

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

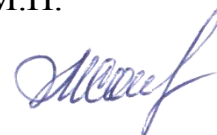
здобувачки Кушнарьової Олександри Геннадіївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В'ячеслав Олексійович



**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кушнарівій Олександрі Геннадіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організацій»

Тему затверджено наказом ректора Університету №352-ст від 21.02.2023 р.
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «МЕТРО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
Предмет дослідження:	Процеси розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Визначити сутність цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Дослідити етапи процесу розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Проаналізувати методи розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

У розділі 2 Дати загальну характеристику ТОВ «МЕТРО»

Здійснити діагностування існуючих цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»

Визначити напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»

Завдання підготував

науковий керівник



(підпис)

В'ячеслав Данилюк

(ім'я, прізвище)

«06» лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

Олександра Кушнарєва

(ім'я, прізвище)

«06» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 75 сторінок, 19 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 37 найменувань та додатків.

«Розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Об'єкт дослідження відносини, що виникають у процесі розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації.

Предмет дослідження є процеси розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета дослідження це обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації.

- Виходячи поставленої мети також сформульовано наступні завдання: розглянуто теоретико-методичні засади формування і розвитку цифрових конкурентних переваг;
- визначити поняття і сутність цифрових конкурентних переваг;
- охарактеризувати процес формування і розвитку цифрових конкурентних переваг;
- зазначити методи формування і розвитку цифрових конкурентних переваг;
- виконати аналітичне оцінювання формування і розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»;
- надати загальну характеристику ТОВ «МЕТРО»;
- виконати діагностику існуючих цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»;
- сформулювати напрямки розвитку існуючих та формування нових цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО».

Практичне значення отриманих результатів. Дослідження дипломної роботи та визначені шляхи розвитку бренду компанії бути застосовані безпосередньо і в практичній діяльності ТОВ «МЕТРО» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційної діяльності підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022-2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: конкурентні переваги, цифрова стратегія, цифровий маркетинг, маркетинг, потенціал.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Кушнарьової О.Г.
на тему «Розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки не повністю відповідають поставленим завданням (8 б.)

Рівень пошукової глибини: Не використано репрезентативний масив законодавчих актів, що розкривають правове підґрунтя проблематики дослідження, класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю не більше 30-ти найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, не підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації збізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження (6 б.)

Теоретико-методичний рівень роботи: Визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, подекуди відсутні обґрунтування вибору методів дослідження, зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження визначена не чітко (8 б.)

Діагностично-конструктивний рівень роботи: Проведено посередня діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який не завжди відповідає обраним методам, та подекуди не надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обґрунтована посередньо і відповідає ідентифікованим проблемам / напрямам розвитку бізнес-організації, розроблено календарне планування реалізації пропозиції, обраховано бюджет її реалізації, розроблено матрицю відповідальності за реалізацію пропозиції (8 б.)

Рівень наукової етики: Текст в цілому відповідає вимогам, необхідні посилання присутні не скрізь, стиль викладу матеріалу подекуди не є науковим, присутні стилістичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено з помилками (6 б.)

Організаційний рівень проведення дослідження: Були порушення щодо вчасної подачі роботи на розгляд наукового керівника і експертної комісії (6 б.)

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 42 бали.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: засвоєні здобувачкою знання та набуті під час виконання КБР компетентності є основою для здійснення практичної діяльності у сфері управління сучасними бізнес-організаціями різних видів діяльності у реальному секторі економіки.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: на підставі результатів захисту КБР на засіданні АК здобувачці може бути присвоєно кваліфікацію «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник
«24» травня 2023 р.



доцент к-ри менеджменту, доц., к.е.н. Данилюк В.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	
1.1 Поняття і сутність цифрових конкурентних переваг.....	6
1.2 Процес формування і розвитку цифрових конкурентних переваг.....	12
1.3 Методи формування і розвитку цифрових конкурентних переваг	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МЕТРО»	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «МЕТРО».....	31
2.2 Діагностування існуючих цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»	38
2.3 Напрямки розвитку існуючих та формування нових цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО».....	44
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Поширення інновацій під час четвертої промислової революції змінило економічні системи та спричинило структурні зміни в різних секторах економіки. Ці інновації стали основою нової цифрової інфраструктури суспільства. Цифрова технологія використовується для управління інтегрованими життєвими циклами продукту та покращення ефективних, надійних і стійких бізнес-операцій.

Інтелектуальні виробничі процеси та ланцюжки поставок можна використовувати для оптимізації наскрізних робочих процесів і створення конкурентних переваг бізнесу. Штучний інтелект, Інтернет речей, машинне навчання, блокчейн, великі дані та інші цифрові технології були використані для створення гнучкості та стійкості бізнесу та подальшої трансформації суспільної поведінки.

Цифровізація створює нові шляхи для компаній для створення доданої вартості бізнесу. Модернізація бізнес-підприємств шляхом поєднання цифрових технологій, фізичних ресурсів і креативності людей є важливим кроком в інноваційній трансформації бізнесу, який може становити конкурентну перевагу. Компанії повинні трансформувати свої бізнес-процеси та підвищити задоволеність своїх клієнтів за допомогою цифрових технологій, які об'єднують людей, системи та продукти або роблять їхні послуги ефективнішими та ефективнішими.

Цифрові технології створюють для компаній нові способи інтегрувати вимоги клієнтів у розробку продукту чи надання послуг у всьому технологічному ланцюжку. Цифрові технології стають все більш важливими через сильну ринкову конкуренцію.

Багато досліджень показали, що існує сильний зв'язок між зростанням бізнесу та використанням цифрових технологій для створення інноваційних

бізнес-моделей. Технологічні інновації створюють нові продукти, процеси та послуги, які створюють більшу додану вартість для компаній.

Мета дослідження це обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Завдання дослідження:

- визначити сутність цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;
- дослідити етапи процесу розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;
- проаналізувати методи розвитку цифрових конкурентних переваг;
- дати загальну характеристика ТОВ «МЕТРО»;
- здійснити діагностування існуючих цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»;
- визначити напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО».

Об'єкт дослідження - відносини, що виникають у процесі розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Предмет дослідження - процеси розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Методологічна основа дослідження – загальнонаукові методи наукового пізнання: монографічний, системний підхід, методи аналізу й синтезу та маркетинговий інструментарій дослідження кон'юнктури ринку.

Практичне значення результатів дослідження є теоретичні засади щодо процесу управління маркетинговою цифровою стратегією підприємства, який, на відміну від існуючих процесів управління, розглядається на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному, що створює конкурентні переваги на ринку компанії. У роботі також доповнено визначення понять «цифрова стратегія» та «цифровий конкурентні переваги».

Інформаційна база дослідження. Питання щодо процесу розроблення та впровадження маркетингових цифрових конкурентних переваг та технологій розглядаються в наукових працях провідних вітчизняних науковців: Н.Л.

Писаренко, О.В. Зозульов, Н.В. Язвінська, С.О. Солнцев, А.О. Длигач, В. Пилипчук, А. Прокоф'єв, Є. Путилова, Дж. Райт, Р. Реддік, Д. Шаффі, М. Хейг, А. Шеремет та інші. Проте відсутній інтегрований підхід, особливо в умовах обмежених бюджетів на маркетинг.

Дослідження даної дипломної роботи та визначені шляхи розвитку та укріплення бренду можуть бути застосовані безпосередньо і в практичній діяльності ТОВ «МЕТРО» з метою реалізації напрямів посилення управління конкурентоспроможністю та підвищенням рівня розвитку інноваційного потенціалу, який впливає на конкурентоспроможність та інноваційну діяльність бізнес-організації.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1 Поняття і сутність цифрових конкурентних переваг

Поняття "цифрові конкурентні переваги" відноситься до використання цифрових технологій та інструментів для отримання переваги на ринку перед конкурентами. Цифрові конкурентні переваги базуються на вмінні ефективно використовувати цифрові ресурси, дані та інноваційні технології для поліпшення бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та постачальниками, створення нових продуктів та послуг, а також для розробки нових моделей бізнесу.

Сутність цифрових конкурентних переваг полягає в здатності організації використовувати цифрові можливості для створення унікальних пропозицій вартості, забезпечення більшої ефективності та інноваційності в порівнянні з конкурентами. Це може включати автоматизацію процесів, аналіз даних для прийняття кращих управлінських рішень, використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення прогнозування та оптимізації операцій, використання цифрових каналів комунікації для досягнення більшої аудиторії та покращення взаємодії з клієнтами.

Отримання цифрових конкурентних переваг може забезпечити організації важливий конкурентний розрив, дозволяючи їй бути більш гнучкою, швидкою та інноваційною, що в свою чергу допомагає залучати та утримувати клієнтів, збільшувати ефективність та забезпечувати стійкість у змінних умовах ринку.

Дослідження конкурентних цифрових переваг розпочалися з введенням технологій цифрової економіки. Однак, існує безліч різних аспектів цифрових переваг, які досліджуються з різних часових рамок. Наприклад, дослідження цифрових конкурентних переваг у сфері маркетингу та електронної комерції розпочалися ще в 1990-х роках. У сфері штучного інтелекту та аналітики даних дослідження активно розвиваються з 2000-х років. Однак, цей напрямок

постійно зростає і розвивається, тому дослідження конкурентних цифрових переваг продовжуються і нині.

Таблиця 1.1. Визначення «цифрова конкурентна перевага»

Джерело	Визначення
1	2
МАЙКЛ ПОРТЕР. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance) Наш Формат. Київ. 2019.	Цифрова конкурентна перевага, як запропоновано Майклом Портером у його книзі «Конкурентна перевага: створення та підтримка чудової продуктивності», відноситься до переваги, отриманої компанією завдяки стратегічному використанню цифрових технологій і можливостей. Це передбачає використання цифрових інструментів, даних і процесів для створення унікальних ціннісних пропозицій, підвищення операційної ефективності, покращення досвіду клієнтів і диференціації серед конкурентів. Ефективно використовуючи цифрові технології, компанії можуть досягти стійкої конкурентної переваги в цифрову еру.
Гірченко, Тетяна, Карина Пархоменко. "ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ." <i>Вісник Університету банківської справи</i> , no. 2(41) (September 2, 2021): 59–65. http://dx.doi.org/10.18371/2221-755x2(41)2021249974 .	Цифрова конкурентна перевага стосується стратегічної переваги, отриманої організацією завдяки ефективному використанню та використанню цифрових технологій і можливостей. Це передбачає використання цифрових інструментів, платформ, даних і процесів для підвищення операційної ефективності, впровадження інновацій і сприяння розвитку бізнесу.
Фірсова, С. Г., Д. Є. Деметер. "МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНІВ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ НОВОГО БРЕНДУ." <i>Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка</i> , no. 9 (November 3, 2021): 60–67. http://dx.doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.8 .	Цифрові технології дозволяють компаніям впроваджувати інновації та розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Вони можуть створювати цифрові екосистеми, співпрацювати з партнерами та використовувати такі нові технології, як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та Інтернет речей (IoT)
1	Продовження Таблиці 1.1 2

Любохинець, Лариса, and Ольга Поплавська. "УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА." <i>MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS</i>, no. 1 (April 28, 2022): 46–54. http://dx.doi.org/10.31891/mdes/2022-3-6.	Використовуючи цифрові технології, компанії можуть оптимізувати роботу, автоматизувати процеси та підвищити продуктивність. Вони також можуть збирати й аналізувати величезні обсяги даних, щоб отримати уявлення про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційну ефективність, що дозволяє приймати рішення на основі даних і персоналізувати взаємодію з клієнтами.
Предмет цифровой экономики и роль цифровых инструментов. URL: http://spkurdyumov.ru/digital_economy/predmet\$cifrovoj\$ekonomiki\$i\$rol\$cifrovых\$instrumentov/	Цифрова конкурентна перевага передбачає розвиток цифрових можливостей і талантів всередині організації. Це включає розвиток цифрової культури, інвестиції в навчання цифрових навичок, а також залучення й утримання цифрових талантів.
Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку [Електронний ресурс] / Н.М. Краус, О.П. Голобородько, К.М. Краус // Ефективна економіка. 2018	Цифрова конкурентна перевага дає компаніям змогу адаптуватися до ринкової динаміки, що швидко змінюється, відрізнятися від конкурентів і надавати цінність клієнтам новими унікальними способами.

Для досягнення цифрових конкурентних переваг необхідно розуміти деякі ключові аспекти. Ось декілька додаткових пунктів, які можуть доповнити розуміння поняття і сутності цифрових конкурентних переваг:

Диджиталізація: Цифрові конкурентні переваги вимагають переходу до цифрового середовища та використання цифрових технологій у всіх аспектах діяльності організації, включаючи процеси, системи, комунікації та взаємодію зі стейкхолдерами.

Аналіз даних: Збір, аналіз та використання даних є критичними для отримання цифрових конкурентних переваг. Аналітичні інструменти дозволяють здійснювати інсайти з великих обсягів даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та виявленню нових можливостей.

Інновації: Цифрові технології надають організаціям можливість створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що забезпечує

конкурентну перевагу. Інновації можуть включати впровадження штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та інших передових технологій.

Зміна культури: Для ефективного використання цифрових технологій і отримання конкурентних переваг організації повинні внести зміни у свою культуру та спосіб роботи. Це може включати просування інноваційного мислення, гнучкішу організаційну структуру та активну взаємодію між різними функціональними групами.

Клієнтська орієнтація: Клієнтська орієнтація є важливою складовою цифрових конкурентних переваг. Використання цифрових технологій дозволяє організаціям знаходити кращі способи задоволення потреб і вимог клієнтів. Це може включати персоналізацію послуг, покращення користувацького досвіду, використання соціальних медіа та інших цифрових каналів комунікації для взаємодії з клієнтами та отримання зворотного зв'язку.

Агільність та швидкість: Використання цифрових технологій дозволяє організаціям бути більш адаптивними та реагувати швидше на зміни у ринкових умовах. Це включає швидку розробку та впровадження нових продуктів та послуг, гнучке налаштування бізнес-процесів та ефективне використання цифрових інструментів для прийняття рішень.

Конкурентна інтелігенція: Використання цифрових технологій дозволяє збирати та аналізувати інформацію про конкурентів, їх стратегії, продукти та ринки. Це дозволяє організаціям бути більш осведомленими про конкурентне середовище та приймати кращі рішення щодо своєї позиції на ринку.

Цифрові конкурентні переваги стають все більш важливими в сучасному бізнес-середовищі, оскільки цифрові технології стають все більш доступними та розповсюдженими. Використання цифрових можливостей дозволяє організаціям ефективніше конкурувати на ринку, створювати інновації та забезпечувати стійкий успіх у вирішенні сучасних бізнес-викликів. Здатність використовувати цифрові технології для поліпшення ефективності, інноваційності, взаємодії з клієнтами та адаптації до змін у ринкових умовах допомагає підприємствам зайняти конкурентну позицію і досягти успіху.

Основними перевагами цифрових технологій перед традиційними компаніями є автоматизація, швидкість зв'язку, краща соціальна взаємодія, безпека даних і швидкий доступ до інформації.

Отже, цифрова технологія — це «галузь наукових або інженерних знань, яка стосується створення та практичного використання цифрових або комп'ютеризованих пристроїв, методів, систем тощо». Соціальний та економічний вплив цифрових технологій можна відчутися з наступних додаткових переваг цифрових технологій:

- розширення доступу до освіти
- вищий рівень продуктивності
- більш ефективне спілкування
- простота роботи в мережі
- швидше поширення новин
- зручність зберігання інформації
- розширення можливостей роботи
- вищі доходи
- вільний час для розваг і дозвілля
- покращення в управлінні
- краще правоохоронне забезпечення
- вдосконалення системи охорони здоров'я
- прискорення економічного розвитку та
- безпрецедентне підвищення загального економічного розвитку та рівня життя.[1]

Термін також використовується для позначення «пристрою, методу, системи тощо, створеного з використанням цих знань».

Інший спосіб поглянути на цифрові технології — це розглядати їх як «застосування цих знань для практичних цілей, як у цифрових комунікаціях і соціальних медіа».

Як бачите, термін «цифрова технологія» може означати для вас дещо інше залежно від того, що вас цікавить. Підводячи підсумок, цифрова технологія може бути будь-якою або всіма з наведеного нижче.

Усі електронні пристрої, інструменти, системи та ресурси, які полегшують обробку та передачу інформації, належать до цифрових технологій. Ось кілька конкретних прикладів цифрових технологій. Соціальні медіа. Хорошими прикладами є Facebook, Snapchat, Twitter і Pinterest; програми для продуктивності та безпеки, такі як Google Docs, WordPress Plugins, Hive і Todoist; мультимедійні системи, такі як DVD, CD-ROM, мультимедійні енциклопедії, електронні ігри та інтерактивні фільми; онлайн ігри; мобільні телефони; системи управління контентом (прикладом є WordPress і Joomla); персональні комп'ютери та ноутбуки; міні-комп'ютери, такі як калькулятори та розумні годинники; відеокамери; сканери; програмне забезпечення для електронної комерції, наприклад Shopify, Woocommerce, BigCommerce, Wix і Amazon; навчальне програмне забезпечення, таке як BrainPOP, PBS Kids Games, Quizlet і Evernote; інтернет в цілому [2;3]

Важливо пам'ятати, що незалежно від того, наскільки великим він став у нашому житті, Інтернет є лише частиною набагато більшого світу цифрових технологій.

Кінцева мета цифрових технологій — полегшити життя шляхом застосування наукових та інженерних знань у сфері цифрових або комп'ютеризованих систем для вирішення повсякденних практичних завдань.

Таким чином, цифрові технології принесли покращення у всі сфери життя, включаючи навчання, бізнес, банківську справу та фінанси, покупки, здоров'я та благополуччя, спілкування, соціальну взаємодію, розваги, а також управління та політику.

Без сумніву, революція цифрових конкурентних технологій справила величезний вплив на те, як сьогодні люди працюють, навчаються та відпочивають. Загалом використання технологічних інструментів, систем і пристроїв призвело до підвищення продуктивності, більшої зручності та

покращення стандартів життя для великої кількості людей у світі. Вони чітко показують, що переваги значно переважають недоліки цифрових технологій.

1.2 Процес формування і розвитку цифрових конкурентних переваг

В сучасних умовах розвитку світової економіки одним із найважливіших і вагомих факторів забезпечення економічного зростання є цифрова економіка. На думку багатьох науковців та експертів, цифровізація економіки є основним напрямком інноваційного розвитку економічних систем, а отже інструментом для створення довгострокових конкурентних переваг компанії. Проте слід зазначити, що процеси цифровізації здебільшого оминають українську економіку, що унеможлиблює комплексне отримання додаткових конкурентних переваг. Внаслідок уповільнення цифрової трансформації вітчизняних підприємств вітчизняні підприємства втрачають свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому це дослідження процесу створення конкурентних переваг компанії на основі цифрових трансформацій.

Стрімке зростання рівня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростаючі вимоги споживачів призводять до того, що в найближчі десятиліття лише ті підприємства матимуть конкурентні переваги у всіх сферах, особливо у сфері зниження собівартості. . , покращення якості, гнучкість, можна сподіватися на розвиток бізнесу. впровадження інновацій шляхом використання цифрових технологій і продуктів.

Процес формування і розвитку цифрових переваг включає наступні етапи:

Аналіз: Визначення потреб і цілей організації щодо цифрових переваг. Це включає оцінку поточних процесів, ідентифікацію слабких місць та визначення можливостей для впровадження цифрових технологій.

Планування: Розробка стратегії впровадження цифрових переваг. Це включає визначення пріоритетних проектів, розподіл ресурсів і визначення графіка реалізації.

Реалізація: Впровадження цифрових рішень, що сприяють формуванню переваг. Це може включати впровадження нових програмних продуктів, апгрейд існуючих систем, розвиток електронних платформ і автоматизацію процесів.

Моніторинг і оцінка: Систематичне відстеження результатів і вимірювання ефективності впроваджених цифрових переваг. Це дозволяє виявляти можливість для вдосконалення та коригувати стратегію, якщо необхідно.

Постійний розвиток: Забезпечення постійного оновлення і вдосконалення цифрових переваг. Технології швидко змінюються, тому організація повинна бути готовою до впровадження нових інновацій та адаптації до змін в сфері цифрових технологій.

Цей процес є ітеративним, і організації повинні постійно оцінювати свої потреби, вдосконалювати стратегії і впроваджувати нові цифрові рішення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Узагальнюючий алгоритм процесу формування етапів розвитку цифрових переваг наведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2. - Процес формування і розвитку цифрових переваг

Етап	Зміст етапу
1	Аналіз потреб і цілей організації
2	Розробка стратегії впровадження цифрових переваг.
3	Впровадження цифрових рішень.
4	Моніторинг і оцінка результатів.
5	Аналіз тенденцій, розвиток та адаптація до змін в цифрових технологіях.

Джерело: розроблено автором на основі [12,16]

Багато науковців, особливо Л. Лігоненко, погоджуються, що цифровізація є необхідним процесом для розвитку сучасних підприємств у

позаекономічних умовах. Він призначений для спрощення та прискорення роботи з великими базами даних, забезпечення автоматизації всіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансової), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та всіма інституціями зовнішнього середовища, формування нових принципів взаємодії всередині компанії – між підрозділами, співробітниками, керівництвом, перехід до нових організаційних форм управління (мережева та віртуальна економіка). Тому розвиток на основі цифровізації є одним із джерел отримання конкурентних переваг у сучасних умовах. Про такі тенденції свідчать результати компаній, які завдяки впровадженню цифрових технологій зуміли забезпечити собі додаткові конкурентні переваги та лідируючі позиції на ринку.[12]

Результатом отримання таких конкурентних переваг є те, що компанія, яка раніше мала витратити 20 років, щоб збільшити вартість до мільярдів доларів, тепер може бути скорочена до кількох років або навіть місяців. Наприклад, капіталізація Zoom зараз перевищує 90 мільярдів. У 2020 році клієнтська база зросла на 458% порівняно з результатами минулого року. Зараз послугою користуються 370 200 компаній. У середньому Zoom мав 148,4 мільйона активних користувачів на квартал у 2020 році, що на 4700% більше, ніж у 2019 році.

Діджиталізація бізнесу означає, серед іншого, переведення бізнес-процесів в електронну форму, під час якої інформаційно-комунікаційні технології спочатку змінюють (оцифровують) окремі бізнес-процеси в бізнес-організаціях і поступово створюють віртуальну (цифрову) бізнес-модель, реалізуючи таким чином цифрову трансформацію бізнесу. Як зазначив генеральний директор Microsoft саття Наделла, кожна компанія повинна «функціонувати» як ІТ-компанія, мислити та діяти як оцифрована компанія. Йдеться не лише про купівлю та впровадження будь-якого програмного забезпечення.[12]

Таблиця 1.3 - Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства залежно від різних підходів до трактування конкурентоспроможності [13]

Підхід	Ланцюг створення вартості			
	Розробка	Виробництво	Маркетинг	Обслуговування
Ресурсний		Застосування digital-технологій в забезпеченні та розрахунку оцінки ефективності ресурсів; продуктивності та рентабельності		
Інноваційний	Застосування digital-технологій в розробці та впровадженні інновацій; доля патентів та ноу-хау			
Ринковий			Застосування digital-технологій у вивченні споживачів, активізації продажів, вивченні ефективності комунікацій	
Інвестиційний	Застосування digital-технологій як інструменту інвестиційної привабливості; в розрахунках окупності, доходності інвестицій			
Аналітичний	Розробка великих комплексних систем, низькі витрати модернізації	Постійний контроль якості, дистанційне обслуговування.	Нові споживчі «інтерфейси», нові способи сегментації та індивідуалізації потреб споживачів	Віддалене обслуговування, профілактичне обслуговування, нові послуги

Джерело: [13]

Аналіз наукових джерел, пов'язаних з трактуванням конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, дає підстави зробити висновок, що в загальному вигляді поняття конкурентної переваги – це фактор або сукупність факторів, завдяки яким діяльність організації є більшою. успішні порівняно з конкурентами на ринку і не можуть бути легко повторені. На початковому етапі компанія створює конкурентну перевагу шляхом впровадження або пошуку нових, кращих методів конкуренції в галузі та впровадження цих методів на ринок.

Конкурентна перевага цифровізації підприємства – це ті фактори, які вигідно відрізняють підприємство від конкурентів завдяки використанню цифрових технологій і продуктів і є актуальними. фактор. який прямо чи опосередковано впливає на створення прибутку.

Варто також зазначити, що створення конкурентних переваг на основі цифрової трансформації підприємства залежить від різних підходів до трактування конкурентоспроможності, передусім ресурсного, інноваційного, ринкового, інвестиційного та аналітичного (табл. 1.3). Варто зазначити, що створення конкурентних переваг на основі цифрової трансформації підприємства залежить від рівня, на якому має здійснюватися цифрова трансформація, зокрема:

- рівень економіки в цілому, коли досліджується вплив цифрових технологій на глобальні та регіональні ринки, соціально-економічні процеси, визначаються сектори, які найбільш успішно здійснюють цифрову трансформацію і тому можуть бути предметом бенчмаркінгу;

- рівень вивчення підприємствами найбільш успішних практик використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та доступу до нових ринків;

- рівень бізнес-процесів, де описано використання цифрових систем і технологій для управління виробництвом, логістикою, маркетингом, відносинами з клієнтами, документообігом тощо.

Якщо напрямки цифрової трансформації на макrorівні деталізовані в національній стратегії цифровізації, то напрямки цифрової трансформації на мікрорівні мають бути систематизовані в корпоративній цифровій стратегії, тобто у довгостроковому плані цифрової діяльності на основі поточної зовнішньої ринкової ситуації в середовищі, орієнтованому на:

- аналіз ринку клієнта в цифровому середовищі за розміром і часткою;
- аналіз поведінки клієнта;
- аналіз можливих технологій і продуктів;
- аналіз необхідних ресурсів (бюджети, людські ресурси, KPI);
- аналіз фінансових показників (пітова економіка).[14]

Розглянувши основні теоретичні та практичні аспекти створення конкурентних переваг компанії на основі цифрової трансформації, можна дійти висновку, що конкурентні переваги цифровізації компанії можуть виникати на рівні економіки в загальні, підприємства та бізнес-процеси. Основними конкурентними перевагами цифровізації підприємства в системі цифрової економіки можуть бути технологічні, функціональні, інформаційні та галузеві конкурентні переваги.

1.3 Методи формування і розвитку цифрових конкурентних переваг

Розвиток цифрових конкурентних переваг означає процес зміцнення і посилення конкурентної позиції підприємства за допомогою цифрових технологій і інновацій. Це включає в себе використання інформаційних технологій, цифрових ресурсів, аналітики даних, штучного інтелекту та інших цифрових інструментів для поліпшення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Розвиток цифрових конкурентних переваг дозволяє підприємствам зайняти лідерські позиції на ринку, забезпечити більш ефективну комунікацію з клієнтами, покращити процеси внутрішньої організації, зробити кращий аналіз даних для прийняття рішень і забезпечити більшу інноваційність.

Цифрові конкурентні переваги можуть включати такі аспекти, як електронна комерція, електронне маркетингове дослідження, автоматизація бізнес-процесів, персоналізоване обслуговування клієнтів, використання соціальних медіа для просування бренду, аналіз даних для виявлення нових можливостей та багато іншого.

Існує кілька методів формування цифрових переваг для підприємств. Основні з них включають перераховані в таблиці 1.4 варіанти.

Таблиця 1.4 - Методи формування цифрових переваг для підприємств

Метод:	Зміст
1	2
цифрова трансформація	Це широкий процес перетворення організації з використанням цифрових технологій в усіх аспектах її діяльності. Цифрова трансформація передбачає перегляд бізнес-моделі, впровадження нових технологій, зміни внутрішньої організації та культури компанії з метою поліпшення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.
аналітика даних	Використання аналізу даних для отримання цінної інформації про клієнтів, ринки, конкурентів та внутрішні процеси. Це дозволяє підприємствам зрозуміти тенденції, прогнозувати попит, виявляти можливості для інновацій та приймати обґрунтовані рішення

Продовження Таблиці 1.4

1	2
цифровий маркетинг	Використання цифрових каналів і інструментів для просування продуктів або послуг, залучення та утримання клієнтів. Цифровий маркетинг включає в себе такі елементи, як соціальні медіа, електронна реклама, контент-маркетинг, електронна пошта, пошукова оптимізація (SEO) та інші цифрові канали
інтернет речей	Використання підключених до мережі пристроїв для збору та обміну даними. IoT може допомогти підприємствам оптимізувати виробничі процеси, забезпечити моніторинг та керування у реальному часі, покращити обслуговування клієнтів та створити нові продукти
штучний інтелект і машинне навчання	Використання алгоритмів та моделей машинного навчання для аналізу даних, автоматизації процесів та прийняття рішень. AI може допомогти підприємствам виявляти патерни, передбачати тенденції, персоналізувати обслуговування та покращувати ефективність бізнес-процесів
електронна комерція	Використання цифрових платформ і мереж для продажу товарів і послуг. Електронна комерція дозволяє підприємствам розширити свій ринок, залучити нових клієнтів, забезпечити зручність покупки та збільшити продажі
відкриті API та інтеграція	Використання відкритих інтерфейсів програмування додатків для обміну даними та інтеграції з іншими цифровими рішеннями. Це дозволяє підприємствам розширювати функціональність своїх систем, спрощувати обмін даними та підвищувати ефективність процесів
кібербезпека	Забезпечення захисту цифрових активів, даних та інфраструктури від кіберзагроз. Запровадження ефективних заходів кібербезпеки є важливим елементом формування цифрових переваг, оскільки забезпечує довіру клієнтів і захищає важливу інформацію.

Джерело: складено автором на основі [21, 14, 9]

У результаті, розвиток цифрових конкурентних переваг дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними і здатними швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, що є ключовим для успіху в сучасній цифровій економіці.

Розглянемо кожен з цих методів більш детально. Отже, цифрова трансформація - це процес впровадження та використання цифрових технологій та інновацій для зміни та оптимізації бізнес-процесів, організаційної культури та моделей бізнесу. Це охоплює використання широкого спектру технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів, аналітика даних, хмарні рішення, Інтернет речей та інші. Мета цифрової трансформації полягає в

підвищенні ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій у цифровій епохи.

Аналітика даних - це процес збору, очищення, аналізу і витягу корисної інформації з наборів даних з метою прийняття обґрунтованих рішень. Аналітики даних використовують різні методи та інструменти, такі як статистичний аналіз, машинне навчання і візуалізація даних, для виявлення тенденцій, закономірностей та спрощення складних даних. Аналітика даних знайшла широке застосування в різних галузях, включаючи бізнес, маркетинг, фінанси, науку та інформаційні технології.

Цифровий маркетинг (також відомий як онлайн-маркетинг або інтернет-маркетинг) - це стратегія маркетингу, спрямована на просування продуктів або послуг через використання цифрових каналів і інструментів. Це включає в себе використання Інтернету, соціальних медіа, електронної пошти, пошукової оптимізації (SEO), контент-маркетингу, реклами в Інтернеті та інших онлайн-каналів для досягнення маркетингових цілей.

Цифровий маркетинг надає можливість більш точно спрямовувати та персоналізувати повідомлення для цільової аудиторії, вимірювати результативність маркетингових кампаній, збирати та аналізувати дані про поведінку користувачів для вдосконалення стратегій маркетингу. Він став дуже популярним і ефективним засобом просування в епоху цифрової трансформації та зростання впливу Інтернету на бізнес та споживачів.

Інтернет речей (Internet of Things, IoT) - це концепція, за якою фізичні об'єкти (речі) з'єднані мережею та мають здатність обмінюватися даними між собою та з іншими системами за допомогою вбудованих сенсорів, датчиків та засобів комунікації.

Завдяки IoT, різноманітні пристрої, від побутових пристроїв, таких як холодильники та телевізори, до промислового обладнання та автомобілів, можуть бути підключені до Інтернету та взаємодіяти між собою автоматично, без прямої участі людей. Це відкриває широкі можливості в різних сферах,

включаючи містобудування, транспорт, охорону здоров'я, сільське господарство, промисловість та багато інших.

За допомогою IoT можна збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних, що дозволяє покращити ефективність роботи, зменшити витрати, підвищити комфорт та безпеку, а також розвивати нові продукти та послуги. Однак, важливо враховувати питання приватності, безпеки та захисту даних, оскільки збільшення кількості підключених пристроїв також створює нові виклики і загрози.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) і машинне навчання (Machine Learning, ML) - це два взаємопов'язаних поняття, які використовуються в сфері комп'ютерних наук.

Штучний інтелект - це галузь, яка ставить за мету створення комп'ютерних систем, що можуть виконувати завдання, які зазвичай потребують інтелекту людини. Це включає розробку алгоритмів та моделей, які дозволяють комп'ютерам розуміти, аналізувати і використовувати інформацію для прийняття рішень, вирішення проблем та навчання на основі досвіду.

Машинне навчання - це конкретна галузь штучного інтелекту, яка фокусується на розробці алгоритмів і моделей, які дозволяють комп'ютерам автоматично вчитися з даних і виконувати завдання без явного програмування. Замість того, щоб писати чіткі правила, машинне навчання використовує статистичні та аналітичні методи для виявлення закономірностей у великих обсягах даних і побудови моделей, які можуть здійснювати передбачення або приймати рішення на основі цих даних.

Машинне навчання є основою багатьох застосувань штучного інтелекту, таких як розпізнавання образів, обробка природної мови, автономні системи, рекомендаційні системи та інше. Воно постійно розвивається і знайшло широке застосування в різних галузях, включаючи медицину, фінанси, транспорт, маркетинг та інші.

Електронна комерція (електронний бізнес, e-commerce) - це процес купівлі, продажу та обміну товарів і послуг за допомогою Інтернету та електронних засобів комунікації.

У сфері електронної комерції підприємства, продавці та покупці можуть взаємодіяти та здійснювати торгівлю в онлайн-середовищі без потреби у фізичному присутності. Це включає створення електронних магазинів, використання електронних платіжних систем, обробку та доставку замовлень, а також взаємодію з клієнтами через електронну пошту, чати, соціальні медіа та інші комунікаційні канали.

Електронна комерція включає різні моделі бізнесу, такі як B2C (бізнес-клієнт), B2B (бізнес-бізнес), C2C (клієнт-клієнт) та інші. Вона дозволяє компаніям розширювати свій географічний охоплення, залучати нових клієнтів, пропонувати широкий асортимент товарів та послуг, а також забезпечувати зручність та затишок покупцям, що здійснюють покупки в Інтернеті.

Електронна комерція стала невід'ємною складовою сучасного бізнесу, а зростання Інтернету та мобільних технологій привело до значного збільшення обсягів онлайн-торгівлі. Вона відкриває нові можливості для підприємств будь-якого розміру, дозволяючи їм досягати ширшої аудиторії, збільшувати продажі та покращувати взаємодію зі споживачами.

Відкриті API (інтерфейси програмування додатків) - це набір правил та протоколів, які дозволяють різним програмам взаємодіяти між собою. Це створює можливість для розробників створювати нові додатки або розширювати функціональність існуючих за допомогою використання функцій, даних або послуг, наданих іншими програмними продуктами.

Інтеграція відноситься до процесу об'єднання двох або більше систем, програм або сервісів, щоб вони працювали разом як єдиний цілісний комплекс. Це може включати обмін даними, спільне використання функцій або взаємодію між різними програмними компонентами для досягнення певних бізнес-або технічних цілей.

Таким чином, відкриті API надають можливість для інтеграції різних програм або сервісів, що дозволяє їм обмінюватися даними та взаємодіяти між собою. Це сприяє створенню більш гнучких, масштабованих та функціональних рішень.

Кібербезпека - це набір заходів, процедур та технологій, які призначені для захисту комп'ютерних систем, мереж і даних від несанкціонованого доступу, пошкоджень або зловживань. Головна мета кібербезпеки полягає в запобіганні вразливості комп'ютерних систем та зниженні ризиків, пов'язаних зі зловживанням або несанкціонованим використанням інформації.

Заходи кібербезпеки можуть включати:

- аутентифікацію та авторизацію: Застосування методів перевірки та підтвердження ідентичності користувачів, щоб забезпечити тільки санкціонований доступ до системи або даних;
- шифрування: Застосування алгоритмів шифрування для захисту конфіденційності та цілісності даних під час їх передачі або зберігання;
- захист від шкідливих програм: Використання антивірусного програмного забезпечення та інших заходів для виявлення, блокування та видалення шкідливих програм, таких як віруси, троянські програми, черв'яки тощо;
- захист мережі: Встановлення брандмауерів, мережевих проксі-серверів та інших засобів, що перешкоджають несанкціонованому доступу до мережі та міжмережевих атак;
- резервне копіювання та відновлення даних: Регулярне створення резервних копій даних та наявність процедур відновлення для забезпечення доступу до інформації у випадку втрати або пошкодження;
- навчання та освіта: Проведення навчання та підвищення свідомості користувачів щодо безпеки в ІТ-сфері.

Загалом, кібербезпека - заходи, що забезпечують захист комп'ютерних систем, мереж і даних від несанкціонованого доступу, пошкоджень або

зловживань. Включає аутентифікацію, шифрування, захист від шкідливих програм, захист мережі, резервне копіювання даних та навчання користувачів.

Ці методи можуть використовуватись окремо або в поєднанні один з одним для створення цифрових переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Важливо адаптувати ці методи до конкретних потреб і характеристик підприємства.

Способи та механізми формування цифрових переваг можуть включати наступні:

- впровадження передових цифрових технологій: Це означає використання новітніх технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та інші. Впровадження цих технологій дозволяє автоматизувати процеси, збільшити продуктивність, поліпшити якість послуг та забезпечити інноваційний розвиток;

- даний центризм і аналітика даних: Збір, зберігання та аналіз великих обсягів даних дозволяє підприємствам зрозуміти клієнтів, їх поведінку, уподобання та потреби. Аналітика даних дозволяє виявляти нові можливості, прогнозувати тенденції ринку та здійснювати ефективне прийняття рішень;

- персоналізація та залучення клієнтів: Застосування цифрових інструментів, таких як персоналізовані рекомендації, маркетингові автоматизації, програми лояльності та інші, дозволяє створювати унікальний досвід для кожного клієнта. Це залучає клієнтів, підвищує рівень задоволення та забезпечує їх лояльність;

- цифрові канали продажу та обслуговування: Розширення присутності в Інтернеті через електронну комерцію, мобільні додатки, соціальні медіа та інші цифрові платформи дозволяє підприємствам залучати більше клієнтів, полегшувати процес покупки та забезпечувати зручність обслуговування;

- інтеграція систем та даних: Забезпечення ефективної взаємодії між різними системами та джерелами даних. Інтеграція дозволяє підприємству максимально використовувати наявні дані та ресурси, забезпечувати їх

швидкий обмін та спільне використання, що сприяє поліпшенню ефективності та прийняттю кращих рішень;

- агільний підхід до розробки: Використання агільних методологій розробки програмного забезпечення для швидкого впровадження цифрових рішень та забезпечення їх гнучкості та адаптивності до змін. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни вимог ринку та забезпечувати постійне вдосконалення своїх продуктів та сервісів;

- культура інновацій та цифрової трансформації: Створення сприятливого середовища для інновацій та цифрової трансформації в організації. Це включає підтримку відкритості до нових ідей, стимулювання творчості та ініціатив співробітників, а також постійне вдосконалення та навчання з питань цифрових технологій;

- стратегічне партнерство та співпраця: Укладання стратегічних партнерств з компаніями, що мають цифрові компетенції та експертизу, для спільного розвитку та впровадження цифрових рішень. Це дозволяє підприємству отримати доступ до нових технологій та знань, а також забезпечує обмін досвідом та взаємну підтримку.

Ці способи та механізми можуть бути застосовані окремо або в поєднанні один з одним залежно від конкретних потреб і стратегії підприємства. Важливо визначити свої цілі та пріоритети, а також розробити детальний план дій для реалізації цифрових переваг. Крім того, важливим фактором є постійне вдосконалення та адаптація до змін в цифровому середовищі, оскільки технології та вимоги ринку постійно еволюціонують.

Бізнес стає все більш цифровим, і великі компанії лідирують: 38,5% великих компаній вже покладаються на передові хмарні сервіси, 32,7% використовують аналітику великих даних, а 39% використовують онлайн-продажі. Однак лише 17% малих і середніх підприємств використовували хмарні сервіси, лише 12% з них використовували аналітику великих даних, і лише 17,5% малих і середніх підприємств продавали продукти через Інтернет. Країни з найвищим рейтингом за цими показниками — Мальта, де 24%

компаній використовують великі дані, і Фінляндія, де 50% покладаються на хмарні сервіси. Ірландія, Бельгія та Нідерланди також приділяють значну увагу цифровізації бізнесу.

Низка досліджень показує, що компанії, які поступово впроваджували цифрові технології у свої бізнес-процеси, набагато краще пережили карантин та економічну кризу, викликану пандемією COVID-19. За даними McKinsey & Company, бізнес у 2020 році пройшов шлях цифрової трансформації, який зазвичай тривав би сім років.

У той же час бізнес-організації повинні бути готові до постійної зміни цифрових технологій. Наприклад, нове покоління універсальних (організаційно незалежних), інтегрованих багатоагентних систем керування підприємством ІЕМ (реалізує концепцію єдиної корпоративної операційної системи) одночасно замінило наступні внутрішні технологічні платформи (монофункціональні системи АВС), які донедавна були єдиним обов'язковим атрибутом цифрової фірми вважається: CRM - управління відносинами з клієнтами; SCM – управління ланцюгом поставок; ERP – планування ресурсів підприємства; KMS - система управління знаннями; ECM - управління корпоративним контентом та ін.

Крім того, в системах ІЕМ можна побудувати цифрових двійників організацій за допомогою технології взаємного відображення в реальному часі. Цифровий двійник - це не тільки кібернетична модель (відображення) підприємства: в ній не тільки змінюється стан підприємства (природно - під впливом багатьох факторів зовнішнього середовища), але і цифровий двійник розвивається самостійно - через автоматичне виконання власної бізнес-логіки, яка змінює її параметри.

Це механізми взаємного відображення, які реалізують кібернетичний аналог двостороннього дзеркала: цифровий двійник і матеріальний оригінал є рівними. «Для менеджменту поява взаємного відображення означає те ж саме, що винайдення алфавіту — для інформатики, позиційної системи числення —

для арифметики, геліоцентричної системи — для астрономії та колеса — для транспортування вантажів».

Важливим напрямом є створення та пропозиція цифрових продуктів. Останні є нематеріальними активами або засобами масової інформації, які можна багаторазово продавати та розповсюджувати онлайн без необхідності поповнення запасів. Ці продукти часто існують у вигляді завантажуваних або потокових цифрових файлів (MP3, PDF, відео, плагіни та шаблони).

Цифрові продукти мають багато конкурентних переваг, які роблять їх унікальними та привабливими для продажу. Серед них: низькі накладні витрати (товар не потребує зберігання); висока рентабельність (відсутність повторних витрат на товар); можливість автоматизації (миттєве виконання замовлення); гнучкість продукту (поєднання безкоштовних продуктів із платним доступом до ексклюзивного цифрового контенту або ліцензією на використання цифрових продуктів); e-learning як майбутнє освіти та освітніх продуктів.[19]

Хоча ризики теж є: споживач завжди може знайти безкоштовну альтернативу; ніхто не застрахований від піратства; бізнес-політика соціальних мереж, через які здійснюється продаж, може бути несприятливою.

Варто відмітити використання цифрових бізнес-моделей – для задоволення вимог нових і мінливих ринків (споживчий попит і досвід) за допомогою цифрових інструментів, включаючи поступовий перехід до сервісної або платформної бізнес-моделі. Усі цифрові бізнес-моделі мають ознаки інновацій; сприяти створенню цінності (вартісної пропозиції) за допомогою цифрових технологій та в цифровому форматі; використовувати цифрові канали зв'язку з клієнтами.

Існує кілька типів цифрових бізнес-моделей: безкоштовна модель – послуга пропонується безкоштовно, але інформація про користувача використовується для конкретного таргетування пропозицій компанії (наприклад, у мережах Google і Facebook); модель freemium - користувачі мають вільний доступ до базової версії (Free) продукту, але якщо вони хочуть використовувати більше функцій або ресурсів, вони мають можливість перейти

на платну версію (Premium) або підписку; модель на вимогу (OnDemand), яка дозволяє користуватися послугою протягом певного часу; модель електронної комерції, яка зараз є найпоширенішою у світі; модель ринкового майданчика (peer-to-peer, two-way market) – продавці та покупці використовують сторонню платформу для торгівлі своїми товарами та послугами; модель екосистеми – наприклад, Amazon, Alibaba, Google, Apple, Tesla тощо; модель доступу до власності (спільне користування, модель оренди) – дозволяє оплачувати продукт, послугу чи пропозицію протягом певного часу без реальних прав власності; емпірична модель – поєднання різного досвіду та створення нової клієнтоорієнтованої екосистеми; модель підписки – користувач отримує доступ до послуг (контенту, програмного забезпечення тощо) на основі місячної/річної підписки; модель з відкритим вихідним кодом – наприклад, програмне забезпечення, яке користувачі можуть завантажити безкоштовно; модель прихованого доходу. Компанія обирає цифрову бізнес-модель, виходячи зі своїх бізнес-інтересів і мети діяльності.[13]

Експерти з Гарварду називають «цифровими компаніями» ті організації, в яких основою бізнес-моделі є цифрова платформа. При цьому виділяють чотири основні типи цифрових платформ: платформи електронної комерції (Amazon, eBay), цифрові медіа-платформи (YouTube, Netflix), платформи співіснування (Uber, Airbnb) та онлайн-платформи для фрілансу (Upwork, Toptal).

Не втрачає актуальності впровадження концепції «цифрових робочих місць», згідно з якою компанії повинні використовувати цифрову трансформацію для узгодження технологій, співробітників і бізнес-процесів з метою підвищення операційної ефективності та досягнення організаційних цілей.

Як екосистема, цифрове робоче місце задовольняє різні потреби бізнесу. З технологічної точки зору він повинен: надати співробітникам доступ до всіх цифрових інструментів, необхідних для щоденної роботи, особливо віддаленої роботи, яка дозволяє співробітникам працювати поза офісом так

само продуктивно, як і в офісі; мати покращений інтерфейс, який забезпечує безперебійне з'єднання між віртуалізованими робочими інструментами, соціальними мережами співробітників і основними бізнес-додатками; забезпечують централізовані засоби зв'язку, які синхронізують онлайн- і офлайн-співпрацю, включаючи електронну пошту, обмін миттєвими повідомленнями та інструменти корпоративних соціальних мереж.

З економічної точки зору впровадження цифрових робочих місць дозволяє оптимізувати або обмежити витрати компанії, підвищити якість послуг і процесів, підвищити ефективність роботи. У сфері управління та організації бізнес-процесів створення цифрових робочих місць дозволяє отримувати комплексну, критично важливу інформацію про всі сфери діяльності компанії для прийняття стратегічних, довгострокових управлінських рішень.

Для оперативного управління створення цифрових робочих місць дозволяє координувати роботу окремих структурних підрозділів компанії, долаючи бар'єри часу та місця ведення бізнесу;

Загалом варто зважати на розвиток цифрових компетенцій та цифрового мислення у співробітників компанії. Цифровим компаніям уже потрібен цифровий штучний інтелект та гнучкі експерти, які володіють спеціальними знаннями гнучких методів роботи та часто працюють в ІТ. У цифрових компаніях створюється посада Chief Digital Officer (CDO).

Він повинен знати зміст усього управлінського циклу, мати досвід у сфері електронної комерції, транзакційного бізнесу, цифрових каналів продажів тощо. Ключове завдання CDO – переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг компанії в цифрову форму. з можливістю надання послуг клієнтам в цифровому вигляді. Крім того, співробітники цифрових підприємств починають виконувати багато нових завдань, серед яких: Data Scientist (знаходить найкращі алгоритми для вирішення конкретного завдання або розробляє нові алгоритми); Data Engineer (займається обробкою даних, очищенням, конвертацією); Data Analyst (аналізує дані, щоб знайти

інформацію); Data Labeler (займається маркуванням даних і перетворенням їх у набори даних); Applied AI Engineer (вміє використовувати готові алгоритми та інструменти AI для вирішення прикладних завдань); MLOps (відповідає за автоматизацію навчання моделі та налаштування інфраструктури, на якій навчаються та розгортаються рішення ML); Big Data Engineer (працює з великими даними); Data strategist (відповідає за загальну стратегію компанії в частині роботи з даними. Іноді цю роль виконує СІО компанії). Остання роль у цьому списку є вирішальною для компанії з точки зору її готовності до ШІ.[14]

б) використання біонічних процесів, тобто біологічних методів і структур, а також фізіологічних процесів для розробки інженерних рішень і технологічних прийомів, моделювання різних механізмів. Boston Consulting Group (BCG) описує «біонічне суспільство» як таке, що «поєднує сильні сторони людей і технології для створення надлюдських можливостей» або «біонічних можливостей».

Для цього він не лише використовує нові технології, такі як хмара, штучний інтелект та інші, створює нову технологічну платформу, але й поєднує їх із «гнучкістю, адаптивністю та складним людським досвідом», створюючи абсолютно нову сутність. За даними BCG, біонічні компанії «перевершують інші з точки зору грошових потоків і вартості підприємства».

Більшість із них вказують традиційним компаніям можливий напрямок їх подальшого розвитку та формування конкурентних переваг. Важливо те, як штучний інтелект, цифрові таланти, програмне забезпечення та послуги на основі платформи поєднуються разом і як вони відображаються в стратегії, процесах і операціях компанії.

Дослідження BCG Digital Acceleration Index (DAI), під час якого було опитано близько 2300 компаній в Азії, Європі та США, виявило, що біонічні компанії можуть масштабувати свої цифрові інвестиції в ланцюжку створення вартості краще, ніж небіонічні компанії, і мають вищу продуктивність.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МЕТРО»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «МЕТРО»

ТОВ «METRO» є компанією, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продовольчими товарами. Компанія пропонує широкий асортимент продуктів, включаючи продукти харчування, товари для дому, товари особистої гігієни та інші повсякденні товари.

ТОВ «METRO» відома своїми оптимальними цінами та великими об'ємами упаковки, що сприяє економії для покупців. Компанія надає свої послуги як для фізичних осіб, так і для бізнес-клієнтів, зокрема ресторанів, кафе, готелів та інших закладів громадського харчування.

ТОВ «METRO» має кілька магазинів, розташованих у різних регіонах, і пропонує свої послуги відповідно до потреб і вимог клієнтів. Компанія дотримується високих стандартів якості і безпеки продуктів, що продаються, і забезпечує зручні умови для покупок та обслуговування клієнтів.

Загалом, ТОВ «METRO» є провідною компанією в галузі роздрібною торгівлі продовольчими товарами та послугами кеш-енд-кері, пропонуючи широкий асортимент товарів за доступними цінами для різних типів клієнтів.

ТОВ «METRO» є найбільш інтернаціоналізованою частиною групи. Понад 83 000 людей працюють у понад 540 фірмових магазинах у 28 країнах світу. ТОВ «METRO» розпочала свій розвиток в Україні в 2003 році з відкриття першого в країні оптового центру в Києві. Відтоді інвестиції компанії в розвиток сягнули 250 мільйонів євро, а кількість нових робочих місць для українців, створених у 13 оптових магазинах та головному офісі компанії, перевищує 5,5 тис.

Оптові магазини компанії відкриті виключно для підприємців – юридичних осіб та приватних підприємців і пропонують в асортименті понад 25 тис. найменувань продовольчих і непродовольчих товарів «METRO»

співпрацює з понад 1100 українськими та міжнародними компаніями. Близько 90% товарів, представлених в магазинах компанії, поставляються українськими виробниками, дистриб'юторами та імпортерами.

Торгова площа торгових центрів становить 8000-10000 кв. м., а загальна площа будівлі – до 16 000 кв. м У кожному торговому центрі є безкоштовна парковка на 900 місць. Формат ТОВ «METRO» покликаний зробити купівлю товарів максимально зручною для професійних покупців, зокрема готелів, ресторанів, кіосків, приватних підприємців та роздрібних торговців. Професійні клієнти мають клієнтську картку ТОВ «METRO» для покупок.

Таблиця 2.1 - Основні види діяльності підприємства ТОВ «METRO» [20]

Види діяльності ТОВ «METRO»	Зміст
Основний	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Суміжні	Оптова торгівля напоями
	Оптова торгівля тютюновими виробами
	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.
	Пакування
	Надання інших допоміжних комерційних послуг.
	Неспеціалізована оптова торгівля
	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
	Вантажний автомобільний транспорт
	Складське господарство
	Транспортне оброблення вантажів
	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
	Надання інших інформаційних послуг.
	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	Рекламні агентства
	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Джерело: дані підприємства

Проаналізувавши фінансові результати ТОВ «МЕТРО» за останні три роки, можна констатувати, що виручка від реалізації зросла на 37,7%, але і операційні витрати зросли на 48,2%. На цей показник перш за все вплинули постійні витрати підприємств, тобто адміністративні витрати. зросли на 18,3 %, зросли також витрати на реалізацію – до вашої уваги таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МЕТРО»

Назва показника	2019	2020	2021	2020/ 2021	2021 / 2019
Нематеріальні активи	76354	69996	90861	20865	14507
первісна вартість	135931	145172	161758	16586	25827
накопичена амортизація	59577	75176	70897	-4279	11320
Незавершені капітальні інвестиції	6391	7797	7605	-192	1214
Основні засоби	2455630	2472560	2922200	449640	466570
первісна вартість	4266670	4456997	5077337	620340	810667
знос	1811040	1984437	2155138	170701	344098
Відстрочені податкові активи	532736	532736	633956	101220	101220
Інші необоротні активи	71596	55169	85199	30030	13603
Запаси	1419409	1812038	1689097	-122941	269688
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	114478	99879	136229	36350	21751
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	593932	500687	706779	206092	112847
з бюджетом	33055	40054	39335	-719	6280
у тому числі з податку на прибуток	1850	1850	2202	352	352
Гроші та їх еквіваленти	926115	1057504	1102077	44573	175962
Інші оборотні активи	215432	177642	256364	78722	40932
Зареєстрований (пайовий капітал)	510842	510842	607902	97060	97060
Додатковий капітал	11685	11685	13905	2220	2220
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4380357	-6332765	-5212625	1120140	-832268
Довгострокові кредити банків	5284400	6947920	6288436	-659484	1004036
Інші довгострокові зобов'язання	66335	48476	78939	30463	12604
Довгострокові забезпечення	882	21249	1050	-20199	168
Короткострокові кредити банків	300000	0	357000	357000	57000
товари, роботи, послуги	2965189	2899386	3528575	629189	563386
розрахунками з бюджетом	182971	168029	217735	49706	34764
Поточні забезпечення	33298	22393	39625	17232	6327
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17831325	21464254	21219277	-244977	3387952

Джерело: дані підприємства

Аналіз ринку фудрітейлу (роздрібної торгівлі продуктами харчування) в Україні вказує на наступні тенденції: зокрема, це зростання попиту на здорові та натуральні продукти. Споживачі все більше орієнтуються на здоровий спосіб життя та віддають перевагу продуктам з натуральними інгредієнтами. Компанії, що пропонують якісні та екологічно чисті продукти, можуть очікувати зростання попиту.

Набуває подальшого розвитку онлайн-торгівля: покупці все частіше здійснюють покупки продуктів харчування через Інтернет. Онлайн-супермаркети та доставка продуктів набирають популярності, і компанії, що активно інвестують у розвиток онлайн-каналів збуту, мають більше шансів на успіх.

Конкуренція продовжує зростати: ринок фудрітейлу в Україні стає все більш конкурентним. Великі національні та міжнародні мережі магазинів активно розвиваються, а також спостерігається зростання кількості малих та середніх підприємств у цій галузі. Конкуренція за клієнтів стає все більш жорстокою.

Гравці ринку вдаються до постійного розширення асортименту та сервісних послуг: Магазины продовольчих товарів намагаються привернути покупців, пропонуючи широкий асортимент товарів та додаткові сервісні послуги. Це може включати різні програми лояльності, готові страви та кулінарні майстер-класи, а також послуги доставки.

Навіть війна і пандемія не знизили зростання споживчого попиту: незважаючи на економічні коливання, споживачі продовжують приділяти увагу продуктам харчування. Розширюється попит на різноманітні продукти, включаючи органічні, функціональні та преміальні товари.

Відбувається зміна у способі покупок: споживачі все більше стають мобільними та орієнтуються на швидкі та зручні способи покупок. Вони використовують мобільні додатки, самообслуговування та безконтактні технології для замовлення та оплати товарів.

Таблиця 2.3 - Критерії конкурентоспроможності основних фуд-рітейлерів України

Компанія/ Критерій	Якість товарів	Рівень цін	Наявність ефективних програм лояльності	Ширина асортимен- ту	Покриття мережі	Географія власної доставки	Чистота торгівельних залів	Рівень сервісу	Зважена оцінка
АТБ	4	5	3	2	5	4	3	4	4,12
СІЛЬПО	5	2	5	5	4	4	4	5	4,11
ФОРА	4	2	4	3	3	1	3	4	2,87
Metro Cash& Carry	5	4	2	4	3	1	4	4	3,56
ЕКО Маркет	4	3	3	2	2	1	2	3	2,35
NOVUS Україна	4	3	2	4	3	1	5	4	2,76
Ашан	3	4	2	4	3	1	4	4	3,29
<i>Коефіцієнт вагомості</i>	0,1	0,2	0,1	0,05	0,15	0,15	0,05	0,2	1

Джерело: складено автором

В рамках дослідження гравців ринку була оцінена ринкова частка кожної категорії фудритейлерів на основі їх доходів або кількості магазинів - це допоможе визначити, наскільки сильно кожна категорія представлена на ринку. А також темпи зростання: визначено темпи зростання кожної категорії фудритейлерів, як зростання доходів або кількості закладів протягом певного періоду. Інформацію можна отримати з річних звітів, статистичних даних або відповідних досліджень.

Таблиця 2.4 - Показники для аналізу основних фудрітейлерів на ринку України

Компанія	Виручка млрд. грн		Темп росту ринку	Частка ринку щодо лідера ринку
	2020 р.	2021 р.		
1	2	3	4	5
АТБ	66,3	85,73	118,46	100,00
Сільпо	44,02	57,02	131,53	67,52
Metro	17,47	17,42	87,17	19,27
Ашан	11,34	15,47	129,34	16,39
Фора	8,34	11,53	126,14	12,54
Varus	7,65	10,55	128,42	11,01

Джерело: розроблено автором на основі [16]

З метою аналізу конкурентів на ринку фудрітейлу в роботі використано матрицю АДЛ (аналіз ділових ланок) - це інструмент стратегічного управління, що допомагає класифікувати ділові ланки організації в залежності від їхнього потенціалу розвитку та впливу на досягнення стратегічних цілей. Вона складається з чотирьох квадрантів, що представляють різні комбінації внутрішнього та зовнішнього аналізу ділових ланок: А (значний розвиток, великий вплив), Д (незначний розвиток, великий вплив), Л (значний розвиток, невеликий вплив) і В (незначний розвиток, невеликий вплив).

Таблиця 2.5 - Матриця АДЛ рітейлерів України у 2020-2021 роках

Конкурентна позиція компанії	Стадія життєвого циклу				
	Стадії	Народження галузі	Зростання галузі	Стадія зрілості галузі	Стадія старіння
	Ведуча				
	Сильна		АТБ, Ашан Varus		
	Сприятлива		Metro Cash&Carry Сільпо, Фора		
	Захищена				
	Гранична				

Зони реагування		Відмова
		Селекція
		Розвиток

Джерело: розроблено автором на основі [6,12]

Зазвичай, матриця Маккінсі, відома також як портфельна матриця, складається з двох осей: ринкової частки продукту та темпів зростання ринку. Ця матриця може надати компанії інформацію про рівень конкурентоспроможності свого продукту на ринку та підказати стратегії розвитку для кожної категорії продуктів, що і було використано для аналізу фудритейлерів України – таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Матриця МакКінсі для фудритейлерів України

Конкурентна позиція компанії в сегменті

		Слабка 1-2	Середня 2-4	Висока 4-6
Привабливість напрямку діяльності	Сильна 4-6		а	а
	Помірна 2-4	с	АТБ Фора	Metro Cash&Carry Ашан Сільпо
	Низька 1-2	с	Varus Велика Кишеня	

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Отже, для збереження конкурентної позиції ТОВ «Метро» на ринку фудритейлу, варто вжити наступні заходи: дослідження з метою покращення розуміння вподобань клієнтів: вивчення та розуміння потреб та преференцій клієнтів допоможе пристосувати асортимент продуктів та послуг до їхніх вимог. Аналіз ринку та здійснення досліджень задоволення клієнтів допоможуть виявити тенденції та здійснити належні корективи в стратегії.

Необхідно впроваджувати інновації: зокрема, впровадження нових продуктів, послуг та технологій дозволить відрізнитися від конкурентів. Розробка унікальних концепцій, пропозицій та вдосконалення процесів можуть створити додаткову цінність для клієнтів та привернути нових покупців.

Важливим елементом конкурентоспроможності є якість та обслуговування: забезпечення високої якості продуктів та послуг є ключовим фактором у збереженні задоволеності клієнтів. Налагодження ефективної системи контролю якості, підвищення професійного рівня персоналу та забезпечення відмінного обслуговування сприятимуть збереженню конкурентної переваги.

Чутливим фактором для українці лишається ціноутворення: визначення конкурентоспроможних цін на продукти, проведення акцій та знижок, аналіз цінової політики конкурентів допоможуть зберегти привабливість для клієнтів. Вічний рушій прогресу - маркетинг та реклама повинні розвиватися: Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій, рекламних кампаній та комунікаційних засобів дозволить залучити та утримувати клієнтів.

2.2 Діагностування існуючих цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»

Готовність до використання засобів цифрової аналітики залишається серйозним викликом для більшості українських бізнес-підприємств через швидкі темпи розвитку електронної комерції, автоматизації логістики та роботизації складських операцій тощо. Електронна (дистанційна) освіта стає ключовим інструментом адаптивної освіти, підвищення кваліфікації та розвитку працівників мережевих підприємств, які намагаються виховати конкурентоспроможних фахівців.

Найбільш інноваційні роздрібні продавці світу вже використовують їх для покращення взаємодії з клієнтами та вдосконалення аналітичних процесів.

Як показало дослідження Digital HR, підготовлене експертами міжнародного HR-порталу hh.ua. у компаніях у різних регіонах України кожна дев'ята компанія з десяти автоматизувала свої кадрові процеси [18].

Значну частку мобільних цифрових технологій складають сайти з працевлаштування (23%), соціальні мережі (29%) та онлайн-інструменти оцінки кандидатів (5%). Меншою мірою це хмарні технології (4%), системи відстеження згадок компаній у соцмережах і ЗМІ (3%), а також Big Data (2%). У цьому контексті актуальними стають питання щодо розвитку HR-менеджерів, здатних надати кандидатам відповідні компетенції та впровадити цифрові технології для підтримки бізнесу.

ТОВ «Метро» є одним з найбільших дистриб'юторів продуктів харчування, напоїв та непродовольчих товарів в Україні. Вони отримують деякі цифрові конкурентні переваги, які можуть сприяти їхньому успіху на ринку, що наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Цифрові конкурентні переваги, що сприяють успіху на ринку ТОВ «Метро»

Вид	Зміст цифрової конкурентної переваги
Електронна комерція	ТОВ «Метро» має власний онлайн-магазин, де клієнти можуть замовляти товари зручним для них способом. Це дозволяє покупцям замовляти товари онлайн і отримувати їх з доставкою безпосередньо до свого магазину або ресторану.
Цифрова логістика	Використання сучасних технологій у логістичних процесах дозволяє ТОВ «Метро» ефективно керувати поставками і складськими запасами. Вони можуть використовувати системи управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management) для автоматизації процесів та оптимізації запасів товарів.
Аналітика даних	Збір та аналіз даних дозволяють ТОВ «Метро» отримувати інсайти про споживання товарів, попит і поведінку клієнтів. Це допомагає їм прогнозувати тенденції на ринку, виявляти нові можливості та підвищувати ефективність своїх продажів.
Електронні платежі	ТОВ «Метро» можуть приймати безготівкові платежі від своїх клієнтів, що дозволяє зручніше і швидше здійснювати оплату за товари та послуги. Це сприяє збільшенню обороту і забезпечує безпеку операцій.

Джерело: складено на основі даних підприємства

За словами топ-менеджерів ТОВ «Метро», ключовими завданнями цифрових конкурентних переваг є, насамперед, питання, які постають перед експертами з управління персоналом – ефективний підбір, навчання, залучення мотивованих співробітників, здатних генерувати інновації та досягати цілеспрямованих результатів роботи. Емпіричний досвід вимірювання ефективності персоналу на більшості підприємств ґрунтується на таких групах ключових показників, як ефективний набір працівників, якість роботи кадрової служби, динаміка розвитку персоналу, навчання та розвиток персоналу [23].

Зазначені цифрові ініціативи допомагають фуд-рітейлерам покращувати взаємодію з клієнтами, підвищувати ефективність продажів та створюють передумови підвищення конкурентоспроможності загалом.

Більшість міжнародних компаній вимагають від відділів кадрів візуалізації даних у режимі реального часу, аналізу повернення інвестицій у персонал (ROI), зв'язування навчання та розвитку для вимірювання продуктивності праці.

У цьому контексті People-analytics (people analytics) як цифрова конкурентна перевага вирішує завдання обробки великих даних у глобальному масштабі та масштабі, поєднуючи методи прогнозних сценаріїв розвитку та інтелектуального аналізу (data mining).

HR-аналітика як процес обробки даних та інструмент прийняття рішень дає можливість раціонально прогнозувати рішення там, де людське мислення є суб'єктивним. У будь-якій великій компанії існує широкий спектр можливостей для HR-аналітики, і коли аналітика стає цінним активом, окрім управлінської інформації, необхідно прийняти рішення [6].

Талановиті співробітники забезпечують розвиток і впровадження новітніх технологій у бізнес. Згідно зі звітом The Global Talent Competitiveness Index 2022 про здатність країн розвивати, залучати та утримувати таланти, Україна посіла 69 місце, опустившись на три позиції порівняно з 2016 роком.

Якість нормативно-правового середовища, низька соціальна мобільність і толерантність, низький рівень розвитку технічних і професійних компетенцій

(середня школа та університети), відносна відкритість ринку праці визначені як проблемні сфери розвитку кваліфікованих кадрів в Україні.

Система аналітичної підтримки управління персоналом ТОВ «Метро» як частина управління бізнесом вимагає від менеджерів розвитку ряду професійних компетенцій, пов'язаних із здатністю: відслідковувати результати діяльності співробітників, порівнювати їх із встановленими цілями та планами з урахуванням діяльності компанії. стратегія, визначення тенденцій; спільно з іншими підрозділами забезпечує надійну роботу систем фінансового контролю, кадрової інформації та безпеки; забезпечити інформаційно-комунікаційну взаємодію керівників і працівників різних рівнів управління, в тому числі у зовнішньому просторі, з партнерами та зацікавленими сторонами. Водночас наголошуємо, що розвиток цифрових компетенцій є однією з умов посилення конкурентоспроможності підприємств

Україна на світовому ринку ТОВ «Метро», зокрема, зазначає, що розвиток цифрових даних «зростає в геометричній прогресії, не тільки з огляду на величезну кількість даних, але й у тому, як компанії використовують аналітику для прийняття стратегічних рішень. також зауважте, що «компанії, які керуються даними, є більш продуктивними та прибутковими» і що роль менеджерів полягає в «розвиванні та підтримці культури, заснованої на цифрових даних».[24]

Порівнюючи аналітичні методи з метрикою, автори підкреслюють, що характерною особливістю аналізу великих даних є кількість сканувань усіх кількісних і якісних даних про людей. У цифровій аналітиці, на відміну від іншої інформації, контекст даних має вирішальне значення, наприклад, звички клієнтів, статус, емоції, стан здоров'я, активність у соціальних мережах, історія обслуговування, захоплення тощо.

Так, ТОВ «Метро» забезпечує узагальнення емпіричного досвіду, когнітивні технології на основі використання штучного інтелекту та цифрові конкурентні переваги та дані в управлінні персоналом дозволяють виділити такі інноваційні рішення, як:

1) управління розумним офісом (інтелектуальні будівлі) – вбудовані голосові системи, які виконують типові дії співробітників в рамках управління процесами (соціальна комунікація, екстрена допомога);

2) цифрове навчання та дослідження на основі ігрового мозкового штурму;

3) гейміфікація змісту навчальних програм, включаючи онлайн-освіту;

4) інтегрований аналітичний інструментарій підбору персоналу, використання реферальних програм залучення;

5) цифрові дослідження – аналітика великих даних у реальному просторі та часі, більш глибока оцифровка контенту співбесід із заявниками, адміністрування кадрових процесів.

Подальший розвиток цифрових конкурентних переваг ТОВ «Метро» в HR-технологіях створює конкурентну перевагу для підприємства, дає більший вплив на зниження витрат, а також усуває існуючі перешкоди (рутини) в управлінні персоналом. Слід пам'ятати, що розвиток штучного інтелекту та машинного навчання вимагає не лише відповідної трансформації процесів управління персоналом, а й навчання персоналу, які є обмежуючими факторами для цифрового розвитку бізнесу та інших галузей.

Для забезпечення майбутніх конкурентних переваг бізнес-сектору ТОВ «Метро» необхідно створити мобільну інтелектуальну платформу (бізнес (бізнес + ІТ) + ВНЗ + споживач) на основі партнерства з ІТ-компаніями, орієнтуючись на освіту студенти університетів і коледжів. Необхідність підвищення якості профільної освіти та недопущення значного відтоку ІТ-випускників з країни, який сягає 30%, є актуальним стратегічним завданням для практиків та освітян.

Кадрові служби ТОВ «Метро» повинні бути обережними у стратегіях цифрового управління та підтримувати впровадження безперервного навчання працівників за принципом навчання впродовж життя, включаючи вибір ними кар'єрного шляху. У майбутньому це призведе до поступового послаблення та зміни ролей HR (суто консультативних, тренерських, експертних), виникнуть

нові правові питання щодо вирішення гнучких умов праці та дистанційного управління персоналом.

Глобалізація та цифрові технології змінюють підходи до управління персоналом на підприємствах. Відділи кадрів відіграють стратегічну роль у впровадженні інноваційних цифрових рішень та забезпеченні підготовки спеціалістів для всіх підрозділів, що працюють з великими масивами даних. Узагальнено емпіричний досвід бізнес-підприємств із використання HR-аналітики та визначено типи когнітивних технологій на основі використання штучного інтелекту та цифрових даних.

Стратегічним завданням цифрової трансформації бізнесу ТОВ «Метро» є застосування комплексу заходів міжгалузевого партнерства з IT-підприємствами та навчальними закладами для поширення кращих цифрових практик (використання Інтернету речей, BigData, когнітивних функцій (augmented intelligence)), які відповідають вимогам глобального розвитку бізнес-середовища, що якраз і є конкурентною перевагою.

Отже, ТОВ "Метро" зіткнулось з певними проблемами щодо цифрових конкурентних переваг. Нижче наведено кілька можливих проблем, з якими вони можуть стикатись:

- застаріла технологічна інфраструктура: Недостатнє оновлення апаратного та програмного забезпечення може обмежувати їх здатність ефективно конкурувати в цифровому середовищі;
- відсутність цифрових стратегій: Недостатня увага до розробки та впровадження цифрових стратегій може перешкоджати їх здатності використовувати сучасні цифрові інструменти та технології;
- недостатня кваліфікація персоналу: Відсутність необхідних навичок та знань у персоналу може ускладнювати використання цифрових інструментів та обмежувати їхню конкурентоспроможність;
- недостатня культура інновацій: Відсутність сприятливого середовища для інновацій та недостатнє сприйняття змін можуть заважати впровадженню нових цифрових рішень та стратегій;

- конкуренція з більш технологічно розвиненими компаніями: Присутність сильних конкурентів з більшими цифровими ресурсами та експертизою може ускладнювати досягнення конкурентних переваг у цифровому просторі.

2.3 Напрямки розвитку існуючих та формування нових цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»

Для вирішення зазначених у попередньому розділі проблем ТОВ "Метро кеш енд кері" може розглянути наступні кроки:

1. Оцінити та оновити технологічну інфраструктуру для підвищення ефективності та конкурентоспроможності в цифровому середовищі.
2. Розробити цифрову стратегію, визначити цілі та плани дій для впровадження сучасних цифрових інструментів і технологій.
3. Забезпечити необхідну підготовку та навчання персоналу для ефективного використання цифрових рішень.
4. Побудувати культуру інновацій, створити середовище, яке сприяє творчості, експериментам та прийняттю змін.
5. Вивчити конкуренцію та аналізувати практики успішних компаній, щоб виявити можливості для покращення своїх цифрових конкурентних переваг.

Ці кроки допоможуть ТОВ "Метро кеш енд кері" покращити свої цифрові конкурентні переваги та стати більш успішними в цифровому середовищі.

В цілому, цифрові конкурентні переваги ТОВ «Метро» допомагають їм покращувати ефективність своїх бізнес-процесів. Варто, опираючись на наявні в конкурентів здобутки у сфері цифрових конкурентних переваг формулювати напрями розвитку цифрових конкурентних переваг для ТОВ «Метро» в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Напрями розвитку цифрових конкурентних переваг для ТОВ «Метро»

Вид	Зміст напряму розвитку цифрової конкурентної переваги
Швидка доставка	Багато роздрібних супермаркетів та мереж продуктових магазинів пропонують онлайн-платформи, де клієнти можуть замовляти продукти та отримувати їх з доставкою до дому. Поки доставка виконується зусиллями посередників, що варто з використанням цифрових технологій – мобільних застосунків з відслідковуванням геолокації, радіокерованих дронів тощо – використовувати як департамент ТОВ «Метро»
Мобільні додатки	Деякі фуд-ритейлери все частіше створюють мобільні додатки, що дозволяють клієнтам зручно шукати товари, переглядати акції та здійснювати покупки через свої смартфони.
Симуляції для навчання та адаптації персоналу	Ритейлери з метою запобігання наслідкам плинності кадрів використовують бізнес-симуляції як тренажери прийняття рішень з метою навчання, підвищення кваліфікації та адаптації персоналу.
Каси самообслуговування	Системи самообслуговування в супермаркетах відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Вони дозволяють покупцям здійснювати швидше та зручніше оформлення покупок, сприяючи зменшенню черг та скороченню часу очікування. Крім того, самообслуговування дозволяє супермаркетам знизити витрати на персонал. Такі системи також сприяють покращенню задоволеності клієнтів, оскільки деякі люди вважають самообслуговування більш зручним та приватним.
Цифрові цінники	Цифрові цінники грають важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу. Вони надають можливість швидко та зручно змінювати ціни і інформацію про товари без потреби ручного оновлення фізичних цінників. Ось деякі переваги цифрових цінників: швидке оновлення цін, візуальна привабливість, мінімізація помилок, ефективне управління: цифрові цінники можуть бути інтегровані з системами управління товарною асортиментом та ціноутворенням.

Джерело: розроблено автором

Торгівельні площі ТОВ «Метро» та споживчий досвід, трансформуються завдяки застосуванню цифрових технологій для інноваційних організаційних структур, розробки нового продукту, який підвищує якість, і залучає людей до товарів, ідей та взаємодії.

Саме для того щоб покращити цифрові конкурентні переваги ТОВ «Метро», сформовано низку елементів, які допоможуть їм розвивати їх

конкурентну цифрову перевагу як HR та інші сфери, де саме цифрові технології, ще більш будуть конкурентними на їх ринку. Отже ось цифрові конкурентні технології, які варто саме ТОВ «Метро» розвивати найближчим часом.

Взаємодія з клієнтами трансформується завдяки цифровій інженерії, яка дозволяє швидко створювати нові бренди та провідні на ринку технології, які змінюють вимоги клієнтів.

Кожна сфера нашого життя незабаром буде піддана впливу інтелектуальних рішень і послуг, які стали можливими завдяки Інтернету речей (IoT) і впровадження 5G. Організації, які поєднують свої товари, послуги та бізнес, отримують конкретні ідеї, які підвищують ефективність, підвищують продуктивність і перетворюють товари в усіх галузях. Тобто саме розвиток технологічності сайту ТОВ «Метро» буде дозволяти формувати їх фірмовий стиль, таким чином і формуючи конкурентну перевагу, бо у інших такого не буде.

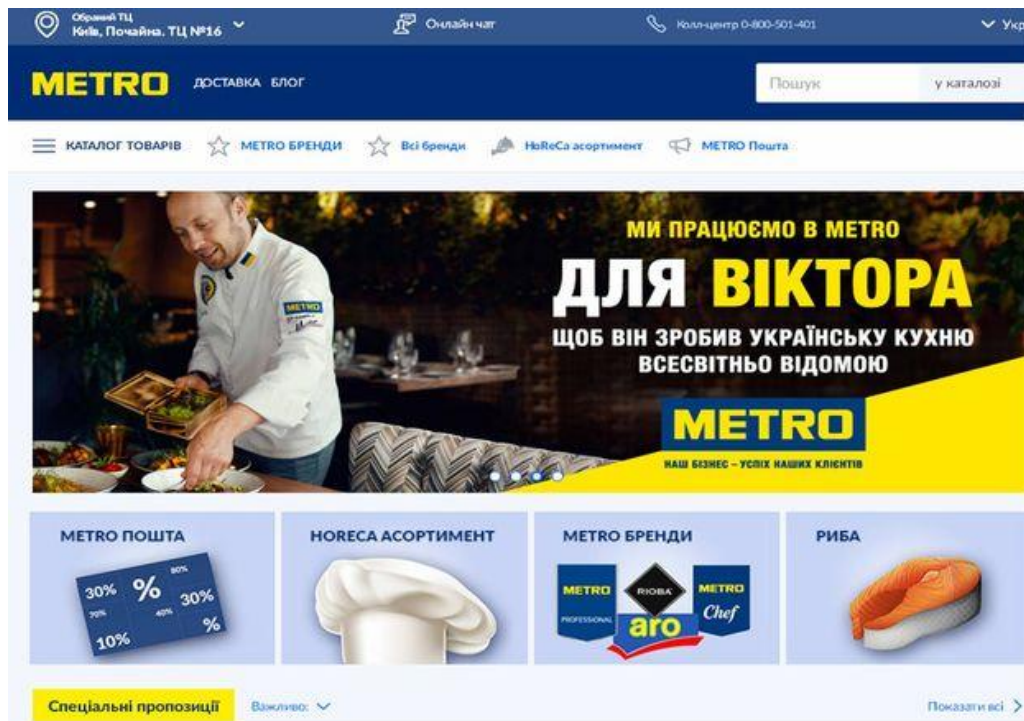


Рисунок 2.3 - Сайт ТОВ «Метро» [30]

Завдяки штучному інтелекту компанія може передбачати швидше й точніше, ніж конкуренти, передбачати потреби клієнтів і випереджати останні розробки. Він розуміє, що відбувається і чому, і рекомендує найкращий спосіб дій. Він також може представляти кожну частину своїх процесів, щоб знайти рішення багатоцільових проблем навіть у найскладніших обставинах. До прикладу, каси самообслуговування до малих габаритів та сум. Шляхом чого ТОВ «Метро» може економити час працівників та покупців, облаштувавши каси, які можна буде використовувати для малих покупок, які не потребують пильного нагляду чи великих габаритів.[27]

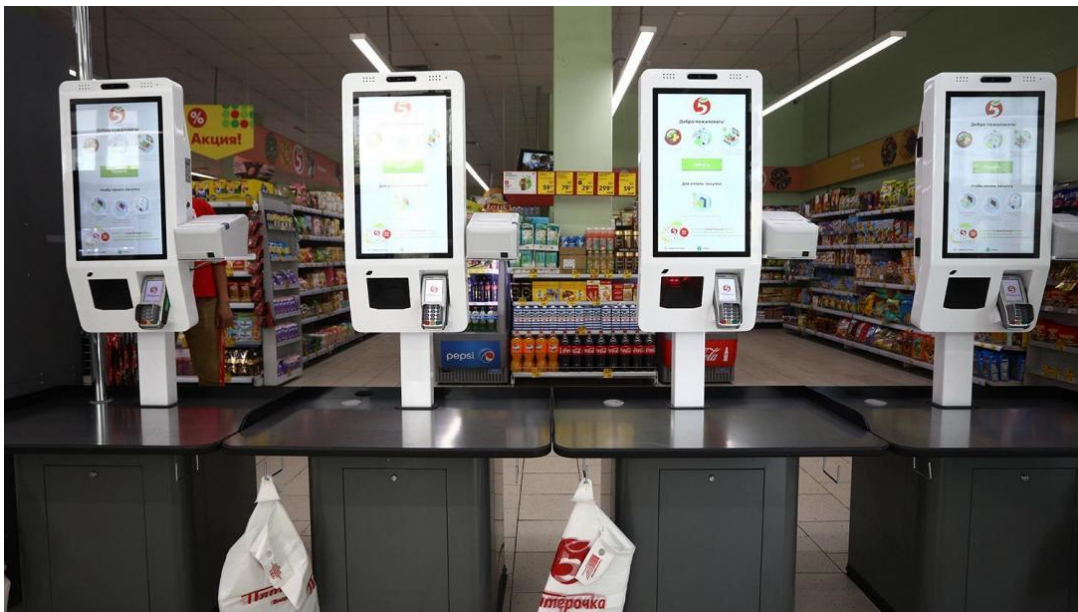


Рисунок 2.4. – створення кас самообслуговування в ТОВ «Метро» [22]

Оскільки онлайн-технології множаться, зростають вимоги клієнтів і додатковий тиск щодо надання товарів і послуг, які є цифровими. Щоб залишатися актуальними, важливо застосовувати ефективну цифрову структуру в ІТ-інфраструктурах переднього, середнього та бек-офісу.



Рис.2.5. - Цифрова стратегія ТОВ «Метро» [28]

Процес, заснований на ідеї, що будь-який людський досвід має бути повідомлений тим, що люди сприймають, що їм потрібно (крім того, що вони хочуть) і що потрібно для цього, є відправною точкою для дуже хороших дій і досвіду. Таке узгодження систем і наративів компанії є першим кроком у цьому напрямку.

Саме в ТОВ «Метро» бізнес-симуляція або корпоративна симуляція – це симуляція, яка використовується для бізнес-навчання, освіти чи аналізу. Він може бути заснований на сценарії або на основі чисел.

Більшість бізнес-симуляцій використовуються для навчання та розвитку ділової хватки. Цілі навчання включають: стратегічне мислення, прийняття рішень, вирішення проблем, фінансовий аналіз, аналіз ринку, операції, командна робота та лідерство.

Спільнота ділових ігор, схоже, нещодавно прийняла термін бізнес-симулятор замість просто ігор або просто симуляції. Слово симуляція іноді вважають занадто механістичним для навчальних цілей. Симуляція також відноситься до діяльності, де шукається оптимум для певної проблеми, хоча зазвичай це не є метою навчальної гри.

З іншого боку, гра в слова може означати марнування часу, не сприйняття речей надто серйозно та участь у вправі, призначеній виключно для

розваги. Концепція ігор-симуляторів, здається, пропонує правильну комбінацію та баланс між ними. Ігрова симуляція також є терміном, який прийняла спільнота освітніх ігор.

Бізнес-симулятори можна класифікувати за кількома властивостями. Перші таксономії були введені вже на початку 1960-х років. Тут ми представляємо таксономію від Biggs, яка практично ідентична таксономії від Greenlaw et al, що чітко описує інтерактивний спосіб втілення цифрових конкурентних переваг для ТОВ «Метро».

Саме ТОВ «Метро» варто звернути увагу на такі типи стимулювання бізнесу, що будуть створювати їм цифрові конкурентні переваги, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Типи інтерактивних цифрових конкурентних бізнес-симуляторів

Розмір	Опис альтернатив
Функціональне або повне підприємство	Розроблено, щоб зосередитися конкретно на проблемах прийняття рішень, як це видно в одній функціональній області; або Розроблено, щоб дати учасникам досвід прийняття рішень на вищому рівні керівників і в якому рішення з однієї функціональної сфери взаємодіють з рішеннями, прийнятими в інших сферах фірми.
Конкурентний чи неконкурентний	Чи впливають рішення або учасники на результати інших учасників чи ні.
Інтерактивний або неінтерактивний	В інтерактивній грі учасники відповідають на запитання за комп'ютером, отримують негайну відповідь, а потім подають додаткові рішення. У неінтерактивній грі рішення передаються адміністратору гри.
Галузеві або загальні	У спеціалізованій грі автори намагаються точно відтворити реальну галузь. У загальних іграх відтворюються лише загальні ділові відносини.
Грають окремо або команди	
Детермінований або стохастичний	Стохастична альтернатива є імовірнісною, включаючи випадкові елементи.
Ступінь складності	Два виміри складності: (а) складність змінної вхідної інформації про рішення гри, (б) складність комп'ютерної моделі
Змодельований період часу	Наприклад день/тиждень/квартал/рік

Тепер можна доцільно розрахувати ефективність проекту впровадження бізнес-симуляцій у систему навчання. Витрати на запуск проекту будуть складатися з закупівлі симуляції, її адаптації до вимог Метро, інтеграції з управлінським і логістичним процесом, навчанні інструкторів, які будуть в подальшому використовувати дану симуляцію з метою навчання персоналу.

Плинність кадрів і необхідність швидко навчати і адаптувати персонал може бути розглянуто можливість для відпрацювання даної бізнес симуляції, що майбутньому може стати навчальним центром для інших гравців ринку. Загалом, для запуску ідеї необхідно 1 млн 285тис.гривен, що окупляться додатковими доходами від збільшення продажів, як наслідок ефективної роботи, якісного обслуговування, влучних управлінських рішень щодо розвитку мережі. Звичайно, даний ефект опосередкований, але на думку топ-менеджерів компанії існує висока ймовірність його акумулювання.

В роботі не проводилися додаткові розрахунки, адже ТОВ «Метро» як і більшість представників ринку фуд ритейлу було змушене звільнити значну частку свого персоналу, але не оприлюднюються з безпекових міркувань точні цифри. Тому використання бізнес-симуляції для навчання допоможе економити кошти на підготовці персоналу, а скоро, після перемоги це питання буде вкрай актуальним.

В даному випадок варто зазначити, що ТОВ «Метро» до війни мало доступ до пільгових кредитів під 15%, але в роботі розглянуто 2 варіанти 15% і 25% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Розрахунок економічної ефективності проекту

Рок и	Виго- ди- доход и (Bt)	Витр- ати (St)	Чиста вигода	Коефіці- єнт дисконт ності ($r_1=0,15$)	Диско- нтні вигоди	Дисконт ні витрати	NPV1 Чиста дисконт на вигода	Коефіцієнт дисконтнос- ті ($r_2=0,25$)	NPV2 Чиста дисконт на вигода
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	-	- 1285,2	-1285,2	1	-	-1285,2	-1285,2	1	-1285,2
1	474,4 53		474,45	0,769	364,85		364,85	0,833	395,21
2	505,7 5		505,75	0,592	299,40		299,40	0,694	350,99
3	537,6 4		537,64	0,455	244,62		244,62	0,579	311,29
4	514,7 9		514,79	0,35	180,17		180,17	0,482	248,13
5	569,8 9		569,89	0,269	153,30		153,30	0,402	229,09
Всього					1044,03	1285,2	-428,36	-	-209,69

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11 – Основні планові економічні показники господарської діяльності ТОВ «Метро» за умови реалізації проекту у 2023-2026 рр (тис.грн)

Показники	2023	2024	2025	2027	2027	Абсолютне відхилення		Відносне відхил, %	
						2023р. – 2024р.	2023р. – 2027р.	2027р. / 2023р.	2024р. / 2023р.
Дохід (виручка) від реалізації товарів і послуг	474,45	505,75	537,64	514,70	569,80	31,30	95,44	0,43	1,07
Чистий дохід від реалізації товарів і послуг	379,61	404,60	430,07	411,80	4558,90	24,99	76,28	0,00	1,07
Собівартість реалізованих товарів	1254,02	1140,70	1061,80	959,90	863,90	- 113,29	- 390,08	0,00	0,91
Інші операційні доходи	6,07	6,19	6,31	6,43	6,66	0,12	0,60	0,00	1,02
Адміністративні витрати	152,32	167,08	181,71	196,40	2111,60	14,76	58,79	3,74	1,10
Додаткові операційні витрати	27,01	30,94	34,75	38,68	42,48	3,93	15,47	16,88	1,15

Джерело: розроблено автором

Етапи впровадження бізнес-симуляцій в систему навчання персоналу супермаркету можуть включати кроки, наведені у таблиці 2.7

Таблиця 2.12 - Етапи впровадження проекту на ТОВ «МЕТРО»

Етап проекту	Поча-ток	Трива-лість	Затрим-ка	Кінець
Аналіз потреб: Оцінка потреб персоналу супермаркету в навчанні за допомогою бізнес-симуляцій. Визначення конкретних навичок, знань і поведінки, які потрібно розвивати.	17.07.23	1	0	17.07.23
Вибір платформи: Вибір відповідної платформи для бізнес-симуляцій, яка відповідає потребам супермаркету. Адаптації обраної платформи до параметрів підприємства.	18.07.23	11	0	28.07.23
Розробка сценаріїв: Розробка сценаріїв бізнес-симуляцій, які відтворюють реальні ситуації, з якими стикається персонал супермаркету. Це можуть бути завдання з управління складом товарів, обслуговуванням клієнтів, вирішенням конфліктів тощо	02.08.23	9	3	10.08.23
Тренінг інструкторів: Підготовка інструкторів, які будуть проводити навчання з використанням бізнес-симуляцій. Інструктори повинні оволодіти платформою і сценаріями, а також навчитися ефективно використовувати їх для досягнення навчальних цілей.	11.08.23	15	0	25.08.23
Пілотний запуск: Запуск пілотного навчання з використанням бізнес-симуляцій на обмеженій групі персоналу. Оцінка ефективності навчання, збір фідбеку від учасників і інструкторів	21.08.23	25	-5	14.09.23
Розгортання: Розширення впровадження бізнес-симуляцій на всю організацію. Забезпечення доступу до платформи навчання для всього персоналу супермаркету.	19.09.23	12	4	30.09.23
Оцінка результатів: Проведення оцінки результатів навчання з використанням бізнес-симуляцій. Аналіз прогресу учасників, виконавчої компетентності і здатності застосовувати набуті знання й навички на практиці.	28.09.23	12	-3	08.10.23
Зворотний зв'язок і вдосконалення: Збір фідбеку від учасників навчання, інструкторів та керівництва щодо ефективності бізнес-симуляцій і можливих поліпшень.	09.10.23	5	0	13.10.23
Інтеграція з системою навчання: Інтеграція бізнес-симуляцій в загальну систему навчання персоналу супермаркету. Забезпечення зручного доступу до навчальних ресурсів, контролю прогресу та підтримки навчального процесу.	14.10.23	4	0	17.10.23

Джерело: розроблено автором

Загалом, дана ідея розвитку цифрових переваг потребує постійного навчання і оновлення: забезпечення постійного навчання персоналу з використанням бізнес-симуляцій. Оновлення сценаріїв та платформи залежно від змін у супермаркеті і ринкових умовах для забезпечення актуальності навчання.

Кожне рішення є результатом командної роботи, тому варто зазначати не лише керівника, який приймає відповідне управлінське рішення, а й його команду. Нижче наведена таблиця нового розподілу відповідальності між ТОП-менеджментом підприємства за умови планування, організації, мотивації працівників та контролю щодо стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 2.13 - Розподіл відповідальності ТОВ «МЕТРО»

№	Відділ	Сфера відповідальності
1	2	3
1	Керівник та менеджери департаменту навчання персоналу	Визначення стратегічного напрямку: Топ-менеджери повинні визначити стратегічні цілі впровадження бізнес-симуляцій у навчання персоналу. Вони повинні зрозуміти, які навички та компетенції слід розвивати, як це сприятиме досягненню бізнес-цілей та які переваги це принесе організації.
2	Керівник та менеджери департаменту розвитку мережі	Залучення ресурсів: Топ-менеджери повинні забезпечити необхідні ресурси для впровадження бізнес-симуляцій. Це можуть бути фінансові кошти на придбання платформи або розробку власної, а також ресурси для підготовки інструкторів та учасників.
3	Відділ кадрів, департамент навчання персоналу	Управління командою: Топ-менеджери повинні створити команду або делегувати відповідальність команді для керування впровадженням бізнес-симуляцій. Вони повинні забезпечити чіткі ролі та взаємодію між різними учасниками процесу.
4	Операційний директор	Встановлення партнерських зв'язків. Топ-менеджери даного департаменту можуть встановити партнерства з провідними постачальниками різних бізнес-симуляцій або залучити експертів з цієї галузі для підтримки впровадження. Це може допомогти забезпечити доступ до передових ресурсів і знань.
	Керівник та менеджери д-ту розвитку мережі	Керівництво зміною: Топ-менеджери повинні брати на себе роль керівника зміною. Вони повинні комунікувати важливість і переваги впровадження бізнес-симуляцій, залучати підтримку та сприяти прийняттю змін усередині організації.
5	Підрозділ департаменту управління персоналом	Управління проектом: Топ-менеджери відповідають за управління проектом впровадження бізнес-симуляцій. Вони забезпечують, щоб проект був розпланований, виконувався вчасно та був успішно завершений.

Продовження таблиці 2.13

1	2	3
5	Департамент маркетингу, департамент логістики	Визначення потреб і цілей: Топ-менеджери повинні визначити конкретні навчальні потреби і цілі організації, які мають бути вирішені за допомогою бізнес-симуляцій. Вони повинні зрозуміти, які конкретні навички та знання необхідні для персоналу та як це підтримає досягнення стратегічних цілей.
6	Керівник та менеджери департаменту розвитку мережі	Прийняття рішення щодо платформи: Топ-менеджери повинні прийняти рішення щодо вибору платформи для бізнес-симуляцій. Вони повинні розглянути різні варіанти, оцінити їх відповідність потребам організації та забезпечити необхідний бюджет.
7	Відділ кадрів, департамент навчання персоналу	Залучення ключових зацікавлених сторін: Топ-менеджери мають взаємодіяти з ключовими зацікавленими сторонами, такими як керівництво, відділи кадрів та навчання, для забезпечення їх підтримки і співпраці впродовж процесу впровадження.
8	Департамент розвитку, персоналу, операційної діяльності	Моніторинг і оцінка результатів: Топ-менеджери відповідають за моніторинг і оцінку результатів впровадження бізнес-симуляцій. Вони аналізують ефективність навчання, отримують зворотний зв'язок від учасників та інструкторів і вносять необхідні корективи для забезпечення постійного удосконалення процесу.

Джерело: розроблено автором

Важлива задача стратегічного планування в умовах ринку – забезпечити підприємству можливості досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів. Щоб ТОВ «МЕТРО» могло встановити власний довгостроковий цикл розвитку, воно повинно зростати скоріше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Таблиця 2.14 - Матриця посад-відповідальності ТОВ «МЕТРО»

№	Виконавці	Директор офісу операційної діяльності	Директор офісу управління проектами	Директор офісу маркетингу	Директор офісу персоналу	Директор офісу логістики	Фінансовий директор
	Вид роботи						
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Розвиток бізнесу: відповідає за пошук та аналіз нових можливостей для розширення діяльності компанії. Це може включати виявлення потенційних ринків, розробку нових продуктів або послуг, встановлення стратегічних партнерств тощо.	Р	Р				

Продовження таблиці 2.14							
1	2	3	4	5	6	7	8
2	Стратегічне планування: відповідає за розробку стратегічних планів і напрямків розвитку компанії. Він вивчає та аналізує ринки, конкурентну ситуацію, тренди та інші фактори, що впливають на бізнес, і на основі цих даних визначає оптимальні стратегічні кроки для досягнення цілей компанії.		P	P			P
3	Менеджмент проектів: може брати участь в керуванні та впровадженні стратегічних проектів компанії. Це включає планування, координацію робіт, контроль за виконанням завдань та забезпечення досягнення поставлених цілей.		P	PX			PX
4	Аналіз та звітність: відповідає за проведення аналізу ринкових тенденцій, збору та обробки даних, розробку звітів і презентацій для керівництва компанії. Він забезпечує постійний моніторинг результатів та ефективності стратегічних рішень.		PX		P		PX
5	Рекрутинг і найм: відповідає за організацію процесу рекрутингу і найму нових працівників. Це включає визначення вимог до кандидатів, розміщення оголошень про вакансії, проведення співбесід, вибір кандидатів та проведення оцінки їхнього потенціалу.		PX		P		
6	Тренінг і розвиток: організація та розвиток працівників через проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших форм професійного навчання. Він також відповідає за визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу та забезпечення доступу до відповідних ресурсів.	PX			P		
7	Управління ефективністю та оцінка працівників: розробка системи оцінки працівників, оцінка результативності та забезпечує відповідність платі за роботу, розробка та впровадження програми стимулювання, та навчання працівників.	PX			P		

Джерело: складено автором, де P- відповідальний за виконання роботи; X- безпосередній виконавець

Також після впровадження даного проєкту буде підвищено ефективність діяльності персоналу, зменшить плинність кадрів, що для ритейлерів є дуже гострою проблемою. Тому впровадження даного проєкту є досить доцільною і вигідною ідеєю, оскільки значно скоротить витрати на персонал і збільшить прибутки, чого і потрібно було досягти.

Таблиця 2.15 - Матриця реагування на ризики

Ризики	Стратегія реагування на ризик	Заходи у відповідності до прийнятої стратегії (їх вартість і строки)
1	2	3
Наслідки війни і політичні ризики	Ретельний аналіз політичної ситуації: Слід постійно відстежувати та аналізувати політичну ситуацію в регіоні, де ведеться бізнес. Це дозволить передбачити можливі політичні ризики та вжити необхідні заходи. Диверсифікація: Розподілити ризики шляхом розширення географічного присутності та диверсифікації продуктового портфелю. Це допоможе зменшити вплив політичних криз, конфліктів або війни на підприємство. Збереження гнучкості: Бути гнучким та адаптивним до змін політичної ситуації. Переглядати та оновлювати бізнес-стратегії та плани відповідно до нових	Створення різноманітних міжнародних партнерств: Співпраця з різними міжнародними партнерами може забезпечити додаткову підтримку та захист інтересів у разі виникнення політичних ризиків. Страховання: Розглянути можливість страхування від політичних ризиків, таких як війна або конфіскація майна. Це може знизити фінансові втрати в разі виникнення небажаних подій.
Валютні ризики, що впливають на збільшення цін на продукцію	Розрахунок валютних ризиків: Проведення аналізу і оцінки валютних ризиків, пов'язаних з певними бізнес-операціями або проєктами. Це допоможе зрозуміти, які операції можуть бути найбільш піддаються валютним коливанням. Диверсифікація валют: Розподілити ризики шляхом використання різних валют при здійсненні торговельних операцій або утриманні активів. Це допоможе зменшити залежність від однієї конкретної валюти. Стабільні валютні контракти: Перевагу надавати контрактам з фіксованими курсами валют, що зменшує ризик коливання курсу.	Моніторинг ринкових умов: Постійне спостереження за ринковими умовами та політичними подіями, що можуть впливати на курси валют. Це дозволить вчасно реагувати та приймати відповідні заходи. Використання місцевих ресурсів: При можливості використовуйте місцеві постачальники або партнерів, щоб уникнути потреби валютних конвертацій. Страховання валютних ризиків.

Продовження таблиці 2.15

1	2	3
Ризики неефективного навчання – втрачання якості навчання в інших регіонах	Тестування та валідація: Перед запуском проекту провести валідацію бізнес-симуляцій шляхом тестування та перевірки різних сценаріїв та можливих проблем. Це допоможе виявити та усунути технічні помилки та ризики перед навчанням персоналу.	Безпека даних: Забезпечити належні заходи безпеки даних для збереження конфіденційності та цілісності інформації, що використовується у бізнес-симуляціях. Використовуйте шифрування даних, автентифікацію та контроль доступу до системи.
Технологічні: відмова устаткування, збої програми	Вивчення технічних вимог: Ретельно вивчити технічні вимоги щодо використання бізнес-симуляцій та переконатися, що необхідні ресурси, які включають апаратне та програмне забезпечення, мережеві з'єднання та платформи, відповідають вимогам проекту.	Технічна підтримка: Забезпечити належну технічну підтримку від постачальників або внутрішньої ІТ-команди для впровадження та функціонування бізнес-симуляцій. Це включає підтримку у встановленні, налаштуванні, резервному копіюванні даних та регулярному оновленні системи.

Джерело: розроблено автором

Отже, після проведених аналізів альтернативних варіантів запропонованих проєктів можна сказати, що впровадження даної Програми розвитку торгівельної мережі є досить доцільною і вигідною, оскільки значно скоротить витрати на собівартість послуг, і збільшить прибутки, чого і потрібно було досягти.

Для того, щоб усунути наявну проблему в ТОВ «МЕТРО» було запропоновано розробити і впровадити проєкт розвитку, що дозволить підприємству значно зменшити витрати. Строк втілення даної програми становить 5 років, тобто з 2022 по 2026 рік на підприємстві буде відбуватись поетапна заміна обладнання, що з кожним роком дозволить збільшувати прибутки підприємства.

Впровадження даної Програми можливе за рахунок фінансування і виділення коштів банку Приват, або ж отриманням пільгового кредиту від ЄБРР (Європейського Банку реконструкції і розвитку). В результаті впровадження даної Програми, підприємство за 5 років зможе окупити виділені йому на це кошти, і збільшити наявні прибутки.

В ході проведеного аналізу по двом запропонованим варіантам фінансування Програми, найбільш вигідним є варіант фінансування за рахунок державних коштів, оскільки прибуток при даному варіанті фінансування буде найбільшим.

В теперішній час ТОВ «Метро» проходить через трансформацію, вона часто оцінює ефективність своїх цифрових ініціатив за допомогою різноманітних бізнес-показників, так само, як вона оцінювала б рентабельність інвестицій (ROI) для більш традиційних контрактів.

Незважаючи на те, що прогнозована рентабельність інвестицій (ROI) для ініціатив цифрової трансформації відрізняється в різних програмах і в різних підприємствах, очевидно, що існує кілька переваг цифрового бізнесу, які пов'язані між собою та залежать від них.

1. Підвищення ефективності та продуктивності

Цифрові технології підвищують продуктивність завдяки автоматизації процесів і прискоренню операцій. Наприклад, роботизована автоматизація процесів може перемогти людей багатьма способами. IBM продемонструвала ботів, які виконували завдання у 20 разів швидше за людей і, здебільшого, не помилялися, як люди. Інструменти аналізу даних і технології бізнес-аналітики можуть збирати й аналізувати дані швидше й точніше, ніж люди. Потім ця інформація використовується співробітниками для прискорення прийняття рішень щодо того, що було б можливим без сучасних технологій.

2. Підвищена спритність

Підприємства, які вправно використовують технології, мають здатність не лише адаптуватися до змін, але й використовувати їх. Наприклад, цифрові компанії більше покладаються на хмарні обчислення та можуть швидко

збільшувати або зменшувати масштаб у відповідь на зміни обставин. Сучасні підходи до програмування, такі як DevOps і Agile, сприяють покращенню командної роботи та дозволяють розробникам швидко розробляти та впроваджувати нові функції та функції, щоб відповідати мінливим вимогам ринку.

3. Покращене використання ресурсів

Щоб інтегрувати операції та полегшити плавний потік інформації між усіма відділами, сучасні IT-архітектури заміняють застарілі системи, що підтримують окремі підрозділи компаній у компаніях, які перебувають у процесі трансформації.

За словами експертів, ця стратегія цифрових технологій допомогла IT-директорам та іншим адміністраторам усунути зайві та непотрібні технології, а також пов'язані з цим витрати. Крім того, обчислювальні ресурси на вимогу та платформи «як послуга» допомогли компаніям оптимізувати свої витрати на технології, пропонуючи точну кількість обчислювальної потужності, необхідної в будь-який момент, замість того, щоб платити за додаткову ємність лише для вирішення рідкісних сплесків використання.

4. Більша стійкість

Компанії, які впроваджують цифрові технології та створюють цифрову культуру, яка любить зміни, мають більше можливостей миттєво адаптуватися до мінливих ринкових умов, навіть до серйозних економічних і соціальних потрясінь, таких як COVID-19. Компанії, благодійні організації та інші організації краще витримують як незначні, так і значні перебої, які трапляються лише час від часу. Крім того, забезпечуючи вбудовані альтернативи та гнучкість, широке використання цифрових рішень, особливо хмарних обчислень, ще більше підвищує стійкість організації.

5. Розгорнута відповідь

Удосконалена діяльність із взаємодії з клієнтами дає змогу повністю оцифрованим компаніям передбачати потенційні зміни потреб клієнтів і зміну ринкових умов.

6. Постійна актуальність

Оцифровані компанії дають вам можливість адаптуватися до змін навколишнього середовища, щоб ви могли продовжувати забезпечувати цінність у довгостроковій перспективі та бути актуальними у своєму секторі.

7. Висока інноваційність

Цифровізація відкриває новий потенціал для компаній будь-якого розміру для створення цінних продуктів і послуг. Щоб зв'язати підрядників і клієнтів, інструментальні компанії тепер надають онлайн-послуги.

ВИСНОВКИ

Конкурентна перевага може включати доступ до природних ресурсів, таких як високоякісні руди або недороге джерело енергії, висококваліфіковану робочу силу, географічне розташування, високі входові бар'єри та доступ до нових технологій і конфіденційної інформації.

Термін «конкурентна перевага» означає здатність, отриману завдяки атрибутам і ресурсам, працювати на вищому рівні, ніж інші в тій самій галузі чи на ринку.

Дослідження цієї переваги привернуло глибокий дослідницький інтерес через сучасні проблеми щодо вищих рівнів продуктивності фірм на сучасному конкурентному ринку. «Кажуть, що фірма має конкурентну перевагу, коли вона реалізує стратегію створення цінності, яка не реалізується одночасно жодним поточним або потенційним гравцем».

Конкурентна перевага — це важіль впливу підприємства на конкурентів. Цього можна досягти, пропонуючи клієнтам кращу та більшу цінність. Реклама продуктів або послуг з нижчою ціною або вищою якістю викликає інтерес споживачів. Це причина лояльності до бренду, або чому клієнти віддають перевагу одному продукту чи послугі над іншим. Ціннісна пропозиція важлива для розуміння конкурентної переваги. Якщо ціннісна пропозиція є ефективною, тобто якщо ціннісна пропозиція пропонує клієнтам кращу та більшу цінність, вона може створити конкурентну перевагу як у продукті, так і в послугі.

Конкурентна стратегія визначається як довгостроковий план конкретної компанії з метою отримання конкурентної переваги над своїми конкурентами в галузі. Він спрямований на створення оборонної позиції в галузі та генерацію чудової ROI (повернення інвестицій).

У даній роботі розкрито роль і сутність використання цифрових технологій як конкурентної переваги підприємства. Узагальнено міжнародний досвід цифрових технологій в управлінні кадровими процесами, визначено

перспективи розвитку цифрових кадрових технологій. Обґрунтовано основні напрямки цифрових рішень в управлінні персоналом та визначено оновлені показники hr-analytics на основі даних роздрібних компаній.

Також, шляхом детального дослідження ТОВ «Метро» вдалось сформулювати критерії, які формують цифрові конкурентні переваги, саме поставлених завданням у роботі:

1. Визначили сутність цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
2. Дослідили етапи процесу розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
3. Проаналізували методи розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-
4. Дали загальну характеристику ТОВ «МЕТРО»
5. Здійснили діагностування існуючих цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»
6. Визначили напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «МЕТРО»

Таким чином, визначити що конкурентна цифрова перевага відноситься до факторів, які дозволяють компанії виробляти товари або послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти, також формувати системі в середині працівників та команди, що покращить якість та продуктивність роботи. Ці фактори дозволяють виробничому суб'єкту генерувати більший обсяг продажів або вищу маржу порівняно з конкурентами на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Бекецький Р. М., Терещенко А. А. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173593> (дата звернення: 14.02.2023).
2. Бакай В. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЇХ ОЦІНКА ЗА МОДЕЛЛЮ ПОРТЕРА. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 14.02.2023).
3. Бойко Д. А. Конкурентні переваги підприємства: сутність та особливості управління ними : Thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14083> (дата звернення: 14.02.2023).
4. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*. 2016. Т. 2, № 41. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.41.2016.78041> (дата звернення: 14.02.2023).
5. Воловельская И. В., Паничева В. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i55.83416> (дата звернення: 14.02.2023).
6. Гладкова О., Братішко Ю., Деренська Я. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ. *Економіка та*

- суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-22> (дата звернення: 14.02.2023).
7. Глевацька Н. М., Hlevatska N. Конкуренція конкурентні переваги і стратегія на ринку праці: методологія визначення: Thesis. 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3110> (дата звернення: 14.02.2023).
 8. Конкуренція переваги машинобудівних підприємств в умовах цифрової трансформації: Theses / Л. Г. Мельник та ін. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75236> (дата звернення: 14.02.2023).
 9. Кривенко М. Л. Конкуренція переваги у діяльності підрозділу транснаціональної корпорації на внутрішньому ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 2 (69). С. 27–31.
 10. Міненко М. А. СТІЙКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182607> (дата звернення: 14.02.2023).
 11. Орехов М. О., Орехова Т. В. Цифрові валюти у світовій фінансовій системі: переваги, недоліки, ризики, регулювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 27–42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.3> (дата звернення: 14.02.2023).
 12. Отенко В. І. Конкуренція переваги підприємницької діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 290–295.
 13. Пальчевська А. К. Конкуренція переваги суб'єкта господарювання та управління ними: Thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14071> (дата звернення: 14.02.2023).
 14. Слюсаренко М. В., Губа Л. М. Конкуренція переваги та якість керамічних виробів художніх народних промислів: Thesis. 2014.

- URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1987> (дата звернення: 14.02.2023).
15. Соколовська І. П. Конкурентні переваги малих банків для розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 251–256.
 16. Стеценко В. В. Конкурентні переваги вищого навчального закладу: сучасний зміст. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 3 (59). С. 197–206.
 17. Туницька Ю. М. Конкурентні переваги як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов відкритості національного ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 12 (127). С. 159–165.
 18. Харченко Т. В. Конкурентні переваги банків на фінансовому ринку : Diplomas. 2019.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/10871> (дата звернення: 14.02.2023).
 19. Bigunov-Novikov L. COMPETITIVE ADVANTAGES OF NETWORK BUSINESS STRUCTURES. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2020. No. 4(115). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-12> (date of access: 14.02.2023).
 20. Breus S., Palchevska A. COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THEIR MANAGEMENT. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2019. No. 6(23). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-35> (date of access: 14.02.2023).
 21. Ionin M. Конкурентні переваги страхових компаній в контексті розвитку страхового ринку України. *Фінанси, облік, банки*. 2018. № 1. С. 84–94.
URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2018.1.9> (дата звернення: 14.02.2023).
 22. Krasnyak O. P., Mytsyk V. O. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ

- РИНКОВИХ УМОВАХ. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40> (дата звернення: 14.02.2023).
23. Makarenko P., Korchemny V. COMPETITIVE ADVANTAGES OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT. *Odessa National University Herald. Economy*. 2021. Vol. 26, no. 5(90). URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-7> (date of access: 14.02.2023).
24. Mikitiuk O. COMPETITIVE ADVANTAGES ENTERPRISES IN KOOOPERATION RELATIONS. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2013. No. 151. P. 83–88. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2013/151-10/18> (date of access: 14.02.2023).
25. M. K. COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF ORGANIC PRODUCTS. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2021. No. 43. P. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-7> (date of access: 14.02.2023).
26. Niskhodovska O., Marusei T. COMPETITIVE ADVANTAGES OF GROWING ENTERPRISES CEREAL CROPS. *Economy and Society*. 2019. No. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-44> (date of access: 14.02.2023).
27. Paulyk A. DEFINITION FEATURES «COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ECONOMY OF THE REGION». *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”*. 2019. No. 2(12). P. 108–112. URL: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-108-112](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-108-112) (date of access: 14.02.2023).
28. Poberezhna Z. COMPETITORS ADVANTAGES OF MAIN TYPES OF BUSINESS MODELS OF AVIATION ENTERPRISES. *Market*

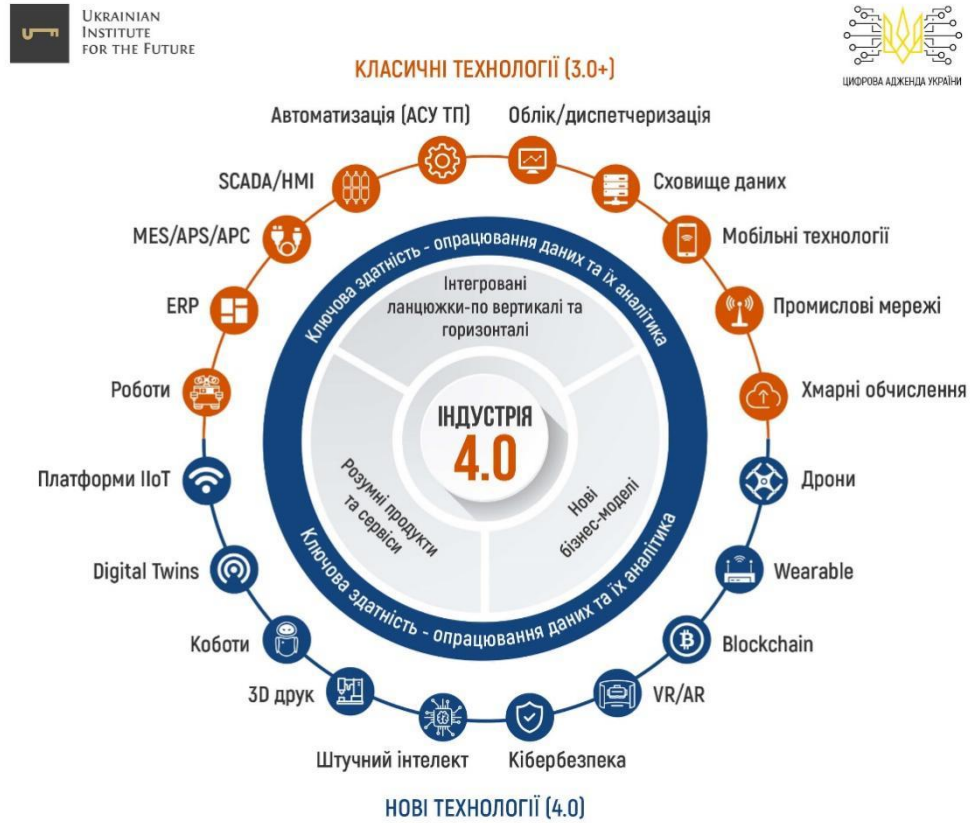
Infrastructure. 2020. No. 43. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-43> (date of access: 14.02.2023).

29. SHEVCHENKO L. S. Competitive advantages of business: management-oriented view of the problem. *ECONOMIC THEORY AND LAW*. 2022. Vol. 49, no. 2. P. 72–92. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72> (date of access: 14.02.2023).
30. Vorotin V. Y. Модернізація сфери освіти та науки як об'єкта державного управління: конкурентні переваги для України. *Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2017. № 6. С. 153–160. URL: <https://doi.org/10.32886/instzak.2017.06.23> (дата звернення: 14.02.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сутність цифрових технологій



Індикатори та критерії аналітичного оцінювання управління розвитком персоналу в цифрових конкурентних перевагах ТОВ «Метро»

Група показників	Формульне визначення	Інтерпретація аналікритерії
1	2	3
1. Індикатори ефективного рекрутингу персоналу		
HR-привабливість компанії	Кількість наданих резюме на кожну вакансію	Характеризує успішність роботи зі створення і підтримання позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Критерій: тенденція до зростання, кількість резюме повинно перевищувати рівень кадрових потреб
	Кількість претендентів-випускників на одну вакансію	
Вартість проведення співбесіди	Час керівника, витрачений на співбесіду, грн. + час працівників кадрової служби, витрачений на співбесіду, грн./кількість кандидатів, що пройшли інтерв'ю	Відображає вартість співбесіди з претендентом на посаду. Даний показник може бути використаний як аргумент під час обговорення необхідності проведення програм підвищення лояльності, поліпшення умов праці. Критерій: тенденція до зниження
Вартість оплати праці у загальних витратах	Сума витрат на оплату праці/загальна сума витрат організації (грн., %)	Збільшення або зменшення частки порівнюється за аналогічний період із продуктивністю праці, рівнем отриманих доходів за економії. Має значення для аналізу ефективності реалізації стратегії (рішень)
Якість найму	Кількість прийнятих працівників, які були підвищені у посаді + кількість осіб, рейтинг (оцінка) яких зріс у звітному періоді/ загальна кількість прийнятих	Характеризує якість прийнятих рішень щодо нових працівників. Наскільки вибір кандидата виявився вдалим під час застосування наявних методів оцінки персоналу
ROI адаптації (рівень повернення інвестицій)	Дохід від навчання співробітника (витрати на навчання)/витрати на адаптацію *100%	Даний показник складно розрахувати для всього персоналу; дає змогу оцінити рівень віддачі працівником від вкладень у первинне навчання (адаптацію) персоналу. Критерій: більше 100%
Витрати на адаптацію працівника	Час, витрачений на адаптацію нового співробітника, + час, відведений на адаптацію/середнє число нових осіб у компанії за звітний період	Показує, наскільки ефективно наймати працівників ззовні. Для цього необхідно до витрат на адаптацію додати всі інші витрати, які пов'язані з наймом нового працівника, і порівняти їх з витратами на найм усередині компанії
2. Індикатори якості роботи кадрової служби		

Продуктивність праці	Виручка від реалізації/середньооблікова чисельність працівників	Відображає, наскільки ефективно працює персонал. Тенденція до підвищення. Аналізується в динаміці за категоріями персоналу у розрізі факторного впливу
% складених профілів	Кількість посад, на які складено профілі (посадові інструкції)/загальна кількість посад)*100 %. Аналізується з погляду їх актуальності розвитку бізнесу	
Швидкість оформлення документів, запитів	Тривалість транзакції: дата надходження документа – дата завершення обробки або передачі документа	Визначає час, який витрачається на обробку кадрової документації. Може бути застосований під час визначення необхідності впровадження нових технологій
2.1. Індикатори динаміки розвитку персоналу		
Коефіцієнт неявок	Кількість неявок (годин)/максимально можливий фонд робочого часу	Відображають ефективність контролю над співробітниками організації
Коефіцієнт використання робочого часу	Фактично відпрацьований робочий час/максимально можливий фонд робочого часу	Чим менший показник, тим ефективніше. Різниця абсентеїзм
Витрати, пов'язані з плинністю кадрів	Прямі витрати на найм і/або заміщення нових працівників + непрямі витрати на найм і/або заміщення нових працівників*	У цілому показник характеризує втрати, які спіткали компанію через високу плинність кадрів. Здійснюється комплексний аналіз причин уходу працівників, їх ефективність за період роботи. З'ясовується, наскільки цінними були працівники порівняно з інвестиціями в персонал
Коефіцієнт плинності	Кількість звільнених працівників/середньооблікова чисельність працівників	
Коефіцієнт прийняття	Кількість прийнятих працівників/середньооблікова чисельність працівників	
Коефіцієнт вибуття	Кількість вибулих працівників/середньооблікова чисельність працівників	Показник свідчить про ефективність процесу управління персоналом у цілому, а саме, наскільки персонал задоволений умовами роботи в організації
Рівень стабільності	Кількість співробітників, що працюють із початку звітного періоду/загальна кількість працівників на початок звітного періоду	
Рівень звільнень	Кількість звільнених співробітників/середньооблікова чисельність у звітному періоді	
2.2. Задоволеність клієнтів:		
Індекс задоволеності зовнішніх клієнтів, %	Відсоток задоволених клієнтів роботою працівника (окремого підрозділу, філії підприємства). Також важлива якість оцінки за шкалою (від «абсолютно не задоволений» до «абсолютно задоволений»)	
Кількість відгуків у мережах	Аналізується контент позитивних або негативних відгуків, зроблених працівниками, клієнтами та ін. аудиторіями у соціальних та професійних	

	мережах. Моніторинг здійснюється у взаємодії з маркетинговим та PR-підрозділами	
Рівень лояльності (NPS)	Визначається за чотиривимірною шкалою (матрицею лояльності працівника): високий, середній, низький. Аналізуються причини, паралельно з інструментами задоволеності	
Дохід/витрати/компенсації на одну особу	Показники для аналізу формування бізнес-стратегій, які представляються топ-менеджменту: операційний дохід на одного працюючого; компенсації як % від доходу/% від витрат. Вартість бенефітів як % від доходу/% витрат. Витрати на одного працюючого	
3. Навчання і розвиток персоналу:		
Витрати на навчання одного працівника	Витрати на організацію навчання/загальна кількість працівників, що прийняли участь у навчанні (грн.	У динаміці відображає вартісний вимір навчання і порівняно з отриманим доходом дає змогу судити про ефективність /рентабельність витрат на персонал
Середня кількість годин навчання на одного працівника	Загальна фактична кількість годин навчання за рік/загальна кількість працівників (у розрізі за категоріями персоналу), год	Аналізується порівняно з попередніми періодами в контексті впливу на показники продуктивності та мотивації праці, задоволеності
ROI тренінгів (повернення інвестицій у навчання)	100% (доходи від навчання співробітника/витрати на навчання)/витрати на навчання, %	Показник слабо формалізований, дає змогу оцінити рівень віддачі від вкладень в навчання персоналу. Критерій: збільшення доходів за зменшення, стабілізації витрат
Коефіцієнт використання знань та навичок	Визначається шляхом опитування через 1-3 місяці за бальною шкалою (якою мірою отримані знання використовуються у процесі роботи) корисності	Застосування і розповсюдження знань у процесі діяльності. Критерій результативності навчання: застосування більше ніж 60%
Рівень володіння компетенціями (бал)	рівень володіння навиком після проходження навчання/рівень володіння навиком до проходження навчання	ступінь розвитку компетенцій вимірюється за результатами річної оцінки навчання. Підвищення.
Виконання бюджету з навчання (осіб)	Фактична кількість працівників, навчена за звітний період/кількість працівників, які підлягають навчанню	Даний показник порівнюється з результативністю цільових параметрів та ефективністю роботи персоналу в часовому проміжку. Раціональна економія та не перевищення бюджету за ефективною роботою персоналу є позитивною тенденцією.
Виконання плану з навчання	фактична кількість годин навчання/планова кількість годин * 100% (год)	

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015184823

Дата перевірки:
22.05.2023 16:56:08 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2023 16:57:28 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: **КБР_Кушнарьова**

Кількість сторінок: **64** Кількість слів: **13372** Кількість символів: **105921** Розмір файлу: **366.61 KB** ID файлу: **1014863196**

10.1% Схожість

Найбільша схожість: **2.28%** з Інтернет-джерелом (https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/19327/1/Tsyfrovizatsiy_

7.68% Джерела з Інтернету 247

Сторінка 66

6.35% Джерела з Бібліотеки 493

Сторінка 68

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

4

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кушнарєва Олександра Геннадіївна

Назва роботи: Розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В.О.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 10,1

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ *виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;*
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐  виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Запозичення, виявлені в роботі, є загальноновживаними фразами і не містять ознак плагіату.

24.05.2023 р.



В.О. Данилюк