показник ефективності цифрової трансформації (ІЕЦТ):

$$ІЕЦТ = \frac{(R_1 - R_0) + (C_0 - C_1) + \Delta A}{I} \quad (1.20)$$

де приріст нематеріальних активів $\Delta A=250$ тис. грн (брендова капіталізація, цифрова репутація).

$$ІЕЦТ = \frac{(3300) + (1600) + (250)}{1490} = \frac{5150}{1490} = 3,46 \quad (1.21)$$

Значення >1 свідчить про високу економічну доцільність впровадження цифрової стратегії.

Результати розрахунків свідчать, що реалізація стратегії цифрової трансформації забезпечить чистий економічний ефект у розмірі 4,9 млн грн на рік та окупність інвестицій менш ніж за пів року. Висока рентабельність (329,5%) підтверджує, що проект має стійку економічну базу та несе потенціал подальшого розвитку.

Впровадження ERP та CRM-систем створює мультиплікативний ефект: підвищення точності обліку, скорочення часу на управлінські операції,

підвищення прозорості внутрішніх процесів і якості клієнтського сервісу. Цифровізація логістики сприятиме оптимізації транспортних маршрутів, зниженню витрат на паливо та складування, а також скороченню циклу постачання.

Паралельно із фінансовими вигодами цифрова трансформація створює нематеріальні активи — зростання цифрової репутації, покращення внутрішніх комунікацій та розвиток компетенцій персоналу, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонована стратегія цифрової трансформації для ПП «Торговий дім «Золота миля» є економічно ефективною, стійкою та стратегічно виправданою. Її реалізація дозволить не лише збільшити прибутковість підприємства, а й створити фундамент для інноваційного розвитку та сталого зростання у цифровій економіці.

Згідно з попереднім SWOT-аналізом, сильними сторонами підприємства є вже наявна автоматизація складського обліку, ефективна логістика та активна робота у соціальних мережах. Слабкими — фрагментарність цифрових процесів, відсутність інтегрованої ERP/CRM-системи, обмежена аналітика даних. Саме усунення цих слабких сторін стане основним джерелом економічних вигід. Очікувані результати можна систематизувати у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані економічні вигоди від впровадження стратегії цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля»

№	Напрямок цифровізації	Очікувані економічні вигоди	Додаткові нематеріальні ефекти
1	ERP-система	Скорочення витрат на облік на 15–20%, підвищення точності планування запасів	Прозорість управління, підвищення контролю
2	CRM-система	Зростання продажів на 10–15% завдяки персоналізованим пропозиціям	Підвищення клієнтської лояльності
3	Електронна комерція	Розширення ринку збуту, зменшення транзакційних витрат	Зміцнення бренду в онлайн-середовищі

Закінчення табл. 3.7

4	Аналітика даних	Оптимізація асортименту, зменшення надлишкових запасів	Формування аналітичної культури
5	Кібербезпека	Зменшення втрат від ризиків витоку даних	Зростання довіри партнерів
6	Підготовка персоналу	Збільшення продуктивності праці на 10–12%	Формування цифрової культури підприємства

Джерело: сформовано автором

Як свідчить аналіз, економічний ефект цифрової трансформації має не лише короткостроковий фінансовий вимір, а й стратегічний характер. Впровадження ERP та CRM-систем сприятиме створенню єдиного інформаційного середовища, у якому відбувається інтеграція управлінських і маркетингових процесів. Це дозволить скоротити витрати часу на операційне управління, підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати складські залишки та покращити управління ланцюгом постачання.

Розвиток електронної комерції відкриє нові канали реалізації продукції та дозволить зменшити залежність від традиційних посередників. Застосування інструментів цифрового маркетингу — таких як таргетинг, ретаргетинг і контент-маркетинг — дасть змогу збільшити обсяги продажів без істотного зростання рекламних витрат.

Отже, впровадження стратегії цифрової трансформації на ПП «Торговий дім «Золота миля» має суттєвий економічний потенціал. Очікувані результати — зниження собівартості продукції, підвищення ефективності управління, зростання обсягів продажів та покращення фінансових показників. У довгостроковій перспективі підприємство отримає не лише приріст прибутковості, а й зміцнить свою позицію на ринку за рахунок підвищення гнучкості, адаптивності та цифрової репутації.

Таким чином, цифрова трансформація виступає стратегічною інвестицією у майбутнє підприємства. Вона формує фундамент для сталого розвитку, підвищує рівень інноваційності, створює передумови для побудови партнерських екосистем і забезпечує довготривалу конкурентну перевагу.

ВИСНОВОК

У процесі виконання дослідження всі поставлені завдання були послідовно реалізовані відповідно до мети роботи. Було проведено теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності та структури цифрової трансформації, здійснено аналіз сучасного стану цифровізації підприємств в Україні, а також виявлено основні чинники, що впливають на рівень їх цифрової зрілості. Окрему увагу приділено аналізу організаційно-економічної діяльності ПП «Торговий дім «Золота миля»» та оцінці його конкурентного середовища. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії цифрової трансформації підприємства, спрямованої на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

1. Проведене дослідження підтвердило, що цифрова трансформація підприємства є багатокомпонентним і стратегічно значущим процесом, який передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Аналіз теоретичних джерел та практичних підходів дозволив окреслити сутність цифрової трансформації як процесу, спрямованого не лише на технічне удосконалення бізнес-процесів, а й на формування нової бізнес-моделі, здатної забезпечувати створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

2. Виявлено, що успішність реалізації цифрових стратегій визначається комплексом ключових факторів, серед яких: стратегічне лідерство, орієнтація на зміну бізнес-моделі, розвиток цифрових компетенцій персоналу, а також застосування систем вимірювання ефективності та управління ризиками. Наголошено на відсутності універсальної моделі трансформації, що потребує індивідуального підходу до розробки стратегії з урахуванням галузевих особливостей, масштабу діяльності та рівня цифрової зрілості підприємства.

3. Дослідження сучасних інструментів цифрової трансформації показало широкий спектр технологічних рішень, які використовуються для підвищення ефективності та гнучкості підприємства. До них відносяться ERP- та CRM-системи, платформи аналітики великих даних (Big Data, BI), технології Інтернету речей (IoT), цифрові двійники, роботизація бізнес-процесів, хмарні сервіси, штучний інтелект, рішення з кібербезпеки та системи стратегічного моделювання. Їх комплексне впровадження забезпечує інтеграцію управлінських, виробничих і маркетингових процесів, підвищує оперативність прийняття рішень та сприяє формуванню клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

4. Організаційно-економічна характеристика ПП «Торговий дім «Золота миля»» свідчить, що підприємство займає стабільні позиції на ринку, має налагоджену структуру управління та демонструє тенденцію до зростання обсягів діяльності. Разом із тим, структура управління залишається частково централізованою, а рівень використання цифрових технологій у процесах управління є недостатнім, що знижує гнучкість і адаптивність підприємства до сучасних викликів.

5. Аналіз конкурентного середовища показав, що ПП «Торговий дім «Золота миля»» функціонує у висококонкурентному сегменті ринку, де активна цифровізація конкурентів вимагає системної трансформації бізнес-процесів. Використання моделі п'яти сил М. Портера виявило високу інтенсивність конкуренції, значний вплив постачальників і зростаючі вимоги споживачів щодо якості продукції та сервісу. Найбільший рівень цифрової зрілості продемонструвало ТОВ «Еколан Україна», що визначає орієнтир для підвищення конкурентоспроможності ПП «Золота миля».

6. Оцінка цифрової зрілості підприємства на основі адаптованої моделі Deloitte засвідчила, що ПП «Золота миля» перебуває на етапі фрагментарної цифровізації. Найбільш розвиненими є напрями логістики та маркетингу у соціальних мережах, однак відсутня інтегрована стратегія цифровізації,

недостатньо розвинена аналітика даних і низький рівень цифрових компетенцій персоналу.

7. Проведений SWOT-аналіз цифрового потенціалу підприємства підтвердив наявність сильних сторін у сфері автоматизації окремих процесів і маркетингових комунікацій. Водночас серед слабких сторін визначено відсутність системної цифрової стратегії, обмежену аналітичну базу та недостатню підготовку персоналу до цифрових змін. Основними можливостями є розвиток електронної комерції, цифрових каналів комунікації та підвищення рівня аналітичності управлінських рішень.

8. Розроблена стратегія цифрової трансформації ПП «Торговий дім «Золота миля»» передбачає впровадження інтегрованих ERP та CRM-систем, розвиток електронної комерції, цифровізацію логістики, формування аналітичної культури через BI-інструменти, забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Вона спрямована на створення єдиної цифрової екосистеми підприємства, що підвищить ефективність управління та якість взаємодії з клієнтами.

9. Оцінка економічної ефективності впровадження стратегії цифрової трансформації показала, що очікувані результати включають зниження операційних витрат на 15–20%, зростання продажів на 10–15%, підвищення продуктивності праці та зміцнення клієнтської лояльності. Реалізація заходів забезпечує не лише фінансові вигоди, але й формування інноваційного середовища, розвиток цифрової культури, підвищення прозорості управління та створення довгострокових конкурентних переваг.

Тож, цифрова трансформація є стратегічною інвестицією у майбутнє ПП «Торговий дім «Золота миля»». Її впровадження створює умови для сталого розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та адаптивності до ринкових змін, забезпечуючи підприємству провідні позиції у цифровому конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Цифрова економіка: тенденції та виклики для промисловості України // *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1. С. 5–14.
2. Андрющенко О. Б. Розвиток стратегії «формування стимулів» в рамках державного механізму управління якістю життя населення. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/03>
3. Біла І. В. Рівень цифрової зрілості українських підприємств: проблеми та перспективи розвитку // *Економіка України*. 2023. № 5. С. 45–53.
4. Буряк Л. А., Чорна Г. М. Роль CRM та ERP систем у цифровізації підприємств // *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 102–110.
5. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
6. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 49–57.
7. Кінаш І. В., Романюк О. П. Управління цифровими змінами на підприємствах // *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–101.
8. Ковальчук В. В. Цифрова трансформація бізнесу: теоретичні засади та практичні орієнтири // *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 12–19.
9. Козак Ю. Г., Ляшенко В. І. Цифровізація економіки України: виклики та перспективи // *Економіка і регіон*. 2022. № 3. С. 22–30.
10. Кравченко Т. В. Цифрові платформи як фактор конкурентоспроможності підприємства // *Економіка розвитку*. 2021. № 2. С. 121–127.
11. Кузьменко О. В. Управління цифровими змінами підприємства: інструменти та методи // *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. С. 23–30.

12. Левченко Л. В. Цифрова стратегія розвитку підприємств України // *Економіка і прогнозування*. 2023. № 2. С. 39–48.
13. Липчинський Дж., Вілсон Дж., Годдард Дж. *Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy*. Harlow, UK: Prentice Hall, 2016.
14. Менеджмент: підручник / за ред. В. І. Ковальчука. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 512 с.
15. Панасюк О. О. Цифрова трансформація бізнесу. 2 с., 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>
16. Приватне підприємство «Торговий дім “Золота миля”». ЄДРПОУ 34470937. Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/34470937_PRYVATNE_PDPRIYYEMSTVO_TORHOVYY_DIM_ZOLOTA_MYLYA
17. ТОВ «АгроПром». Сторінка у державному реєстрі підприємств України. URL: <https://opendatabot.ua/c/43515318>
18. ТОВ «Еколан Україна». Офіційний сайт. URL: <https://ecolan.ua>
19. ТОВ «Ласка». Головна сторінка компанії. URL: <https://laska.ua>
20. ТОВ «Мівіна». Офіційний сайт. URL: <https://mivina.ua>
21. ТОВ «ХарчПром». Інформація про компанію на платформі YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24268919/
22. Савчук В. П., Григор’єва О. В. Трансформація бізнес-процесів підприємств у цифровому середовищі // *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 78–84.
23. Яковенко Ю. В. Цифрова стратегія підприємства: зміст та етапи розроблення // *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 115–122.
24. *Accenture. Omnichannel Commerce Reimagined*. 2023.
25. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company, 2017.
26. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Harlow, UK: Pearson Education, 2022.

27. Chen J., Zhang H., Xu Y. A Synthetic Review on Enterprise Digital Transformation: A Conceptual Framework // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 5. P. 1836. DOI: 10.3390/su16051836
28. Davenport T. H. *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. Cambridge, MA: MIT Press, 2018.
29. *Deloitte Insights. Digital Transformation 2023 Report*. 2023.
30. *Deloitte Insights. Robotic Process Automation Trends 2023*. 2023.
31. *European Commission. Digital Economy and Society Index 2024*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.
32. *Gartner. Market Guide for Business Intelligence Platforms*. 2024.
33. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Marante C. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1159–1197.
34. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Marante C. Digital Transformation Tools and Frameworks: A Review // *Journal of Management Studies*. 2022. Vol. 59, No. 3. P. 115–132.
35. *IBM. AI in Business 2024 Report*. New York, 2024.
36. *International Journal of Production Research*. Digital transformation of small and medium enterprises: a systematic review. 2022.
37. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation // *MIT Sloan Management Review*. 2015. Vol. 14, No. 1. P. 1–25.
38. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: Wiley, 2021.
39. *Kaspersky. Global Cybersecurity Outlook 2024*. 2024.
40. *McKinsey & Company. The keys to a successful digital transformation*. McKinsey Global Institute Research, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 2025).

41. McKinsey & Company. *The State of Digital Transformation 2023*. New York, 2023.
42. Microsoft. *The Future of Work Report*. 2023.
43. OECD. *Digital Transformation and the Future of Work*. Paris, 2024.
44. Oracle. *Cloud ERP: The Modern Backbone of Business Transformation*. White Paper, 2022.
45. Plekhanov D., et al. Digital transformation: A review and research agenda // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023.
46. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 64–88.
47. PwC. *Internet of Things in Manufacturing: 2024 Report*. 2024.
48. Salesforce Research. *State of the Connected Customer Report 2023*. San Francisco, 2023.
49. Андрющенко О. Б. Системно-еволюційна парадигма як основа концепції управління якістю життя населення України. DOI: <http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/34-73-2>
50. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 2015.
51. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
52. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
53. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2023.
54. Brynjolfsson E., McAfee A. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company, 2017.

55. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education, 2022.
56. Davenport T. H. *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press, 2018.
57. *Deloitte Insights. Digital Transformation 2023 Report*. Deloitte, 2023.
58. *McKinsey & Company. The State of Digital Transformation 2023*. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 2025).
59. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation // *MIT Sloan Management Review*. 2015. Vol. 14, No. 1. P. 1–25.
60. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021.
61. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 2014.
62. *McKinsey & Company. The State of Digital Transformation 2023*. New York, 2023.
63. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2018.
64. *World Bank. World Development Report 2022: Digital Dividends*. Washington, DC, 2022.
65. *Deloitte Insights. Robotic Process Automation Trends 2023*. 2023.
66. *European Commission. Digital Economy and Society Index 2024*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024.
67. *Gartner. Market Guide for Business Intelligence Platforms*. 2024.
68. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Marante C. Digital Transformation Tools and Frameworks: A Review // *Journal of Management Studies*. 2022. Vol. 59, No. 3. P. 115–132.
69. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Marante C. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1159–1197.

70. *IBM. AI in Business 2024 Report*. New York, 2024.
71. *International Journal of Production Research*. Digital transformation of small and medium enterprises: a systematic review. 2022.
72. *Kaspersky. Global Cybersecurity Outlook 2024*. 2024.
73. *Microsoft. The Future of Work Report*. 2023.
74. *OECD. Digital Transformation and the Future of Work*. Paris, 2024.
75. *Oracle. Cloud ERP: The Modern Backbone of Business Transformation*. White Paper, 2022.
76. Plekhanov D., et al. Digital transformation: A review and research agenda // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023.
77. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 2015.
78. Porter M., Heppelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 64–88.
79. *PwC. Internet of Things in Manufacturing: 2024 Report*. 2024.
80. *Salesforce Research. State of the Connected Customer Report 2023*. San Francisco, 2023.

*Швець Дмитро Петрович,
здобувач вищої освіти другого магістерського рівня;
Андрющенко Олена Борисівна,
доц., к.н. з держ. упр., доцент кафедри маркетингу та торговельного
підприємництва
ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, зростання конкуренції та формування ефективної стратегії цифрового маркетингу підприємства набуває особливої актуальності. Цифрова трансформація стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Проте багато українських підприємств стикаються з проблемами у процесі формування та впровадження цифрових маркетингових стратегій через відсутність цілісного методологічного підходу та системного бачення цифрових змін.

Питання цифровізації економіки розглядали такі науковці, як М. В. Руденко, Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенька, С. В. Коляденко, Н. М. Краус, О. П. Голобородько та інші. Їхні дослідження присвячені ролі цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей, формуванню цифрової компетентності та оцінці ефективності впровадження цифрових інновацій. Водночас питання формування стратегії цифрового маркетингу підприємства потребує подальшого опрацювання з урахуванням сучасних економічних умов і національної специфіки.

Стратегія цифрового маркетингу – це план дій, який описує, як компанія використовує цифрові медіа-платформи та інші онлайн-інструменти для досягнення своїх маркетингових цілей [1]. Її формування ґрунтується на інтеграції стратегічного управління, креативного та інноваційного мислення, а також розвитку цифрових компетентностей

маркетингового персоналу. Така стратегія покликана забезпечити ефективну взаємодію підприємства з цільовою аудиторією в онлайн-просторі, підвищити впізнаваність бренду та оптимізувати процеси просування продукції чи послуг.

До основних концептуальних підходів до формування стратегії цифрового маркетингу належать:

1. Системний підхід, що передбачає узгодження маркетингової діяльності з іншими аспектами функціонування підприємства — управлінням, фінансами, виробництвом, аналітикою — для досягнення єдиних стратегічних цілей.
2. Процесний підхід, орієнтований на оптимізацію маркетингових процесів через автоматизацію, використання CRM-систем, аналітичних платформ і цифрових каналів комунікації.
3. Інноваційний підхід, який передбачає впровадження нових цифрових інструментів просування, використання штучного інтелекту, big data, маркетингу впливу та контент-інновацій.
4. Клієнтоорієнтований підхід, що базується на персоналізації маркетингових комунікацій, аналізі поведінки споживачів і формуванні довгострокових відносин через соціальні мережі, email-кампанії та контент-маркетинг.
5. Аналітичний підхід, який забезпечує вимірювання ефективності маркетингових активностей, оцінку рентабельності інвестицій у цифрові канали (ROI, ROMI) та ухвалення обґрунтованих рішень на основі даних.

Процес формування стратегії цифрового маркетингу доцільно здійснювати поетапно. Першим етапом є аналіз поточного стану цифрової присутності підприємства — оцінка ефективності сайтів, соціальних мереж, контенту, реклами та рівня впізнаваності бренду. Другий етап — визначення стратегічних цілей цифрового маркетингу, які мають відповідати загальній бізнес-стратегії підприємства. На третьому етапі розробляється комплекс

маркетингових дій: вибір цільової аудиторії, каналів комунікації, контент-стратегії, бюджету та інструментів аналітики. Завершальним етапом є моніторинг результатів і коригування стратегії на основі аналітичних показників, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Ефективність реалізації стратегії цифрового маркетингу залежить від рівня цифрової грамотності маркетингової команди, готовності керівництва інвестувати у сучасні технології, а також від узгодженості комунікаційних дій у межах загальної стратегії розвитку підприємства. Ситуація, коли підприємства здійснюють маркетингові заходи без будь-якої стратегії, є неефективною, незалежно від того, чи перебувають вони в умовах висококонкурентного середовища, чи ні. Без стратегії маркетинг може бути хаотичним та некерованим, а результати залежатимуть від випадковості [2]. Важливим чинником успіху є формування цифрової культури маркетингу, яка передбачає відкритість до інновацій, експериментів і безперервне вдосконалення маркетингових процесів.

Отже, стратегія цифрового маркетингу є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Її ефективне формування базується на системному підході, аналітичному мисленні та гнучкому управлінні маркетинговими процесами. Впровадження комплексної цифрової маркетингової стратегії сприяє зростанню брендової цінності, розширенню ринкової частки та підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ефективності цифрових маркетингових стратегій та впливу цифрових технологій на поведінку споживачів.

Література:

1. Далик, В., Продеус, О., Федорига, З., & Бабій, С. (2023). Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*, (19). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/367>
2. Durmaz, Y., & Efendioglu, I. H. (2016). Travel from Traditional Marketing to Digital Marketing. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 6(11), 173. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2049>

*Швець Дмитро Петрович,
здобувач вищої освіти другого магістерського рівня;
Андрющенко Олена Борисівна,
доц., к.н. з держ. упр., доцент кафедри маркетингу та торговельного
підприємництва
ННІ УПА ХНУ ім. В.Н. Каразіна*

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО СТІЙКОСТІ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

В умовах глобальної економічної турбулентності, постійних технологічних змін і зростання рівня конкуренції розвиток маркетингового потенціалу підприємства стає ключовим чинником його адаптивності та стійкості. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює потребу підприємств у формуванні ефективної системи управління маркетинговими ресурсами, здатної швидко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів і зовнішніх умов функціонування, які зараз отримали назву VUCA-середовища (воно характеризується Volatility (мінливістю), Uncertainty (невизначеністю), Complexity (складністю) та Ambiguity (неоднозначністю)). Саме розвиток маркетингового потенціалу виступає основою забезпечення конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємства.

Проблематика формування та використання маркетингового потенціалу активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема такими, як Л. Балабанова, О. Романов, Т. Примак, Г. Азоєв, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен. В їхніх працях маркетинговий потенціал розглядається як сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства, що забезпечують ефективну реалізацію маркетингових стратегій та досягнення стратегічних цілей. Водночас у сучасних умовах глобальної нестабільності питання адаптивного розвитку цього потенціалу потребує подальшого опрацювання, особливо з позиції його впливу на стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Відомо, що маркетинговий потенціал підприємства — це інтегральна характеристика, яка відображає спроможність підприємства використовувати наявні маркетингові ресурси (матеріальні, інформаційні, кадрові, технологічні) для досягнення конкурентних переваг [2]. Його розвиток включає не лише вдосконалення окремих елементів маркетингової діяльності (просування, дослідження ринку, комунікації), але й створення гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін середовища.

Зараз виділяють наступні складові маркетингового потенціалу [1]:

- ресурсна (наявність фінансових, інформаційних та технологічних ресурсів для реалізації маркетингових заходів) ;
- кадрова (компетентність та креативність маркетингового персоналу, готовність до інновацій);
- інноваційна (здатність до розробки та впровадження нових продуктів, технологій, підходів до просування);
- аналітична (система збору, обробки та використання даних для прийняття управлінських рішень);
- комунікаційна (ефективність побудови відносин із клієнтами, партнерами та суспільством).

Розвиток маркетингового потенціалу вимагає впровадження адаптивних механізмів управління, що забезпечує підприємству можливість реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо в умовах його невизначеності. Такими механізмами виступають: маркетингове прогнозування, сценарне планування, динамічне бюджетування, використання big data для аналізу поведінки споживачів, а також впровадження системи стратегічного моніторингу конкурентного середовища.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища важливо не лише накопичувати маркетингові ресурси, а й підвищувати гнучкість їх використання. Це означає, що підприємство має швидко перебудовувати свої маркетингові стратегії, змінювати канали комунікацій, структуру

асортименту чи позиціонування бренду відповідно до нових ринкових умов. Гнучкість маркетингової системи прямо впливає на здатність підприємства зберігати стійкість і прибутковість у кризових ситуаціях.

Тому, серед основних підходів до розвитку маркетингового потенціалу в умовах невизначеності можна видокремити [3]:

1. Системний підхід, який передбачає інтеграцію маркетингової діяльності з іншими функціональними напрямками підприємства — виробництвом, фінансами, управлінням персоналом — задля досягнення єдиних стратегічних цілей.

2. Інноваційний підхід, орієнтований на впровадження нових технологій маркетингових комунікацій, автоматизацію процесів, використання цифрових платформ та інструментів аналітики.

3. Клієнтоорієнтований підхід, що передбачає формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами на основі персоналізованого сервісу та комунікацій.

4. Адаптивний підхід, який базується на принципах гнучкості, швидкого реагування та безперервного вдосконалення маркетингових процесів.

Розвиток маркетингового потенціалу повинен відбуватися поетапно. На першому етапі здійснюється діагностика поточного стану маркетингової системи підприємства: аналіз ринку, конкурентного середовища, рівня задоволеності клієнтів, ефективності маркетингових інструментів. Другий етап передбачає визначення стратегічних напрямів розвитку потенціалу — підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій, розширення каналів збуту. Третій етап полягає у реалізації заходів із модернізації маркетингових процесів та створенні умов для їхньої гнучкої адаптації.

Особливу роль у забезпеченні стійкості підприємства до зовнішніх змін відіграє аналітична складова маркетингового потенціалу. Використання інструментів маркетингової аналітики, таких як CRM-системи, системи

бізнес-аналітики (BI), прогнозування продажів і поведінки споживачів, дозволяє своєчасно виявляти ризики та розробляти ефективні рішення. Завдяки цьому підприємство може підтримувати конкурентні позиції навіть у періоди нестабільності.

Отже, розвиток маркетингового потенціалу підприємства є стратегічним напрямом забезпечення його адаптивності та стійкості до невизначеності зовнішнього середовища. Ефективне управління цим потенціалом сприяє зміцненню конкурентоспроможності, підвищенню гнучкості організаційних процесів і здатності підприємства до відновлення після кризових явищ. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на формування методичних підходів до оцінювання рівня маркетингового потенціалу та визначення його впливу на довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Література:

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 412 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Хімджест. 2020. 912 с.
3. Примак Т. О. Стратегічний маркетинг: сучасні концепції та інструменти. Київ: КНЕУ. 2019. 356 с.