

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

Форма навчання: заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Формування і розвиток цифрових конкурентних переваг
бізнес-організації**»

здобувача Міху Д. В.



Науковий керівник: к. е. н., доц. Сас О.О.



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

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



Київ 2022

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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:
Керівник проектної групи(гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова

(підпис) (ініціали, прізвище)

2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак

(підпис) (ініціали, прізвище)

2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачці вищої освіти
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування і розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 14 » квітня 2022 р .№ 359-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Роберт Бош Лтд»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи:

| | |
|--|--|
| Розділ 1 | Теоретичні і методичні основи формування та збільшення конкурентних переваг у цифровому ринковому середовищі |
| Розділ 2 | Аналітичне оцінювання діяльності та напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд» |
| Об'єкт дослідження: | процес забезпечення конкурентних переваг підприємства |
| Предмет дослідження: | сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань формування та розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | Теоретико-методичне дослідження і прикладне обґрунтування напрямів формування та розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд» |

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

У розділі 1

здійснити сутнісно-змістовну характеристику цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;

дослідити сучасні методи оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;

розглянути напрями розвитку конкурентних переваг бізнес-організації у цифровому середовищі;

У розділі 2

дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Роберт Бош Лтд»;

проаналізувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «Роберт Бош Лтд»;

обґрунтувати напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Завдання підготував

науковий керівник



(підпис)

О.О. Сас

(ініціали, прізвище)

« 15 » квітня 2022 р.

Завдання одержав

здобувач



(підпис)

Д.В. Міху

(ініціали, прізвище)

« 15 » квітня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 11 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 60 найменувань.

«Формування і розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань формування та розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації бізнес-організації.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретико-методичне дослідження і прикладне обґрунтування напрямів формування та розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

здійснити сутнісно-змістовну характеристику цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;

дослідити сучасні методи оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;

розглянути напрями розвитку конкурентних переваг бізнес-організації у цифровому середовищі;

дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Роберт Бош Лтд»;

проаналізувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «Роберт Бош Лтд»;

обґрунтувати напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції автора щодо проєкту відкриття онлайн біржі з продажу комплектуючих та аксесуарів до електроінструментів, створення підрозділу по роботі з клієнтами департаменту електроінструментів (call-centre) та розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій мають вагоме прикладне значення та здатні суттєво збільшити конкурентні переваги ТОВ «Роберт Бош Лтд» у сучасному цифровому середовищі.

Апробація результатів. Результати дослідження взято до впровадження у діяльність ТОВ «ІМЕА».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2022.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, бізнес-організація.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Міху Дарії Віталіївни

На тему: «Формування і розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: роботу підготовлено на сучасну та високоактуальну тему; об'єкт, предмет, мета, завдання, висновки сформульовано відповідно до структури роботи; зміст роботи відповідає затвердженому плану.

Рівень пошукової глибини: використано достатній об'єм бібліографічних джерел, у тому числі іноземними мовами, кількістю більше 50-ти найменувань, а також фактичні дані внутрішньої та відкритої фінансової звітності щодо діяльності ТОВ «Роберт Бош Лтд» і галузеві аналітичні звіти та огляди.

Теоретико-методичний рівень роботи: основні категорії дослідження визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція в окремих частинах потребує уточнення

Діагностично-конструктивний рівень роботи: аналіз обраної теми в цілому відповідає встановленим завданням, спостерігається застосування релевантних методів діагностики проблемного поля, є окремі недоліки у опрацюванні отриманих результатів, пропозиції є достатньо обґрунтованими і в цілому відповідають ідентифікованим проблемам ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Рівень наукової етики: роботу підготовлено з дотриманням наукового стилю викладення матеріалу, правила оформлення рукопису та норми цитування дотримано, наявні незначні стилістичні похибки

Організаційний рівень проведення дослідження: регламент виконання КБР дотримано, виправлення недоліків і зауважень наукового керівника здійснювалося своєчасно

Кількість балів за КБР: 48 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес- організацій»: вміння аналізувати діяльність організації, визначати конкурентні переваги організації, визначати напрями їх розвитку, здатність представляти власну дослідницьку позицію, здатність вчитися, опановувати нові для себе навички та знання.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами проведеного дослідження та написання роботи можливе присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту

Науковий керівник



доцент, канд. екон. наук Сас О.О.

«26» травня 2022 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 | 6 |
| ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЦИФРОВОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ .. | 6 |
| 1.1 Сутнісно-змістовна характеристика цифрових конкурентних переваг бізнес-організації | 6 |
| 1.2 Методи оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації . | 14 |
| 1.3 Напрями розвитку конкурентних переваг бізнес-організації у цифровому середовищі | 23 |
| РОЗДІЛ 2 | 30 |
| АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «РОБЕРТ БОШ ЛТД» | 30 |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Роберт Бош Лтд» | 30 |
| 2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Роберт Бош Лтд» | 38 |
| 2.3 Напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд» | 42 |
| ВИСНОВКИ..... | 56 |
| СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ..... | 59 |
| ДОДАТКИ..... | 66 |

ВСТУП

Актуальність теми. Нині неможливо уявити функціонування бізнесу без розвитку інформаційно-комунікативного підсектору. Такі блага як цифрові технології є не лише його важливими складовими, а й визначають конкурентоспроможність та стимулюють інноваційну активність в умовах воєнних дій та поширення коронавірусної інфекції. Процес цифровізації у сучасному світі прискорився через формування техноінфраструктури, цифрових сервісів та продукції, застосування Big Data. Цифровізація здатна допомогти вирішити нагальні проблеми високотехнологічних виробництв, спрощуючи комунікації між державою та бізнесом, підвищуючи якість продукції, збільшуючи продуктивність використання ресурсів, створюючи нові можливості для бізнес-організацій та методів і практик управління ними. Однак за всіх позитивних факторів розвитку цифрового бізнес-середовища існують певні загрози та негативні наслідки. До основних відносяться зникнення багатьох робочих місць, яке може спровокувати потенційне масове «технологічне» безробіття серед висококваліфікованого населення.

Таким чином, першорядним завданням розвитку цифрового бізнес-середовища в Україні за умов воєнного та поствоєнного стану є реалізація в найближчі роки підготовки необхідної кількості фахівців, здатних забезпечити якісний прорив. Це ставить три основні завдання для менеджменту бізнес-організацій: по-перше, вияв та аналіз перспективних цифрових стратегій, по-друге, пошук ефективних рішень для відповідної бізнес-організації і, по-третє, ретельна та обгрунтована з позиції ринку оцінка таких рішень. Для вирішення зазначених завдань, виникає необхідність в управлінні розвитком цифрових конкурентних переваг на різних рівнях менеджменту, використання відповідного інструментарію та обгрунтування необхідних управлінських рішень.

Проблемним питанням формування цифрових конкурентних переваг присвятили праці багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Проте аспекти

розвитку цифрових конкурентних переваг вимагають постійного переосмислення з урахуванням динамічних і високотурбулентних умов зовнішнього середовища. Ці чинники визначають актуальність кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Метою роботи є теоретико-методичне дослідження і прикладне обґрунтування напрямів формування та розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд».

У відповідності з цією метою передбачається вирішення наступних *завдань*:

- здійснити сутнісно-змістовну характеристику цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;
- дослідити сучасні методи оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації;
- розглянути напрями розвитку конкурентних переваг бізнес-організації у цифровому середовищі;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Роберт Бош Лтд»;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «Роберт Бош Лтд»;
- обґрунтувати напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань формування та розвитку цифрових конкурентних переваг бізнес-організації бізнес-організації.

При підготовці теоретико-методичного розділу кваліфікаційної бакалаврської роботи використано *методи* узагальнення й абстрагування, логічний метод, історичний метод. Отримані аналітичні результати та прогнозні розрахунки щодо діяльності ТОВ «Роберт Бош Лтд» ґрунтуються на використанні методів статистичного аналізу, опитування, кількісного та якісного аналізу.

Практичне значення. Пропозиції автора щодо проєкту відкриття онлайн біржі з продажу комплектуючих та аксесуарів до електроінструментів, створення підрозділу по роботі з клієнтами департаменту електроінструментів (call-centre) та розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій мають вагомe прикладне значення та здатні суттєво збільшити конкурентні переваги ТОВ «Роберт Бош Лтд» у сучасному цифровому середовищі

Апробацію ключових ідей і результатів роботи здійснено у практиці діяльності ТОВ «ІМЕА».

В якості *інформаційної бази* в контексті кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувалися відповідні правові та адміністративні акти, підручники та посібники з питань конкурентного аналізу, наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів з питань, пов'язаних з питаннями формування та розвитку конкурентних переваг бізнес-організацій, а також дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Роберт Бош Лтд».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та містить 58 сторінок, 11 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЦИФРОВОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Сутнісно-змістовна характеристика цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Концепція цифрової економіки та тренд цифровізації викликали значну трансформацію бізнес-організацій. На думку експертів ЮНКТАД, цифровізація виражає соціально-економічну трансформацію, ініційовану запровадженням інформаційно-комунікативної роботи з інформацією [1]. Цифрова економіка базується на цифрових обчислювальних технологіях, хоча ми все частіше сприймаємо це як ведення бізнесу через ринки, засновані на Інтернеті та всесвітній мережі. Цифрову економіку також називають Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою. Цифрова економіка все більше переплітається з традиційною, що ускладнює чітке розмежування. Це є результатом мільярдів щоденних онлайн-з'єднань між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. Такий зв'язок заснований на взаємопов'язаності людей, організацій і машин, що є результатом існування Інтернету, мобільних технологій та всесвітніх процесів глобалізації.

Цифрове бізнес-середовище підтримується поширенням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всіх секторах бізнесу з метою підвищення його продуктивності. Цифрова трансформація економіки підриває звичайні уявлення про структуру бізнесу, про спосіб, яким споживачі отримують послуги, інформацію та товари, і як державам необхідно адаптуватися до цих нових регуляторних проблем.

За словами Т. Мезенбурга [2], можна виділити три основні компоненти концепції цифрової економіки:

- інфраструктура електронного бізнесу (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі, людський капітал тощо),
- електронний бізнес (як ведеться бізнес, будь-який процес, який організація проводить через комп'ютерно-опосередковані мережі),
- електронна комерція (передача товарів, наприклад, коли книга продається в Інтернеті).

Б. Імла стверджує, що нові програми розмивають кордони та додають складності, наприклад, соціальні мережі та пошук в Інтернеті [3]. У цих нових умовах інфраструктура цифрових мереж та комунікацій забезпечує глобальну платформу, на якій люди та організації розробляють стратегії, взаємодіють, спілкуються, співпрацюють і шукають інформацію. Широко визнано, що зростання цифрового сегменту має широкий вплив на все бізнес-середовище. Зроблено багато спроб класифікувати цей вплив на традиційні сектори. У 2010 році цифрова економіка оцінювалася в три трильйони доларів. Це приблизно 30% від S&P 500, що в шість разів перевищує річний торговий дефіцит США або більше, ніж ВВП Сполученого Королівства [4]. У 2012 році Deloitte оцінив шість секторів промисловості як «короткий запобіжник» і «великий вибух» у результаті цифрової економіки.

У 2016 році цифрова економіка становила 11,5 трильйона доларів, або 15,5 % світового ВВП – у середньому 18,4 % ВВП у розвинутих країнах і 10 % у країнах, що розвиваються. Було виявлено, що цифровий сектор збільшувався в два з половиною рази швидше, ніж світовий ВВП за попередні 15 років, майже вдвічі збільшившись з 2000 року. Більшість цінності цифрової економіки створювалося лише в кількох країнах: Сполучених Штатах (35 %), Китай (13 %) і Японія (8 %). На ЄС разом з Ісландією, Ліхтенштейном і Норвегією припадало ще 25 % [4]. Частина вчених пов'язують термін "цифрової економіки" з "четвертою промисловою революцією". Так, В. М. Бондаренко вважає, що «цифрова економіка» – це шлях,

який формує моделі відносин між суб'єктами та відповідними технологіями четвертої промислової революції при розвитку інформаційно-комунікативного сектора XXI ст. [5].

Результатом нової технологічної революції та розвитку цифрових технологій є становлення міжнародних індустріальних мереж. З погляду О. М. Бійчука [6], в результаті функціонування цифрового підсектора сформовано основні його елементи: промисловий інтернет речей, хмарні обчислення, адитивні технології 3D; штучний інтелект; технології блокчейну та кіберфізичні системи. "Індустріальний інтернет речей" формує технологічну базу четвертої індустріальної революції. Частка промислового інтернету речей у світове господарство перевищила 460 млрд доларів у 2019 році.

Концептуальні основи «індустріального інтернету речей» з'явилися у США, а європейських країнах – Індустрії 4.0. Спочатку уряд Німеччини у державній програмі «Індустрії 4.0» обґрунтував необхідність удосконалення реального сектора на базі створення, зовні заданих, автоматизованих та персоналізованих цифрових виробництв. Аналогічні програми втілюються в США - Industrial Internet, в Японії - "Connected Factories", а в Китаї - "Зроблено в Китаї 2025" тощо, що підвищує конкурентоспроможність суб'єктів реального сектора. Оскільки Індустрія 4.0 призводить до масового запуску кіберфізичних систем, розвитку штучного інтелекту, автоматизації виробничих процесів, це значно позначається підвищення конкурентоспроможності підприємств, зниженні собівартості продукції і на зростанні її продуктивності.

Прикладом цифрових технологій є підривні виробничі адитивні технології, які також називають як «3D-друк», що стосується адитивного виробництва, що дає можливість отримувати продукцію різного цивільного, космічного, спеціального призначення, різного ступеня складності конфігурації та точності шляхом пошарового нарощування (принцип «додавання»). Це здійснюється на цифровому, автоматизованому та технологічному обладнанні (3-D-принтер) відповідно до комп'ютерної інформаційної 3-D-моделі продукції, що виготовляється під керуваннями комп'ютерними програмами за допомогою

операторів. У постковідний період збільшаться цифрові перетворення в платежах, надходження, ланцюжках поставок і багатьох інших аспектах бізнесу з метою підвищення його ефективності. Великі виробники, такі як Boeing, Airbus, Safran, Honeywell, GE Aviation, General Motors і Ford, вже вклали значні кошти в інтелектуальне виробництво і безконтактні технології, щоб домогтися зниження витрат [7].

У безконтактному бізнес-середовищі зростатиме попит на автономні транспортні засоби, автономні/інтелектуальні фабрики і аддитивне виробництво (3D-друк). Інтелектуальне виробництво дозволить підвищити продуктивність, пропускну спроможність та покращити технічне обслуговування. Наприклад, General Motors розширює використання підключених роботів, які можуть допомогти автовиробникам визначити проблеми з технічним обслуговуванням автомобілів до того, як вони виникнуть. Компанія Uber недавно заявила, що, оскільки 80% вартості поїздки складають витрати на водія, використання автономних транспортних засобів підвищить її прибутковість [9].

Великої популярності у сучасному середовищі набув універсальний термін "третя промислова революція", головними ідеологами якої вважаються американські дослідники Джеремі Ріфкін і Реймонд Курцвейл [10]. При цьому важливо відзначити, що Д. Ріфкін з 2000 р був радником керівництва Єврокомісії. Він консультував трьох її голів Р. Проді, М. Баррозу і Ж.-К. Юнкера, а також Європарламент, багатьох глав держав, включаючи А. Меркель, з питань формування «розумної зеленої економіки третьої промислової революції». Прихильники концепції третьої промислової революції, зокрема, вважають, що перша промислова революція мала в своїй основі використання вугілля, друга вуглеводневі ресурси, тоді третя має на увазі поступове впровадження цілого комплексу нових технологічних рішень. У свою чергу, ці рішення в значній мірі спираються на використання і подальше вдосконалення цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

Залежно від рівня впливу інформаційно-цифрового прогресу в ринкових

умовах починають проявлятися нові тренди, що впливають на всі суб'єкти в реальному та фінансовому секторах господарства та забезпечують конкурентні переваги тим господарюючим агентам, які встигають адаптуватися до нових умов. При цьому конкурентні переваги будь-яких суб'єктів реального та фінансового секторів в умовах ринкового господарства, у тому числі і суб'єктів цифрового бізнесу інформаційно-комунікативного сектору, визначаються значним зростанням прибутку та рентабельності, рівня інноваційної активності та інноваційного потенціалу, найбільш ефективної праці працівників та оптимальним застосуванням матеріальних активів тощо.

Так, виручка цифрових фірм інформаційно-комунікативного сектора у країнах зросла на 9 %, і навіть їх ринкова вартість проти конкурентними фірмами [7]. Отже, можна стверджувати, що агенти в реально-відтворювальному та фінансовому секторах господарства, що застосовують цифрові технології у своєму функціонуванні, мають конкурентні переваги з високим рівнем інноваційної активності та інноваційного потенціалу.

Крім того, конкурентні переваги цифрових фірм полягають у впровадженні модифікованих та налагоджених бізнес-моделей. При цьому в даний час для цифрового бізнесу інформаційні та цифрові технології висуваються на перший план (табл.1.1).

Конкурентні переваги учасників в умовах глобальної конкурентоспроможності, у тому числі суб'єктів цифрового бізнесу можуть забезпечуватися зростанням рентабельності та прибутку, оптимізацією матеріальних активів, рівнем інноваційної активності та потенціалу. До конкурентних переваг слід також відносити перетворені та адаптовані бізнес-моделі суб'єктів господарювання, які ефективно застосовують цифрові технології.

З позиції формування нових конкурентних переваг такі виклики цифрової економіки як радикальна технологічна революція, нові способи взаємин із споживачами, нові можливості розвитку ланцюжків створення вартості, розвиток форм комунікацій формують нові джерела конкурентоспроможності підприємств: впровадження проривних технологій у діяльність підприємства, формування баз

даних для споживачів, цифрові послуги, системна трансформація ланцюжків створення вартості, комплексна міжфункціональна інтеграція у прийнятті рішень на всіх рівнях.

Таблиця 1.1 - Вплив цифровізації на різні типи бізнес-організацій [12,13]

| Види діяльності | Максимізація цифрового прибутку та рентабельності | Мінімізація цифрових витрат | Бізнес-організації цифрового підсектору |
|--|--|---|--|
| Видобувні і обробні види діяльності | Підприємства хімічної промисловості розробляють для партнерів онлайн порта для управління замовленнями | Енергетичні підприємства використовують аналітичні методи для найкращого управління активами, в підсумку знижується кількість незапланованих простоїв | Підприємства хімічної промисловості збільшують свої замовлення при інтеграції виробництва традиційної продукції з сервісами |
| Зв'язки з громадськістю | Телекомунікаційні компанії разом з рітейлерами відпрацьовують push-пропозиції оптовим компаніям | Медіакомпанії цифровізують ланцюжки операцій формування вартості, мінімізуючи витрати | Телекомунікаційні компанії розвивають свою бізнес-модель, об'єднуючи сервіси для мобільних платежів |
| Індивідуальна виробнича торгівельна діяльність | Постачальник продає продукцію для офосів через платформу електронної комерції | Оптимізація роботи складу завдяки застосуванню аналітичних способів прогнозування попиту та об'єднання постачальників у ланцюжок вартості | Індивідуальне виробництво продукції |
| Медичні і державні послуги | Фармацевтичні компанії застосовують аналіз даних для кастомізації продуктів | Державні органи владди знижують витрати за рахунок цифровізації адміністративних процесів та самообслуговування | Фірми зі сфери Life Science (науки про життя) розширюють бізнес завдяки розробці та поставці індивідуальних послуг та продукції клієнтам |
| Фінансові послуги | Роздрібні банки надають додаткові послуги (сервіси) – мобільні платежі, просунуте управління фінансами | Роздрібні банки раціоналізують свої процеси і пропонують клієнтам можливості для самообслуговування | Роздрібні банки та фінтех-компанії на базі краудфандингу дозволяють мінімізувати свої ризики |

Пошук нових джерел конкурентоспроможності фокусується не лише у науково-технологічній та інноваційній сфері, а й у віртуальному екопросторі, який формує нові цифрові формати внутрішньо- та міжпроцесної взаємодії.

Впровадження проривних технологій у діяльність бізнес-організацій потребує перегляду їх стратегій, вибору нових форм виробничих систем та технологій [14]. «Розумні» технології створюють основу формування нових конкурентних переваг (табл. 1.2).

Так, ресурсний підхід зосереджує увагу на забезпеченості та ефективності використання виробничих ресурсів, інноваційний – на розробці нових механічних систем, ринковий підхід – на маркетингу та активізації продажів, інвестиційний – на збільшенні інвестиційної привабливості підприємства. Дані традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності зачіпають зміну лише на одному з етапів створення вартості. Аналітичний підхід трансформує весь ланцюжок створення вартості [4]. Так, змінюється підхід до розробки продуктів як складних комплексних систем, модернізувати «розумні» продукти набагато простіше і дешевше, розробка, проектування та вдосконалення тепер мають постійний характер.

Виробництво «розумної» техніки — це нові вимоги, і нові можливості. Наприклад, останній етап складання – завантаження та конфігурацію програмного забезпечення – можна здійснювати безпосередньо у клієнта. Наприклад, Siemens – одна з найсильніших компаній в галузі промислової та побутової автоматизації, вона виробляє повний список контролерів та інших необхідних пристроїв. "Розумний будинок" на основі контролерів Synco Living створений для автоматизування житлових приміщень, він включає всі функції: від підтримки оптимальної температури в будинку до регулювання та повного відключення світла. KNX-контролери - єдиний у світі протокол, який дозволяє в рамках єдиної системи підключати пристрої, випущені різними виробниками. Siemens Logo - найпростіша функціональна система, легка в експлуатації та програмуванні.

Змінюється саме промислове виробництво до створення стандартизованих платформ, а налаштування обладнання з урахуванням побажань конкретного клієнта відбувається дедалі пізніше — на стадії збирання. І тут досягається ефект масштабу і скорочуються товарно- матеріальні запаси. Можливість дистанційно підключатися до «розумних» пристроїв та моніторингу його роботи, центр

тяжкості їхніх відносин зі споживачами зміщується: якщо раніше вони будувалися навколо продажу, тобто разових операцій, то тепер головним стає постійне, протягом усього терміну служби, вдосконалення їхньої продукції для конкретних клієнтів [8]. Тому у служб маркетингу та продажу з'являються нові завдання і перед ними відкриваються нові перспективи. За оцінкою Gartner, до 2020 р. у всьому світі було більше 20 млрд. «розумних» пристроїв.

Таблиця 1.2 - Конкурентні переваги в залежності від підходів до конкурентоспроможності

| Підхід | Ланцюжок створення вартості | | | |
|---------------|--|--|---|---|
| | Розробка | Виробництво | Маркетинг та продаж | Післяпродажне обслуговування |
| Ресурсний | | Забезпеченість та ефективність ресурсів; доступність ресурсів; продуктивність; рентабельність | | |
| Інноваційний | Розробка нових механічних систем; запровадження інновацій; частка патентів ноу-хау | | | |
| Ринковий | | | Вивчення споживачів; активізація продажів; маркетинг; Стимулювання продажів | |
| Інвестиційний | Доступ до інвестицій; інвестиційна привабливість; окупність; прибутковість інвестицій | | | |
| Аналітичний | Розробка великих комплексних систем; низькі витрати модернізації; постійне проектування | Постійний контроль за якістю; дистанційне обслуговування; постійне виробництво | Нові інтерфейси користувача; нові способи сегментації споживачів та індивідуалізації обладнання | Віддалене обслуговування; служба одного візиту; профілактичне обслуговування; нові послуги |

Джерело: складено автором на основі [15,16,17,18]

Дані, коннективність та аналітика «розумної» техніки розширюють роль сервісу та допомагають створювати нові пропозиції. Сервіс став основним джерелом бізнес-інновацій у виробництві, що приносить їм дохід зростає з розвитком нових послуг, таких як розширена гарантія або порівняння ефективності по всьому обладнанню або парку техніки клієнта, а то й у всій галузі. Таким чином, виробництво, продаж та експлуатація «розумних» продуктів трансформує ланцюжок на кожному з етапів, спрощуючи все, що пов'язане з «залізом» та ускладнюючи програмне забезпечення. Оскільки масштаб змін величезний, а знань та досвіду у сфері «розумних» технологій не вистачає, багато компаній створюватимуть гібридні чи перехідні організації: це дозволить їм зібрати в одному місці найкращих спеціалістів, уникнути дублювання робіт, освоїти потрібні знання та навички. Будь-яка перебудова травмує організацію, викликає загострення конкурентної боротьби та породжує нові загрози безпеці даних. Але самі «розумні» технології обіцяють прогрес економіці та суспільству.

1.2 Методи оцінювання цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Безперервне збільшення масштабів і кількості видів сучасного бізнесу обумовлено освоєнням цифрових технологій. Їх зростаючий вплив на розвиток надає особливого значення виміру процесів цифровізації. Однак в даний час відсутні загальновизнані в цій сфері універсальні показники і методи. Перш за все виникає питання, що і як вимірювати. Відповісти на це питання складно в силу ряду причин:

- відсутність чіткої межі між традиційною і цифровою частиною ускладнює проведення адекватних оцінок;

- різноманітність явищ, пов'язаних з цифровізацією, ускладнює вимір і робить практично неможливим проведення порівняльного аналізу;
- низька якість або взагалі недостовірність і відсутність вихідних даних для оцінки. Багато видів цифрової економічної діяльності виявляються віртуальними, їх складно визначити. Вони не відразу знаходять втілення в готовому продукті. Їх буває непросто відстежити [20].

Експертами Єврокомісії у 2014 році розроблено DESI індекс, що відбиває індикатори цифровізації в європейських країнах, який дозволяє відстежувати стан і еволюцію цих процесів і конкурентні позиції європейських держав в цій сфері [13]. На основі методики побудови цього показника розроблено та опубліковано в 2015 р вдосконалений I-DESI індекс, що дозволяє проводити відповідні порівняльні оцінки не тільки для країн Євросоюзу і ЄС в цілому, але і для Австралії, Бразилії, Канади, Китаю, Ісландії, Ізраїлю, Японії, Південної Кореї, Мексики, Нової Зеландії, Норвегії, Росії, Швейцарії, Туреччини і США [14]. Розрахунок індексу I-DESI заснований на використанні даних з різних визнаних міжнародних джерел, таких як ОЕСР, ООН, Міжнародний союз електров'язку та ін. В результаті цього Євросоюз отримав відпрацьовану систему контролю над ходом реалізації прийнятих до виконання програм цифровізації. Використання цього показника дає можливість Європейській комісії щорічно виявляти кількісні і якісні відмінності в рівнях розвитку процесів цифровізації в рамках ЄС і за його межами в інших 17 значущих країнах. Даний моніторинг полегшує координацію національних та наднаціональних зусиль для активізації цих процесів.

Оцінці підлягають наступні п'ять областей розвитку цієї сфери: зв'язаність, тобто тіснота взаємодії всередині неї, яка вимірюється масштабом розгортання широкопasmової інфраструктури зв'язку та її якістю; людський капітал ("цифрова" компетенція); ступінь використання населенням Інтернету; міра інтегрованості в економіку цифрових технологій і цифрових послуг, а також розвиток цифрових державних послуг з орієнтиром на створення "електронного уряду".

Результати дослідження показали придатність даного індексу для оцінки процесів цифровізації бізнес-середовища. У 28 країнах Євросоюзу вони вказують на їх досить високий рівень, який в окремих провідних європейських державах виявляється навіть вище, ніж в лідируючих країнах світового авангарду. Розрахунки на 2018 р показують, що ці процеси найбільш розвинені серед країн Євросоюзу в Данії, Швеції, Фінляндії, а також в Норвегії. За ними слідує Люксембург, Ірландія, Великобританія, Бельгія, Естонія. Найменші значення цього показника у Румунії, Греції, Італії. Шістка країн Євросоюзу з цього показником входить в десятку світових лідерів разом з Японією, Австралією, Канадою і США. Порівняння аналогічних розрахунків за період 2013-2016 рр. свідчить, що, незважаючи на значний прогрес у розвитку цифрової економіки, Євросоюзу в цілому не вдалося скоротити відставання в цій області від США, Південної Кореї і Японії. Результати дослідження з використанням окремих компонентів розглянутого індексу дозволили дати порівняльну оцінку розвитку згаданих вище основних складових областей цифрової економіки в розглянутих країнах [15].

За показником ступеня розгортання широкопasmової інфраструктури зв'язку і її якості лідерство зберігає Південна Корея з індексним значенням 79,8. Цей показник для 28 країн ЄС склав в середньому 62,9. І тільки у 6 країн не-членів Євросоюзу, включаючи Південну Корею, Японію і США, він виявився вищим. Країни ЄС мають перевагу в цінах на широкопasmовий зв'язок і в масштабах її поширення, однак відстають у розвитку високошвидкісного зв'язку 4G і мобільних широкопasmових систем.

Для оцінки людського капіталу та цифрової компетенції як важливих чинників цифрового бізнес-середовища використовують, зокрема, такі показники, як рівень зайнятості в наукомістких галузях, чисельність зайнятих випускників вищих навчальних закладів в секторах інформаційно-комп'ютерних технологій і в службах Інтернету. У цій сфері Євросоюз з індексом 58,0 показує відносно хороші результати при порівнянні з третіми країнами. Тільки у 9 з 17 країн, що не входять ЄС, цей показник буде вищим. За цим показником він випереджає США.

Слабкою ланкою Євросоюзу виявилось використання Інтернету. Найгірші, ніж у нього, показники мають лише 3 країни.

Розрахунки приватних індексів в складі I-DESI дозволили порівняти використання населенням Інтернет-послуг за такими параметрами, як тривалість функціонування соціальних мереж, кількість що знаходяться в їх розпорядженні кінцевих пристроїв і обсяг використовуваного ними трафіку, особливо для здійснення покупок і банківських операцій. Більшість країн Євросоюзу виявляються успішнішими, хоча і не набагато, ніж більшість їхніх конкурентів в області використання населенням Інтернет-послуг.

Оцінки ступеня освоєння цифрових технологій бізнесом сконцентровані в сфері їх використання на приватних підприємствах і на участі останніх в електронній торгівлі. Розрахунки показали, що за цими показниками 9 з 17 країн, що не що входять в Євросоюз, мають випереджаючі його середні значення. Серед країн лідерів перше місце за величиною цього індексу займає Швейцарія. За нею йдуть Ісландія, Норвегія, Канада, Південна Корея, США, Австралія, Нова Зеландія і Японія. Комісія запропонувала нові правила укладання Інтернет-контрактів, які уточнюють і розширюють права їх учасників в частині доступу до змісту цифрової інформації, цифрових послуг. Так, у разі отримання цифрового документа, що не відповідає існуючій домовленості або обґрунтованим очікуванням, ці правила передбачають певну відповідальність постачальника послуг.

В даний час розроблено чимало моделей оцінки цифрової зрілості підприємств. Щоб виявити найбільш загальні і пріоритетні напрями оцінки, проведемо порівняльний аналіз низки підходів.

Центр цифрового бізнесу MIT (MIT Center for Digital Business) та Capgemini Consulting протягом кількох років проводили дослідження в галузі цифрової трансформації для великого бізнесу [21,22]. За результатами аналізу понад 400 великих компаній з різних галузей було виділено три ключові області цифрових перетворень: клієнтський досвід (Transforming Customer Experience), операційні процеси (Transforming Operational Processes) та бізнес-моделі (Transforming Business Models) [23]. У межах кожної з виділених областей існує три

взаємодоповнюючі елементи, і ці дев'ять елементів утворюють набір «будівельних блоків» цифрового перетворення. Однак жодна компанія повністю не перетворює відразу всі дев'ять елементів. Різні компанії просуваються у напрямі цифрової трансформації з різними темпами та досягають різних рівнів успіху. Найкращі компанії (Digirati) поєднують цифрові технології з сильним лідерством, орієнтованим на докорінне перетворення бізнесу. Таке лідерство необхідне розробки чіткої стратегії цифрової трансформації, що визначає фокус і послідовність перетворень.

Таблиця 1.3 – Основні моделі оцінювання цифрової конкурентоспроможності бізнес-організацій

| № з/п | Назва моделі | Області оцінювання | Примітка |
|-------|---|--|---|
| 1. | .Центр цифрового бізнесу MIT (MIT Center for Digital Business) та Capgemini Consulting | три ключові області цифрових перетворень: клієнтський досвід (Transforming Customer Experience), операційні процеси (Transforming Operational Processes) та бізнес-моделі (Transforming Business Models) | У межах кожної з виділених областей існує три взаємодоповнюючі елементи, і ці дев'ять елементів утворюють набір «будівельних блоків» цифрового перетворення |
| 2. | Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model) компанії Deloitte | оцінюються цифрові можливості з 5 ключових вимірів: споживачі, стратегія, технології, виробництво, структура та культура організації | П'ять основних вимірювань поділено на 28 субвимірювань, які, у свою чергу, розбиті на 179 показників. |
| 3. | Індекс цифрової трансформації (Digital Transformation Index), розроблений аналітичним агентством Arthur D. Little | а) стратегія та керівництво (Strategy & Governance); б) продукти та послуги (Products & Services); в) управління клієнтами (Customer Management); г) операції та ланцюжки поставок (Operations & Supply Chain); д) корпоративні сервіси та контроль (Corporate Services & Control); е) інформаційні технології (Information Technology); ж) робоче місце та культура (Workplace & Culture) | Для кожної компанії результати оцінки представляють у вигляді радара, на якому з урахуванням галузевої специфіки також відзначаються рівень «віртуальних зірок» (Virtual Star) та середньогалузевий рівень (Average). |

Продовження табл.1.3

| | | | |
|----|--|---|--|
| 4. | Модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude - DBA) компанії KPMG | 5 областей оцінки: бачення та стратегія (Vision & Strategy), цифрові таланти (Digital Talent), ключові цифрові процеси (Digital First Processes), гнучкі джерела та технології (Agile Sourcing & Technology), керівництво (Governance) | Результати оцінки представляють у вигляді радара, кожен оціночний сектор має свій колір. На радарі по кожному напрямку оцінки виділяється 2 рівні: для даного підприємства та середній по всіх підприємствах, що пройшли самооцінку. |
| 5. | Цифрове піаніно (Digitization Piano), розроблене створеним з ініціативи компанії IMD та Cisco Глобальним центром трансформації цифрового бізнесу (Global Center for Digital Business Transformation) | виділяються 7 трансформаційних категорій (Transformation Category), що становлять найважливіші елементи ланцюжка створення вартості організації: бізнес-модель (Business Model), організаційна структура (Structure), співробітники (People), процеси (Processes), ІТ-можливості (IT Capability), пропозиції (Offerings), модель взаємодії (Engagement Model) | Для кожної з категорій розроблено перелік керівних питань, відповіді на які можуть допомогти скласти план перетворень. |
| 6. | Модель Ionology змін цифрового перетворення | стратегія та культура (Strategy & Culture), персонал та клієнти (Staff & Customer), процеси та інновації (Process & Innovation), технології (Technology), дані та аналітика (Data & Analytics) [25]. | Основою для формування траєкторії цифрової трансформації є стратегія |
| 7. | Індекс зрілості Індустрії 4.0 Asatech | Виділяються чотири ключові галузі цифрової трансформації: ресурси, інформаційні системи, культура та організаційна структура. | Виділені напрямки оцінюються відповідно до етапів розвитку Індустрії 4.0 (інформатизація, пов'язаність, наочність, прозорість, передбачуваність, самокорекція). Крім того, у розрізі п'яти функціональних областей (розвиток, виробництво, логістика, обслуговування, маркетинг та продажі) аналізуються корпоративні процеси. |

Джерело: [складено автором на основі 9-15, 24-28]

Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model) компанії Deloitte [10] оцінює цифрові можливості з 5 ключових вимірів: споживачі, стратегія, технології,

виробництво, структура та культура організації (Customer, Strategy, Technology, Operations, Organisation & Culture). П'ять основних вимірювань поділено на 28 субвимірювань, які, у свою чергу, розбиті на 179 показників, за якими оцінюється цифрова зрілість. Акцент робиться на стратегію (Business Strategy), що визначає фокус перетворень. Послідовними кроками конкретизації стратегії є визначення бізнес-моделі (Business Model) та операційної моделі (Operating Model), які визначають необхідний рівень цифрової зрілості за виділеними вимірами.

Індекс цифрової трансформації (Digital Transformation Index), розроблений аналітичним агентством Arthur D. Little, має більшу кількість укрупнених напрямів оцінки [24]: а) стратегія та керівництво (Strategy & Governance); б) продукти та послуги (Products & Services); в) управління клієнтами (Customer Management); г) операції та ланцюжки поставок (Operations & Supply Chain); д) корпоративні сервіси та контроль (Corporate Services & Control); е) інформаційні технології (Information Technology); ж) робоче місце та культура (Workplace & Culture). Для кожної компанії результати оцінки представляють у вигляді радара, на якому з урахуванням галузевої специфіки також відзначаються рівень «віртуальних зірок» (Virtual Star) та середньогалузевий рівень (Average).

Така порівняльна оцінна база, сформована за наслідками досліджень, є істотною перевагою моделі, оскільки дозволяє підприємству позиціонувати себе на галузевих ринках.

Модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude - DBA) компанії KPMG [25] об'єднує 5 областей оцінки: бачення та стратегія (Vision & Strategy), цифрові таланти (Digital Talent), ключові цифрові процеси (Digital First Processes), гнучкі джерела та технології (Agile Sourcing & Technology), керівництво (Governance). Як і двох попередніх моделях, кожна з виділених областей включає кілька складових. Результати оцінки представляють у вигляді радара, кожен оціночний сектор має свій колір. Особливістю та перевагою даної моделі є діагностичний інструмент самооцінки, що знаходиться у вільному доступі. На радарі по кожному напрямку оцінки виділяється 2 рівні: для даного підприємства та середній по всіх підприємствах, що пройшли самооцінку. Таким чином,

формується база для порівняльної оцінки, дуже важлива для прийняття рішень у галузі вибору стратегії та пріоритетних напрямів цифрової трансформації.

Цифрове піаніно (Digitization Piano), розроблене створеним з ініціативи компаній IMD та Cisco Глобальним центром трансформації цифрового бізнесу (Global Center for Digital Business Transformation) [26]. Аналогічно 7 нотам, виділяються 7 трансформаційних категорій (Transformation Category), що становлять найважливіші елементи ланцюжка створення вартості організації: бізнес-модель (Business Model), організаційна структура (Structure), співробітники (People), процеси (Processes), IT-можливості (IT Capability), пропозиції (Offerings), модель взаємодії (Engagement Model). Для кожної з них розроблено перелік керівних питань, відповіді на які можуть допомогти скласти план перетворень. Особливістю даної моделі є визначення розриву між поточним та необхідним рівнями в кожному напрямку. При цьому для отримання ефекту рекомендується одночасне перетворення кількох елементів та технологій створення музичних акордів. Фокус змін також визначається бізнес-стратегією, проте оскільки є тисячі потенційних комбінацій (варіантів розвитку), гарантувати успіх неможливо. Згідно з Gartner, лише 30% зусиль із трансформації цифрового бізнесу сьогодні є успішними.

Компанія Ionology виділяє 5 блоків змін цифрового перетворення: стратегія та культура (Strategy & Culture), персонал та клієнти (Staff & Customer), процеси та інновації (Process & Innovation), технології (Technology), дані та аналітика (Data & Analytics) [25]. Основою для формування траєкторії цифрової трансформації є стратегія.

Індекс зрілості Індустрії 4.0 Asatech [28] розроблено на основі досліджень, виконаних Національною академією наук та техніки Німеччини. Виділяються чотири ключові галузі цифрової трансформації: ресурси, інформаційні системи, культура та організаційна структура. Методика оцінки є дещо складнішою, ніж описані вище. Індекс формується одночасно у кількох областях. Виділені напрямки оцінюються відповідно до етапів розвитку Індустрії 4.0 (інформатизація, пов'язаність, наочність, прозорість, передбачуваність, самокорекція). Крім того, у

розрізі п'яти функціональних областей (розвиток, виробництво, логістика, обслуговування, маркетинг та продажі) аналізуються корпоративні процеси. Особлива увага приділяється перетворенню організаційної структури та культури. Основна мета перетворень - створення гнучкої компанії, що постійно розвивається.

Проведений аналіз дозволив виділити п'ять укрупнених напрямів оцінки цифрової зрілості бізнес-організацій (стратегія та бізнес-модель, споживачі, організаційна культура та персонал, операційні процеси та інформаційні технології), а також зробити низку істотних висновків щодо оцінки та управління цифровою зрілістю підприємства:

оцінка здійснюється або на основі розгорнутої системи критеріїв або за результатами відповідей на сукупність згрупованих за виділеними напрямками питань;

Найчастіше оцінка формується у двох форматах: як сума балів і як виділення оцінних рівнів. Наприклад, для визначення індексу цифрової трансформації виділяють такі рівні цифрової зрілості [29,30,31]: цифрова поінформованість (оцінка нижче 2,5 балів), цифрова адаптація (від 2,5 до 5,0 балів), цифрова орієнтація (від 5,0 до 7,5 балів) та цифровий центр (вище 7,5 балів);

можуть використовуватись різні взаємодоповнюючі методи оцінки: самооцінка, порівняльна оцінка, експертне оцінювання (переважно фахівцями консалтингових компаній);

найбільш поширеною формою представлення результатів є кругова діаграма типу «Радар»;

цільовий рівень цифрової зрілості визначається стратегією підприємства, при розробці якої необхідно враховувати як поточний рівень цифрової зрілості підприємства, так і результати цифрової трансформації інших компаній (у рамках однієї галузі та за її межами), а також комплекс зовнішніх факторів (розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, зміна споживчих цінностей та ін.).

1.3 Напрями розвитку конкурентних переваг бізнес-організації у цифровому середовищі

Створення цифрового бізнес-середовища все впевненіше стає загальносвітовим трендом. Для того, щоб стати повноцінними учасниками такого середовища та створювати на цій основі відповідні цифрові конкурентні переваги бізнес-організаціям необхідно дотримуватися стратегій цифрової трансформації. Для розкриття сутності цифрової трансформації наведемо кілька визначень:

Цифрова трансформація — це набагато більше, ніж просто розуміння та впровадження нових технологій. Вона стимулює хвилю інновацій у бізнес-моделях, продуктах, послугах та внутрішніх бізнес-процесах, які можуть загрожувати виживанню організації. Крім використання нових технологій, для цього потрібні нові способи мислення та ведення бізнесу, нові ролі та навички, нові організаційні структури та операційні моделі, а також адаптація до набагато швидших темпів змін [33];

цифрові перетворення полягають не тільки у вигоді з нових технологій; це вимагає від лідерів бізнесу використання іншого способу об'єднання людей та процесів з новими технологічними інструментами, а також відкритості для переосмислення традиційних бізнес-моделей та мислення цифрової компанії з точки зору того, як ви залучаєте своїх клієнтів, розширюєте можливості своїх співробітників та оптимізуєте свою діяльність, щоб заново винайти продукти та бізнес-моделі [34];

Цифрове перетворення - це не просто застосування технології наступного покоління до існуючих процесів. Цифрова трансформація бізнесу - це організаційні зміни за рахунок використання цифрових технологій та бізнес-моделей для підвищення продуктивності [35]; - мета трансформації полягає в тому, щоб створити гнучку компанію, що постійно розвивається, готову безперервно адаптуватися до мінливих умов за рахунок відповідних технологій, організаційного

навчання і процесів прийняття рішень із застосуванням даних високої якості, доступних у більш короткі терміни [36].

Здійснення цифрової трансформації є складним та неоднозначним процесом. За основу формування рекомендацій щодо проведення цифрової трансформації та зростання цифрової зрілості підприємства найбільш узагальнений методологічний підхід, що передбачає виділення трьох укрупнених етапів [37]. На кожному з етапів визначається відповідь на одне ключове питання: на першому етапі – чому трансформувати (Why transform?), на другому етапі – що трансформувати (What to transform?) та на третьому етапі – як трансформувати (How to transform?).

Сьогодні існує досить багато прогнозів у сфері перспектив цифровізації. Так, за оцінками MacKinsey [38], реальними перспективами у цифровому бізнес-середовищі є:

- підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації робіт - на 45-55%;
- зменшення простоїв обладнання - на 30-50%;
- зниження витрат на технічне обслуговування - на 10-40%;
- скорочення часу виходу ринку - на 20–50 %.

Не менш «мотивуючими» можуть виявитися і ризики для бізнес-організацій, які не ініціювали своєчасне зростання своєї цифрової зрілості. Поява «цифрових руйнівників» (Digital Disruptors) [42] та «цифрових вампірів» [43] докорінно змінило правила гри у різних галузях і призвело до втрати конкурентоспроможності багатьох компаній. Тим не менш, дослідження Cisco [44] показало, що багато фірм, як і раніше, недооцінюють небезпеку руйнування цифрових технологій і, отже, можуть бути недостатньо підготовлені до негативних наслідків, які вже випали на частку багатьох компаній у сфері технологій, медіа, розваг, роздрібною торгівлі, торгівлі та інших секторах.

Багато в чому це пояснюється нерівномірністю цифрового розвитку галузей та підприємств. За результатами дослідження діяльності компаній у різних галузях економіки, фахівцями компанії Cisco була сформульована концепція "цифрового вихору" ("Digital Vortex") [45]. Цифровий вихор є неминучим рухом галузей промисловості до «цифрового центру», в якому бізнес-моделі, пропозиції та

ланцюжки створення вартості максимально цифровізовані. Цифрова революція у таких галузях, як продаж музики, відеопрокат, бронювання подорожей та газети, призвела до того, що за 10 років 44% учасників ринку почали використовувати цифрові бізнес-моделі замість фізичних. Опитані керівники вважають, що в середньому приблизно чотири з десяти провідних галузевих підприємств будуть знищені під час цифрової революції у найближчі п'ять років. Число витіснених компаній коливається від 4,3 з 10 у сфері телекомунікацій до 2,5 у нафтогазовій області [8]. Крім того, у межах будь-якої галузі існують підприємства з різним рівнем цифрової зрілості.

Розуміння необхідності цифрових змін є першим кроком на шляху зростання цифрової зрілості підприємства.

Управління цифровою трансформацією – складний ітеративний процес, необхідною умовою успішності якого є наявність чіткої стратегії цифрової трансформації [1–4, 9, 10, 12, 13]. Стратегія задає «фокус» перетворень, що визначає портфель товарів та послуг підприємства, взаємодію з партнерами та клієнтами по всьому ланцюжку створення цінності та необхідні для цього інформаційні технології. Відповідно до сформованої стратегії визначається цільовий рівень цифрової зрілості підприємства, який необхідний для її успішної реалізації. Для подолання розриву між поточним та цільовим рівнями цільової зрілості підприємства розробляється дорожня карта (Roadmap) цифрової трансформації, відповідно до якої формується портфель проектів, що забезпечує збалансованість технологічних та нетехнологічних інновацій та досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому необхідною умовою успіху цифрових перетворень є їхня реалізація не як окремих проектів, а як цілісної стратегії. Таким чином, дорожня карта цифрової трансформації є впорядкованою в часі сукупністю проектів з реалізації технологічних та нетехнологічних інновацій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства на основі зростання його цифрової зрілості.

Розглянемо основні проблеми, методи та інструменти цифрової трансформації у розрізі виділених раніше узагальнених напрямів оцінки цифрової зрілості підприємств.

Стратегія та бізнес-модель. В даний час у літературі не склалося єдиного розуміння цифрової стратегії (Digital Strategy) або стратегії цифрової трансформації (Digital Transformation Strategy). Проведений М. Zaki з колегами аналіз показав, що:

у ряді випадків ці два поняття розглядаються як синоніми, хоча іноді наголошується на необхідності виділення двох щодо самостійних стратегій, проте критерії розмежування при цьому не наводяться. Тому в рамках цієї статті ці відмінності не враховуватимуться;

Цифрова стратегія, на відміну від функціональної ІТ-стратегії, має більш високий рівень ієрархії та належить до бізнес-стратегії, або навіть до загальноорганізаційної стратегії. Вона охоплює всі сегменти бізнесу та характеристики компанії та вимагає кількох механізмів узгодження: по-перше, узгодження зі стратегією підприємства; і, по-друге, узгодження з іншими функціональними стратегіями, щоб діяти як об'єднуючий зв'язок між різними рівнями стратегії всередині компанії.

При цьому основні вимоги до розробки бізнес-стратегій залишаються в силі та для стратегії цифрової трансформації: систематичний та безперервний аналіз зовнішнього середовища (технологічних, економічних та політичних факторів, споживчих переваг та конкурентів), облік внутрішніх можливостей та компетенцій підприємства, його цифрової зрілості, формування бачення майбутнього підприємства (надання послуг, джерел створення та отримання вартості, факторів диференціації), конкретизація цільових орієнтирів на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI).

Іншим інструментом, що тісно пов'язаний зі стратегією підприємства, є бізнес-модель. Перетворення бізнес-моделей є важливою умовою успіху цифрової трансформації [45–48]. Одним із загальноновизнаних трендів є поширення бізнес-

моделей типу багатосторонніх платформ, створення та розвиток екосистеми бізнесу [49–51].

Організаційна культура та персонал. За результатами дослідження CGI Global 1000, проведеного в 2016 р. компанією CGI Group [52], головним бар'єром для цифрової трансформації є зміна культури та подолання опору з боку співробітників компанії – цю причину назвали 72% опитаних.

Оскільки одним із правил цифрової трансформації є її проведення «згори донизу» [53], особливої актуальності набувають завдання, пов'язані з розвитком компетенцій менеджерів [54]. Крім того, у рекомендаціях щодо проведення цифрових перетворень в даному напрямку на перших позиціях, як правило, стоять: зміна культури [55], створення правильного мислення, загального розуміння цілей та стратегії цифрової трансформації, створення команди лідерів змін, навчання співробітників цифрової стратегії, залучення та утримання талантів.

Операційні процеси. Однією з основних цілей цифрової трансформації є створення гнучкої компанії, що постійно розвивається, готової безперервно адаптуватися до мінливих умов за рахунок відповідних технологій, організаційного навчання та процесів прийняття рішень із застосуванням даних високої якості, доступних у більш короткі терміни [55]. Методологією управління, що відповідає таким вимогам є група Agile-технологій [56, 57].

Базові принципи гнучких методологій управління закладені в документі, званому Agile Manifesto: люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти; готовий продукт важливіший за документацію по ньому; співпраця із замовником важливіша за жорсткі контрактні обмеження; реакція на зміни важливіша за проходження плану [58]. Спочатку ці технології застосовувалися у сфері розробки ІТ-проектів, що відрізняються високою динамічністю та часто пов'язаною з цим невизначеністю вимог до кінцевого результату на початкових етапах проектування, для яких принцип раннього виявлення та виправлення помилки дозволяє уникнути набагато більших витрат часу та ресурсів надалі. Сьогодні такі ситуації виникають у різних галузях, враховуючи складність і швидкість змін, що відбуваються.

В основі Scrum, як однієї з Agile-технологій, лежить проста ідея: коли б не було запущено проект, ніщо не заважає регулярно перевіряти хід робіт і послідовно з'ясовувати, чи справляється команда із завданням, чи створюється саме той продукт, який насправді хоче отримати замовник і чи є способи вдосконалити методи розробки та виконати роботу більш якісно та швидко [26]. Робота організується у невеликих крос-функціональних командах, що містять усіх необхідних фахівців. Вимоги до конкретного продукту (результату реалізації проекту) розбиваються на невеликі, орієнтовані користувача, функціональні частини, максимально незалежні друг від друга, які становлять беклог продукту. Елементи беклога товару впорядковуються з урахуванням їх важливості та необхідного порядку робіт, за це відповідає «власник товару». Робота ведеться короткими (від 1 до 4 тижнів) ітераціями - спринтами, наприкінці кожного реалізується закінчений функціонал, який можна продемонструвати споживачеві та отримати зворотний зв'язок. Також щодня проводяться «скрам-мітинг», на якому команда синхронізує свою роботу (один з одним та з іншими командами) та обговорює проблеми, що виникли.

Якщо, всупереч очікуванням, розпочатий проект виявиться невдалим, то відповідно до рекомендацій [59] не слід намагатися завершити його. Навпаки, необхідно якнайшвидше від нього відмовитися та перейти до іншого проекту. Відповідний принцип свідчить: «Експериментуйте та швидко вмирайте» (або: «і швидко навчайтеся на помилках»). Тому більшість проектів рекомендується спочатку починати у вигляді «пілотних проектів», і лише потім у разі успіху масштабувати успішні ініціативи на всю організацію.

Інформаційні технології. Результати оцінки підприємств за аспектом «Рівень «цифровізації» бізнесу» [60] показали, що більшість компаній-респондентів представлені в мережі інтернет (63% у традиційного бізнесу та 79% у високотехнологічних стартапів), проте лише половина компаній мають сайти з детальною інформацією про компанії, її продукти та послуги (43 % серед традиційних та 58 % серед високотехнологічних компаній). Частка комплексних ІТ-рішень в автоматизації бізнес-процесів не перевищує 20-30%.

Зростання цифрової зрілості підприємства — складний ітеративний процес, що не має єдиної правильної траєкторії розвитку. Тому забезпечення успіху вимагає застосування сценарних методів планування та гнучких методів управління (Agile-технологій), швидкого реагування на помилки та навчання на них, застосування практики «пілотних» проектів та їх масштабування у разі успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «РОБЕРТ БОШ ЛТД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Історія розвитку концерну ТОВ «Роберт Бош Лтд» починається в 1886 році. Саме тоді Робертом Бошем була відкрита «Майстерня точної механіки і електротехніки» в Штутгарті. Роберт Бош інженер - електротехнік, підприємець, для якого питання якості мали першорядне значення, був одним з лідерів промислової революції. Його девіз «Краще втратити гроші, ніж довіру», став запорукою репутації компанії в очах світового ділового співтовариства.

Всю лінійку ТОВ «Роберт Бош Лтд» становить мала побутова техніка, велика побутова техніка, вбудована техніка.

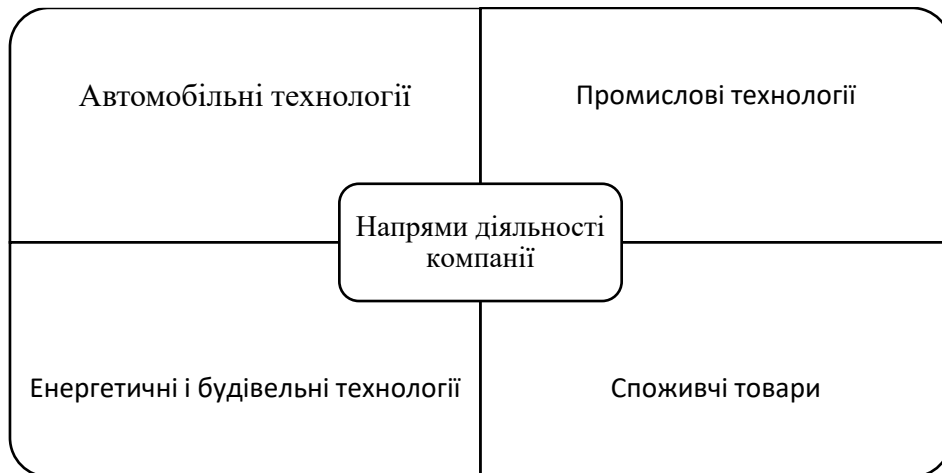


Рисунок 2.1. – Напрями діяльності компанії [32]

Побутові електроприлади - традиційна продукція ТОВ «Роберт Бош Лтд», яка принесла їй великий успіх. Сьогодні ТОВ «Роберт Бош Лтд» - марка побутової техніки №1 в Європі. В основі успіху бізнесу лежить якість продукції. ТОВ «Роберт Бош Лтд» завжди знаходить правильні рішення, спрямовані на задоволення бажань

споживача, відповідні індивідуальним потребам людини. Покупця переконує функціональність приладів, високий ступінь зручності в обслуговуванні, а також досконалий дизайн. Технічні досягнення інженерів в значній мірі сприяли тому, щоб полегшити повсякденне життя, зробити домашню працю менш обтяжливим. Побутова техніка ТОВ «Роберт Бош Лтд» проводиться, і продається сьогодні не тільки на своїй історичній батьківщині - в Німеччині, але і по всьому світу, в тому числі і в Україні. Марка, що отримала більшість голосів читачів за такими критеріями, як якість, співвідношення між ціною і якістю, відповідність побажанням споживачів, довіра торгової марку і її впізнаваність серед багатьох інших, проголошується "The Most Trusted Brand".

| | | | | | | | | |
|---|--------|--|--|---------|---|--|---------------------------|---|
| <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Bosch</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • 73.1 млрд. євро • 390 000 робітників • 223 виробничі майданчики </td> </tr> </table> | | | Bosch | | | <ul style="list-style-type: none"> • 73.1 млрд. євро • 390 000 робітників • 223 виробничі майданчики | | |
| Bosch | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 73.1 млрд. євро • 390 000 робітників • 223 виробничі майданчики | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Європа</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • 53% долі продажу • 234 673 робітників • 134 виробничі майданчики </td> </tr> </table> | Європа | <ul style="list-style-type: none"> • 53% долі продажу • 234 673 робітників • 134 виробничі майданчики | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Америка</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • 20 % долі продажу • 46 111 робітників • 33 виробничі майданчики </td> </tr> </table> | Америка | <ul style="list-style-type: none"> • 20 % долі продажу • 46 111 робітників • 33 виробничі майданчики | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Азіатський-Тихоокеанський</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • 27% долі продажу • 109 216 робітників • 56 виробничі майданчики </td> </tr> </table> | Азіатський-Тихоокеанський | <ul style="list-style-type: none"> • 27% долі продажу • 109 216 робітників • 56 виробничі майданчики |
| Європа | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 53% долі продажу • 234 673 робітників • 134 виробничі майданчики | | | | | | | | |
| Америка | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 20 % долі продажу • 46 111 робітників • 33 виробничі майданчики | | | | | | | | |
| Азіатський-Тихоокеанський | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • 27% долі продажу • 109 216 робітників • 56 виробничі майданчики | | | | | | | | |

Рисунок 2.2 – Ринок та показники 2019 рік [32]

Вищезазначені показники були отримані в результаті налагодження таких важливих факторів виробництва та реалізації продукції, як:

- співвідношення ціни та якості зборки;
- міцність матеріалу та зносостійкість;

- комфортність та дизайн;
- кваліфікація персоналу;
- збутова політика та рекламна діяльність;
- повернення техніки та гарантійна складова.

Отже, компанія ТОВ «Роберт Бош Лтд» в своїй роботі керується місією «**Be QIK , Be Better, Be Bosch**», пропонуючи своїм клієнтам ефективні та інноваційні технологічні рішення, де Q - Qualitaet (якість), I - Innovation (інновації), а K - Kundenorientierung (орієнтація на клієнта)

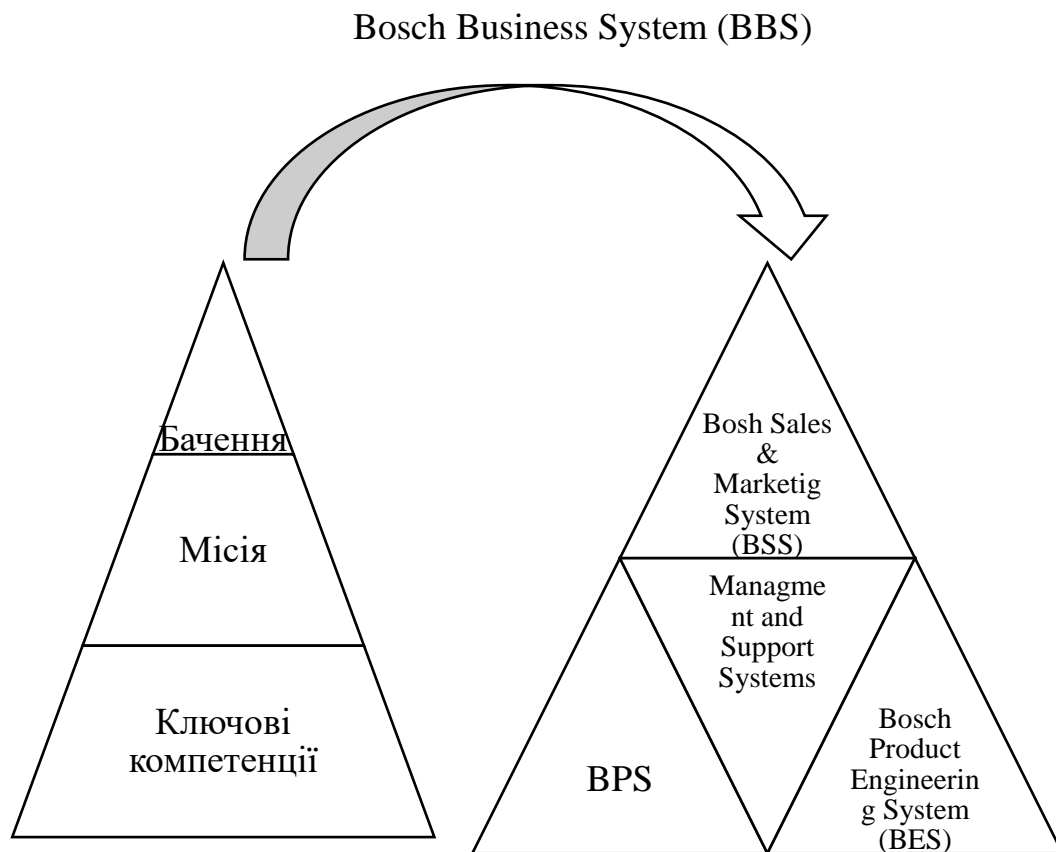
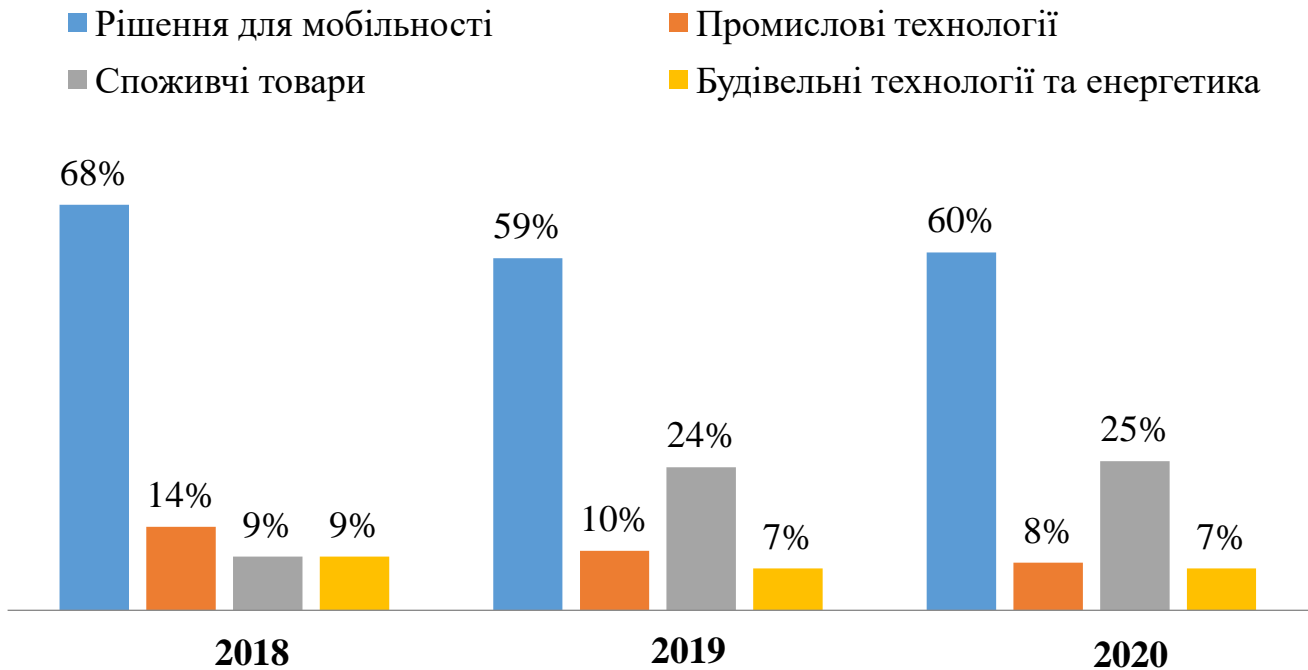


Рисунок 2.3 – Бізнес система компанії ТОВ «Роберт Бош Лтд» [9]

Логотип концерну (рис. 2.4) - просте схематичне зображення двигуна, укладене в коло. Він фактично є ровесником своєї компанії, вік якої вже давно переважив за 100 років.



Рисунок 2.4 – Основний логотип концерну Bosch

Рисунок 2.5 - Обсяги продажу Групи Bosch за напрямками діяльності, євро
Джерело: складено автором на основі [56]

Розглянемо основні фінансові результати Групи Bosch у 2018-2020 рр. (табл.

2.1)

Таблиця 2.1 - Фінансові результати Групи Bosch у 2018-2020 рр., млрд. євро

| Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік |
|------------------------------|----------|----------|----------|
| Обсяги продажу | 48,95 | 70,61 | 73,13 |
| Інвестиції в R&D | 4,96 | 6,38 | 6,95 |
| Капіталовкладення | 2,56 | 4,06 | 4,25 |
| Активи, всього | 61,92 | 77,27 | 81,88 |
| Акціонерний капітал | 29,54 | 34,42 | 36,08 |
| Прибуток до оподаткування | 3,03 | 4,59 | 3,33 |
| Прибуток після оподаткування | 2,64 | 3,54 | 2,37 |

Джерело: складено автором на основі [56]

Зростання обсягів продаж свідчить про те, що 2018 рік став для компанії результативним. Зміна структури власності, що сталося в результаті викупу пакетів акцій спільних підприємств, які спеціалізувалися на виробництві техніки для дому і систем рульового управління. Тобто компанія продовжує зростати попри наявність негативних тенденцій у світовій економіці. Інноваційна та енергоефективна продукція стали основним джерелом отримання виручки. Найкращі сектори у цьому контексті – «Споживчі товари» та «Рішення для мобільності». Напрямом «Будівельні технології та Енергетика» продемонстровано суттєве покращання показників. Проте у секторі «Промислові технології» спостерігаються негативні явища внаслідок звуження ринку.

ТОВ «Роберт Бош Лтд» працює на українському ринку з 1993 року, входить до концерну Bosch і є його дочірнім підприємством. У штаті компанії станом на 2019 рік налічується близько 360 осіб. Товариство здійснює свою діяльність через регіональні філії в Одесі, Львові та Дніпрі. Також в Україні працюють представництво Бош Рексрот у м. Краматорськ і завод з відновлення стартерів та генераторів у смт. Краківець Львівської області. У вищих навчальних закладах України діють три «Академії Bosch»: на базі Одеського національного політехнічного університету, Національного університету «Львівська політехніка» та Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Таблиця 2.2 - Основні напрями діяльності ТОВ «Роберт Бош Лтд» [52]

| № з/п | Напрями | Опис |
|-------|-------------------------|---|
| 1. | Рішення для мобільності | Автомобільні запчастини, діагностичне обладнання і сервіс. Бізнес-напрямок поєднує в собі досвід Групи Bosch в трьох областях: автоматизації, електрифікації та Інтернет-технологій. |
| 2. | Споживчі товари | Електроінструменти. Bosch випускає електроінструменти для будівельної галузі, промисловості і домашнього користування, оснащення, садову і вимірювальну техніку. До брендів Bosch належать Hawera, Skil, Dremel, RotoZip, Freud, Vermont American та інші, роблячи компанію найбільшим виробником портативного електроінструменту в світі. Побутова техніка. BSH Hausgeräte GmbH (БСХ Побутова техніка) - підприємство, що займається виробництвом побутових приладів: посудомийних машин, плит, пральних і сушильних автоматів, холодильників і морозильників, пилососів, малої побутової техніки. Сюди відносяться такі бренди, як Bosch і Siemens, Gaggenau, Neff, Thermador, Constructa, Viva, Zelmer і Ufesa. |

Продовження табл.2.2

| | | |
|----|-------------------------------------|---|
| 3. | Промислові технології | Drive and Control Technology. Дочірня компанія Bosch Rexroth (Бош Рексрот) є постачальником технологічних рішень для промисловості, включаючи гідравлічні приводи, автоматизовані рішення і системи управління. Підрозділ Bosch Packaging Technology (Бош Пакувальна техніка) розробляє, виробляє і встановлює пакувальні рішення для фармацевтичних, кондитерських і харчових підприємств. |
| 4. | Будівельні технології та енергетика | Системи безпеки. Підрозділом ведеться розробка продуктів та рішень для відеоспостереження і контролю доступу, включаючи охоронні системи та пожежну сигналізацію, а також системи аудіо- і конференц-зв'язку. Крім іншого, також надаються послуги з віддаленого моніторингу. Опалювальна та водонагрівальна техніка. Підрозділ термотехніки постачає енергоефективне опалювальне обладнання та рішення в області гарячого водопостачання. До її брендів належать: Bosch, Buderus, Junkers, Dakon, e.l.m leblanc S.A., Florida Heat Pump (FHP), Geminox, IVT, Nefit, Sieger, Vulcano and Worcester. |

Організаційна структура ТОВ «Роберт Бош Лтд» є лінійно-функціональною (Додаток). Генеральному директору підпорядковуються керівники відділів, яким в свою чергу підпорядковуються працівники цих відділів. Основним недоліком організаційної структури ТОВ «Роберт Бош Лтд» є відсутність відділу маркетингу на підприємстві.

Розглянемо динаміку фінансових результатів підприємства за 2018-2020 рр. (табл.2.3), а саме: виручку від реалізації, валовий, операційний та чистий прибуток.

Таблиця 2.3 - Фінансові результати ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2018-2020 рр.,

тис. грн.

| Показник | Роки | | | | | | |
|------------------------|----------|---------|--------------|----------|-----------|--------------|----------|
| | 2018 | 2019 | зміна обсягу | | 2020 | зміна обсягу | |
| | | | абс. | відн., % | | абс. | відн., % |
| Виручка від реалізації | 706 478 | 937 493 | 231 015 | 32,70 | 1 250 861 | 313 368 | 33,43 |
| Валовий прибуток | 190 514 | 292 955 | 102 441 | 53,77 | 402 940 | 109 985 | 37,54 |
| Операційний прибуток | -28 168 | 11 586 | 39 754 | -141,13 | 112 946 | 101 360 | 874,85 |
| Чистий прибуток | -116 445 | -64 304 | 52 141 | -44,78 | 83 747 | 148 051 | -230,24 |

Джерело: складено автором на основі фінансових даних та звітності ТОВ «Роберт БошЛТД [54,55].

Тому, як ми бачимо протягом 2018-2020 років, усі показники демонструють позитивну динаміку. 2018 рік був дуже важким для компанії через погіршення політичної ситуації в країні, після чого курс валют різко піднявся. У 2019 році результати покращилися, а чисті збитки скоротилися майже вдвічі. В результаті у 2020 році ситуація підприємства покращилася, діяльність компанії принесла чистий фінансовий результат 83 747 тис. грн. Проте наприкінці 2018 року була значна частина невідшкодованих збитків (135 343 000 гривень), тому за словами головного бухгалтера Robert Bosch GmbH, чистий прибуток піде лише на покриття збитків.

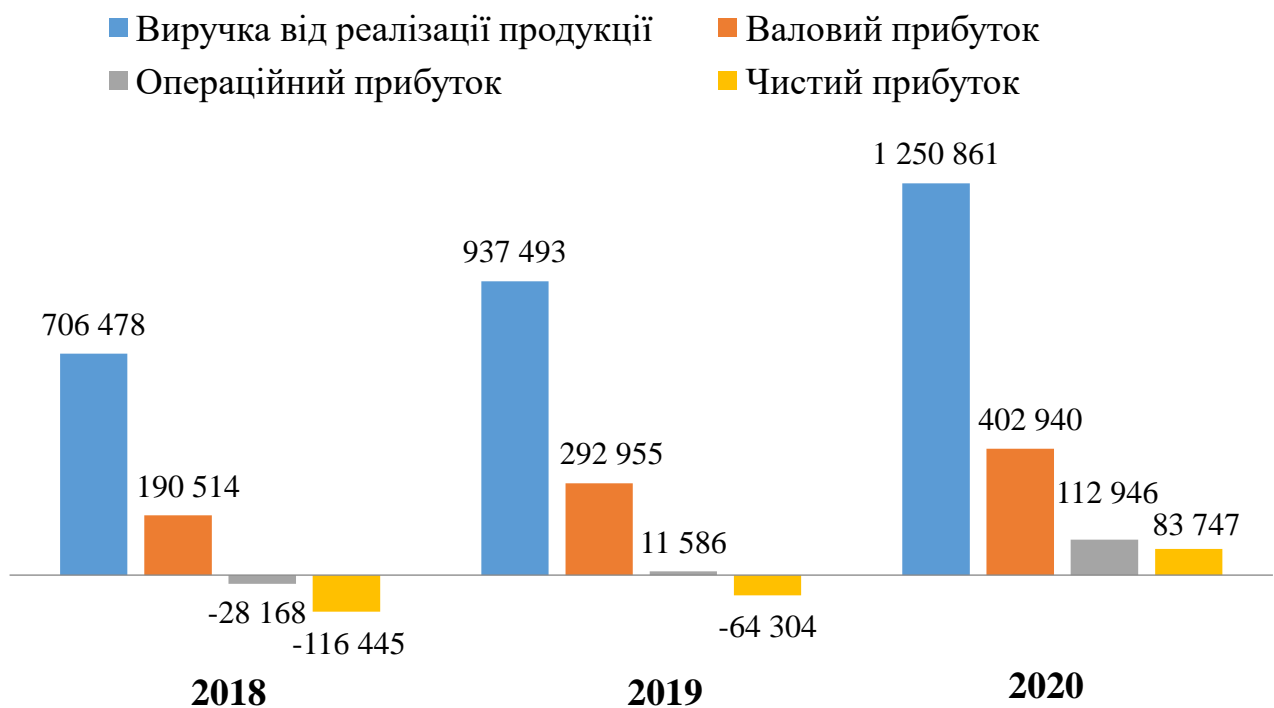


Рисунок 2.6 - Фінансові результати ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2018-2020 рр., тис. грн [54,55]

Розглянемо динаміку активів ТОВ «Роберт Бош Лтд» (табл. 2.4).

У табл. 2.4 спостерігається позитивна динаміка, оскільки вартість активів у 2020 році значно зросла порівняно з 2019 та 2018 роками, що свідчить про збільшення розміру підприємства. Збільшення вартості необоротних активів пов'язане із збільшенням вартості основних засобів, а збільшення вартості оборотних – із збільшенням запасів та дебіторської заборгованості. Останнє, однак, не є позитивним показником, оскільки кошти, які належать компанії, часто є

неправомірними боржниками, які довго прострочують платежі або не сплачують заборгованість, а питання вирішуються в судовому порядку.

Таблиця 2.4 - Вартість активів ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2018-2020 рр., тис. грн.

| Показник | Роки | | | | | | |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | зміна обсягу | | 2020 | зміна обсягу | |
| | | | абс. | відн., % | | абс. | відн., % |
| Оборотні активи | 258 490 | 237 944 | -20 546 | -7,95 | 299 522 | 61 578 | 25,88 |
| Необоротні активи | 22 400 | 11 910 | -10 490 | -46,83 | 29 607 | 17 697 | 48,59 |
| Усього активів | 280 890 | 249 854 | -31 036 | -11,05 | 329 129 | 79 275 | 31,73 |

Джерело: складено автором на основі [54,55]

Суттєвим для компанії є аналіз джерел фінансування, які є невід'ємною складовою діяльності підприємства. Використовуючи фінансову звітність, розглянемо структуру пасивів підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Структура формування коштів ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2018-2020 рр., тис. грн.

| Показник | Роки | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | зміна обсягу | | 2020 | зміна обсягу | |
| | | | абс. | відн., % | | абс., | відн., % |
| Власний капітал | -59 626 | -123 930 | -64 304 | -107,85 | 148 748 | 272 678 | 220,03 |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 134 630 | 183 562 | 48 932 | 36,35 | 0 | -183 562 | -100,00 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення | 205 886 | 190 222 | -15 664 | -7,61 | 180 381 | -9 841 | -5,17 |
| Усього пасивів | 280 890 | 249 854 | -31 036 | -11,05 | 329 129 | 79 275 | 31,73 |

Джерело: складено автором на основі [54,55]

Як бачимо, статті балансу демонструють позитивну динаміку. Значне збільшення власного капіталу у 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося за

рахунок зменшення непокритих збитків та значного внеску учасників до капіталу. Крім того, компанія зменшила суму поточних зобов'язань та застави у 2020 році порівняно з 2019 роком – через значне зменшення кредиторської заборгованості. Довгострокові зобов'язання та застава, які повністю погашені у 2020 році

2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Конкурентоспроможність підприємства можна проаналізувати за показниками рентабельності, які наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Рентабельність ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2018-2020 рр., %

| Показник | 2018 р. | 2019 р. | Різниця | 2020 р. | Різниця |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Рентабельність активів | -46,09 | -24,23 | 21,86 | 28,93 | 53,16 |
| 2. Рентабельність продажу | -16,48 | -6,86 | 9,62 | 6,70 | 13,55 |
| 3. Рентабельність продукції | -22,57 | -9,98 | 12,59 | 9,88 | 19,85 |

Джерело: складено автором на основі [54,55]

Розрахунки у табл. 2.6 показують нестабільну динаміку, найгірша – у 2018 році, що є досить складним для компанії. Прибуток за 2019 рік також став негативними – через великі чисті збитки. Проте порівняно з минулим роком вони значно покращилися. Загалом рентабельність значно покращилася протягом 2018-2020 років, що свідчить про те, що компанія вийде з кризи та отримає чистий прибуток.

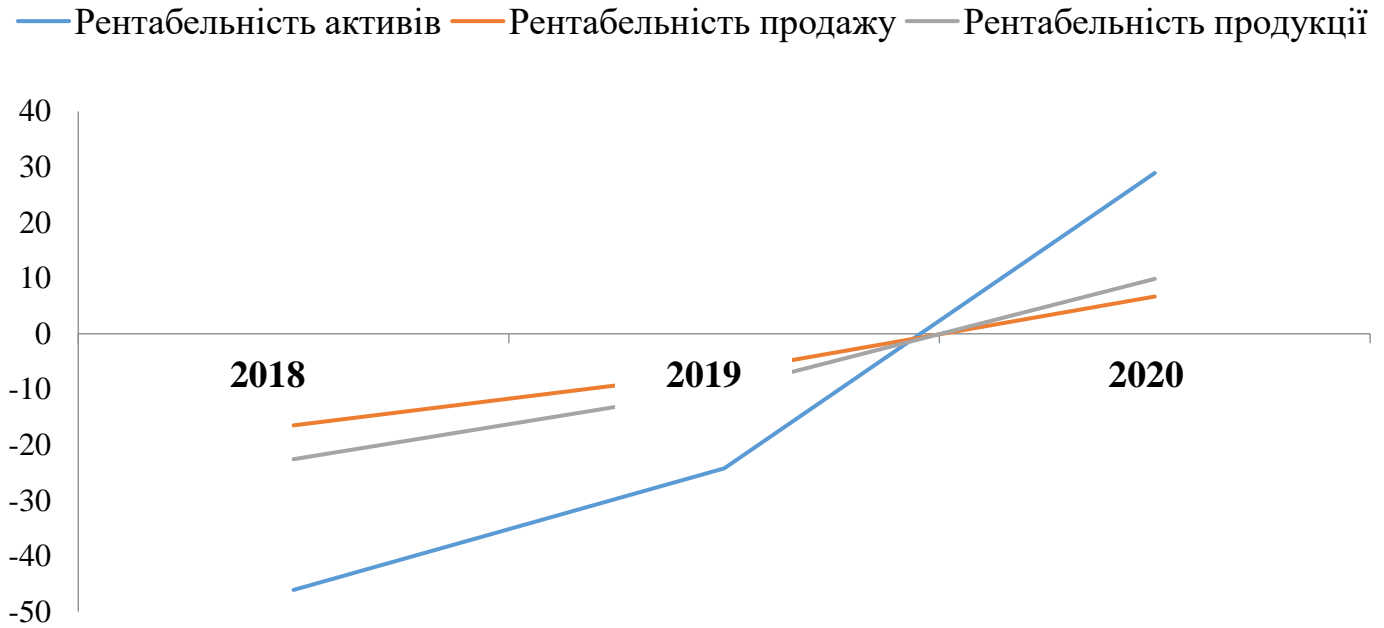


Рисунок 2.7 - Показники рентабельності ТОВ «Роберт Бош Лтд у 2018-2020рр. [54,55]

Для визначення конкурентної позиції Robert Bosch GmbH ми використали SWOT-аналіз (табл. 2.7). SWOT-аналіз проводиться для вивчення компанії як економічної системи в конкретному ринковому середовищі.

Таким чином, на основі SWOT - аналізу можливо з'ясувати, що компанія володіє значними перевагами, але загрози у середовищі господарювання є вищими за можливостями.

Український ринок електричних інструментів є різноманітним і представлений великою кількістю брендів (рис. 2.8) – Metabo, Bosch (Німеччина), Stanley, Black & Decker, DeWalt (США), TTI (Milwaukee, Ryobi, AEG), Makita (Японія), Skill, Sparky, Dauer, Rebir (Прибалтика), Kinzo (Голландія), Hilti (Ліхтенштейн), DWT (Туреччина, Китай) та ін. Електроінструмент завозиться в Україну приблизно десятьма крупними імпортерами. Найбільшим українським виробником є підприємство «Київприлад», випуском електроінструменту також займається компанія «Сом» (м. Одеса), завод «Мотор-Січ» і деякі інші.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз компанії

| Позитивні чинники | Негативні чинники |
|--|---|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ul style="list-style-type: none"> • Відома на міжнародному рівні торгова марка • Якість та продуктові інновації • Імідж виробника, який характеризується надійністю та досвідом • Сильна ринкова позиція • Диверсифікація портфелю продукції • Високий рівень диференціації продуктового портфелю • Розвинута корпоративна культура • Розгалуджені канали збуту • Висока кваліфікація та рівень підготовки персоналу • Гарантійне обслуговування, що здійснюється швидко та компетентно | <ul style="list-style-type: none"> • залежність від одного продуктового напрямку, який займає 60% у портфелі (рішення для мобільності) • Недостатній рівень показників платоспроможності та стійкості • Власне виробництво на території України відсутнє • Непредставленість товарів у нижчому ціновому сегменті • Залежність цінових характеристик від коливань валютного курсу • Відсутність служби маркетингу і низька маркетингова активність |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> • Перспективи зростання і відновлення ринку • Розвиток та диверсифікація каналів збуту • Зростання числа споживачів на основі маркетингу і реклами • Застосування сучасних цифрових маркетингових інструментів • Прихильність покупців бренду • Розвиток партнерства і відносин з клієнтами у B2B сегменті | <ul style="list-style-type: none"> • Політична нестабільність • Постійна зміна нормативно-правової бази • Зменшення купівельної спроможності населення • Конкурентний тиск • Коливання валютних курсів • Зростання цін через девальвацію української валюти • Збільшення витрат на оплату праці • Зниження темпів зростання продажів через високу ціну • Вибір споживача на користь дешевшого товару конкурента |

Джерело: складено автором на основі [54,55,56]

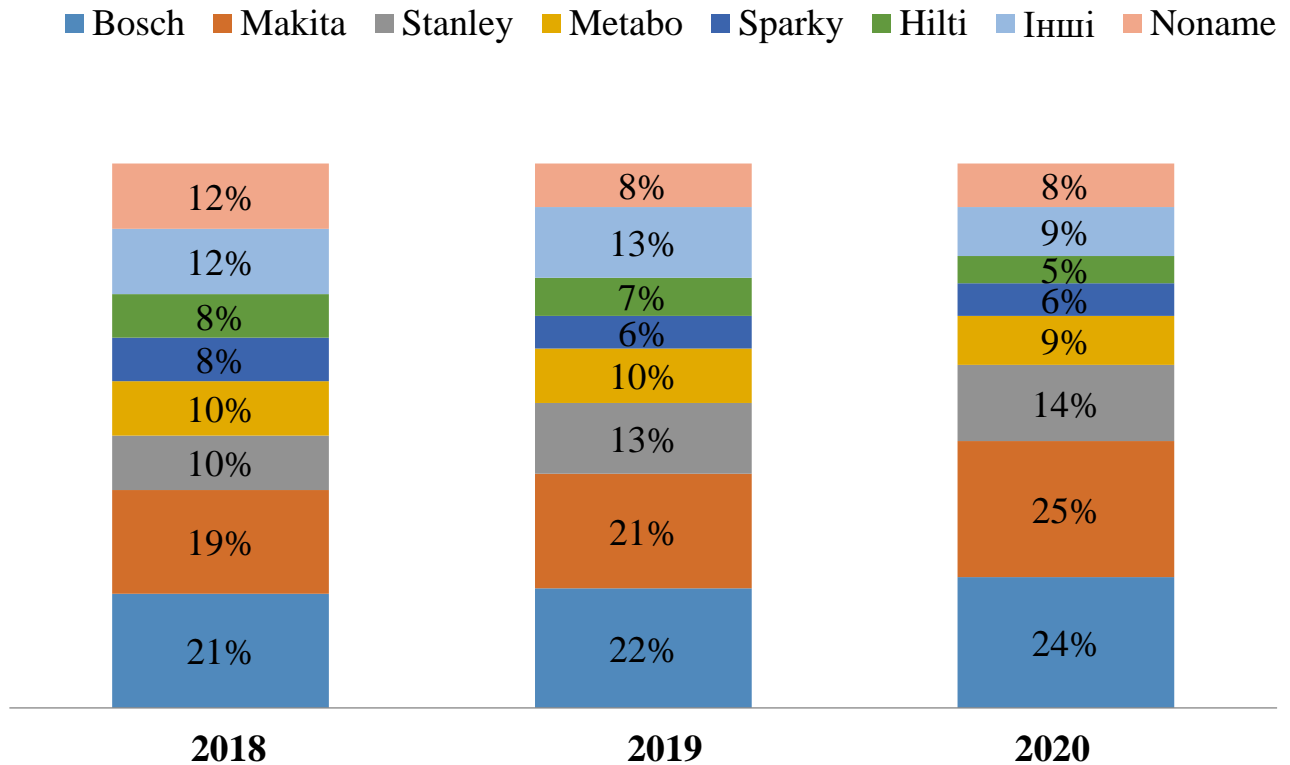


Рисунок 2.8 - Український ринок електричних інструментів у 2018-2020 роках, євро [54,55]

Позиції електроінструментів виробництва компанії Bosch за ціновими характеристиками представлено на рис. 2.9.

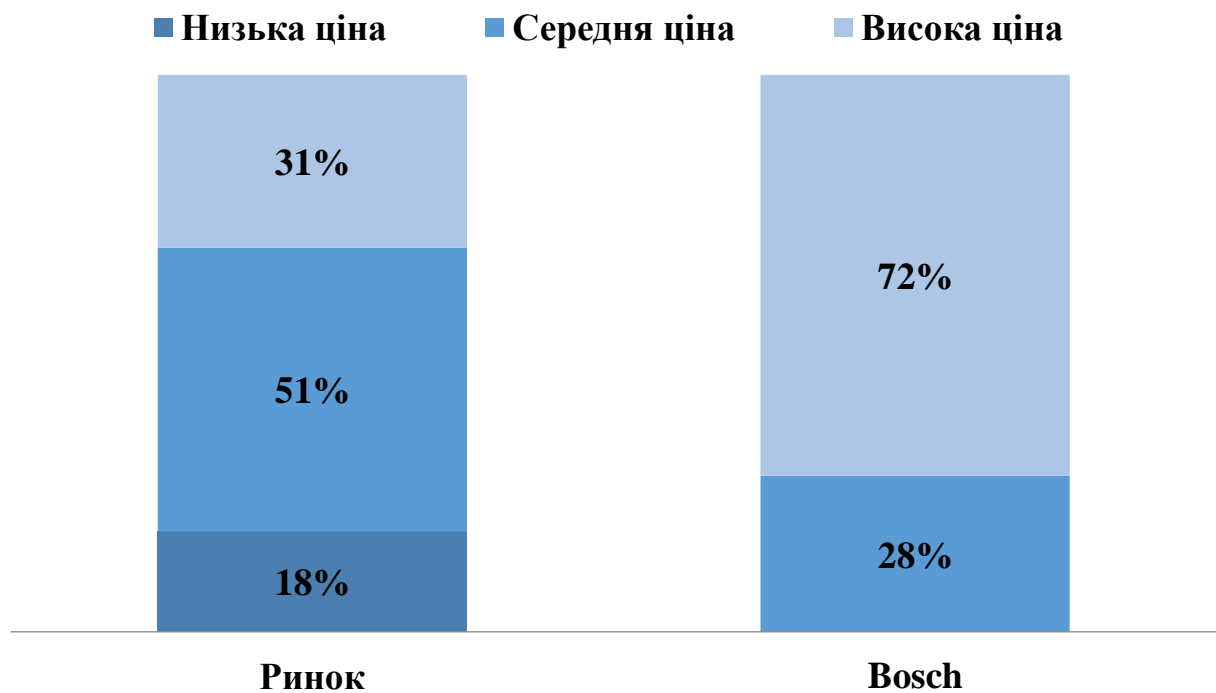


Рисунок 2.9 - Цінові характеристики електроінструментів компанії Bosch у 2020 році [54,55]

2.3 Напрями розвитку цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Проаналізувавши діяльність та фінансовий стан компанії, можна зробити висновок про те, що наразі для компанії досить сприятливий час для впровадження нововведень та збільшення масштабів діяльності.

Для посилення рівня конкурентоспроможності компанії запропоновано проект відкриття онлайн біржі з продажу комплектуючих та аксесуарів до електроінструментів на основі будівництва власного логістичного хабу. Цей проект є досить масштабним, але його реалізація дозволить зменшити логістичні видатки на доставку продукції в Україну з Європи та Азії, що є особливо актуальним за умов війни, післявоєнного відновлення та перебоїв з логістикою. Особливо вагомим характеристикою є те, що наразі популярні та затребувані товари відсутні на складах. Це створює неможливість для покупців вчасно задовольнити попит, що є вкрай важливим за умов відновлення зруйнованої інфраструктури. Цю проблему можливо розв'язати саме завдяки створенню онлайн торгівельного майданчику на базі будівництва власного складського хабу, функціонування якого дозволить швидше задовольняти потреби українського ринку.

Проект відкриття онлайн біржі з продажу комплектуючих та аксесуарів до електроінструментів на основі створення власного логістичного центру суттєво збільшить конкурентні переваги компанії, оскільки конкуренти не володіють виробничими потужностями в Україні. Перевагами такої пропозиції є: по-перше, можливість вчасних поставок; по-друге, перспективи встановлення конкурентних цін (зниження ціни за рахунок вдосконалення виробничих технологій); по-третє, опція контролю якості продукції; по-четверте, можливість впливу на товарні потоки, відповідно ринковій ситуації в короткі терміни регулювати темпи поставок; по-п'яте, більша стійкість до ринкової кон'юнктури. Проте, такий проект є капіталомістким і потребує значних витрат. Оцінимо початкові інвестиції для реалізації проекту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Капітальні інвестиції в проект

| Витрати | Сума, млн. грн. |
|---|------------------------|
| 1. Пошук та облаштування земельної ділянки (с. Шпитьки, ділянка 3 га в 17 км від Києву та 3 км від Житомирської траси) | 1,1 |
| 2. Будівництво логістичного хабу та формування товарного запасу | 90 |
| 3. Обладнання та розробка необхідного інформаційно-комунікаційного забезпечення | 30 |
| Разом | 121,1 |

Джерело: розраховано автором

Отже, як бачимо початкові інвестиції становлять 121,1 млн. грн. Сума витрат була визначена на основі впровадження подібних проектів зарубіжними компаніями в Україні та на основі моніторингу будівельного ринку та цін на земельні ділянки.

Витрати на оплату праці визначено у Додатку В.

У табл. 2.10 відображено річні витрати за проектом.

Таблиця 2.10 - Річні витрати за проектом

| Стаття | Витрати, млн. грн. |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. Матеріальні витрати | 36 |
| 2. Витрати на оплату праці | 4,272 |
| 3. Загальновиробничі витрати | 4 |
| 4. Адміністративні витрати | 4 |
| 5. Витрати на збут | 22 |
| Всього | 70,0 |

Джерело: розраховано автором

Для оцінки запропонованого проекту необхідно оцінити майбутні фінансові результати по трьох сценаріях (Додаток Г): оптимістичному - щорічне зростання виручки на 26%, реалістичному - щорічне зростання виручки на 22% та песимістичному - щорічне зростання виручки на 17%. Термін використання устаткування визначимо тривалістю 10 років, нарахування амортизації

відбуватиметься прямолінійним способом. Припустимо, що матеріальні витрати зростають кожного року на 15%, адміністративні витрати та витрати на збут - на 10%. Ставка дисконту становить: за оптимістичним сценарієм - 20%, за реалістичним - 25%, за песимістичним - 30%. Виручка від реалізації електроінструментів у попередньому аналізованому періоді становила 400·27 млн. грн., з яких 28%, формували доходи від продажу комплектуючих та аксесуарів.

Розглянемо альтернативні варіанти (проекти) підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Створення відділу для роботи з клієнтами (call-centre). На теперішній час обробка замовлень і комунікація з покупцями забезпечується фахівцями зі збуту (3 особи), що певним чином ускладнює їх діяльність, так як впливає на їх інші обов'язки, до яких зокрема входить: адміністративні завдання, документообіг, аналіз дебіторської заборгованості, підготовка звітності, оцінка надходження коштів, пошук нових клієнтів, постійний контроль цін, знижок тощо. Поєднання цих завдань є складним, особливо при значному числі покупців. Таким чином започаткування такого кол-центру оптимізує діяльність компанії забезпечить кращу комунікацію з покупцями.

Даний проект не є капіталомістким, для його реалізації необхідно лише знайти кваліфікований персонал і ознайомити його зі специфікою роботи відділу та провести тренінги, для того, щоб працівники могли проводити якісні консультації клієнтів. Керівництво, координацію і контроль цим відділом здійснюватиме начальник департаменту збуту.

У табл. 2.11 відображено посади, необхідні для створення підрозділу, зазначені їх обов'язки та вказано місячну заробітну плату.

Таблиця 2.11 – Витрати на залучення необхідного персоналу

| Посада | Обов'язки | З/п, грн. |
|---|--|-----------|
| Помічник з обслуговування покупців традиційного каналу продажів | Створення та обробка запитів покупців традиційних каналів продажів, консультування щодо позицій та артикулів продукції, контроль замовлень, внесення даних щодо покупця до системи, контроль документообігу, реалізація запитів працівників відділу | 18000 |
| Помічник з сервісу інтернет-дилерів та сітьових магазинів | Створення та обробка заказів інтернет-посередників та сітьових магазинів, консультування по позиціях і артикулах продукції, контроль замовлень, внесення даних щодо покупця до системи, контроль документообігу, реалізація запитів працівників відділу. | 18000 |
| Помічник відділу підтримки департаменту | Консультування клієнтів, допомога іншим працівникам, комунікації з дилерами. | 12000 |
| | Всього за 1 місяць | 48000 |

Джерело: розраховано автором

Даний проект не вимагає значних інвестицій і закупівлі обладнання. Його впровадження можливе паралельно з створенням логістичного хабу, проте він має теж стратегічний статус і забезпечує досягнення конкурентних переваг у майбутньому. Заробітна плата за 1 рік становить 408 тис. грн. Розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій. На теперішній час на ТОВ «Роберт Бош Лтд» немає відокремленої служби маркетингу. Відповідно виникла проблема використання сучасних маркетингових інструментів, розробки та впровадження нових концепцій, у тому числі у цифровому бізнес-середовищі. Значний час фахівців служби маркетингу займає документообіг, промоакції та комунікація з

покупцями. Слабкою стороною крім того є те, що у процесах продажу майже не задіяні соціальні медіа: здійснюються демо-заходи по продуктах, проте потенційні клієнти не завжди знають про деталі (час та місце) заходів. Існує ймовірність розширення каналів продажу продуктів, однак ці можливості недостатньо використовуються.

Отже, для реалізації цієї пропозиції пропонуються такі дії:

— Використання для рекламних цілей сучасних індор-дисплеїв (на основі технології Hypervsn™)

— Збільшення кількості працівників (помічник маркетолога і торгівельний менеджер indoor-sales)

— Застосування стендів з продуктами на автозаправках і Bosch Car Service.

Обсяги витрат на маркетинг наведено у табл 2.12.

Таблиця 2.12 - Структура маркетингових витрат проекту

| Витрати | Ціна, грн | Кількість, од | Витрати, тис. грн. | | |
|--|--------------|------------------|--------------------|-----------|------------|
| | | | Разові | Щомісячні | Річні |
| Індор-дисплеї (Hypervsn™) | 15 | 5 | - | 75 | 900 |
| Стенди для АЗС WOG (середні) | 4,2 | 20 | 84 | - | - |
| Стенди для Bosch Car Service (великі) | 5 | 108 | 540 | - | - |
| | | Всього | 624 | 75 | 900 |

Джерело: розраховано автором

Отже, початкові затрати становитимуть 624 тис. грн. Варто відмітити, що в перший рік буде витрачено 1·524 тис грн., а в другому та наступних - 900 тис. грн. на рік.

Зарубіжна управлінська практика, зокрема розробки консультаційної компанії МакКінсі [48], для підвищення ефективності стратегічних змін в бізнес-організації пропонує два ключових інструменти проєктного менеджменту, за допомогою яких можна уникнути помилок і підвищити вартість, створювану в результаті реалізації інвестиційних проєктів, в тому числі пов'язаних з збільшення

конкурентних переваг. Перший - це процес реалізації проєкту, заснований на проходженні жорстко визначених етапів і контрольних точок (Stage-Gate Process). Другий інструмент - комплексна система моніторингу ведення проєкту (Control Tower).

Поетапний процес реалізації проєкту (Stage-Gate Process) є інструментом моделі управління проєктами, спрямованої на реалізацію стратегічних змін на підприємстві. Він полягає в поділі проєкту на стандартні етапи (Stages) з чітко встановленими результатами, по завершенні кожного з яких проєкт повинен пройти через контрольну точку (Gate) – офіційну нараду для оцінки ситуації та прийняття рішень. До кінця кожного етапу проєкт повинен відповідати цільовим технічними та економічними показниками і задовольняти вимогам з управління ризиками. В іншому випадку на нараді приймається рішення про призупинення проєкту або його повернення до початку відповідного етапу. Таке рішення приймається на основі актуальної інформації і заздалегідь визначеного пакету документів.

Перед проведенням нарад в критично важливих контрольних точках зазвичай залучаються сторонні експерти, які проводять незалежну і неупереджену оцінку результатів етапу. Склад учасників нарад практично не змінюється і включає керівника проєкту, замовника проєкту (керівник вищої ланки з операційного підрозділу) і незалежних експертів, які в міру необхідності сприяють керівництву в проведенні оцінки. Така практика забезпечує своєчасне прийняття оптимальних рішень і прозорість ходу реалізації. Вона дозволяє отримувати повне і чітке уявлення про статус проєкту і ризики, контролювати реалізацію проєкту і керувати нею завдяки своєчасно прийнятим принципово важливих рішень.

Крім того, такий процес забезпечує поетапне прийняття інвестиційних рішень (перейти на наступний етап і затвердити наступну «порцію» інвестицій, призупинити проєкт або повторно пройти попередній етап) виходячи з внутрішніх і зовнішніх факторів і на основі найбільш актуальної інформації. Це особливо важливо з урахуванням того, що реалізація проєктів триває тривалий час, а волатильність всіх факторів має властивість зростати. Поетапний контроль дає

можливість приймати рішення, підкріплені фактичними даними, вже на ранніх етапах проєкту, коли всі зобов'язання ще можна відкликати (як правило, коли освоєно не більше 10% бюджету, але вже визначені основні концептуальні рішення). Це дозволяє провести більш точну оцінку найважливіших показників - бюджету, термінів реалізації, цільової чистої приведеної вартості.

Нарешті, поетапний процес реалізації дозволяє визначати пріоритети проєктної групи на різних етапах проєкту. Так, наприклад, на ранніх етапах проєкту (в ході його попередньої проробки) він забезпечує ретельне вивчення всіх можливих альтернатив, вибір оптимальних варіантів і створення докладного плану реалізації. Багатопроектні групи недооцінюють важливість якісної попередньої проробки проєкту і прагнуть якомога швидше перейти до етапу закупівель та будівництва.

Проєкт розробляється і реалізується етап за етапом, починаючи з формулювання концепції і розробки техніко-економічного обґрунтування і закінчуючи введенням об'єкта в експлуатацію та виходом на заплановану потужність. Стандартний поетапний процес реалізації включає п'ять етапів і практично не змінюється в залежності від галузі. Часто першого етапу передують попереднє опрацювання концепції.

Кожен етап складається з ряду заздалегідь певних заходів, що проводяться паралельно фахівцями з різних функціональних підрозділів, що відповідають за розробку і реалізацію проєкту, або під їх керівництвом. Етапи мають стандартну структуру, і за підсумками кожного з них повинен бути отриманий строго певний комплекс результатів, які необхідні для проходження контрольної точки і які будуть використовуватися в якості вхідних даних для наступного етапу.

Щоб процес був ефективним, необхідно чітко і детально сформулювати всі ключові заходи, вхідні і вихідні дані, а також результати робіт для кожного етапу. Крім цього, необхідно чітко розподілити функції та обов'язки між усіма учасниками реалізації проєкту, а також визначити взаємозв'язку між ними на різних стадіях життєвого циклу цього проєкту. Це особливо важливо в ситуаціях, коли замовник грає провідну роль в реалізації проєкту і сам інтегрує роботу різних

підрядників. Ясність щодо обов'язків та взаємозв'язків забезпечує виконання всіх ключових заходів і отримання необхідних результатів, допомагає уникнути непорозумінь і чітко розподілити відповідальність за підсумки роботи. До учасників проєкту зазвичай відносяться: виробничий персонал, співробітники функціональних служб (планування, постачання тощо), виділений персонал для роботи над проєктом (робоча група по проєкту), а також підрядники. Важливо також призначити одного відповідального за успішне виконання кожного етапу - зазвичай це керівник або директор проєкту. Таким чином забезпечується «єдиний центр відповідальності». Зарубіжна практика показує, що необхідно якомога більш детально описати розподіл ролей і повноважень між учасниками проєкту і відповідні взаємозв'язки.

При досягненні контрольних точок в ході реалізації проєкту процес передбачає прийняття ключових рішень:

- етап завершено, всі заходи опрацьовано і результати отримано, можна переходити до наступного етапу;
- потрібний додатковий час на опрацювання і завершення поточного етапу;
- проєкт слід припинити або призупинити - наприклад, в разі невідповідності мінімальним критеріям інвестиційної привабливості.

Зазвичай такі рішення приймаються при переході від одного етапу до іншого або в інших наперед визначених контрольних точках. Наступний етап проєкту не може стартувати без такого офіційного рішення. У багатьох компаніях фінансування проєкту повністю залежить від рішень, прийнятих в контрольних точках, що гарантує суворе дотримання процесу поетапної реалізації проєкту. Це означає, що проєктні групи не можуть продовжити роботу, не виконавши всі необхідні заходи і не надавши результати робіт в повному обсязі і відповідно до високих вимог до якості.

Контрольні точки - це не просто точки підведення проміжних підсумків і надання звіту про стан проєкту на основі оновленої інформації. У контрольних точках приймаються ключові рішення про подальшу долю проєкту, затверджуються заходи і плани, відбувається розстановка пріоритетів. Таким

чином забезпечується суворий контроль ефективності реалізації проєкту, який дозволяє переконатися в тому, що компанія реалізує потрібні проєкти і робить це оптимальним чином (рис.2.10).

Існує ряд елементів, які забезпечують ефективність нарад, проведених в контрольних точках.

По-перше, рішення приймаються керуючим комітетом, який очолює куратор проєкту - топ-менеджер, відповідальний за відповідний бізнес-блок (Gate Кеерер - «страж»). Важливо, щоб цей керівник підходив з усією серйозністю до нарад в контрольних точках, приділяв достатньо часу і уваги проєкту, стежив за ходом реалізації, основними показниками ефективності, виникаючими труднощами і альтернативними варіантами для прийняття оптимальних рішень щодо подальшої долі проєкту.



Рисунок 2.10 - Поетапна система управління проєктами за методом Stage-Gate Process [48]

По-друге, в контрольних точках повинні використовуватися критерії оцінки, які дозволяють приймати об'єктивні та обґрунтовані рішення. Дуже важливо чітко визначити, які результати повинні бути досягнуті на кожному етапі проєкту. Необхідно визначити і затвердити детальний стандартний список необхідних параметрів для кожної контрольної точки, так званий «інформаційний пакет» для обґрунтування рішень: перелік звітів і документів, які повинні бути підготовлені, включаючи всі ключові показники, сценарії, альтернативні варіанти тощо. У міру реалізації проєкту в кожній наступній контрольній точці повинна підвищуватися точність оцінки основних параметрів проєкту - графік, бюджет і чиста приведена вартість. Так, точність розрахункових показників бюджету повинна збільшитися приблизно з $\pm 50\%$ на початку проєкту до $\pm 10-15\%$ до моменту прийняття остаточного інвестиційного рішення - зазвичай такий момент відповідає контрольній точці, в якій стверджується основна частина бюджету по проєкту (наприклад, контрольна точка перед замовленням обладнання з тривалим терміном виготовлення). До моменту прийняття остаточного інвестиційного рішення, як правило, тільки 5-10% бюджету вже витрачено - на техніко-економічне обґрунтування, розробку базового проєкту тощо. Крім того, з кожним новим етапом повинен все більш детально опрацьовуватися план реалізації проєкту, так само як і перелік ризиків з планом відповідних профілактичних заходів (рис.2.11).

По-третє, існує ще один важливий елемент - незалежна оцінка проєкту. Подібні оцінки, що проводяться групою експертів, забезпечують наявність в контрольній точці додаткової об'єктивної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих і зважених рішень. Мета незалежної оцінки полягає не в критиці і вишукуванні недоліків в ході робіт і досягнутих результатів, а в наданні експертної підтримки і об'єктивних рекомендацій, покликаних підвищити загальну ефективність реалізації проєкту. Зазвичай звіт, складений за підсумками такої оцінки, включає висновок експертів щодо готовності проєкту до переходу на наступний етап. Цей висновок ґрунтується на результатах комплексного аналізу інформаційного пакету для прийняття рішень в контрольних точках.

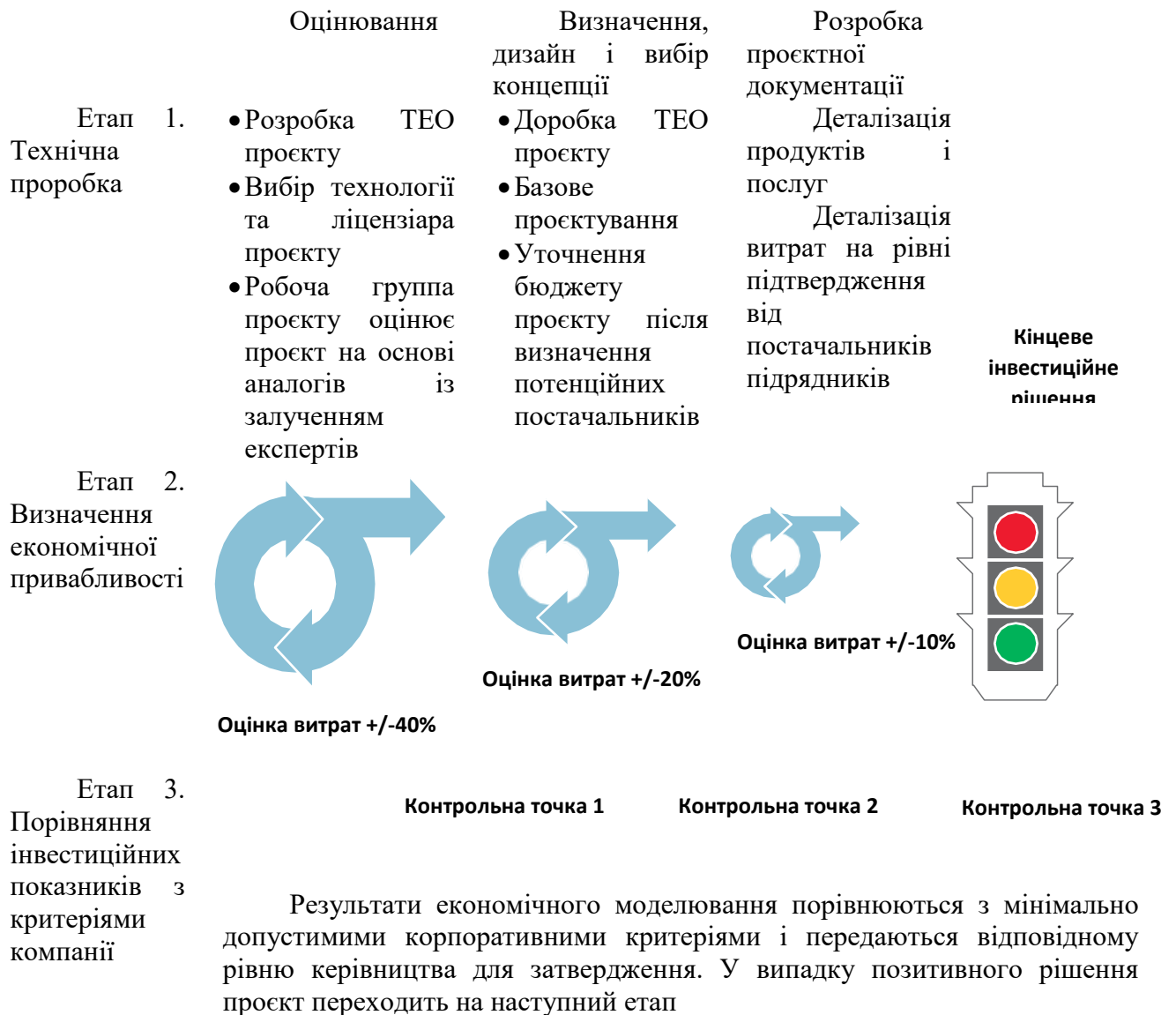


Рисунок 2.11 - Схема уточнення основних параметрів проекту у результаті технічного та економічного аналізу [48]

Для проведення оцінки формується міжфункціональна група незалежних експертів (власних і сторонніх), яка проводить глибокий аналіз найбільш важливих для проекту рішень і результатів, перевіряє, наскільки повним було список розглянутих варіантів, оптимально чи обраний рішення тощо. В ході оцінки аналізуються основні дані результатів роботи, документи і процеси, пов'язані з проектом, а також проводяться інтерв'ю та зустрічі з основними учасниками проекту. За підсумками оцінки готується звіт з рекомендаціями для керуючого комітету і робочої групи по проекту.

Щоб забезпечити успішну реалізацію великих проєктів, в тому числі пов'язаних з збільшенням конкурентних переваг, важливо доповнити поетапний процес реалізації системою звітності та механізмами моніторингу ефективності, який ведеться безперервно, а не тільки в контрольних точках. Ефективна комплексна система моніторингу і контролю - один з головних чинників успіху великомасштабних проєктів, реалізація яких характеризується значними ризиками, високим рівнем складності і великим обсягом інвестицій. Така система покликана забезпечити максимальну прозорість статусу проєкту, результатів і ризиків в режимі реального часу (всередині робочої групи по проєкту і для керівництва) з урахуванням прогнозу їх впливу на подальший хід проєкту (прогнозна оцінка). Це дозволяє передбачити складності, своєчасно концентрувати зусилля учасників проєкту на областях, що вимагають втручання, і вживати заходів для запобігання невдалого розвитку подій або пом'якшення негативних наслідків. Система моніторингу і контролю призначена для вирішення наступних завдань:

- забезпечення «спільного знаменника» і єдиного джерела даних (показників), що відображають стан реалізації проєкту та прогноз - для проєктних команд, керівників, підрядників та інших учасників (щоб кожен раз не витрачати час і сили на обговорення того, чия інформація більш достовірна);
- визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними ділянками робіт вже на ранніх етапах реалізації проєкту;
- кількісна оцінка основних ризиків, що впливають на реалізацію проєкту, і активне управління ними;
- регулярне проведення нарад з використанням стандартних регламентів і звітів для своєчасного виявлення і вирішення проблем в ході реалізації проєкту.

Комплексна система моніторингу та контролю забезпечує можливість спільних конструктивних обговорень і вирішення різного роду проблем в ході роботи над проєктом, включаючи технічні, комерційні та інші питання, що дозволяє максимально ефективно використовувати можливості по створенню

вартості.

Щоб виконувати свою функцію, ця система повинна забезпечувати прозорість за рахунок незалежної і стандартизованої системи збору даних, що дозволяє відстежувати ключові показники.

Важливо контролювати показники ефективності і ризику як на рівні проєкту в цілому, так і на рівні окремих комплексів робіт. Крім цього, важливо також виділити ті області, де найчастіше з'являються проблеми - особливо в точках сполучення комплексів робіт, при взаємодії між різними службами, робочими групами по реалізації, підрядниками, - і визначити оптимальні показники для моніторингу ефективності в цих областях.

Для того, щоб проєктний менеджмент підтримував стратегічні зміни в області на підприємстві вкрай важливо розробити чіткий структурований регламент для аналізу, обговорення і вирішення найбільш актуальних питань, пов'язаних з реалізацією проєкту, на основі потоків інформації, які забезпечуються комплексною системою моніторингу та контролю. Для цього необхідно запланувати регулярні міжфункціональні наради з ефективності реалізації проєкту на різних рівнях управління. В ході нарад увагу учасників залучається до найбільш актуальних питань (найчастіше актуальність визначається Різницям значень прогнозних показників від запланованих). Такі наради повинні бути орієнтовані на спільне і ефективне рішення проблем в практичній площині.

За результатами експертного оцінювання рівня цифрових конкурентних переваг ТОВ «Роберт Бош Лтд» в результаті реалізованих пропозицій на основі методики Індексу цифрової трансформації Arthur D. Little можна представити графічне відображення прогнозних змін на підприємстві (рис.2.12)

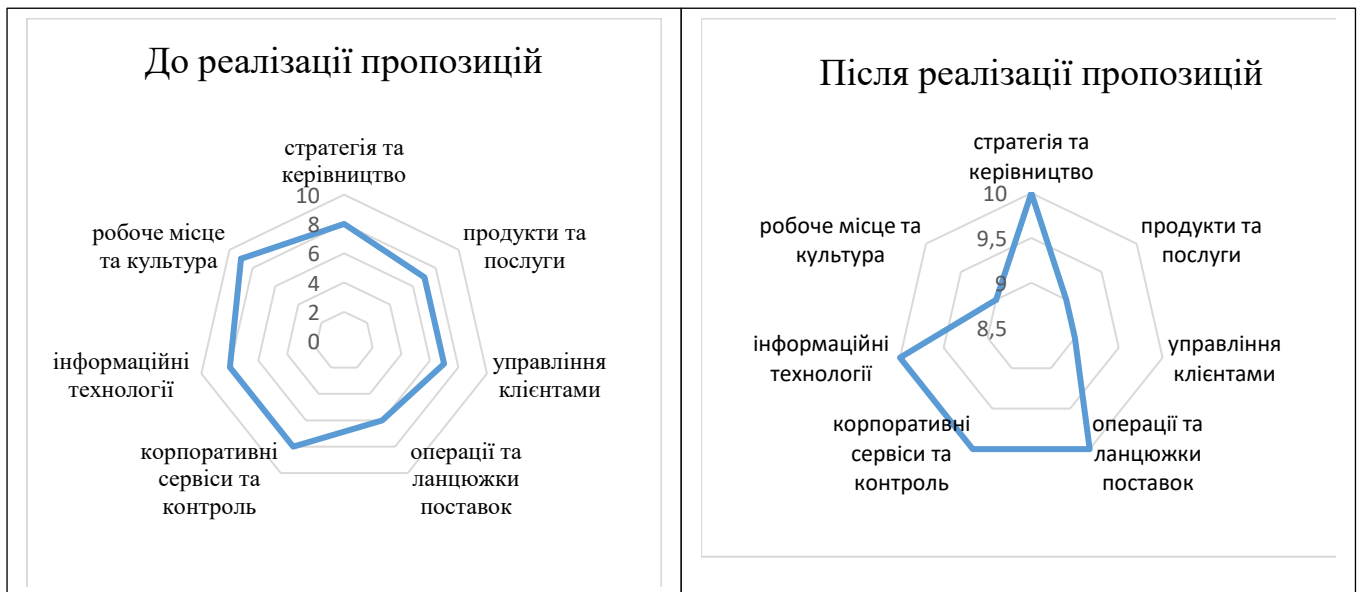


Рисунок 2.12 - Індекс цифрової трансформації Arthur D. Little для ТОВ «Роберт Бош Лтд»

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація заходів з розвитку цифрових конкурентних переваг підприємства здатна підвищити довгострокову успішність ТОВ «Роберт Бош Лтд» та створити новий потенціал прибуткової діяльності.

ВИСНОВКИ

У ході реалізації поставленої у кваліфікаційній бакалаврській роботі мети сформульовано такі висновки.

1. З позиції формування нових конкурентних переваг виклики цифрової економіки, зокрема такі як радикальна технологічна революція, нові способи взаємин із споживачами, нові можливості розвитку ланцюжків створення вартості, розвиток форм комунікацій формують нові джерела конкурентоспроможності підприємств: впровадження проривних технологій у діяльність підприємства, формування баз даних для споживачів, цифрові послуги, системна трансформація ланцюжків створення вартості, комплексна міжфункціональна інтеграція у прийнятті рішень на всіх рівнях. Пошук нових джерел конкурентоспроможності фокусується не лише у науково-технологічній та інноваційній сфері, а й у віртуальному екопросторі, який формує нові цифрові формати внутрішньо- та міжпроцесної взаємодії.

2. Перетворення бізнес-моделі є однією з найважливіших складових зростання цифрової зрілості підприємства та здійснюється у напрямі зростання кооперації, використання багатосторонніх платформ та створення екосистеми. Це дозволяє підвищити гнучкість бізнес-організацій як ключовий фактор їх конкурентоспроможності в умовах цифрового середовища, забезпечити ресурси та компетенції, необхідні для розвитку, скоротити час здійснення перетворень.

3. В даний час розроблено чимало моделей оцінки цифрової зрілості підприємств. Проведений аналіз дозволив виділити п'ять укрупнених напрямів оцінки цифрової зрілості підприємств (стратегія та бізнес-модель, споживачі, організаційна культура та персонал, операційні процеси та інформаційні технології), а також зробити низку істотних висновків щодо оцінки та управління цифровою зрілістю підприємства. оцінка здійснюється або на основі розгорнутої системи критеріїв або за результатами відповідей на сукупність згрупованих за виділеними напрямками питань. Найчастіше оцінка формується у двох форматах: як сума балів і як виділення оцінних рівнів.

4. Здійснення цифрової трансформації є складним та неоднозначним процесом. За основу формування рекомендацій щодо проведення цифрової трансформації та зростання цифрової зрілості підприємства найбільш узагальнений методологічний підхід, що передбачає виділення трьох укрупнених етапів. На кожному з етапів визначається відповідь на одне ключове питання: на 1 етапі – чому трансформувати (Why transform?), на 2 етапі – що трансформувати (What to transform?) та на 3 етапі – як трансформувати (How to transform?).

5. Управління цифровою трансформацією – складний ітеративний процес, необхідною умовою успішності якого є наявність чіткої стратегії цифрової трансформації. Стратегія задає «фокус» перетворень, що визначає портфель товарів та послуг підприємства, взаємодію з партнерами та клієнтами по всьому ланцюжку створення цінності та необхідні для цього інформаційні технології. Відповідно до сформованої стратегії визначається цільовий рівень цифрової зрілості підприємства, який необхідний для її успішної реалізації. При цьому основні вимоги до розробки бізнес-стратегій залишаються в силі та для стратегії цифрової трансформації: систематичний та безперервний аналіз зовнішнього середовища (технологічних, економічних та політичних факторів, споживчих переваг та конкурентів), облік внутрішніх можливостей та компетенцій підприємства, його цифрової зрілості, формування бачення майбутнього підприємства (надання послуг, джерел створення та отримання вартості, факторів диференціації), конкретизація цільових орієнтирів на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI).

6. Компанія Bosch поставила собі за мету стати одним зі світових лідерів в області Інтернету речей і послуг, здійснюючи діяльність на всіх трьох його рівнях: виробництво «розумної» техніки з Інтернет-підключенням, програмних платформ, а також додатків і послуг, що надають клієнтам додаткові можливості. Компанія «Роберт Бош Лтд» функціонує в Україні з 1993 року, є частиною концерну Bosch, виступаючи його дочірнім підприємством. Штат компанії станом на 2019 рік нараховує 360 осіб. Товариство здійснює свою діяльність через регіональні філії та представництва. Основними напрямками діяльності ТОВ

«Роберт Бош Лтд» є: рішення для мобільності, споживчі товар, електроінструменти, побутова техніка, промислові технології, будівельні технології та енергетика, системи безпеки, опалювальна та водонагрівальна техніка. Товари Bosch позитивно впливають на якість життя людей, надають інноваційні та рішення для суспільства. Додатково до основного бренду Bosch, група Bosch постачає й інші, створені спеціально для потреб окремих покупців

7. «Роберт Бош Лтд» має багаторічний досвід, відмінну репутацію, та пропонує клієнтам технічні інновації та якісний сервіс. Незважаючи на відомість бренду Bosch на світовому та вітчизняному ринках, є сильна конкуренція, і це вимагає використання нового інструментарію для посилення конкурентних переваг, у тому числі цифрового характеру на ринку. Проаналізувавши діяльність та фінансові результати підприємства, можна визначити, що у сучасних умовах є передумови для здійснення заходів у напрямі збільшення цифрових конкурентних переваг

8. Для посилення конкурентоспроможності ТОВ «Роберт Бош Лтд» запропоновано проект відкриття онлайн біржі з продажу комплектуючих та аксесуарів до електроінструментів на основі будівництва власного логістичного хабу. Проект відкриття онлайн біржі з продажу комплектуючих та аксесуарів виступатиме сильною конкурентною перевагою перед конкурентами. Перевагами такої пропозиції є: по-перше, можливість вчасних поставок; по-друге, перспективи встановлення конкурентних цін (зниження ціни за рахунок вдосконалення виробничих технологій); по-третє, опція контролю якості продукції; по-четверте, можливість впливу на товарні потоки, відповідно ринковій ситуації в короткі терміни регулювати темпи поставок; по-п'яте. більша стійкість до ринкової кон'юнктури. Проте, такий проект є капіталомістким і потребує значних витрат. Альтернативними проектами є створення в компанії кол-центру та розвиток цифрових інтегрованих маркетингових комунікацій.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. ЮНКТАД (The Transformative Economic Impact of Digital Technology). URL:http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf. (Accessed: 16.04.2022)
2. “Digital Single Market”. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shapingdigital-single-market>. (Accessed: 21.03.2022)
3. Коломієць Г. М., Глушач Ю. С. Цифрова економіка: контрверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 137–143.
4. Рябикіна К. Г., Рябикіна Н. І., Лісніченко О. О. Напрямки трансформації бізнес-моделі як механізму забезпечення ефективності управління капіталом підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 172–179.
5. “Europa 2020 Strategy”: URL: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/europe-2020-strategy>. (Accessed: 07.04.2022)
6. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
7. Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развития промышленных технологий и инноваций. Всемирный экономический форум. 91–93 route de la Capite, CH-1223 Cologny. Geneva, Швейцария
8. Цифровые дивиденды. World Bank. Обзор и оглавление Доклада о мировом развитии «Цифровые дивиденды». URL: [www-wds.worldbank.org](http://www.wds.worldbank.org). (Дата звернення: 12.04.2022)
9. Niyazova, S.R., Kuporov, J.Ju., Nadezhina, O.S. Development of an adaptive management model for innovative activities of an enterprise. Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management,

- Development Sustainability, and Competitive Economic Growth. 2016. C. 155-216.
10. Horlacher A., Hess T. What does a Chief Digital Officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation // System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on. IEEE, 2016. C. 5126-5135.
 11. Kress P., Pflaum A., Löwen U. Ecosystems in the manufacturing industry // Emerging Technologies and Factory Automation (ETFA), 2016 IEEE 21st International Conference on. IEEE, 2016. C. 1-4.
 12. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering. 2015. T. 57, №. 5. C. 339.
 13. Piccinini E., Gregory R. W., Kolbe L. M. Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. Wirtschaftsinformatik. 2015. C. 1634-1648.
 14. "I-DESI 2018: How digital is Europe Compared to Other Major World Economies?" European Commission, 26 October 2018, URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-digital-europe-compared-other-major-world-economies>. (Accessed: 24.04.2022)
 1. Sheehy A. (2016) "GDP Cannot Explain The Digital Economy", June 6, 2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/andrewsheehy/2016/06/06/gdp-cannot-explain-the-digialeconomy/#291ef9018db3>. (Accessed: 01.05.2022)
 2. "Digital Economy and Society Index. European Commission". URL: <https://ec.europa.eu/digitalsingle-market/en/desi>. (Accessed: 23.03.2022)
 3. Near-term disruption likely in IT sector; FY22 should be normal year: Citi report. The Economic Times. URL: economictimes.indiatimes.com/tech/ites/near-term-disruption-likely-in-it-sector-fy22-should-be-normal-year-citi-report/articleshow/76405975.cms. (Accessed: 19.04.2022)
 4. Кондратьев В. Коронавирус и мировая экономика. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/koronavirus-i-mirovaya-ekonomika>. (Дата звращения: 25.04.2022)

5. Rifkin J. (2011) “The Third Industrial Revolution; How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World. PALGRAVE MACMILLAN. N.Y.”: URL: <https://www.amazon.com/ThirdIndustrial-Revolution-Lateral-Transforming/dp/0230341977>. (Accessed: 27.03.2022)
6. EC (2013) “Expert Group on Taxation of the Digital Economy. Brussels: European Commission”. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/good_governance_matters/digital/report_digital_economy.pdf. (Accessed: 26.04.2022)
7. Rifkin J. (2011) “The Third Industrial Revolution; How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World. PALGRAVE MACMILLAN. N.Y.” URL: <https://www.amazon.com/ThirdIndustrial-Revolution-Lateral-Transforming/dp/0230341977>. (Accessed: 04.04.2022)
8. Sheehy A. (2016) “GDP Cannot Explain The Digital Economy”, June 6, 2016.: URL: <https://www.forbes.com/sites/andrewsheehy/2016/06/06/gdp-cannot-explain-the-digitaleconomy/#291ef9018db3>. (Accessed: 16.04.2022)
9. Tapscott D. (1995) “The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence Hardcover. 1995 McGraw-Hill”. URL: <https://www.amazon.com/Digital-Economy-PromiseNetworked-Intelligence/dp/0070622000>. (Accessed: 26.04.2022)
10. The International Digital Economy and Society Index (I-DESI). European Commission: URL: <http://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2013/12/8.5.1.pdf>
11. Understanding the sector impact of COVID-19 Telecommunications. Deloitte. URL: 2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/gxunderstand-sector-impact-telecom.pdf. (Accessed: 03.04.2022)
12. Климчук О.В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230931>. (Дата звернення: 02.05.2022).

13. Кондратьев В. Коронавирус и мировая экономика. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/koronavirus-i-mirovaya-ekonomika>. (Дата звернення: 27.04.2022)
14. Саченко С.І., Богода Н.Ю. Ідентифікація ризиків та особливості оцінки системи внутрішнього контролю в умовах комп'ютерної обробки даних. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/37400/1/93.pdf>. (Дата звернення: 28.03.2022)
15. Барт де Ланге, С. Пунтони, Р. Ларрик. Линейное мышление в нелинейном мире. URL: <http://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a24191>. (Дата звернення: 16.04.2022)
16. Вызовы, угрозы и перспективы цифровой экономики. URL: <https://www.to-inform.ru/index.php/arkhiv/item/vizovy-ugrozy-pertspektivy-cifrovoy-ekonomiki>. (Дата звернення: 26.04.2022)
17. О. В. Демьянова, А. Р. Диммиева. Жизненный цикл и возможности цифровой трансформации компании. Современные проблемы управления и регулирования: монография. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2018. 254 с.
18. Как цифровизация захватывает все новые отрасли. URL: <http://rt.rbcplus.ru/news/59c01fb87a8aa942fef555de>. (Дата звернення: 11.04.2022)
19. М. Портер, Дж. Хаппелманн Революция в производстве. Цифровизация производства. URL: <https://hbr-russia.ru/special/siemens>. (Дата звернення: 08.04.2022).
20. В. В. Потехин. «Цифровой двойник» технологических процессов. URL: [https:// synergy-network.ru/wp-content/uploads/2017/12/module-5-lecture-15.pdf](https://synergy-network.ru/wp-content/uploads/2017/12/module-5-lecture-15.pdf). (Дата звернення: 10.04.2022)
21. Всемирный банк. 2016 год. Доклад о мировом развитии 2016 «Цифровые дивиденды» [Vsemirnyy bank. 2016 god. Doklad o mirovom razvitiy 2016 «Tsifrovyye dividendy»].
22. The World Bank. 2016 year. World Development Report 2016 Digital dividends. URL:

- <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210>.
(Accessed: 30.04.2022)
23. OECD Digital Economy Outlook 2015. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2015_9789264232440-en. (Accessed: 04.05.2022)
24. Bartels A. H. Smart Computing Drives: The New Era of IT Growth. Cambridge, MA: Forrester Research, Inc. 2009. URL: http://www07.ibm.com/ph/ssmeconference/pives_the_new_era_of_it_growth_forrester.pdf. (Accessed: 30.04.2022)
25. Топ 10 самых дорогих компаний мира в 2017 году [Top 10 samykh dorigikh kompaniy mira v 2017godu].
26. Top 10 most expensive companies in the world in 2017. URL: http://moneymakerfactory.ru/spravochnik/samyie_dorigie-kompanii-mira. (Accessed: 16.03.2022)
27. Forecasting the world in 2018 DECEMBER 29, 2017 The Financial Times URL: <https://www.ft.com/content/d18f4518-eca7-11e7-bd17-521324c81e23>. (Accessed: 02.04.2022)
28. Доклад «Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса».
29. Report “Digital Economy: Global Trends and Practice of Russian Business” [Doklad «Cifrovaja jekonomika: global’nye trendy i praktika rossijskogo biznesa»]. URL: <https://imi.hsi.ru/pr2017>. (Accessed: 28.03.2022)
30. Гиглавый А. В., Соколов А. В., Абдрахманова Г. И., Чулок А. А., Буров В. В. Долгосрочные тренды развития сектора информационно-коммуникационных технологий.
31. Giglavyj A. V., Sokolov A. V., Abdrahmanova G. I., Chulok A. A., Burov V. V. Dolgosrochnye Long-term trends in the development of the information and communication technology sector [Dolgosrochnnyye trendy razvitiya sektora informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy]. Forsajt — Forsyte, vol. 7, No. 3, pp. 6–22. URL: <https://foresight-journal.hse.ru/2013-7-3/95089549.html>.

(Accessed: 16.04.2022)





32. Grillia L., Mazzucato M., Meolic M., Scellatode G. Sowing the seeds of the future: Policies for financing tomorrow's innovations // *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 127, February 2018, pp. 1–7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii>. (Accessed: 11.05.2022)
33. Абдрахманова Г. И., Гохберг Л. М., Г. Г. Ковалева и др. Информационное общество: востребованность информационно-коммуникационных технологий населением России. М.: НИУ ВШЭ, 2015. 120 с.
34. Abdrakhmanova G. I., Gokhberg L. M., Kovaleva G.G. i dr. Information society: the demand for information and communication technologies by the population of Russia [Informatsionnoye obshchestvo: vosstrebovannost' informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy naseleniyem Rossii]. Moscow, NIU VSHE, 2015, 120 p.
35. Business and Capgemini Consulting. 2011. P. 1–68.
36. Коваленко Б.Б. Цифровая трансформация: пути создания конкурентных преимуществ бизнес- организаций. Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 9 (9). С. 49–52.
37. Казьмина И.В. Анализ угроз экономической безопасности компании и содержания организационных и технических мероприятий по её обеспечению. Территория науки. 2014. № 4. С. 77–864.
38. Mohanty S. Restructuring and Globalization of Telecommunications Industry. *Handbook of Research on Corporate Restructuring and Globalization*. IGI Global, 2019. P. 52–72.
39. Муравьева Н.Н., Талалаева Н.С. Оценка целевых значений индикаторов эффективности управления финансами на предприятиях малого и среднего бизнеса с учетом отраслевой и региональной специфики. Вестник ВГУИТ. 2019. Т. 81. № 2. С. 290-300. doi: 10.20914/2310-1202-2019-2-290-300/
40. <https://www.bosch.ua/our-company/bosch-in-ukraine/kyiv-robert-bosch-ltd/>
41. <https://www.bosch.ua/>
42. <https://www.bosch.com/>

- 43.Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України URL:
<https://thedigital.gov.ua/ministry>
- 44.Офіційний сайт Державної служби статистики України URL::
<http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 45.Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму URL::
<https://www.weforum.org/>
- 46.Офіційний сайт Світового банку URL::
<https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>







ДОДАТКИ

ДОДАТОК А








Таблиця А.1 - Портфель брендів ТОВ «Роберт Бош Лтд»

| Бренд | Напрям | Опис | Логотип |
|------------------------|----------------------|--|---|
| 1. Beissbarth | Вимірювальна техніка | Бренд було створено у 1899 році у Мюнхені. Під ним виготовляють точні вимірювальні прилади для автомобільних виробників та їхніх майстерень по всьому світу. Крім основних послуг, таких як вирівнювання колес, перевірка гальм та тестового пробігу, Beissbarth також пропонує заміну шин, балансування, обладнання для обслуговування кондиціонерів та підйомники. |  |
| 2. Bosch Car Service | Сервісний центр | Під торгівельною маркою Bosch Car Service працює близько 13000 автомобільних майстерень у 150 країнах. Оскільки тут обслуговують всі види автомобілів, спеціалісти Bosch Car Service є справжніми майстрами сучасних автомобільних технологій і забезпечують безперебійну роботу автомобіля. |  |
| 3. Bosch Diesel Center | Сервісний центр | Сервісний центр Bosch Diesel Center - це команда експертів, яка надає сервісні послуги ремонтним автомайстерням, автопаркам і приватним клієнтам та пропонує високопрофесійні рішення в області діагностики, ремонту і технічного обслуговування усіх систем впорскування дизельного палива та їх компонентів від компанії Bosch. Сьогодні глобальна мережа сервісних центрів Bosch Diesel Center складається з близько 3400 філіалів по всьому світу та має бездоганну репутацію з питань ремонту і технічного обслуговування дизельних двигунів. |  |
| 4. Rexroth | Технологічні рішення | Міжнародний бренд Rexroth є відомим виробником економічної, високоточної, безпечної й енергоефективної привідної й керуючої техніки. Інноваційні компоненти, системні рішення на замовлення і послуги використовуються на машинах і установках будь-якого розміру. З урахуванням накопиченого досвіду пропонуються рішення у таких сегментах ринку як мобільні рішення, виробництво промислового обладнання, проектно-конструкторські розробки, автоматизація виробництва. |  |

Продовження табл. А.1

| | | | |
|------------------|---------------------------|---|---|
| 5. Buderus | Опалювальна техніка | Міжнародний бренд Buderus у сфері опалення пропонує високоякісні рішення для систем опалення, вентиляції та охолодження, від приватних будинків до комерційного сектору. |  |
| 6. CST/berger | Вимірювальна техніка | CST/berger є міжнародним брендом, що став символом завжди надійних вимірювань. Товари під цим брендом мають надзвичайну міцність, вони вироблені й перевірені для роботи в екстремальних умовах. |  |
| 7. Dremel | Інструменти для творчості | Міжнародний бренд Dremel надає клієнтам інструменти, ділиться власним досвідом і знайомить їх із спільнотою користувачів. Обіцяючи покращувати життя й дім, Dremel пропонує високоякісні товари, що є легкими у використанні, компактними, точними і швидкими. |  |
| 8. Dynacord | Аудіосистеми | Один із провідних виробників професійних аудіосистем у Європі. Асортимент продуктів включає гучномовці, підсилювачі, цифрові системи обробки сигналів і мікшери. Продукти Dynacord – ідеальний вибір, якщо йдеться про аудіопрограми для мобільних пристроїв, концертний звук і стаціонарне обладнання. |  |
| 9. Electro-Voice | Аудіосистеми | Виробник найкращих у своєму класі професійних продуктів, пов'язаних зі звуком. До цих продуктів належать гучномовці, мікрофони й електронна апаратура. Ці рішення використовують у всьому світі для проведення різноманітних подій. Портативну й установлену звукову апаратуру використовують як на стадіонах, так і в різних храмах. |  |
| 10. Freud | Твердосплавні інструменти | Компанія прагне бути найбільш інноваційним та популярним брендом в усьому світі серед твердосплавних інструментів для різки. |  |

Закінчення табл. А.1

| | | | |
|-------------------|----------------------------------|--|---|
| 11. HC-Cargo | Автомобільні запчастини | У більш ніж 85 країнах HC-Cargo пропонує комплексний асортимент електричних деталей за конкурентними цінами для автомобільних майстерень у сучасному онлайн-магазині. |  |
| 12. OTC | Автомобільне обладнання | Бренд створений у США 1925 року, перетворився на глобального гравця, який пропонує високоякісну продукцію, від діагностичного автомобільного обладнання до високоефективних інструментів для автомайстерень. |  |
| 13. RTS | Двосторонній оперативний зв'язок | Протягом понад 40 років RTS є одним із лідерів у галузі двостороннього оперативного зв'язку для загального мовлення та для компаній, зберігаючи свій рейтинг і сьогодні. Продукти RTS поєднують передові функції та функціональність із перевіреною часом надійністю. |  |
| 14. Robinair | Кондиціонування повітря | Глобальний бренд Robinair грає провідну роль на ринку послуг з кондиціонування повітря, що стрімко розвивається. Robinair використовує низку інновацій у галузі кондиціонування повітря і пропонує широкий асортимент продукції. |  |
| 15. sia Abrasives | Технологічні рішення | Глобальний бренд sia Abrasives символізує технологічне лідерство, виробничу компетентність, інноваційні рішення та професійні рекомендації, як у передових навчальних центрах компанії, так і на місці у клієнта. |  |
| 16. Unipoint | Автообладнання | Один з найбільших у світі виробників пускових пристроїв і генераторів змінного струму, термостатів і склоочисників. Компанія Unipoint надає відмінну клієнтську підтримку, пропонує конкурентні ціни та допомогу у просуванні для клієнтів первинного та вторинного ринку. Unipoint означає унікальну якість і цінність. |  |
| 17. Zexel | Автообладнання | Бренд Zexel є одним із провідних постачальників високоякісних стандартних дизельних систем на первинні ринки Азії. |  |

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Роберт Бош Лтд» у 2018-2020 роках

| Показник | Нормативне значення | 2018 рік | 2019 рік | Різниця | | 2020 рік | Різниця | |
|---|---------------------|----------------|---------------|---------|----------|---------------|---------|----------|
| | | | | абс. | відн.,% | | абс. | відн.,% |
| Показники платоспроможності | | | | | | | | |
| 1. Коефіцієнт платоспроможності. Характеризує покриття позикового капіталу поточними активами. | ≥ 1 і зростає | 0,7591 | 0,6366 | -0,1225 | -16,1375 | 1,6605 | 1,0239 | 160,8388 |
| 2. Коефіцієнт поточної ліквідності. Характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними коштами. | ≥ 2 | 1,2555 | 1,2509 | -0,0046 | -0,3664 | 1,6605 | 0,4096 | 32,7444 |
| 3. Коефіцієнт критичної ліквідності. Показує частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені протягом 1-2місяців. | ≥ 0,7 і зростає | 0,2389 | 0,4624 | 0,2235 | 93,5538 | 0,6831 | 0,2207 | 47,7292 |
| 4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показує частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені протягом кількох днів. | 0,2 | 0,2337 | 0,0983 | -0,1354 | -57,9375 | 0,0933 | -0,005 | -5,0865 |
| 5. Обсяг ефективної заборгованості. Показує перевищення обсягів поточних зобов'язань підприємства над аналогічними зобов'язаннями перед ним. | < 0 і зменшується | 108 582 | 83 561 | -25 021 | -23,0434 | 40 342 | -43219 | -51,7215 |

Закінчення табл. Б.1

| Показники фінансової стійкості | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|--------|-----------|--|
| 6. Коефіцієнт автономії. Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел фінансування. | $\geq 0,5$ і зростає | -0,2123 | -0,4960 | -0,2837 | -133,6317 | 0,4519 | 0,9479 | -191,1089 | |
| 7. Коефіцієнт фінансової стабільності. Показує ступінь покриття позикових джерел власним капіталом. | ≥ 1 і зростає | -0,1751 | -0,3316 | -0,1565 | -89,3775 | 0,8246 | 1,1562 | 348,6731 | |
| 8. Коефіцієнт перманентного капіталу. Характеризує частку постійного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування підприємства. | $\approx 0,75$ | 0,2670 | 0,2387 | -0,0283 | -10,5993 | 0,4519 | 0,2132 | 89,3171 | |
| 9. Коефіцієнт маневреності. Показує, яка частина перманентного капіталу використовується для фінансування оборотних коштів. | $\geq 0,1$ і зростає | 0,7013 | 0,8003 | 0,099 | 14,1166 | 0,8010 | 0,0007 | 0,0875 | |
| 10. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами. Показує, яка частина оборотних коштів фінансується з власних джерел. | [0,6;0,8]; значення <0,1 вказує на велику ймовірність банкрутства | -0,3173 | -0,5709 | -0,2536 | -79,9244 | 0,3978 | 0,9687 | 169,6795 | |

ДОДАТОК В

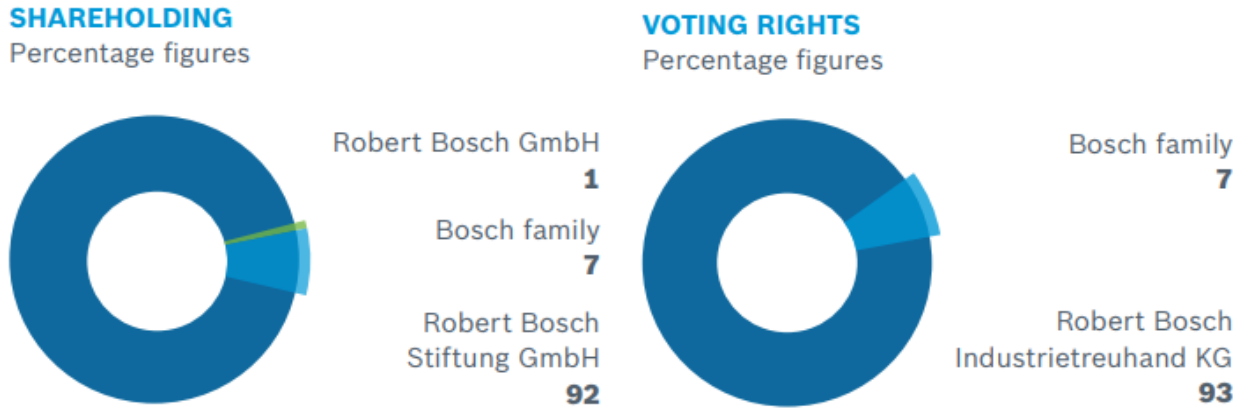


Рисунок В.1 - Структура прав власності та найвпливовіші акціонери Robert Bosch GmbH, % [56]

ДОДАТОК Г

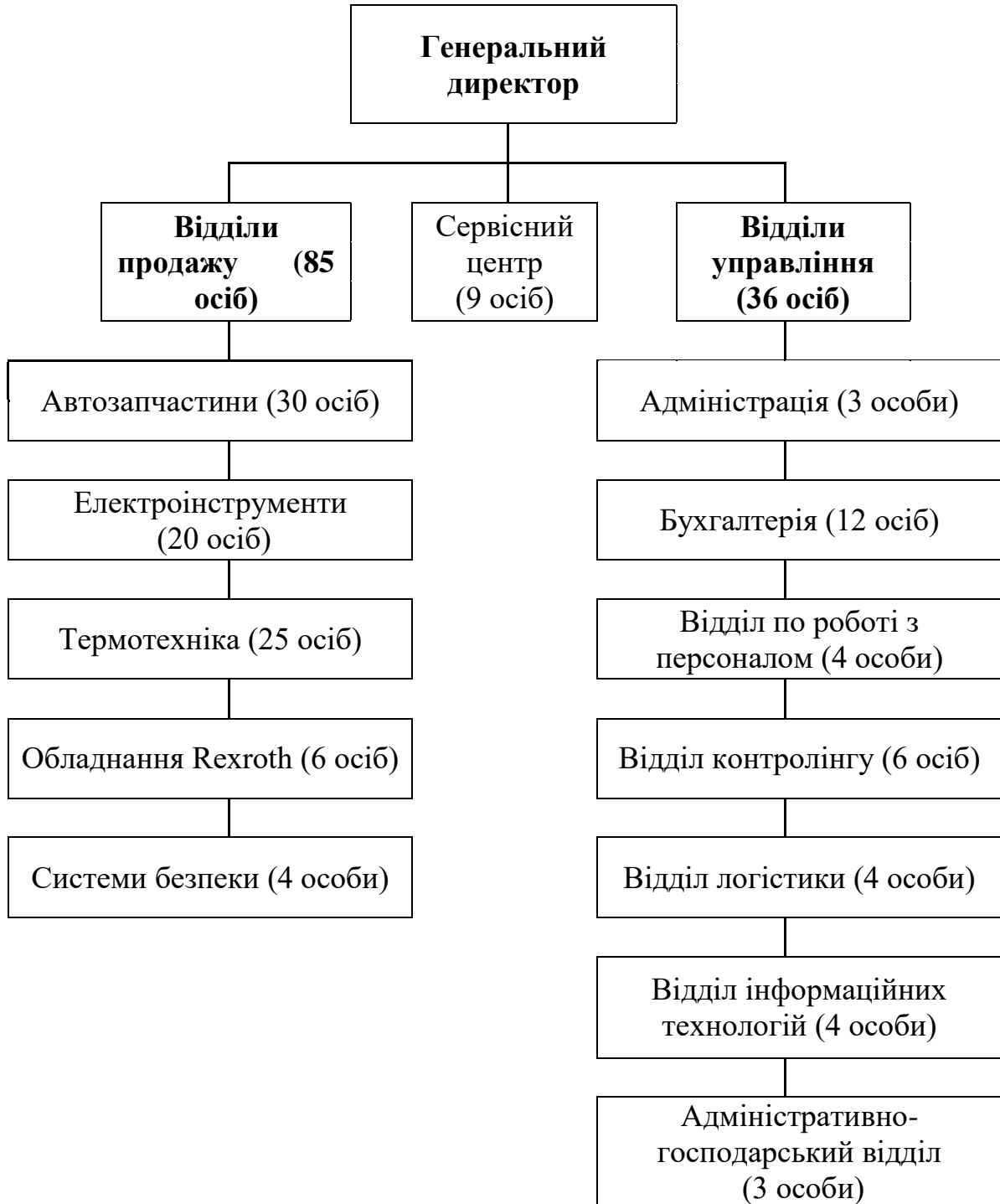


Рисунок Г.1 - Організаційна структура ТОВ «Роберт Бош Лтд» [54,55]

ДОДАТОК Д

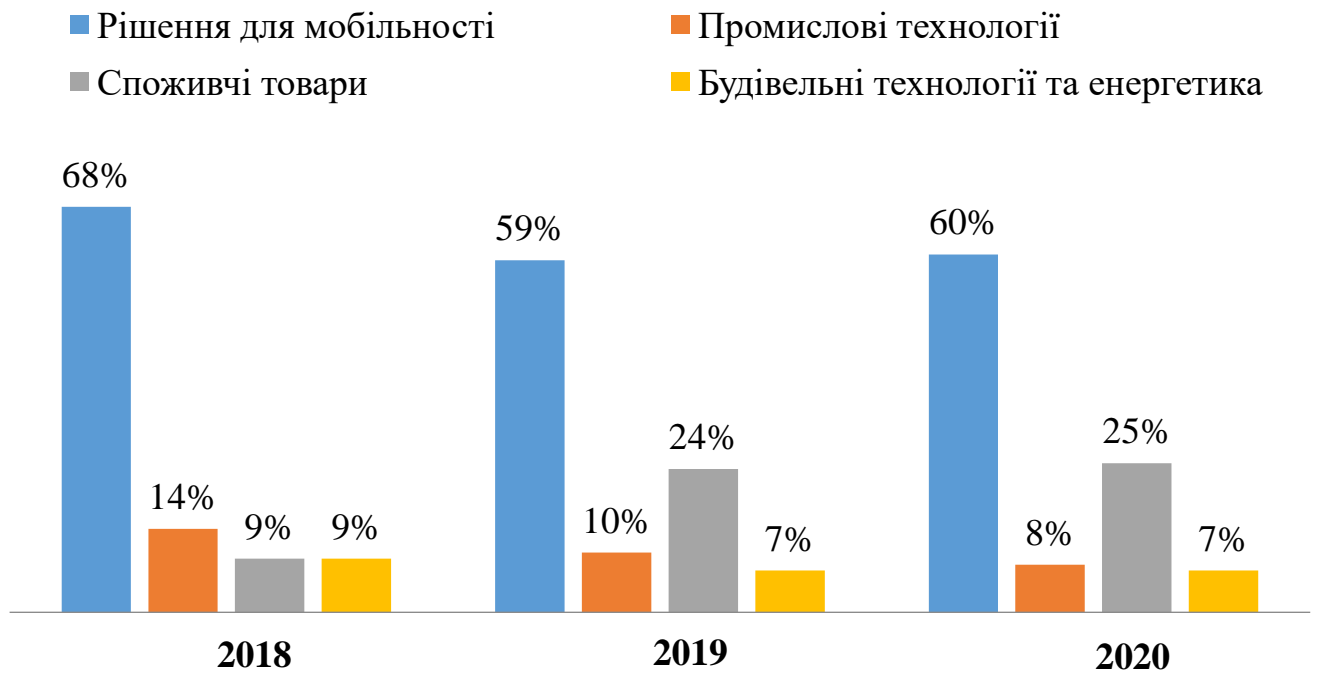


Рис.Д.1 – Структура продуктового портфелю ТОВ «Роберт Бош Лтд»

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Комплексна таблиця основних показників проекту
(за оптимістичним сценарієм)

| Показник | Роки | | | | |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| | 0-й | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| 1. Інвестиції | 121,1 | | | | |
| 2. Виручка від реалізації | | 141,22 | 177,94 | 224,20 | 282,49 |
| 3. Матеріальні витрати | | 36,00 | 43,20 | 51,84 | 62,21 |
| 4. Витрати на оплату праці | | 4,27 | 4,27 | 4,27 | 4,27 |
| 5. Загальновиробничі витрати | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 6. Валовий прибуток | | 96,95 | 126,47 | 164,09 | 212,01 |
| 7. Адміністративні витрати | - | 4,00 | 4,40 | 4,84 | 5,32 |
| 8. Витрати на збут | | 22,00 | 24,20 | 26,62 | 29,28 |
| 9. Операційний прибуток | | 70,95 | 97,87 | 132,63 | 177,41 |
| 10. Чистий прибуток | | 58,18 | 80,25 | 108,76 | 145,48 |
| 11. Амортизація | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| 12. Грошовий потік (ГП) | | 61,18 | 83,25 | 111,76 | 148,48 |
| 13. Коефіцієнт дисконтування | 1,0000 | 0,8333 | 0,6944 | 0,5787 | 0,4823 |
| 14. Дисконтований ГП (ДГП) | - | 50,98 | 57,81 | 64,67 | 71,60 |
| 15. Дисконтовані інвестиції | 121,1 | | | | |
| 16. Кумулятивний ДГП | - | -70,12 | -12,31 | 52,37 | 123,97 |
| 17. NPV, млн. грн. | | | | | 123,97 |
| 18. PI, грн./грн. | | | | | 2,02 |
| 19. PBP, роки. | | | | | 1,98 |

Джерело: розраховано автором

Таблиця Е.2 - Комплексна таблиця основних показників проекту
(за реалістичним сценарієм)

| Показник | Роки | | | | |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| | 0-й | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| 1. Інвестиції | 121,1 | | | | |
| 2. Виручка від реалізації | | 136,74 | 166,82 | 203,52 | 248,29 |
| 3. Матеріальні витрати | | 36,00 | 43,20 | 51,84 | 62,21 |
| 4. Витрати на оплату праці | | 4,27 | 4,27 | 4,27 | 4,27 |
| 5. Загальновиробничі витрати | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 6. Валовий прибуток | | 92,47 | 115,35 | 143,41 | 177,81 |
| 7. Адміністративні витрати | | 4,00 | 4,40 | 4,84 | 5,32 |
| 8. Витрати на збут | | 22,00 | 24,20 | 26,62 | 29,28 |
| 9. Операційний прибуток | | 66,47 | 86,75 | 111,95 | 143,21 |
| 10. Чистий прибуток | | 54,50 | 71,13 | 91,80 | 117,43 |
| 11. Амортизація | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| 12. Грошовий потік (ГП) | | 57,50 | 74,13 | 94,80 | 120,43 |
| 13. Коефіцієнт дисконтування | 1,0000 | 0,8000 | 0,6400 | 0,5120 | 0,4096 |
| 14. Дисконтований ГП (ДГП) | - | 46,00 | 47,45 | 48,54 | 49,33 |
| 15. Дисконтовані інвестиції | 121,1 | | | | |
| 16. Кумулятивний ДГП | - | -75,10 | -27,65 | 20,88 | 70,21 |
| 17. NPV, млн. грн. | | | | | 70,21 |
| 18. PI, грн./грн. | | | | | 1,58 |
| 19. PBP, роки. | | | | | 2,53 |

Джерело: розраховано автором

Таблиця Е-3 - Комплексна таблиця основних показників проекту
(за песимістичним сценарієм)

| Показник | Роки | | | | |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| | 0-й | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й |
| 1. Інвестиції | 121,1 | | | | |
| 2. Виручка від реалізації | | 131,13 | 153,43 | 179,51 | 210,03 |
| 3. Матеріальні витрати | | 36,00 | 43,20 | 51,84 | 62,21 |
| 4. Витрати на оплату праці | | 4,27 | 4,27 | 4,27 | 4,27 |
| 5. Загальновиробничі витрати | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| 6. Валовий прибуток | | 86,86 | 101,95 | 119,40 | 139,55 |
| 7. Адміністративні витрати | | 4,00 | 4,40 | 4,84 | 5,32 |
| 8. Витрати на збут | | 22,00 | 24,20 | 26,62 | 29,28 |
| 9. Операційний прибуток | | 60,86 | 73,35 | 87,94 | 104,94 |
| 10. Чистий прибуток | | 49,91 | 60,15 | 72,11 | 86,05 |
| 11. Амортизація | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| 12. Грошовий потік (ГП) | | 52,91 | 63,15 | 75,11 | 89,05 |
| 13. Коефіцієнт дисконтування | 1,0000 | 0,7692 | 0,5917 | 0,4552 | 0,3501 |
| 14. Дисконтований ГП (ДГП) | - | 40,70 | 37,37 | 34,19 | 31,18 |
| 15. Дисконтовані інвестиції | 121,1 | | | | |
| 16. Кумулятивний ДГП | - | -80,40 | -43,04 | -8,85 | 22,33 |
| 17. NPV, млн. грн. | | | | | 22,33 |
| 18. PI, грн./грн. | | | | | 1,18 |
| 19. PBP, роки. | | | | | 3,38 |

Джерело: розраховано автором

Звіт подібності кваліфікаційної бакалаврської роботи Міху Дарії Віталіївни

Звіт StrikePlagiarism.com

lmsapi.plagiat.pl/report/?shareId=69ee10a7-5747-4f5f-b642-416f04d213e4&language=uk

Google Addons Store AliExpress Facebook YouTube Booking.com Мой профиль • OL... Яндекс Почта Яндекс Textbook Download Новая вкладка Google Переводчик BOI

Заголовок
Формування і розвиток цифрових конкурентних переваг бізнес-організації.docx
 Автор: Міху Дар'я Віталіївна
 Науковий керівник: Сас Олександр Олександрович

Дата звіту: 24.05.2021
 Дата редагування: ---

підрозділ
кафедра менеджменту


Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.


| | | | |
|------------------------|----|-----|-----|
| Заміна букв | B | 7 | ^ v |
| Інтервали | A→ | 0 | ^ v |
| Мікропробіли | | 55 | ^ v |
| Білі знаки | § | 0 | ^ v |
| Парафрази (SmartMarks) | a | 158 | ^ v |

Обсяг знайдених подібностей


Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



36.95%
36.95% КП 1



29.93%
29.93% КП 2



2.38%
2.38% КЦ

3
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»
 СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «Менеджмент»

Форма навчання: заочна
 очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА на тему: «Формування і розвиток цифр конкурентних переваг бізнес-організації»

здобувача Міху Д. В. _____

Науковий керівник: к. е. н., доц. Сас О.О. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувач освіти (ЕК) Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П. _____

Київ 2022

Активация Windows
 Чтобы активировать Windows, пере
 "Параметры".

ЗМІСТ

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 3 від 27.05.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Міху Дар'ї Віталіївни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, Міху Дар'ї Віталіївни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.