

## РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

*О. О. Андріішина, магiстр, andriishyna.o.o@ntu.one,  
В. А. Шаповал, к. е. н., доцент, vadim\_shapoval@ukr.net, orcid.org/0000-0003-3603-9348,  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Методологія дослідження.** Дослідження реалізовано із застосуванням методів: абстракції – для визначення сутності трансформації процесу роздрібною торгівлі та її вдосконалення в умовах цифровізації суспільства; узагальнення та систематизації – для визначення типових рішень цифровізації процесу торгівлі та оцінки якості обслуговування покупців; аналізу та синтезу – при дослідженні результативності діяльності суб'єктів роздрібною торгівлі, зокрема, рівня використання інформаційних технологій.

**Результати.** Визначено вплив цифровізації суспільства на процес роздрібною торгівлі, зокрема на його розвиток шляхом надання споживачу супутніх сервісів. Проаналізовані результати діяльності суб'єктів торгівлі, встановлено їхній інтерес до використання інформаційно-комунікаційних технологій. Узагальнені переваги та ризики ведення бізнесу в сфері роздрібною торгівлі в контексті кардинальних суспільних змін внаслідок цифровізації. Проаналізовані рішення малих та великих продуктових мереж з цифровізації бізнесу в аспектах взаємодії з покупцями. Визначені недоліки обслуговування клієнтів, які не вирішуються цифровізацією бізнесу або є її наслідком. Розроблено пропозиції стосовно оновлення бізнес-моделі суб'єкта роздрібною торгівлі в напрямку кадрового забезпечення рішень з цифровізації.

**Новизна.** Узагальнено типові рішення з цифровізації бізнесу суб'єктів торгівлі, що дозволяють залучати та утримувати споживачів. Набув подальшого розвитку методичний підхід до цифровізації бізнесу суб'єкту роздрібною торгівлі, що полягає в системному оновленні його бізнес-моделі з акцентом на упередження негативного впливу «людського чинника» на цінність пропозиції для споживачів.

**Практична значущість.** Результати дослідження дозволять суб'єктам роздрібною торгівлі системно адаптувати бізнес до умов цифровізації суспільства з огляду на чинники ризику.

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, торговельні послуги, цифровізація, цифровізація бізнесу, інформаційно-комунікаційні технології, якість обслуговування, цінність пропозиції.

**Постановка проблеми.** Цифровізація суспільства є потужним загальносвітовим процесом, який суттєво впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Цифровізація надає вагомі можливості розвитку роздрібною торгівлі, що ґрунтується на більш ефективній комунікації основних учасників торгової угоди (покупець-продавець) та суб'єктів, які забезпечують її виконання (доставка та інший супутній сервіс). Підвищення рівня поінформованості споживача сприяє швидкому та персоналізованому замовленню, тому роздрібні торговельні компанії мають бути готові до виконання цих замовлень. Цифрова трансформація охоплює всіх зазначених суб'єктів, але кожен з них набуває власних

характеристик, які визначають рівень готовності до використання новітніх технологій. Тому, цифровізація також обумовлює виникнення ризиків в діяльності суб'єктів ритейлу, що визначає актуальність дослідження чинників розвитку роздрібною торгівлі товарами в умовах цифровізації суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління бізнесом в сфері роздрібною торгівлі завжди є актуальними в дискусіях наукової спільноти та практикуючих спеціалістів, що обумовлено фундаментальністю процесу торгівлі в ринковій економіці та постійними змінами, що відбуваються навколо взаємодії покупців та продавців на конкретних ринках.

Зокрема, відбувається постійний пошук можливостей вдосконалення моделей торгівлі з урахуванням появи нових технологій та техніки, зміни цінностей суспільства, структури потреб споживачів та попиту на товари. Наприклад, Бугріменко Р. М. [1] зазначає, що сьогодні відбувається формування торгового бренду ритейл-компаній, на основі якого відбувається капіталізація довірчих відносин між мережевою структурою і споживачем. Проскурніної Н. В. [2] щодо пріоритету омніканальності ритейлу побудовано на тому, що сучасний споживач є більш вимогливим в питанні отримання цінності від товару та вміє застосовувати сучасні технічні та програмні засоби для аналізу товарних пропозицій та вивчення досвіду інших покупців. Досліджуючи стан сфери роздрібно торгівлі в Україні Пиріг С. О. [3] зазначає, що «постає завдання широкого впровадження і використання електронних, цифрових та інформаційних технологій і не лише в частині купівлі/продажу, але й в усій складовій та елементи бізнес-процесів та торгово-технологічних операцій». На нашу думку, це є вкрай важливим з огляду на системність управління бізнесом в сфері роздрібно торгівлі. Тому дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку галузі, зокрема цифровізації, – обов'язковий етап визначення заходів розвитку бізнесу конкретного підприємства сфери роздрібно торгівлі.

**Формулювання мети статті.** Мета статті – визначення пріоритетних заходів розвитку роздрібно торгівлі в умовах цифровізації суспільства, що змінює характеристики споживача та торгового підприємства (персонал), оновлює відносини суб'єктів торгівлі, надає нові можливості підвищення ефективності, формує виклики та ризики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до ст. 263 Господарського кодексу України «господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг». Тому заходи з розвитку торгівлі не варто розглядати окремо від вдосконалення супутніх

послуг, які надаються продавцем. Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (далі – КВЕД-2010), роздрібно торгівля віднесена до Секції G. Важливо зробити акцент на клас 47.91 «Роздрібно торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет», що стосується діяльності, де покупець шукає товар в різноманітних рекламних матеріалах (каталоги; веб-сайти; рекламні оголошення на радіо та телебаченні), замовляє товар телефоном або через мережу Інтернет, завантажує, отримує його поштою чи в інший спосіб.

З урахуванням сучасного рівня інформатизації та наявності власних цифрових каналів комунікації-продажу у продавців товарів (сайт, сторінка в соціальній мережі) майже всі вони можуть вдосконалювати бізнес-процеси з метою формування споживчої цінності та поліпшення показників підприємницької діяльності. В системі взаємодії учасників торгового процесу в умовах цифровізації суспільства (рис. 1) доцільно поєднати наступні елементи: суб'єкти торгівлі; об'єкти торгівлі та супутнього сервісу; процеси торгівлі (індивідуальні для кожного учасника; спільні); явища, події та стани, які визначають загальний контекст (цифрова комунікація, персоналізація пропозицій, поширення онлайн-торгівлі).

Сучасний доступ до інформації учасників торгового процесу визначає їх додаткові можливості з обґрунтування власних рішень та засоби їх реалізації. Важливо згадати, що торговельно-комерційна діяльність є одним з видів підприємництва. Результати виробничого підприємництва та продукти/послуги фінансово-кредитного підприємництва також потребують своєї реалізації споживачу. Тому торгівля, в широкому підході, має місце в будь-якій економічній діяльності людини з огляду на необхідність процесу обміну створеними людьми матеріальними та духовними благами. Це стосується як великих торгових мереж, так й невеликих магазинів та фізичних суб'єктів, які здійснюють торгівлю в системі P2P (peer-to-peer; рівноправна модель). Завдяки онлайн-сервісам споживачам не потрібно купувати товар для отримання доступу до нього. Доступність товарів та послуг збільшується і щодо вартості, і щодо швидкості їх надання.

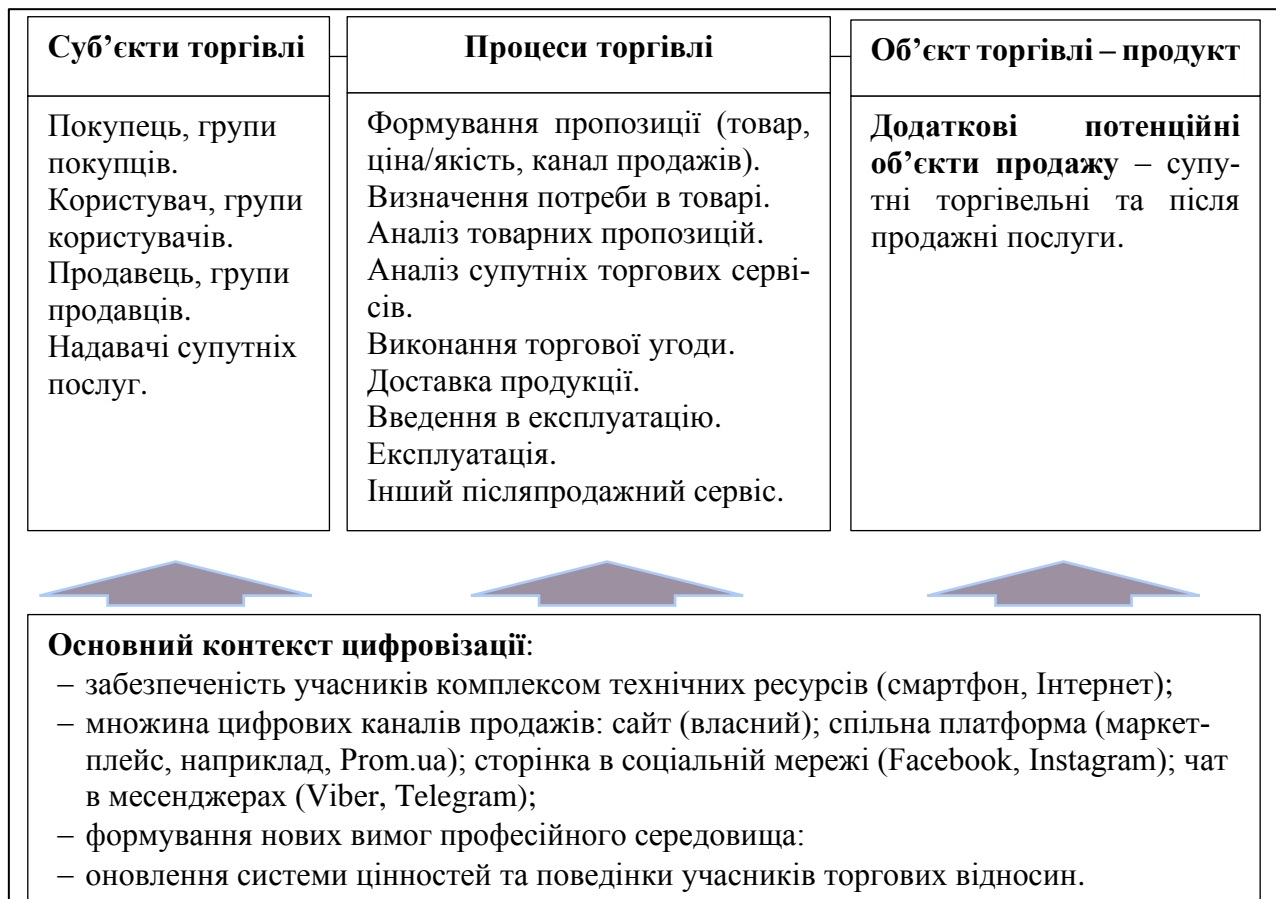


Рис. 1. Система взаємодії учасників торгового процесу в умовах цифровізації суспільства.  
 Джерело: побудовано авторами

Таким чином, торгівля як процес потребує постійного моніторингу та розробки заходів вдосконалення, необхідних для її адаптації до можливостей/ризиків нового цифровізованого суспільства. Відповідні завдання матимуть місце в діяльності персоналу/власників торговельних підприємств, які не лише оптимізуватимуть внутрішнє середовище, але й повинні врахувати рівень цифрової компетентності цільової групи покупців до нових цифрових сервісів.

З метою визначення актуальних характеристик, стану та тенденцій роздрібною торгівлі як виду економічної діяльності проаналізовані дані Державної служби статистики за КВЕД-2010: 47 «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними»; 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет». За результатами аналізу періоду 2010–2020 рр. визначено:

– стале збільшення кількості зайнятих в роздрібній торгівлі та кількості суб'єктів

господарювання в сфері інтернет-торгівлі (рис. 2);

– сталість географічної та товарної структури товарообороту внутрішньої роздрібною торгівлі;

– тривалість періоду збитковості підприємств роздрібною торгівлі та наявність різкого істотного зменшення обсягів прибутку в 2020 році;

– високу частку прибуткових підприємств різного розміру, зокрема, малого бізнесу;

– переважно негативну рентабельність підприємств роздрібною торгівлі (сукупно);

– оптимістичні очікування розвитку бізнесу з урахуванням позитивної динаміки капітальних інвестицій, насамперед великих підприємств.

Потужним сучасним трендом розвитку суспільства є цифровізація, що передбачає потужне впровадження новітніх цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності.

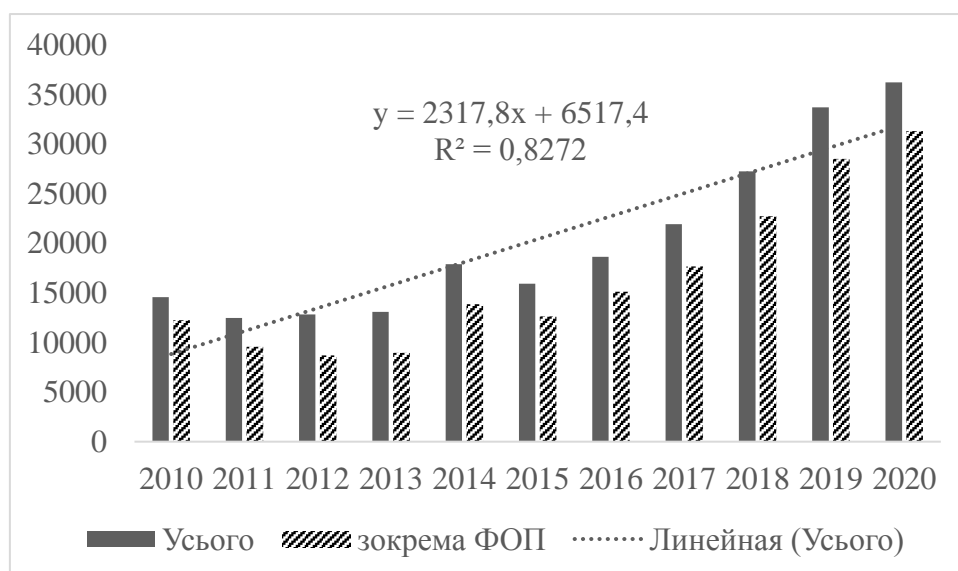


Рис. 2. Кількість зайнятих працівників (осіб) в господарській діяльності за кодом 47:91. Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України

Це стосується всіх видів економічної діяльності та ведення домашнього господарства, різноманіття міжособистісних стосунків, соціалізації та розвитку людини. Сучасні цифрові технології кардинально змінюють відомі для нас умови існування, орієнтири та критерії прийняття рішень (рис. 3). Тому суспільство в цілому, територіальні громади, суб'єкти господарювання та фізичні особи мають пристосуватися до нового середовища, використати новітні можливості для себе з користю, підготуватися до наслідків нових потенційних ризиків. Для цього цифровізацію треба розглядати в декількох аспектах. По-перше, цифровізація – це процес, який відбувається завдяки певним причинам, умовам, можливостям. Цей процес відбувається обумовлений впливом множини чинників внутрішнього та зовнішнього середовища конкретного суб'єкту. По-друге, цифровізація – це певний результат трансформації суспільства, який визначає інші характеристики та властивості окремих суб'єктів та їх різноманітних груп. Наприклад, кожна людина відіграє в суспільстві множини ролей різного плану: знайомий; колега; керівник; підлеглий тощо. В контексті впливу цифровізації на роздрібну торгівлю важливі ролі «споживач» та «продавець», які швидко можуть змінюватися. Наприклад, фізична особа, здійснюючи закупівлю продуктів для родини є споживачем/покупцем, але перетворюється на про-

давця при розміщенні на різних Інтернет-платформах власних пропозицій з продажу речей чи надання послуг.

Торговельні підприємства також легко підпадають під трансформацію ролей: закуповують товар для подальшої реалізації – покупці; пропонують товар на продаж – продавці. Цифровізація змінює середовище як покупця, так й продавця. Тому важливо розуміти відповідні новації, їх вплив, але за умов врахування контексту виконання завдань конкретними суб'єктами у відповідних ситуаційних ролях (хто; коли; де; як; чому).

Попри поширене захоплення від можливостей розвитку, які забезпечуються цифровізацією, в суспільстві є розуміння ризиків використання відповідних рішень (цифрових продуктів) та ризиків трансформації суспільних цінностей [4]. Відсутність довіри до цифрових технологій, обмежений доступ до них певних груп населення, відсутність достатніх навичок їх використання збільшує так званий «цифровий розрив». Однією з супутніх проблем цифровізації – безпека персональних даних та порушення конфіденційності, поглиблення соціальної відчуженості (соціальне дистанціювання). Тому, процес цифровізації має бути контрольованим, що вже зараз реалізується структурами міжнародного та національного рівня [5].



Рис. 3. Цифровізація суспільства: прояви, результати та виклики.  
*Джерело:* побудовано авторами

Процес інтенсивної цифровізації суспільства, який констатується багатьма суб'єктами та стимулюється до поширення в усі сфери життєдіяльності людини, має як позитивні так й негативні оцінки з огляду на очікувані результати. Тому, цифровізація суспільства формує для торгового бізнесу як можливості розвитку, так й відповідні ризики, що є суто індивідуальним, потребує дослідження та врахування (табл. 1).

Готовність суб'єктів ритейлу до умов цифровізованого суспільства оцінено за даними, які характеризують рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Джерелом такої інформації є матеріали Державної служби статистики України. Об'єкт дослідження – підприємства за кодом 47 «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» відповідно КВЕД-2010.

Ознакою сучасного підприємства вважається наявність власного веб-сайту, але з рис. 4 видно, що навіть великі підприємства

не повністю забезпечені таким цифровим інструментом управління бізнесом: частка великих підприємств з власним веб-сайтом відносно стабільна та становить 69%. Суттєво менша частка малих та середніх підприємств має власний веб-сайт: 30,5% та 47,8% відповідно з майже відсутньою динамікою. Така ситуація визначається трудомісткістю та вартістю розробки й адміністрування якісного власного веб-сайту. Тому, частина підприємств використовує інші Інтернет-ресурси для пропозиції своїх товарів, наприклад маркетплейси або обмежуються сторінками в соціальних мережах.

Оскільки веб-сайт це унікальний настроюваний інструмент, то його можливості можуть суттєво розрізнятись. Переважно веб-сайт використовують для надання опису та цін пропонуваніх товарів/послуг – 19,6%, при цьому відповідна частка малих підприємств в 2 рази менша за великі (28,4% до 62,1%). Наступна за поширеністю практика – надання електронних посилань на профілі підприємства в соціальних медіа (11,7%).

## Характеристики цифровізації в контексті планування розвитку торговельного бізнесу

Характеристики	Пояснення
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтенсифікація комунікацій суб'єктів, що забезпечить їм отримання необхідної інформації для прийняття власних рішень;</li> <li>– потенціал підвищення продуктивності праці персоналу;</li> <li>– потенціал персоналізації пропозиції для клієнтів;</li> <li>– потенціал гнучкого реагування на індивідуальні запити клієнтів.</li> </ul>
Ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технічні засоби та технічні компетентності суб'єктів не вирішують проблем їх комунікації, якщо вони не вміють спілкуватися, не бажають слухати один одного;</li> <li>– відмінності клієнтів з урахуванням «цифрового розриву»;</li> <li>– неефективне використання керівництвом/власниками новітніх цифрових технологій в управлінні бізнесом;</li> <li>– підвищення рівня інтенсивності праці;</li> <li>– завдання постійного оновлення компетентностей з використання новітніх технологій;</li> <li>– втрата частини персоналу, якій не зміг адаптуватись до нових умов діяльності;</li> <li>– втрата соціального середовища на підприємстві.</li> </ul>

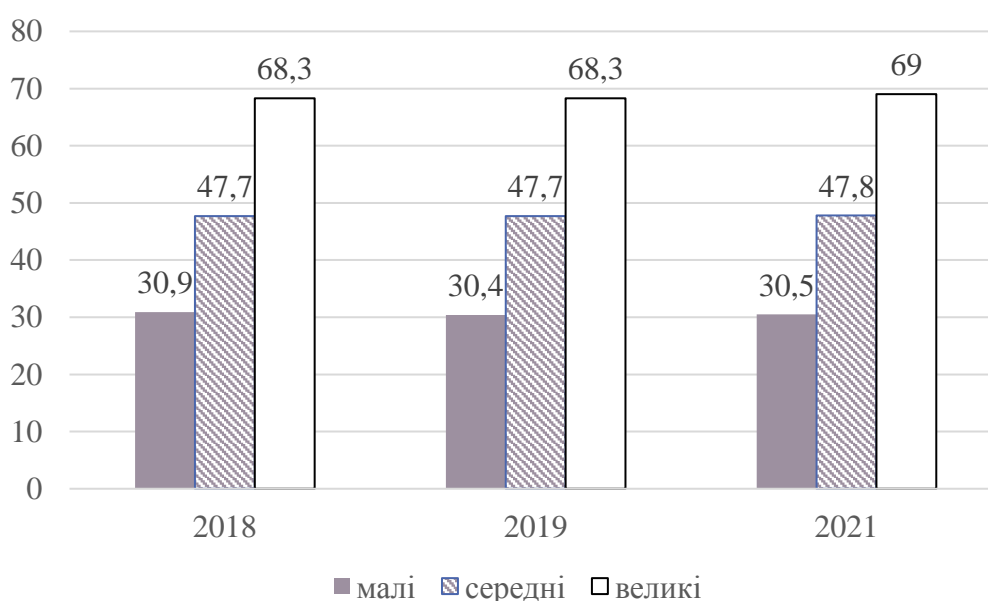


Рис. 4. Частка кількості підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств (%) з розподілом їх за розміром. Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України

Замовити або бронювати товар в режимі он-лайн можна лише на сайтах 10,4% підприємств, зокрема це 17,1% великих підприємств та 9,2% – малих. Менш поширеними функціями веб-сайтів є: відстеження або перевірка статусу розміщених замовлень; персоналізований контент веб-сайту

для постійних клієнтів; можливість для відвідувачів веб-сайту налаштовувати або розробляти товари чи послуги у режимі онлайн. Треба зауважити, що доцільність тієї або іншої функції веб-сайту залежить від специфіки товару, варіантів його модифікації, постачання тощо.

Для надання інформації споживачу 11,9% підприємств застосовують чат-сервіс за участю людини або віртуального агента. Рівень використання такого інструменту – на користь великих та середніх підприємств. В чат-сервісі переважно використовується людська праця консультанта. Кожен підхід має свої переваги та недоліки: відповідь кваліфікованого консультанта може бути більш точною та повною; чат-бот потребує розробки інформаційного забезпечення (запитання-відповідь-додаткова релевантна інформація); емоційний контекст; потреби розвитку/навчання. Використання некваліфікованого персоналу або неякісного чат-боту повністю викривляє сенс застосування чат-сервісу: результат зворотній, негативний для клієнта та бізнесу.

Для обґрунтування рішень з розвитку бізнесу можна скористатись потенціалом «великих даних», що наразі реалізують 15,1% підприємств роздрібною торгівлю з подвійною перевагою середніх та потрійною перевагою великих підприємств у порівнянні з малими. Серед джерел «великих даних» переважають смарт-пристрої (16,2% для великих підприємств), а дані соціальних медіа мають меншу вагу (6,5 % для великих підприємств).

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) потребує кадрового забезпечення, що корелює з обсягом спеціалізованих завдань, передбачених до виконання. Більш високий рівень цифровізації великого бізнесу визначає наявність серед найманого персоналу фахівців з ІКТ (74% великих підприємств). Лише 14,2% малих підприємств мають найманих фахівців у сфері ІКТ. Якщо тенденції такого забезпечення для малого та великого бізнесу є негативними (зменшення), то частка середніх підприємств з найманими фахівцями з ІКТ підвищилась за період аналізу на 5 %. Це може свідчити про плани та можливості середніх підприємств на подальшу цифровізацію бізнесу.

В 2020 році частка кількості підприємств, що проводили навчання у сфері ІКТ становила в середньому 6%, частка кількості підприємств, що наймали/намагалися наймати фахівців у сфері ІКТ – 7%. Частка кількості підприємств, що мали вакансії фахівців ІКТ, які складно було заповнити – 2,5% від

загальної кількості підприємств. Традиційно такі показники суттєво вищі для великих підприємств у порівнянні з середніми та малими.

Чверть підприємств роздрібною торгівлю залучали зовнішніх суб'єктів до виконання власних функцій ІКТ. Цей показник можна охарактеризувати як відносно стабільний за період аналізу. Цілком зрозумілим є той факт, що великі підприємства менше залучають аутсорсерів в сфері ІКТ, оскільки вони забезпечені власними спеціалізованими кадрами.

Таким чином, кожне підприємство з урахуванням його можливостей визначає та реалізує власні стратегічні та оперативні заходи цифровізації бізнесу. Вищий загальний рівень цифровізації показують великі підприємства. Більшість підприємств всіх розмірів використовує засоби ІКТ переважно для інформування клієнтів про торгові пропозиції та профіль компанії. В меншому обсязі торгові компанії надають клієнту персоналізований контент та можливості відстежити замовлення.

Розглянемо поширені рішення цифровізації бізнесу торговими мережами. Заходи діджиталізації бізнес-моделі невеликої мережі продуктових крамниць зазвичай стосуються безготівкової оплати за товар та програми лояльності (рис. 5).

Інформаційні канали за програмою лояльності виконують для споживача функцію інформування про нові товарні пропозиції, ціни, загальні та індивідуальні акційні пропозиції, надають можливість з'ясувати кількість накопичених бонусів та аналізувати власні закупівлі у фірмовій мережі. Всі інші дії, пов'язані з купівлею продукції споживач повинен здійснювати «на місці», оскільки в невеликих мережах відсутня можливість замовлення онлайн або доставки. Під час купівлі товару клієнт сканує фізичну або віртуальну бонусну карту та може розраховатися безготівково. Таким чином розподіляються елементи цифровізації процесу взаємодії з клієнтами «до» та «в процесі» купівлі продукції в магазинах торгової мережі. При цьому, персонал компанії, який відповідає за управління клієнтами повинен враховувати «людський чинник» при взаємодії продавця та покупця.





Рис. 5. Узагальнений підхід до цифровізації процесу управління клієнтами в діяльності невеликої мережі продуктових крамниць. Джерело: побудовано авторами

З огляду на можливості/виклики діджиталізації можна визначити переваги та недоліки бізнес-моделі невеликої мережі продуктових крамниць (табл. 2). Потенціал інструментів діджиталізації бізнес-процесів може

бути втрачений внаслідок недоліків організації взаємодії з клієнтами. Розглянемо суть претензій до діяльності торгових точок з боку клієнтів, які розмістили власні публічні відгуки в мережі Інтернет.

Таблиця 2

Переваги та недоліки бізнес-моделі невеликої мережі продуктових крамниць з огляду на можливості/виклики діджиталізації. Джерело: побудовано авторами

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– програма лояльності (бонусна);</li> <li>– висока поінформованість про товарні пропозиції через різні канали комунікації;</li> <li>– отримання індивідуальних акційних пропозицій;</li> <li>– готівкова та безготівкова оплата покупок;</li> <li>– фізична та віртуальна бонусна картка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ситуативна черга покупців;</li> <li>– ситуативна відсутність товару в точці продажу, зокрема акційного;</li> <li>– незручність очікування обслуговування в магазинах з малою площею залу та в кіосках (на вулиці, в залежності від погодних умов);</li> <li>– відсутність онлайн продажів (самостійного формування кошика покупок);</li> <li>– відсутність можливості замовити продукти телефоном;</li> <li>– відсутність доставки;</li> <li>– відсутність можливості надіслати відгук споживача через мобільний застосунок (лише телефонувати або написати листа на електронну пошту).</li> </ul>

Серед поширених претензій споживачів до представників невеликої мережі продуктових крамниць, а саме до продавців торгових точок та персоналу «гарячих ліній», наступні:

- нав'язливі пропозиції клієнтам придбати додатково інший товар з асортименту магазину;

- небажання продавців надавати консультацію клієнту стосовно цін та характеристик продукції (незнання характеристик, введення в клієнта в оману);

- відмова продавців від продажу частини фасованого обсягу товару (половину, третину), що не відповідає поведінці продавців на момент відкриття торгових точок. В цьому контексті безперспективно виглядає



запит щодо поліпшення сервісу, наприклад, нарізка продукції в магазині;

- маніпуляції з продуктом для приховування проявів псування. При цьому продавець засвідчує придатність (свіжість) продукту. Висновок споживача: регулярність подібних проблем в мережі свідчить про недоліки на рівні адміністрації магазину/мережі – непрямо примушують продавати зіпсовану продукцію. Тому, споживачі звертаються один до одного із застереженням: бути надзвичайно пильними;

- продаж зіпсованої продукції. Клієнт отримує товар в пакеті та оцінює фактичну якість лише вдома. Розрахунок на те, що не кожен покупець повертається до магазину для вирішення цієї проблеми (втомлений; немає чеку; немає бажання сперечатись тощо);

- спостереження проявів відсутності гігієни продавців: не миття рук після інших процесів; робота без одноразових рукавичок; використання одного місця для розташування товару клієнта та грошових розрахунків з клієнтом;

- випадки агресивної поведінки продавців в межах реакції на запити клієнтів, зокрема додавання обсягу товару, надання сертифікатів продукції;

- випадки некоректного списання коштів клієнта за товар (подвійне списання внаслідок проблем з обладнанням) з рекомендацією продавця звернутись в банк для вирішення ситуації. Після звернення в банк покупця все одно повертається в магазин для відміни платежу, але за запитом магазину.

З огляду на зміст публічних відгуків споживачів про досвід купівлі продукції в невеликої мережі продуктових крамниць можна зробити висновок про істотний вплив «людського чинника» на рівень споживчої цінності, яку отримує покупець без врахування характеристик продукції «від виробника». Насамперед, йдеться про кваліфікацію та поведінку продавців, якість організації їх робочої діяльності. Тому, окрім претензій до безпосередньо продавців треба звернути увагу на рішення менеджменту компанії стосовно можливостей якісного виконання процесів торгівлі «на місцях». В даному випадку цінним є відгук продавця про роботу в аналізованій торговельній мережі (про роботодавця): майже відсутність часу на

особисті потреби; фактично 14 годин робочого часу (на ногах), відсутність приміщення для персоналу. Плинність персоналу (продавців), різні вимоги кадрової служби до продавців (за об'явою та на співбесіді) – особисті спостереження кандидатів на робоче місце продавця. Розглянута ситуація свідчить про неефективність управління персоналом з подальшим акумулювання недоліків обслуговування клієнтів, але причина зазначених недоліків зазвичай пов'язана з неефективними/хибними рішеннями прийнятими на більш високих рівнях управління компанією в цілому (рівень топ-менеджменту; рівень власників) або відсутністю уваги повноважних суб'єктів компанії до відповідних проблем. Для визначення пропозицій вдосконалення роздрібною торгівлі з урахуванням можливостей цифровізації важливо розуміти характеристики покупців. На нашу думку, до основних елементів профілю клієнта малих точок продажу можуть бути віднесені наступні характеристики:

- клієнти – це люди, яких влаштовує співвідношення ціна/якість у порівнянні з пропозицією інших магазинів з урахуванням додаткових витрат, наприклад час для відвідування супермаркету);

- клієнти – це люди різного віку, які мешкають поряд з торговельною точкою або проходять повз звичним маршрутом;

- клієнти – це люди, які не бажають спеціально заходити до супермаркету, а надають перевагу «швидкій купівлі на вулиці у фірмовому магазині». Наприклад, батьки з дітьми малого віку;

- клієнти – це люди, які довіряють брендам виробників продукції, яка реалізується в фірмовій торговій мережі;

- постійні клієнти – це люди, які мають позитивний споживчий досвід взаємодії з торговою точкою мережі (продавцями).

Головним чинником отримання споживчої цінності, на нашу думку, є характер особистих взаємовідносин покупця та продавця, отже цифровізація є допоміжним інструментом вдосконалення роздрібною торгівлі. Тому, до елементу системи управління клієнтами треба додати сервіс цифровізованого зворотного зв'язку (оцінок) для покупців продукції в торговій мережі з обов'язковою

публічністю зазначених комунікацій та отриманням споживачем персоніфікованої відповіді від конкретної посадової особи компанії. Кожна компанія, велика або мала, може самотійно примати рішення стосовно ІТ-рішення, його комплексності або спеціалізації. Оскільки великі торгові мережі мають більші можливості фінансування відповідних проєктів, то їх інструментарій забезпечення онлайн продажів, звісно, більш широкий.

В крупній торговій мережі, попри цифровізацію процесу продажів, одним з ключових є також «людський чинник»: партнер з доставки зіпсував замовлення; укладальник

неповністю укомплектував замовлення або укомплектував товаром з вичерпаним терміном придатності; персонал сервісу «гарячої лінії» штучно затримує час очікування; керівний склад вищого управлінського рівня, відповідальний за якість бізнес-процесів та політик рішень в компанії (вирішення конфліктів зі споживачами, стимулювання, просування по службі тощо).

На підставі вищевикладеного визначені універсальні рішення з вдосконалення бізнесу в сфері ритейлу, що реалізовано із використанням типової бізнес-моделі за шаблоном «Business Model Canvas» (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості бізнесу в сфері роздрібної торгівлі з огляду на можливості/виклики діджиталізації суспільства. Джерело: побудовано авторами

Елемент	Характеристика елемента
Сегменти споживачів	Покупці, які надають перевагу онлайн-купівлі (особливості мислення; технічна компетентність; онлайн-шопінг як новий ритуал). Покупці, які не мають можливості здійснювати закупівлі офлайн. Територіально віддалені покупці. Покупці, які не надають переваги територіально близьким продавцям.
Цінність пропозиції	Зручність купівлі з використанням сучасних технологій (в зручному місці; в зручний час; взаємодія з цікавим додатком). Економія часу на здійснення закупівлі типових продуктів. Економія зусиль на здійснення перевезення/перенесення вантажу (придбані товари). Немає потреби перебувати в черзі покупців. Доставка додому (в квартиру) в зручний час.
Канали збуту	Оmnіканальність (замовлення онлайн; фізична точка продажу). На вибір споживача: доставка або самотійний вивіз з пункту продажу. Власний сайт/сторінка в соцмережі. Представленість на торговельному майданчику (маркетплейсі). Представленість на прайс-агрегаторах.
Взаємовідносини зі споживачем	Бренд продавця. Репутація магазину як відповідального виконавця послуги (опрацювання замовлення та постачання). Довіра до виробників товарів, які реалізуються продавцем. Формування лояльної клієнтської бази (спільнота покупців).
Структура доходів	Доходи від збільшення продажів. Доходи від супутніх послуг (індивідуальний підбір товарів; відеозал-онлайн).
Ключові ресурси	Персонал: відповідальний кваліфікований. Якість товарів та супутніх послуг. Корпоративна культура, орієнтована на якість обслуговування клієнтів. Власна/партнерська система доставки. Сайт та додаток для смартфона: працездатний. Спільноти в найпоширеніших соціальних мережах.
Ключові роботи	Розвиток персоналу. Розробка та впровадження ІТ-рішень. Формування партнерських відносин зі службами доставки.
Ключові партнери	Розробники ІТ-рішень для бізнесу. Служби доставки.
Структура витрат	Витрати на управління персоналом та вдосконалення корпоративного управління. Витрати на ІТ-рішення.

Треба звернути увагу, що головний акцент в елементах бізнес-моделі зроблений на формування та утримання підприємством роздрібною торгівлі власної репутації як відповідального продавця якісних товарів та виконавця супутніх послуг для покупців. Досягнення таких результатів досягається системними змінами внутрішнього середовища підприємства: від корпоративної культури до управління бізнес-процесами. Також важлива наявність повноцінно працюючого функціоналу розроблених ІТ-рішень з урахуванням технічних можливостей та людського чинника.

**Висновки.** Розвиток бізнесу в сфері роздрібною торгівлі товарами та надання послуг в умовах цифровізації суспільства передбачає підвищення якості роботи персоналу магазинів в питанні фізичного обслуговування замовлень на всіх етапах ланцюжка пошуку товару та його купівлі. Це також стосується замовлень, сформованих покупцями у віртуальному торговому середовищі із застосуванням новітніх інформаційних технологій. Такий підхід передбачатиме інвестиції підприємств в розвиток людського капіталу, що є завданням стратегічного характеру.

### Література

1. Бугріменко Р.М. Концепція інфраструктурного маркетингу розвитку роздрібною торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 160-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2020\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_25)
2. Проскурніна Н.В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 10. С. 384-391. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_49)

3. Пиріг С.О., Ішук Л.І., Ніколаєва А.М. Аналіз сучасного стану розвитку роздрібною торгівлі України. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2019. Вип. 16. С. 95-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2019\\_16\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2019_16_12)

4. Scott, Julian. The Digitalization of Society (January 3, 2021). *New Acropolis*. URL: <https://library.acropolis.org/the-digitalization-of-society/>

5. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів (06.09.2021). *Розумков Центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>

### References

1. Buhrimenko, R.M. (2020). Kontseptsiiia infrastruktturnoho marketynhu rozvytku rozdrubnoi torhivli. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 2, 160-165. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2020\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_25) doi.org/10.32782/easterneurope.25-23
2. Proskurnina, N.V. (2020). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdrubnoi torhivli v umovakh tsyfrovizatsii. *Biznes-Inform*, (10), 384-391. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_49) doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391
3. Pyrih, S.O., Ishchuk, L.I., & Nikolaieva A.M. (2019). Analiz suchasnoho stanu rozvytku rozdrubnoi torhivli Ukrainy. *Ekonomichni nauky. Seriia : Oblik i finansy*, 2019, Issue 16, 95-104. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2019\\_16\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2019_16_12) doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2019-16/61-10
4. Scott, Julian The Digitalization of Society (January 3, 2021). *New Acropolis*. Retrieved from <https://library.acropolis.org/the-digitalization-of-society/>
5. Markevych, K. Tsyfrovizatsiia: perevahy ta shliakhy podolannia vyklykiv (06.09.2021). *Rozumkov Tsentri*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>

## RETAIL TRADE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY

*O. O. Andriishyna, Master, V. A. Shapoval, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The research is implemented using such methods as: abstraction – to define the essence of transformation of retail trade and its improvement in the conditions of digitalization of society; generalization and systematization – to identify typical solutions for the digitization of trade and quality assessment of customer service; analysis and synthesis – when processing the results of the activity of retail traders, in particular, the level of use of information technologies.

**Results.** The influence of the digitalization of society on the retail trade process has been determined, in particular, to its development through the way of provision of related services to the consumer. The results of trade subjects' activity have been analyzed, their interest in use of information and communication technologies is determined. The benefits and risks of business in the retail trade sector are summarized in the context of fundamental social changes as a result of digitalization. The solutions of small and large food retail outlets about digitalization of business in terms of interaction with customers are analyzed. There are identified the shortcomings of customer service, which

can not be solved by digitalization of business or, which actually are the consequence of digitalization. The proposals are developed with regard for updating business model of retail business in the direction of human resources for solutions of digitalization.

**Novelty.** Typical decisions of trade entities about business digitalization which allow to attract and retain consumers are generalized. There is offered an improvement of a methodical approach to the digitalization of the business of a retail trade entity, consisting in a systemic approach updating its business model with an emphasis on preventing the negative influence of «human factor» on the value proposition for consumers.

**Practical value.** The results of the research will allow retail traders to systematically adapt business to the conditions of digitalization of society, taking into account the risk factors.

**Keywords:** retail trade, trade services, digitalization of society, digitalization of business, information and communication technologies, quality of service, value proposition.

*Надійшла до редакції 08.06.22 р.*