

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Лазарєва Микити Михайловича



Науковий керівник: д.е.н., проф. Калінін О. В.



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

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




Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

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


ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Лазареву Микиті Михайловичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної(денної) форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління цифровою трансформацією бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від **«21» лютого 2023 р. № 352-ст**

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Епіцентр К»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти управління цифровою трансформацією бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Особливості цифрової трансформації бізнес-організації. Вдосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес управління цифровою трансформацією бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти управління цифровою трансформацією бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження особливостей управління цифровою трансформацією бізнес-організації та обґрунтування напрямів вдосконалення цього напрямку

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

У розділі 1

Розкрити поняття та дослідити світові тенденції цифрової трансформації бізнес-організації

Надати характеристику системи управління цифровою трансформацією бізнес-організації

У розділі 2

Дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Епіцентр К»

Провести дослідження системи управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»

Запропонувати заходи щодо удосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр-К»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Калінін О. В.

(ініціали, прізвище)

«6» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Лазарєв М. М.

(ініціали, прізвище)

«6» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 48 сторінок, 5 таблиць, 2 рисунки, список літератури з 30 найменувань, 2 додатки.

«Управління цифровою трансформацією бізнес-організації (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)»

Об'єктом дослідження виступає процес управління цифровою трансформацією бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління цифровою трансформацією бізнес-організації.

Метою роботи виступають особливості управління цифровою трансформацією бізнес-організації та обґрунтування напрямів вдосконалення цього напрямку.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити суть поняття та дослідити світові тенденції цифрової трансформації бізнес-організації;
- надати характеристику системи управління цифровою трансформацією бізнес-організації;
- провести діагностику системи управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості застосування сформованих теоретичних положень та запропонованих методичних підходів доведених до практичних рекомендацій: у практичній діяльності підприємства – з метою удосконалення управління цифровою трансформацією; у науково-дослідній діяльності – для проведення подальших досліджень з даної теми; у навчальному процесі – під час проведення лекційних, семінарських і практичних занять з навчальних дисциплін присвячених менеджменту бізнес-організації.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: бізнес-організація, віртуальна реальність, інновації, ритейлер, управління, цифрова трансформація, штучний інтелект

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Лазарєва Микити Михайловича

(прізвище, ініціали)

на тему Управління цифровою трансформацією бізнес-організації

(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи: робота структурована, логічно визначено об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження.

Рівень пошукової глибини: Бібліографічний аналіз зроблено на основі використання літературних джерел, які відповідають загальній темі дослідження. Було отримано та проаналізовано актуальні складові управління брендом бази дослідження. Студент проводив власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: Основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення й узагальнення різних позицій і поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена..

Діагностично-конструктивний рівень роботи: Проведено опис діагностики проблеми без достатнього фактологічного матеріалу, пропозиції є аргументованими, але відсутнє прогнозоване поліпшення. Доцільно було б обґрунтувати вплив запропонованих заходів на рівень очікуваних результатів функціонування бізнес-організації.

Рівень наукової етики: Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 50 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПІ «Менеджмент бізнес-організацій»: а результатами проведеного дослідження автором роботи набуті загальні і фахові компетентності, зокрема, здатність оволодівати сучасними знаннями, вчитися, аналізувати результати діяльності підрозділу компанії, виконувати дослідження самостійно та під керівництвом наставника.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: Робота студента над КБР заслуговує присвоєння ступеня бакалавр за спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій».

Науковий керівник
«_20_» травня 2023 р.



професор, д.е.н., Калінін О.В.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Лазарева Микити Михайловича

Тема Управління цифровою трансформацією бізнес-організації

Актуальність теми: розвиток цифрових технологій та впровадження їх у всі сфери людської діяльності, вимагає бізнес-організаціям постійно адаптуватися до змін у технологічному ландшафті, щоб залишатися конкурентоспроможним. Цифрова трансформація не просто включає використання нових технологій, але й змінює бізнес-моделі, корпоративну культуру та способи взаємодії з клієнтами. Це вимагає стратегічного підходу і вміння управляти процесом переходу від традиційних методів до цифрових.

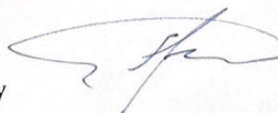
Позитивні риси роботи: проведено діагностика проблеми дослідження, обгрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обгрунтована і відповідає ідентифікованим проблемам; проаналізовано застосування таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, blockchain, що може допомогти організаціям підвищити ефективність, вдосконалити обслуговування клієнтів та відкрити нові можливості для розвитку.

Зауваження до роботи: в роботі доцільно було б в 1 розділі дослідити досвід українських бізнес-організацій щодо впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність.

Практичне значення одержаних результатів: отримані під час дослідження висновки та пропозиції сприятимуть покращенню розуміння того, як керувати цифровою трансформацією бізнес-організації, що робить дану тему актуальною для практичної реалізації.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Лазарева М. М. містить управлінський аналіз досліджуваної проблематики, який виконано на достатньо високому рівні, що уможливорює рекомендацію на позитивне оцінювання роботи.

Д. е. н., професор кафедри логістики
Національного авіаційного університету



С. І. Гриценко



Свідчення
Зроблено в м. Київ, 25.08.23

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Поняття та світові тенденції цифрової трансформації бізнес-організації	6
1.2 Характеристика системи управління цифровою трансформацією бізнес-організації.....	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)	25
2.1 Діагностика системи управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»	25
2.2 Розроблення заходів щодо удосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сьогодення цифровізацію українського ритейлу значною мірою визначає зміна характеру і моделі поведінки споживача. Це обумовлено, зокрема, зміною середовища – стрімким розвитком технологій, виникненням цифрових екосистем та інноваційних бізнес-моделей. Так, сучасні покупці більше цінують зручність та екологічність, прагнуть економії часу, вимагають персонального підходу. Вони активно використовують цифрові технології та різні канали для отримання інформації.

Як показує практика, найбільшу результативність дає комплексний підхід у впровадженні таких змін. Наприклад, у торгових мережах доцільно не лише впровадити системи для підрахунку та аналізу поведінки відвідувачів, а й переглянути вимоги до персоналу та підвищити продуктивність праці. За допомогою цифрових технологій можна підвищити ефективність операційної діяльності та, відповідно, зменшити собівартість товарів та зробити їх більш доступними на ринку. При цьому багато ритейлерів відзначають, що більшість споживачів з ентузіазмом ставляться до технічних нововведень і охоче використовують їх у торгових об'єктах. Так, все популярнішими стають каси самообслуговування, безконтактні платежі, мобільні додатки торгових мереж.

Таким чином, у сфері цифровізації українського ритейлу можна виділити 2 ключові тенденції: активне застосування сучасних технологій і прагнення глибокого аналізу аудиторії. Ці тенденції взаємопов'язані: технологічні торгові об'єкти залучають сучасних споживачів, які відрізняються прагненням до розвитку, а на основі аналізу відвідувачів, зон їхньої уваги та шляхів переміщення формується адресна та ефективніша пропозиція. Цифрові системи дозволяють ритейлеру накопичувати інформацію про споживачів, відстежувати історію покупок, аналізувати попит та залишатися затребуваним для покупців. Саме тому ефективне управління цифровою трансформацією надасть змогу ритейлерам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Вивченість проблеми. Досвід цифрової трансформації бізнесу у сфері роздрібної торгівлі є вкрай широким полем для аналізу і знаходить відображення у дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема: Андрійв Н. М., Бортнік А.М., Верескун М. В., Колосок В. М., Колосок Е. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І., Гринько П. Л., Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В., Кораблінова І. А., Кулинич М. Б., Струтинська І.В., Ткачук Г. О., Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В., Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А., Янголь Г.В. та ін.

Віддаючи належне дослідження науковців, варто зазначити, що цифрова трансформація для ритейлерів сьогодні стає важливим інструментом для скорочення витрат на функціонування торгових мереж для утримання своїх ринкових позицій, тому доцільно обґрунтувати можливі напрями вдосконалення системи управління цифровою трансформацією з урахуванням майбутніх змін та розвитку технологій в ритейлі.

Метою роботи виступають особливості управління цифровою трансформацією бізнес-організації та обґрунтування напрямів вдосконалення цього напрямку.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити суть поняття та дослідити світові тенденції цифрової трансформації бізнес-організації;
- надати характеристику системи управління цифровою трансформацією бізнес-організації;
- провести діагностику системи управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження виступає процес управління цифровою трансформацією бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління цифровою трансформацією бізнес-організації.

Методи дослідження. В процесі написання роботи застосовувалися

наступні методи: декомпозиції – для формування мети дослідження та постановки завдань; теоретико-методологічний – для розкриття теоретичних аспектів управління цифровою трансформацією бізнес-організації; синтез, порівняння, аналогії – для вивчення світового досвіду управління цифровою трансформацією бізнес-організації; аналізу, синтезу – для дослідження особливостей управління цифровою трансформацією в ТОВ «Епіцентр К»; абстрактно-логічний метод – для обґрунтування заходів щодо удосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»; графічний і табличний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування сформованих теоретичних положень та запропонованих методичних підходів доведених до практичних рекомендацій: у практичній діяльності підприємства – з метою удосконалення управління цифровою трансформацією; у науково-дослідній діяльності – для проведення подальших досліджень з даної теми; у навчальному процесі – під час проведення лекційних, семінарських і практичних занять з навчальних дисциплін присвячених менеджменту бізнес-організації.

Інформаційну базу дослідження відображає узагальнений перелік джерел інформації, а саме: підручники і навчальні посібники, монографії, наукові періодичні видання, аналітичні огляди, статистична інформація фінансові й інші звіти ТОВ «Епіцентр К», результати власних досліджень, Internet – джерела.

Структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок друкованого тексту. Містить 2 рисунки, 5 таблиць, 2 додатки. Список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та світові тенденції цифрової трансформації бізнес-організації

Цифрова трансформація є ключовим компонентом загальної стратегії трансформації бізнесу. Вона є єдиним чинником успіху, і загалом визначає результат будь-якого проекту трансформації. Правильно обрані технології в поєднанні з компетенціями співробітників, процесами та операціями дозволяють організаціям швидко адаптуватися до складних ситуацій, використовувати перспективні можливості, задовольняти нові потреби клієнтів, які постійно змінюються, стимулювати зростання і впроваджувати інновації.

Слід відмітити, що під час першої із чотирьох промислових революцій енергія пари стала технологією, котра змінила світ. Під час другої – це був конвеєр, а під час третьої – комп'ютер. Сьогодні суспільство переживає 4 промислову революцію, і її двигуном є цифрові технології.

Саме інтелектуальні цифрові технології: штучний інтелект (ІІ), машинне навчання, мережі Інтернету речей (ІоТ), розширена аналітика та робототехніка – дозволяють переосмислити методи роботи та ведення бізнесу, а також способи взаємодії компаній зі своїми клієнтами та зі світом.

Загалом, цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій та рішень у кожному сегменті бізнесу сучасної компанії. Вона однаково вимагає і технологічних, і культурних змін, оскільки організаціям належить переосмислити принципи, що покладені у основу операцій, клієнтського досвіду і запропонованих переваг. Цифрові рішення також сприяють оптимізації штату працівників та можуть призвести до трансформації бізнес-процесів та бізнес-

моделей.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день, в науковій літературі немає єдиного підходу щодо визначення поняття цифрова трансформація бізнес-організації. Тому доцільно навести деякі з них (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття цифрова трансформація бізнес-організації різними науковцями

Автор	Визначення поняття
Андрієв Н. М. [1]	Цифрова трансформація – це упровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. Даний підхід передбачає не лише установа сучасного обладнання або програмного забезпечення, але й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій. У результаті підвищуються продуктивність кожного працівника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія набуває репутації прогресивної і сучасної організації.
Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. [5, с. 108]	Цифрова трансформація – являє собою інтеграцію цифрових технологій в усі галузі бізнесу, що веде до глобальних змін у роботі компанії та користі, яку ця компанія приносить клієнтам.
Гринько П. Л. [7, с. 53]	Цифрова трансформація в бізнесі – це повсюдне впровадження цифрових технологій у діючу виробничу модель або новостворену.
Гурочкіна В. [8]	Цифрова трансформація має на увазі використання сучасних технологій для підвищення продуктивності та цінності підприємства у сучасному світі.
Кораблінова І. А. [11, с. 217]	Цифрова трансформація – це процес впровадження організацією цифрових технологій, що супроводжується оптимізацією системи управління основними технологічними процесами. Цифрова трансформація покликана прискорити продажі та зростання бізнесу або збільшити ефективність діяльності організацій, в тому числі і тих, котрі не належать до виключно комерційних.
Кулинич М. Б. [12, с. 9]	Цифрова трансформація – це застосування цифрових технологій з метою створення нових бізнес-процесів, культури та клієнтського досвіду.
Струтинська І.В. [16, с. 91]	Цифрова трансформація – це організаційні зміни бізнес-процесів, викликані та сформовані масштабним поширенням цифрових технологій.
Ткачук Г. О. [17, с. 43]	Цифрова трансформація – це процес, який організація застосовує для впровадження цифрових технологій в усі сфери бізнесу, докорінно змінюючи способи надання цінності клієнтам.
Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А. [18, с. 97]	Цифрова трансформація – це глибинні зміни в компанії, пов'язані з трансформуванням та перенесенням у цифрове середовище продуктів, послуг, структури та стратегії розвитку бізнесу, комунікації з клієнтами та корпоративної культури. Фактично це революція в окремому бізнесі.
Янголь Г.В. [19, с. 355]	Цифрова трансформація є стратегією впровадження в бізнес сучасних інструментів – щоб зробити виконання завдань ефективнішим для персоналу та клієнтів компанії.

Узагальнюючи наведені в табл. 1.1 підходи щодо трактування даного

поняття можна надати наступне визначення: цифрова трансформація – масове впровадження цифрових технологій у виробництво, продукт та/або збут, внаслідок чого у компанії виникає кратний відрив у ефективності та продажах від конкурентів, на основі якого розробляється та стає галузевим стандартом цифрова платформа.

Варто зазначити, що сучасні компанії знаходяться в умовах постійно зростаючої конкуренції та вимог з боку клієнтів. Основна мета цифрової трансформації – допомогти керівникам та підрозділам збільшити ефективність та конкурентоспроможність операцій. Передові технології відіграють центральну роль у процесі трансформації, але не менш важливими є і бізнес-процеси, бізнес-моделі, корпоративна культура, готовність до перетворень.

Будь-який план цифрової трансформації повинен охоплювати три ключові сфери (рис. 1.1).

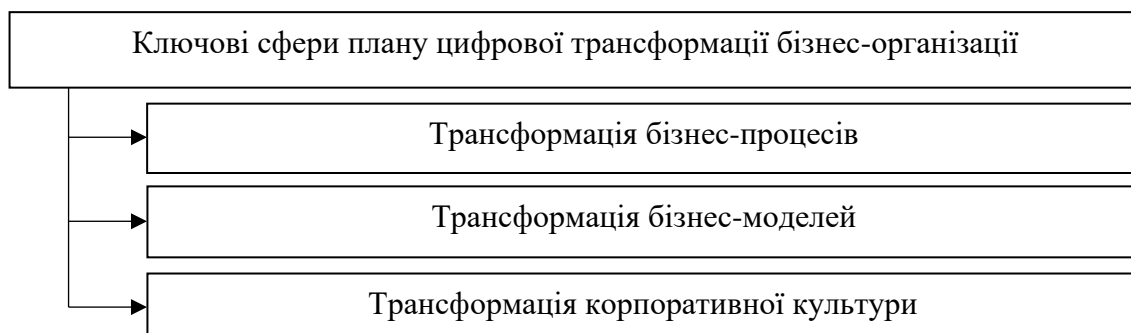


Рисунок 1.1. Ключові сфери плану цифрової трансформації бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 65]

Наведемо більш детальну характеристику ключових сфер плану цифрової трансформації бізнес-організації.

1. Трансформація бізнес-процесів. Мається на увазі зміна та адаптація – найчастіше довгострокова – базових та робочих процесів відповідно до мінливих бізнес-цілей, особливостей ринку та потреб клієнтів. Цифрова трансформація є частиною бізнес-трансформації, хоча ці терміни часто використовують як синоніми. Її мета – створити мережеву технологічну структуру, яка ляже в основу перебудови бізнес-процесів.

Результати трансформації бізнес-процесів добре помітні в бізнес-операціях завдяки поліпшенням в управлінні потоками операцій. Наприклад, використання цифрової хмарної системи управління ланцюжком поставок дозволяє скоротити час простою, оптимізувати виробництво та підвищити рентабельність.

2. Трансформація бізнес-моделей. Трансформація бізнес-процесів націлена на перебудову робочих процесів та пов'язаних із завданнями сфер бізнесу. Трансформацію бізнес-моделей спрямовано на основні елементи процесу створення цінності у конкретній галузі. Фактично компанії використовують цифрову трансформацію зміни традиційних бізнес-моделей. Наприклад, в автомобільній промисловості цифрові технології дозволяють централізувати та автоматизувати бізнес-моделі на основі підписки та процеси виставлення рахунків. Перехід від традиційної купівлі автомобіля до передплат пов'язаний з особливостями попиту, що швидко змінюється, і загальними культурними змінами.

3. Трансформація корпоративної культури. Успішна цифрова трансформація має відповідати культурі та цінностям компанії. Втрата віри у корпоративну культуру негативно впливає на продуктивність, ініціативність і добробут співробітників. Повільне впровадження сучасних цифрових технологій та песимістичний настрій може призвести до втрачених можливостей та втрати конкурентоспроможності, доходів та цінності бренду [14].

Ефективна трансформація корпоративної культури неможлива без спільної роботи та відкритих обговорень з ініціативи керівництва. Важливо говорити з працівниками про те, як цифрова трансформація вплине на ролі та робочі процеси і чому керівники вважають, що у довгостроковій перспективі вона виправдає всі ризики та вкладення.

Доцільно також навести переваги цифрової трансформації:

1. Цифрова трансформація інтегрує усі рівні і функціональні напрями сучасної компанії. Інтелектуальні технології надають найвагоміші інструменти, необхідні компаніям задля виживання й процвітання.

2. Поглиблений аналіз даних з метою ухвалення рішень в реальному часі. В багатьох бізнес-організаціях оцінка ефективності роботи й окупності інвестицій

ґрунтується на даних минулих періодів. Проте процеси збору, обробки й аналізу даних вручну є доволі повільними та не дають змоги оперативно використовувати можливості, які відкриваються. Сучасна ERP-система і інструменти розширеної аналітики надають можливість компаніям бачити дані у реальному часі й налаштовувати потужні алгоритми аналізу, забезпечуючи ухвалення кращих рішень точно у потрібний момент часу.

3. Збільшення ефективності і продуктивності. Мережеві пристрої й апарати Інтернету речей безперервно передають дані, журнали роботи устаткування і звіти щодо продуктивності. З допомогою інструментів розширеної аналітики такі дані можуть стати базою для діагностичного обслуговування, знизити час простою й надавати потрібну інформацію, підвищуючи продуктивність й ефективність робочих процесів.

4. Оптимізація клієнтського досвіду. Клієнти зазвичай цінують зручність і якість процесу взаємодії із компанією. Персоналізація, омніканальна взаємодія, індивідуальні плани обслуговування та доступ до даних в режимі реального часу допоможуть бізнес-організації перевершити їхні очікування, які постійно змінюються, збільшити кількість потенційних клієнтів й утримати наявних, підвищивши їхню лояльність.

5. Упровадження інновацій в бізнес-моделі. Вимоги споживачів і ринку постійно змінюються. Фокус уваги поступово зміщується на модернізацію бізнес-моделей як інструменту створення цінності. Проте перебудова фундаментальних бізнес-моделей й клієнтського досвіду є неможливою без збору й аналізу даних в реальному часі, а також без автоматизованих інтелектуальних процесів задля керування новими моделями бізнесу, платежів і обслуговування.

6. Підтримка надійної і конкурентоспроможної корпоративної стратегії розвитку. Цифровізація операцій й оптимізація послуг із допомогою мережевих технологій створює нові методи взаємодії і співробітництва, а також оптимізує стратегію розвитку бізнесу у наступних галузях:

- розробка нових продуктів і послуг;
- підвищення рентабельності й зміцнення каналів одержання виручки;

– залучення й утримання потенційних і реальних клієнтів.

7. Нарощування гнучкості і стійкості до криз. Пандемія COVID-19 продемонструвала безліч уразливих місць в сучасних бізнес-процесах й моделях. Проте це була тільки одна із багатьох культурних, економічних, політичних й ринкових змін, із котрими дедалі частіше стикаються компанії упродовж останніх роки. Сучасний бізнес прагне цифрової трансформації, адже вона пропонує інструменти для швидкої розробки продуктів і послуг, а також можливості прогнозування аналітики задля підготовки до майбутніх криз, ринкових змін й нових перспектив. Бізнес-організаціям необхідна можливість масштабування і повний пакет хмарних рішень задля упровадження інновацій – і це без постійної зміни постачальників технологічних рішень [3].

Поряд із перевагами, цифрова трансформація бізнесу має певні недоліки, зокрема:

1. Складність.

На кожній хвилі нових технічних удосконалень більшість організацій запроваджують потрібні технології. В кожного працівника компанії є ноутбук, впроваджені ERP, CRM і багато іншого. Кожен підрозділ може використовувати різні системи для аналізу, управління проектами, прототипування та інші цифрові інструменти у своїй галузі.

І це спричиняє значні ускладнення. Безліч систем нашаровуються одна на одну мимоволі зменшуючи продуктивність. Моніторинг та перемикання між системами для виконання окремих бізнес-функцій перевантажують співробітників.

Для подолання цієї проблеми цифрової трансформації необхідно знайти способи спростити та оптимізувати цифрові системи. Зокрема доцільно здійснити інтеграцію цих систем.

2. Безпосереднє впровадження цифрових технологій.

Використання нових інструментів означає адаптацію співробітників компанії. Це завдання цифрової трансформації наголошує на людському факторі складних організаційно-технічних систем. Успішна цифрова трансформація потребує зусиль, щоб поставити людський досвід у центр уваги всіх процесів.

Цифрові інструменти, як правило, відрізняються інтерфейсом, функціями та прийомами їх використання. Не можна припускати, що співробітники самостійно зможуть використати необхідні навички з попереднього досвіду роботи з аналогічними платформами. Навчання та постійна підтримка є важливою та невід'ємною частиною цифрової міграції та впровадження.

3. Культурні зміни.

Цифрова трансформація – це більше, ніж просто оцифрування документів. Завдання цифрової трансформації спочатку полягає в тому, щоб змінити стиль свого життя та роботи, зробити його цифровим. Співробітники, які звикли витратити багато часу на безпосереднє спілкування з клієнтами, тепер витратимуть його на комп'ютери і використовуватимуть інші способи комунікацій, які докорінно змінюють культуру робочого місця: спільна робота, самообслуговування, прозорість і т. д. При цьому природне людське неприйняття змін є проблемою.

Проблема цифрової трансформації у культурному відношенні полягає у переосмисленні своєї ролі. Той, хто колись займався просто введенням даних, тепер може стати більш цінним як аналітик.

4. Темп.

Ще один виклик цифрової трансформації — це йти в ногу з новітніми технологіями, а зворотний бік медалі — зберігати перетворення, що відбулися всередині компанії. Сьогодні з'явилися нові проблеми: як використовувати штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та інтернет речей (IoT)?

Потрібно передбачити появу нових ролей при черговій автоматизації, де технології доповнюють роботу людини, а не просто її замінюють. Замість того, щоб скорочувати робочі місця, ці нові інструменти мають стати піонерами залучення людей та стимулювання використання цифрових технологій.

5. Конкуруючі пріоритети.

Займаючи місце на вершині технологічних тенденцій необхідно оцінити, які з них здатні принести цінність бізнесу. Завжди необхідно залишатися в курсі нових

технологій та відповідних змін у поведінці споживачів, які вони визначають.

Спочатку доцільно вивчити ринок для розуміння незадоволених потреб клієнтів, таких, які конкуренти не в змозі задовольнити. Цей простір є можливістю для інновацій та покращення досвіду клієнтів за допомогою нових технологій.

6. Безпека.

Успішна цифрова трансформація вимагає звернути особливу увагу на безпеку. Деякі із найбільших світових компаній стали жертвами кібератак. IP, особиста інформація та фінанси постійно перебувають під загрозою. У контенті цифрового світу корпоративних мереж минулого не існує. Безпека має бути вбудована безпосередньо у всі програми.

7. Безробіття та витіснення людей роботами.

Багато хто побоюється, що в найближчому майбутньому роботи повністю замінять людей у багатьох професіях. Насамперед це стосується монотонної, нескладної, фізично важкої та небезпечної для життя та здоров'я роботи. Дещо складніше буде із творчими професіями, проте вже зараз нейромережі та штучний інтелект створюють свої шедеври. Так чи інакше, дана проблема справді існує [6].

Незважаючи на існуючі недоліки цифрової трансформації її все ж необхідно здійснювати на підприємстві. Загалом, можна виділити 5 основних причин, чому слід проводити цифрову трансформацію:

1. Для прискорення бізнес-процесів. За допомогою сучасних технологій компанія може швидше приймати рішення і реагувати на умови, що змінилися. Це допомагає їй боротися з конкурентами та захоплювати ринки – бізнес може першим закривати потреби покупців.

2. Для оптимізації ресурсів. Припустимо, компанії потрібно удосконалити транспортний маршрут. У звичайній ситуації буде складено план, пройдено маршрут, вивчено доступність зупинок і наскільки зручно пасажиром користуватися цим маршрутом. На розробку проекту піде приблизно півроку. За цей час відкриється новий бізнес-центр у сусідньому кварталі і увесь пасажиропотік перейде туди.

У результаті проект може втратити свою актуальність іще до запуску, а

ресурси будуть даремно витрачені. Але, якщо використовувати цифрові технології, то при плануванні маршруту можна врахувати швидкий запуск бізнес-центру та інші потреби пасажирів. Проект запуститься швидше з меншими витратами праці, але з більшою ефективністю.

3. Для підвищення прозорості. Цифрові технології допомагають збирати та аналізувати великі обсяги інформації, а також контролювати збереження даних.

4. Для оптимізації роботи персоналу та виробництва. Трансформація підвищує продуктивність праці загалом та ефективність кожного співробітника окремо. Трансформація також знижує витрати виробництва і постачання товарів, а це, в свою чергу, призводить до зниження собівартості і збільшення виручки.

5. Для покращення комунікації з покупцем. Бізнес може краще вивчити клієнта та запропонувати йому те, що може вирішити його проблему. Так, ще кілька років тому компанії створювали сайти та облікові записи в соцмережах для залучення клієнтів. Але зараз все змінюється. Кожна сучасна компанія має впроваджувати системи, які полегшують життя покупцям. Наприклад, ритейлери запускають мобільні програми з доставки продуктів, щоб клієнти не витрачали час на похід до супермаркету [9].

Варто також відмітити, що цифрова трансформація не закінчується впровадженням цифрових технологій. Вони допоможуть бізнесу підвищити ефективність роботи з інформацією, стати більш гнучкими до персоналу та клієнтів, але не призведуть до трансформації бізнесу. Для цього потрібно більше: потрібно перебудувати роботу компанії так, щоб врахувати побажання клієнтів та адаптуватися до змін на ринку.

Тому цифрова трансформація змінює ділову культуру всередині компанії та сам бізнес. Зміни можуть торкнутися різних сфер – від стратегічного планування та корпоративної культури до принципів роботи з клієнтами і конкуруючими компаніями. Цифрова трансформація працює, якщо компанії проводять комплексні зміни, а не просто впроваджують цифрові технології.

Нині компанії трансформують бізнес із різних причин. Одні хочуть задовольнити потреби клієнтів, інші виходять на закордонні ринки і слідують

трендам, треті просто хочуть скоротити витрати.

Загалом, на сьогоднішній день, у основі цифрової трансформації знаходиться цілий ряд як добре перевірених, так і нових технологій:

1. Штучний інтелект (AI) - поєднання різних технологій, які дозволяють здійснювати творчі та розумові процеси машинами. Із застосуванням штучного інтелекту продуктивність праці значно збільшується, а трансакційні витрати, навпаки, знижуються.

2. Машинне навчання (ML) полягає у здатності техніки самостійно проводити аналіз та робити відповідні висновки внаслідок обробки великого обсягу інформації. Цей процес за значимістю знаходиться на другому місці у цифровій трансформації. За допомогою алгоритмів машинного навчання можна у декілька разів прискорити процес ухвалення рішень.

3. Обробка великих даних (Big Data) є основним драйвером процесу трансформації. Великим обсягом даних у процедурі перетворення відведено таку ж роль, як і паливу для сучасного двигуна автомобіля. Адже від того, як організовано їх збирання та аналіз, залежать правильність обраного спрямування та своєчасність проведення тих змін, які дозволяють організації пристосовуватися під гнучкі запити споживачів.

4. Роботизація бізнес-процесів (Robotic Process Automation / RPA) знімає з працівників виконання значної кількості типових операцій та переадресує їх на віртуальних помічників чи ботів, які працюють за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. За допомогою такої автоматизації можна не лише заощадити робочий час співробітників, а й зменшити кількість потенційно можливих помилок, винуватцем яких є людський чинник. Вивільнений час можна використовувати для виконання інших завдань.

5. Хмарні обчислення (Cloud Computing) вважаються одним із найкращих способів прискорити цифрову трансформацію організації.

6. Блокчейн (Blockchain) є технологією розділеного реєстру, яка ґрунтується на безперервній послідовності незмінних блоків інформації, пов'язаних між собою. З їхньою допомогою з'являється можливість створення децентралізованої мережі

для зберігання даних, причому вона буде невідконтрольна третім особам.

7. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) – технології, що потрібні не тільки в ігровій індустрії, а й у процесі цифрової трансформації. Найбільш відомими прикладами застосування віртуальної та доповненої реальності є використання віртуальних копій фізичних магазинів та примірювальні кабінки цифрового формату. Також ці технології застосовуються під час маркування товарів на складі або в проекційному дисплеї на лобовому склі автомобіля.

8. Інтернет речей (IoT) і промисловий інтернет речей (IIoT) є сполучною ланкою між людиною та середовищем пристроїв, що сприяють поліпшенню ефективності їх взаємодії.

9. Граничні обчислення (Edge Computing) – обробка інформації та її аналітика поблизу мереж, що їх генерують, дає організації вагому перевагу в плані швидкості прийняття рішень на основі важливих інсайдів. Є критично важливим при розвитку та просуванні технологій Інтернету речей.

10. Цифровий двійник (Digital Twin) є візуалізованою цифровою копією фізичного предмета або процесу. З кожним днем знаходить ширше застосування у багатьох сферах. Робочий процес із використанням цифрових двійників найчастіше відбувається у режимі віртуальної реальності.

11. Процесна аналітика (Process Mining) є основним інструментом контролю робочого процесу під час проведення цифрової трансформації. Технологія дозволяє використовувати засоби з арсеналу інтелектуального аналізу даних. Це необхідно у процесі детальної реконструкції діючих бізнес-процесів, їх аналізу та оптимізації [2, с. 17].

Таким чином, для того, щоб відповідати високим очікуванням клієнтів, компанії мають прискорити оцифрування своїх бізнес-процесів. Для цього мало автоматизувати існуючі бізнес-процеси. Компаніям необхідно впровадити найсучасніші технології. Головні цілі цифрової трансформації – підвищення швидкості ухвалення рішень, збільшення варіативності процесів залежно від потреб та особливостей клієнта, зниження кількості залучених до процесу співробітників.

1.2 Характеристика системи управління цифровою трансформацією бізнес-організації

Перебудуватися на цифрові рейки намагається більшість компаній, але ці починання часто зводяться до звітів на папері, або закінчуються провалом. А у світлі подій останнього часу цей процес ускладнився ще більше.

Цифровізація заради цифровізації – одна з найактуальніших проблем сучасного бізнесу, і не лише в Україні. Бути нецифровим вже неможливо: невідповідно під час першого буму штучного інтелекту в 2016–2017 роках компанії почали масово закуповувати технології у прагненні бути в тренді — те, що Gartner потім назвала panic buying (панічні покупки). Але хоча гравці повсюдно заявляють про те, що успішно пройшли діджитал-трансформацію або ось-ось її завершать, насправді цифрових бізнесів досі не так вже й багато. Так, за даними McKinsey, близько 84% проектів цифрової трансформації закінчуються невдачею [10, с. 187].

Можна виділити кілька основних причин, через які цифрова трансформація виявляється несвоєчасною або не дає жодних результатів.

1. Відсутність попередньої оцінки ефективності.

Це одна з найчастіших помилок: компанія впроваджує цифрові рішення, заздалегідь не оцінивши, чи компенсуються витрачений час і ресурси поліпшенням бізнес-показників. Перехід у «цифру» доречний лише тоді, коли є розуміння, що це призведе до конкретних позитивних ефектів – скорочення трудовитрат, підвищення прибутковості, зростання продажів.

Інакше цифрова трансформація перетворюється на нагромадження ініціатив, марних для бізнесу як мінімум на конкретному етапі розвитку. Наприклад, молодому невеликому стартапу немає сенсу витрачати сили на впровадження системи гейміфікації персоналу – важливіше зосередитись на масштабуванні та виході на окупність. Подібні ініціативи не лише не дають позитивного ефекту, а й можуть завадити. Як цього уникнути?

Будь-яким цифровим нововведенням має передувати велика аналітична

робота. Важливо відповісти на питання, які завдання стоять зараз перед бізнесом, якими технологіями їх можна вирішити, які інвестиції будуть потрібні, як саме і в який термін вони окупляться, наскільки покращаться фінансові показники. В ідеалі потрібно не обмежуватись попереднім аналізом, але й оцінювати проміжні результати на кожному мікроетапі – щоб за необхідності скоригувати процеси.

2. Відсутність культури цифровізації.

Згідно з дослідженням консалтингової компанії KMDA, однією з головних перешкод для цифрової трансформації бізнесу вважається опір змінам з боку команди. Якщо керівник відділу вважає, що спущена зверху вказівка реєструвати операції в онлайн-системі — це зайві дії, що заважають роботі, то й від своїх підлеглих цього він не вимагатиме. У результаті весь процес перетвориться на формальне заповнення звітів. І це закономірно: якщо співробітники не розуміють сенсу впровадження нових ініціатив, вони завжди відкидатимуть нововведення в компанії.

Причиною опору цифровій трансформації персоналом може бути страх, що автоматизація позбавить їх робочих місць («роботи замінять людей»), або занепокоєння своїми особистими даними. Ці побоювання особливо посилюються останнім часом: економічна криза провокує страх залишитися без роботи, а втрата доступу до необхідних для роботи цифрових інструментів змушує задуматися про те, що тотальна оцифровка процесів має і зворотний бік.

Саме тому так важливо працювати над культурою цифровізації у компанії та формувати у команді відповідні принципи та цінності – те, чому більшість бізнесів не приділяють уваги. Щоб співробітники сприяли змінам замість опору їм, вони повинні розуміти:

- яку саме користь принесе кожне нове рішення;
- як воно працює – хоча б на базовому рівні: всі процеси мають бути абсолютно прозорими;
- як зміняться їхні завдання та зона відповідальності після впровадження нововведень. Так, в умовах масштабної адаптації бізнесу до нових реалій важливо донести до команди, що зараз робочі руки є важливими як ніколи, тому

побоюватися скорочень не потрібно. Зрозуміло, це можна говорити лише тоді, коли в компанії дійсно не планується скорочення – інакше цим тільки підірветься довіра співробітників, що залишилися [13, с. 67].

До етичних проблем часто призводить некоректна робота самих технологій – насамперед тих, що пов'язані зі штучним інтелектом. Досить згадати випадок, коли рішення від Amazon, призначене для сортування резюме претендентів, почало дискримінувати кандидатів за гендерною ознакою. Такі кейси, безумовно, підривають довіру до цифрових рішень – хоча принципи, що дискримінують, не закладалися в систему навмисно. У випадку з Amazon причина була в нерепрезентативності даних: алгоритм навчався на резюме, що потрапили в компанію за останні десять років, а більшість їх належала чоловікам. Тому штучний інтелект дійшов висновку, що чоловіки як потенційні співробітники кращі жінок. Щоб запобігти подібним випадкам, інтелектуальні рішення спочатку повинні створюватися за канонами етики. У 2020 році 14 країн об'єдналися в організацію GPAI (Global Partnership on AI), щоб розробити підходи до створення та використання систем штучного інтелекту, заснованих на правах людини, інклюзивності та відповідальності [4, с. 13].

У дослідженні РАЕК, присвяченому етиці цифровізації, аналітики узагальнили основні принципи, які зараз використовуються для створення етичного штучного інтелекту:

- прозорість;
- неупередженість;
- підзвітність;
- пріоритет інтересів людини та контроль з її боку;
- відповідальність розробників, користувачів та інших зацікавлених осіб.

3. Нестача компетенцій.

Ще одна частина причина провалу спроб цифрової трансформації пов'язана з нестачею компетенцій. Йдеться про ситуації, коли у керівників та команди просто не вистачає експертизи, щоб провести цифрову трансформацію. Крім того, у більшості випадків компанії відмовляються від створення єдиного органу

цифровізації (наприклад, запровадження посади CDTO - Chief digital transformation officer). Усе це закінчується численними помилками.

Але навіть створення цілого підрозділу для цифрової трансформації за відсутності компетенцій у команди може призвести до краху. Так сталося з General Electric, яка у 2015 році заснувала GE Digital для роботи із зовнішніми клієнтами. У гонитві за швидкими фінансовими результатами менеджмент перетворив цю структуру на інструмент для вирішення внутрішніх завдань компанії, і весь запланований ефект провалився [3].

4. Копіювання практик з ринку.

За статистикою, при впровадженні цифрових рішень більше половини (53%) компаній копіюють найкращі практики з ринку. Але хоча на перший погляд таке рішення може здатися логічним, воно помилкове: навіть у подібних бізнесах ефективність тих самих цифрових інструментів може бути різною, оскільки вона залежить від багатьох факторів. Так, у 2019 році міжнародна консалтингова компанія Columbus вирішила вперше перенести рекламу в онлайн для просування інструменту автоматизації складських процесів. Було обрано здавалося б безпрограшний метод, що доказав свою ефективність на ринку — приурочена до «чорної п'ятниці» кампанія на Facebook. Але ця кампанія не враховувала специфіки бізнесу, тому КРІ не вдалось виконати навіть наполовину. Згодом Columbus врахувала помилки та розробила свою власну стратегію цифрового просування [2, с. 19].

Крім того, запозичуючи здавалося б успішну практику, треба враховувати, що далеко не завжди компанії розкривають реальні дані щодо ефективності свого рішення. Іноді цифрові «фішки» запускаються виключно з метою піару, а насправді можуть бути навіть збитковими, тому копіювати їх немає сенсу. Так, впровадження окремих цифрових проектів у піар-цілях у якихось випадках може бути доцільним, але щоб зрозуміти, наскільки – у кожному випадку потрібна ретельна попередня аналітика.

5. Відсутність єдиної стратегії.

Цифрова трансформація не складається з розрізнених цифрових рішень:

насамперед це фундаментальна перебудова всіх процесів, що потребує повноцінної стратегії. Традиційний банк не зможе перетворитися на фінтех-компанію, якщо просто переводитиме окремі процеси в діджитал-формат: йому доведеться змінювати як сам продукт, так і спосіб взаємодії з клієнтами, своє позиціонування та маркетинг, організаційну структуру та інші аспекти – а все це вимагає цілісного підходу. До речі, саме відсутність єдиної стратегії багатьох компаній вважається однією з ключових перешкод цифрової трансформації.

Але практично часто відбувається так, що цифрові рішення впроваджуються кожним департаментом незалежно один від одного. В результаті виходить, що автоматизація хаосу призводить до автоматизованого хаосу.

Щоб запобігти такому розвитку подій, потрібна єдина стратегія цифровізації, де кожна ініціатива виконуватиме свою функцію. У процесі розробки такої стратегії може виявитися, що за переходу на цифрові рейки потрібно повністю змінювати бізнес-модель.

Так сталося з Netflix, яка спочатку створювалася як мережа прокату DVD. Розширюючи бізнес, компанія впроваджувала рішення, що цілком вписувалися в поняття цифровізації: наприклад, розробила свою систему рекомендації фільмів на основі аналізу переваг користувачів, запровадила підписку на прокат, створила бонусну систему. Але з розвитком потокового відео сам формат DVD був приречений, і жодні цифрові покращення не привели б бізнес до успіху. У Netflix це вчасно зрозуміли, і в 2007 році, через десять років після свого заснування, компанія зробила рішучий крок, переключившись на стрімінгові технології. Це рішення зробило Netflix однією з найбільших компаній у світі, але для цього їй довелося повністю змінювати продукт і бізнес-модель. Саме для цього потрібна стратегія: щоб заздалегідь оцінити масштаб змін і зрозуміти, наскільки компанія до нього готова [9].

Варто відмітити, що розробка ефективного підходу до управління цифровою трансформацією на підприємстві є не простим завданням. Щоб забезпечити сталий розвиток бізнес-організації, потрібно застосовувати інноваційні теорії та методології управління. Процеси, що протікають на

підприємстві, вимагають постійної уваги з боку керівництва, власників процесу та співробітників, які забезпечують виконання бізнес-процесів. У процесі поліпшення та оптимізації процесів необхідно підтримувати рівень ефективності та досягнути успіхи внаслідок впровадження процесного підходу.

Для реалізації процесу управління цифровою трансформацією бізнес-організації можна застосувати наступні етапи:

1. Формування компетентної експертної робочої групи, яка спроможна провести діагностику діяльності бізнес-організації і бізнес-процеси.

2. Проведення самообстеження діяльності компанії і формування масиву вихідних даних щодо рівня цифровізації і операційних бізнес-процесів, про використовувані програмні складові цифрового виробництва.

3. Оцінка рівня цифровізації (цифрової зрілості) і рівня інформаційної безпеки підприємства.

4. Виявлення «вузьких місць», визначення пріоритетних напрямків упровадження цифрових технологій, оцінка можливих ризиків.

5. Аналіз існуючих або розробка нових концепцій цифровізації підприємства за обраним пріоритетним напрямком.

6. Розробка дорожньої карти упровадження цифрових технологій.

7. Прийняття рішення на рівні керівника організації щодо економічної доцільності, ефективності застосування і упровадження цифрових технологій в діяльність підприємства, затвердження дорожньої карти цифрової трансформації.

8. Реалізація дорожньої карти цифрової трансформації бізнес-організації.

9. Контроль і аналіз результатів цифрової трансформації і ключових показників діяльності підприємства із метою внесення коригувань.

10. За наявності позитивної динаміки, опрацювання питань масштабування [10, с. 188].

При формуванні дорожньої карти цифрової трансформації варто врахувати рівень матеріально-технічного потенціалу і необхідність його модернізації, а також рівень кадрового потенціалу підприємства й необхідність підвищення кваліфікації і рівня мотивації працівників організації.

Впровадження цифрових технологій у структурні елементи бізнес-організації, фінансові процеси, виробничі ланцюжки, дослідження й інновації, маркетингову політику і постачання, управління кадрами, стратегічний розвиток є невід'ємною складовою цифрової трансформації. Ці зміни спричиняють автоматизацію процесів реалізації управлінських функцій. У цьому очікується скорочення витрат за рахунок застосування цифрових технологій, і навіть підвищення якості роботи з клієнтом. Проведення детального аналізу взаємодії організації з клієнтом, ринкової кон'юнктури загалом дозволить сформулювати пропозиції щодо розробки задовольняючих споживача послуг і продуктів, які мають нові властивості [18, с. 284].

Навіть на початкових етапах управління цифровою трансформацією воно вимагатиме створення особливого цифрового середовища підприємства, в якому необхідно накопичити базу компетенцій у сфері інструментів цифровізації, розробити комплекс стимулюючих заходів щодо створення результатів інтелектуальної діяльності, а також запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу та залучення його до трансформаційного процесу компанії.

Необхідно відмітити, що система управління цифровою трансформацією бізнес-організації повинна ґрунтуватися на відповідних принципах цифрової зрілості компанії:

1. Застосування одночасно і/або інтеграція декількох методик оцінки цифрової зрілості із метою одержання більш стійкого результату архетипу цифрової зрілості.

2. Менеджмент організації має визначити точки біфуркації для кожного етапу цифрової зрілості на основі показників конкурентних переваг і конкурентоспроможності бізнес-організації.

3. Показники ефективності діяльності організації мають демонструвати стійку тенденцію росту у процесі запровадження цифрових інструментів: із збільшенням рівня цифрової зрілості підвищується темп приросту показників ефективності діяльності.

4. При переході на якісно новий рівень цифрової зрілості знижується

часовий лаг між вибором цифрового інструменту й його використанням.

5. Із збільшенням рівня зрілості повинна збільшуватись кількість залученого до проектів з цифрової трансформації персоналу організації.

6. Перехід на новий рівень цифрової зрілості забезпечується шляхом накопичення досвіду у галузі цифрової трансформації й розвитку цифрових компетенцій: у організації необхідно створити безперервний процес цифрових перетворень, наприклад, шляхом збору ініціатив від працівників нижчої ланки.

7. Формування критеріїв вибору цифрових інструментів, які дозволяють перейти на наступний рівень цифрової зрілості й реалізовувати при цьому цифрову трансформацію крос-функціональних організаційних процесів.

8. Створення внутрішньо організаційних умов із метою розвитку «цифрового» потенціалу і програми із формування цифрових компетенцій в персоналу для реалізації переходу на новий етап цифрової зрілості.

9. Планування цифрових перетворень бізнес-процесів і бізнес-моделі проводиться із врахуванням поточного рівня цифрової зрілості і взаємопов'язане із корпоративною стратегією.

10. Проведення моніторингу процесу переходу на новий етап цифрової зрілості організації із метою своєчасного виявлення бар'єрів цифрової трансформації [8].

Підсумовуючи, важливо відмітити, що ефект від застосування інструментів цифровізації і результати цифрової трансформації виявляються далеко не відразу. Актуальним завданням виступає визначення критеріїв ефективності упроваджених інструментів цифровізації в діяльність виробничої компанії. При формуванні даних критеріїв необхідно звернути особливу увагу на фінансові результати компанії, оцінку ефективності ключових видів діяльності, якість взаємин зі споживачами, маркетингову політику, використання ресурсів й інноваційного потенціалу, також варто врахувати місію і цінності компанії.

Таким чином, орієнтація на цифрову трансформацію надасть бізнес-організації нові напрямки для розвитку, дозволить обійти конкурентів й підготує до змін найближчого майбутнього.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

2.1 Діагностика системи управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» є провідним гравцем українського ритейлу та безумовним лідером на українському ринку непродовольчих товарів [15].

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є розгалуженою (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі [15]

Мережа торговельних центрів в Україні, яка була заснована у 2003 р.

Досліджуючи історію розвитку ТОВ «Епіцентр К» варто зазначити, що перший магазин мережі було відкрито в 2005 р. за адресою вул. Братиславська, м. Київ. Впродовж двох наступних років відкрилось іще два гіпермаркети у м. Київ. Четвертий гіпермаркет було відкрито 6 жовтня 2006 р. в м. Львів.

Найбільш вагомим періодом в історії розвитку ТОВ «Епіцентр К» були 2007–2011 рр., а пік розвитку припав на 2012–2013 рр. Тоді компанія щороку відкривала по 8-9 нових торговельних центрів [15].

Восени 2013 р. ТОВ «Епіцентр К» придбало мережу гіпермаркетів «Нова лінія», котра налічувала 16 гіпермаркетів. Того ж року було придбано і логістичний комплекс «Калинівка» [15].

В грудні 2014 р. у Києві було відкрито найбільший гіпермаркет мережі площа якого становить 105 тис. м². Також у будівлі розміщено головний офіс мережі.

Упродовж 2014-2018 рр. було відкрито іще 14 торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К» у різних містах України. 3-поміж них – восьмий об'єкт в м. Київ.

Наступний період підйому торговельної мережі відбувся в передпандемічний 2019 р. Тоді ТОВ «Епіцентр К» було відкрито 8 нових торговельних центрів у різних населених пунктах України. Станом на грудень 2019 р. мережа ТОВ «Епіцентр К» налічувала 60 торговельних центрів по усій Україні [15].

В 2020 році компанією було відкрито сім нових та шість реформованих торговельних центрів в різних регіонах України.

В період пандемії коронавірусу, ТОВ «Епіцентр К» довелось оперативно реагувати на нові потреби основних споживачів й розвивати напрямки товарів першої необхідності. В мережі з'явилися 2 нових торгових напрямки: FOOD Market, «Аптека 100+» та «Засоби захисту». В 2021 р. було відкрито магазини формату shop-in-shop FOOD Market й «Аптека 100+» в усіх торговельних центрах. В 2021 р. компанія відкрила 13 нових й перебудованих ТЦ. Станом на жовтень 2022 р. компанія мала 64 ТЦ «Епіцентр» і 9 гіпермаркетів «Нова лінія» в Україні. 9 ТЦ

було зруйновано російськими військами або не працювало [15].

Впродовж багатьох років своєї діяльності ТОВ «Епіцентр К» отримувало чимало нагород (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Нагороди отримані ТОВ «Епіцентр К»

Роки	Нагороди
2006-2019 рр.	Стала переможцем міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року»
2007 р.	Була лауреатом національної премії «Український торговий Олімп»
2008 р.	Стала переможцем бізнес-конкурсу «Бренд року»
2010 р.	Стала переможцем національного бізнес-рейтингу «Лідер галузі»
з 2010 р.	Набула членства в European DIY Retail Association
2010-2017 рр.	Стала переможцем рейтингу «ТОП-100 найкращих компаній України»
з 2012 р.	Стала членом European Business Association
2018 р.	Визнана кращим ритейлером України у сегменті товарів для дому і затишку

Джерело: складено автором на основі [15]

Варто відмітити, що ТОВ «Епіцентр К» уже понад 20 р. робить суттєвий внесок у розвиток економіки нашої країни, щорічно відкриває тисячі робочих місць, інвестує мільярди гривень у торгові центри, логістику й виробництво.

В таблиці 2.2 наведено ключові параметри діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.2 – Ключові параметри діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Найменування	Показник
Середня щорічна кількість покупців	63 млн.
Загальна торгова площа торговельних центрів мережі	1,5 млн м ²
Асортимент найбільшого торговельного центру	500 тис.
Кількість працівників в групі компаній	Близько 34 тис.
Кількість постачальників	Понад 3000
Кількість груп товарів представлено в торговельній мережі	Понад 2300

Джерело: складено автором на основі [15]

Варто також відмітити, що ТОВ «Епіцентр К» розвиває й власні торгові марки. У даному напрямку ритейлер співпрацює із більш аніж 300 виробниками. В портфелі компанії знаходиться 42 власні торгові марки, а частка private label у загальному обороті мережі упродовж останніх років зросла до 14%. В найближчі роки ТОВ «Епіцентр К» має намір збільшити частку власних торгових марок у обороті до 25 % [15].

Щоб наблизити свої товари й послуги до жителів віддалених міст і селищ України, ТОВ «Епіцентр К» було розроблено і успішно реалізовано стратегію

будівництва торгових центрів оптимального формату – площею 4-6 тис. кв. м, що відкриваються у районних центрах й містах обласного підпорядкування. Кожне нове будівництво й відкриття «Епіцентру» у великих й малих містах України стає позитивним поштовхом задля розвитку громад, коті за рахунок відрахувань до бюджетів одержують ресурс на розвиток територій.

Таким чином, за 20 років свого функціонування мережа торговельних центрів «Епіцентр» пройшла істотну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів й перетворилась на потужну мережу торговельних центрів.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Епіцентр К». В таблиці 2.3 наведено динаміку активів і пасивів ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів і пасивів ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Активи							
Необоротні активи	8427256	21063445	26446223	18018967	5382778	213,8	25,6
Оборотні активи	15437160	14588706	15949226	512066	1360520	3,3	9,3
Пасиви							
Власний капітал	1733397	1901919	4530807	2797410	2628888	161,4	138,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2496856	9966470	9875245	7378389	-91225	295,5	-0,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	19634163	23783762	27989397	8355234	4205635	42,6	17,7

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Дані таблиці 2.3 свідчать, що впродовж аналізованого періоду загальна величина необоротних активів підприємства мала позитивну динаміку. В 2022 р. збільшилась порівнюючи з 2020 р. на 18018967 тис. грн. або на 213,8 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. збільшилась на 5382778 тис. грн., або на 25,6 %.

В 2020-2022 рр. оборотні активи підприємства мали позитивну динаміку. В

2022 р. збільшилась порівнюючи з 2020 р. на 512066 тис. грн. або на 3,3 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. збільшилась на 1360520 тис. грн., або на 9,3 %.

Впродовж аналізованого періоду загальна величина власного капіталу підприємства мала позитивну динаміку. В 2022 р. збільшився порівнюючи з 2020 р. на 2797410 тис. грн. або на 161,4 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. збільшилась на 2628888 тис. грн., що складає + 138,2 %.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення в 2020-2022 рр. мали нерівномірну динаміку. В 2022 р. збільшилась порівнюючи з 2020 р. на 7378389 тис. грн. або на 295,5 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. зменшилась на 91225 тис. грн., що складає (-0,9 %).

Впродовж аналізованого періоду загальна величина поточних зобов'язань і забезпечень підприємства мала позитивну динаміку. В 2022 р. збільшився порівнюючи з 2020 р. на 8355234 тис. грн. або на 42,6 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. збільшилась на 4205635 тис. грн., що складає + 17,7 %.

Загалом дані таблиці 2.1 дають змогу зробити висновки, що діяльність підприємства фінансується переважно за рахунок довгострокових та поточних зобов'язань, що в умовах війни може негативно позначитися на ліквідності і платоспроможності.

Доцільно також провести аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг та чистого фінансового результату ТОВ «Епіцентр К» впродовж 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого фінансового результату ТОВ «Епіцентр К» впродовж 2020-2022 рр.

Найменування	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	104910343	148745255	123864393	18954050	-24880862	18,1	-16,7

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
робіт, послуг)							
Чистий фінансовий результат: прибуток	4405437	8328888	5768666	1363229	-2560222	30,9	-30,7

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Дані таблиці 2.4 дають змогу зробити висновки, що впродовж аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства мав нерівномірну динаміку. В 2022 р. збільшився порівнюючи з 2020 р. на 18954050 тис. грн. або на 18,1 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. знизився на 24880862 тис. грн., що складає (-16,7 %).

В 2020-2022 рр. чистий прибуток підприємства мав нерівномірну динаміку. В 2022 р. збільшився порівнюючи з 2020 р. на 1363229 тис. грн. або на 30,9 %. Порівнюючи з 2021 р. в 2022 р. зменшився на 2560222 тис. грн., що складає (-30,7 %).

Таким чином, в 2022 р. аналізовані показники мали тенденцію до зниження, що обумовлено війною, втратою торговельних центрів на деяких окупованих територіях.

Необхідно також відмітити, що поряд із розвитком офлайн-проектів упродовж останніх років ТОВ «Епіцентр К» досить активно нарощує онлайн-присутність. ТОВ «Епіцентр» розвиває омніканальні сервіси, котрі спрямовані на зручність здійснення покупок споживачами.

Загалом, процес управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К» здійснюється у тісній взаємодії ІТ-відділу і інших відділів компанії, що допомагає прийняти оптимальні рішення в сфері цифровізації бізнес-процесів.

Так, у серпні 2016 р. ТОВ «Епіцентр К» реалізувала новий проект – онлайн-магазин 27.ua. [15]. На сайті представлено товари тих же груп, що й у офлайнових мережах магазину.

Інтернет-магазин для ТОВ «Епіцентр» робила студія LENAL, працює він на

«1С-Бітрікс: Enterprise». Окремої мобільної версії магазину не розробляли, розробники віддали перевагу адаптивному дизайну сайту [15].

Необхідно також зазначити, що одночасно із інтернет-магазином «Епіцентр» було створено і власний канал відеооглядів на YouTube. На каналі можна знайти чималу кількість відеооглядів продукції, яка представлена в торговельній мережі [15].

Починаючи із 2020 р. інтернет-магазин epicentrk.ua розпочав працювати як повноцінний маркетплейс й суттєво наростив свої показники роботи, ставши другим за трафіком онлайн-ритейлером в Україні із показником 20 млн відвідувань щомісяця.

Епіцентр Маркетплейс – це автономна ІТ-компанія у складі ТОВ «Епіцентр К». Основним продуктом даної ІТ-компанії – маркетплейс платформа, котра об'єднує покупців і продавців із усієї України [15].

Усі товари на сайті розміщуються у загальному каталозі згідно принципу 50/50 між інтернет-магазином ТОВ «Епіцентр К» й продавцями на маркетплейсі. Покупець має змогу відфільтрувати список та бачити тільки товари мерчантів. Задля того, щоб не було конфлікту інтересів і повторів у асортименті, в компанії знайшли рішення. Якщо товар наявний у інтернет-магазині ТОВ «Епіцентр К», то продавець не матиме змоги завантажити його на торговий майданчик. Завдяки цьому асортимент товарів не перетинається. Продавцеві також заборонено продавати окремі категорії, наприклад, алкоголь, зброю чи продукцію брендів, котрі не дають дозволу представляти власні товари на маркетплейсах. Решта товарів може бути допущеною до продажу, навіть якщо інший продавець продає аналогічний товар.

Таким чином, маркетплейс ТОВ «Епіцентр К» – це новий та швидкозростаючий торговельний майданчик, котрий можна назвати одним з найбільш перспективних в українському e-commerce. Майданчик дає змогу розширити аудиторію покупців, саме за рахунок відомого бренду. Здійснити це можна продаючи товари із різних ніш, оскільки маркетплейс розраховано на максимальну різноманітність асортименту.

Слід відмітити, що станом на червень 2021 р., товарообіг майданчика становив 33 млн грн, а кількість представлених товарів складала близько 700 тис. Найбільший мерчант на маркетплейсі у червні 2021 р. мав товарообіг на рівні 800 тис. грн. Даний продавець працює в 150 категоріях, від сковорідок до дитячих іграшок: його асортимент налічує 49 тис. товарів. Тому це доводить, що майданчик підходить для абсолютно різного асортименту й у будь-якій ніші можна досягнути успіху [15].

На початку 2023 р. кількість активних товарів продавців на майданчику перевищила 4 млн, а середній чек складає понад 2000 грн. Сайт щомісяця відвідують близько 21 млн потенційних покупців [15].

У планах ТОВ «Епіцентр К» – вдвічі збільшити трафік онлайн-магазину та кількість представлених там товарів.

Варто зазначити, що у вересні 2022 р. ТОВ «Епіцентр К» запустило чат-бот – Help-bot в месенджерах, котрий суттєво спрощує процес вибору товарів [15].

Епіцентр help-bot являє собою персонального асистент-помічника, котрий функціонує в зручних месенджерах (viber, telegram). Розробники зазначають, що із його допомогою покупець мережі ТОВ «Епіцентр К» матиме змогу керувати своїми онлайн-замовленнями, шукати товар чи перевіряти його ціну, переглядати свою історію покупок, одержати якісну клієнтську підтримку із будь-яких питань і т.п.

Для створення «Епіцентр help-bot» було застосовно технологію Middleware Corezoid Actors Engine. Чат-бот розроблено на базі хмарної операційної системи Corezoid, яка надала змогу об'єднати складні процеси внутрішніх ІТ-систем ТОВ «Епіцентр К» і трансформувати їх в зручні цифрові послуги для покупців. Для розробки чат-бота здійснили понад 50 інтеграцій із внутрішніми ІТ-системами компанії [15].

Help-bot істотно розширює сервіси для офлайн-клієнтів мережі й окрім звернення до служби підтримки клієнтів і одержання професійних консультацій фахівців стосовно товарів і послуг клієнти матимуть можливість:

- дізнатись, у яких торговельних центрах є товар у наявності;
- звернутись на інформаційну стійку будь-якого торговельного центру

ТОВ «Епіцентр К»;

- переглядати актуальний графік роботи торговельних центрів, знайти найближчі ТЦ й визначити оптимальний маршрут до них;

- сканувати товар в торговельному залі із допомогою чат-бота, не чекати продавця, для того щоб дізнатись ціну й характеристики товару, переглянути відгуки покупців про товар;

- одержати сповіщення, коли зроблене замовлення укомплектують і підготують до видачі / відправки;

- зареєструватись у електронній черзі задля одержання онлайн-замовлення в центрі видачі замовлень, не очікуючи у черзі;

- одержати картку «Вигода» чи підв'язати наявну картку у чат-бот за один клік, а також застосовувати картку для сканування на касі;

- продовжити терміни зберігання онлайн-замовлення в центрі видачі [15].

Також в 2020 р. ТОВ «Епіцентр К» розпочав впроваджувати AR-технології (від англ. augmented reality – доповнена реальність) у роботу інтернет-магазину. Це стало можливим завдяки підписанню договору із компанією ARBrowser, який є заснованим українцями американський стартап, котрий займається візуальними технологіями для онлайн-ритейлерів [15].

Зокрема, із допомогою функції доповненої реальності покупці матимуть змогу через камеру свого смартфона або планшета подивитись, як будуть виглядати меблі у їх кімнаті. Для того щоб скористатись даною функцією, покупцям не потрібно установлювати жодного програмного забезпечення – достатньо тільки просканувати QR-код [15].

На сайті також буде 360 HD-viewer, який допоможе переглядати меблі із різних сторін, та конфігуратор, котрий надасть змогу змінювати колір й окремі елементи меблів [15].

Інтернет-магазин ТОВ «Епіцентр К» став першим в Україні, котрий використовує такі технології для продажу меблів.

Із впровадженням технології доповненої реальності у роботу інтернет-магазину буде суттєво полегшено процес вибору й покупки меблів для клієнтів.

Запуск нових сервісів на сайті epicentrk.ua заплановано на 2023 р. На старті компанія буде співпрацювати із декількома постачальниками та буде тестувати нові функції на обмеженому асортименті товарів. Спершу це будуть найбільш популярні з-поміж споживачів письмові столи, шафи, дивани й ліжка. На сайті інтернет-магазину ці товари буде виділено спеціальними позначками. У подальшому компанія планує розширити пропозицію меблів, котрі можна буде обирати через технологію доповненої реальності.

Також, доцільно зазначити, що в ТОВ «Епіцентр К» почали використовувати штучний інтелект. Наприкінці 2022 р. онлайн-бізнес ТОВ «Епіцентр К» проводить тестування використання нейромереж на власній онлайн-платформі. Зокрема на роботів покладено генерацію товарного контенту: вони здійснюють перевірку помилок, описують товари, а також оптимізують статті для пошукових систем. Проте, якість згенерованого контенту роботами додатково перевіряється редактором. Утім, робота нейромереж дає змогу суттєво знизити час для пошуку ідей й фактів, а також автоматизувати рутинні задачі [15].

Застосування штучного інтелекту показало доволі високу ефективність й у рекламних комунікаціях онлайн-платформи ТОВ «Епіцентр К». Із допомогою штучного інтелекту рітейлер озвучує текстові оголошення і їхні комбінації, а також персоналізує відео. Це допомагає доволі чітко таргетувати комунікацію й, відповідно, одержати набагато вищу ефективність від рекламних оголошень. У результаті конверсія по відео-кампаніям збільшилась майже у 2 рази, а ціна за конверсію знизилася втричі. Також завдяки API автоматизована інтеграція із Google Ads і Ads Manager [15].

В ТОВ «Епіцентр К» планують використання штучного інтелекту задля подальшої автоматизації і роботизації багатьох процесів у онлайн, оскільки клієнтам необхідна швидкість і якість комунікацій [15].

Таким чином уже зараз дизайн і текст для чималої кількості рекламних оголошень й креативів компанії створює та перевіряє штучний інтелект і технології автоматизації. ТОВ «Епіцентр К» готує максимально масштабувати даний досвід, експериментувати із підходами й сферами застосування, і планує приділяти значну

увагу використанню штучного інтелекту для аналізу та аналітики.

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що ТОВ «Епіцентр К» активно проводить цифрові рішення в свою діяльність, що допоможе оптимізувати бізнес-процеси та покращити клієнтський досвід.

2.2 Розроблення заходів щодо удосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К»

На сьогоднішній день, процес цифрової трансформації в ТОВ «Епіцентр К» відбувається доволі активно, незважаючи на війну, втрату торговельних центрів у регіонах де ведуться бойові дії, зниження попиту на окремі товари тощо. Проте, безпосередній процес управління цифровою трансформацією не здійснюється відповідно до цілісної стратегії, а змінюються лише окремі бізнес-процеси. Саме тому доволі актуальним завданням виступає обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К» як цілісної системи. Також доцільно обґрунтувати перспективні напрями подальшої цифрової трансформації компанії.

З метою вдосконалення управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К» доцільно щоб даний процес відбувався згідно наступних етапів:

1. Визначення цілей та завдань цифрової трансформації.

На цьому етапі приходить усвідомлення неможливості розвитку організації та підтримки її конкурентоспроможності на ринку, застосовуючи традиційні підходи до управління та класичні бізнес-моделі. Неможливість вирішення стратегічних і тактичних задач із застосуванням існуючого методичного інструментарію обумовлює постановку відповідної проблеми управління. Постановка цілей цифрової трансформації організації визначається цільовим (прогнозним) станом організації через відповідну кількість років.

2. Визначення ключових показників ефективності (КПЕ).

КПЕ повинні відповідати цілям цифрової трансформації та дозволяти в майбутньому оцінити ефективність реалізації цифрової трансформації. КПЕ має бути не більше 3–5 залежно від масштабу організації. КПЕ формуються з урахуванням принципів адекватності, ієрархічності, узгодженості, не суперечливості.

3. Побудова цільових бізнес-моделей та опис нових бізнес-процесів.

Здійснюється побудова майбутнього бачення бізнес-моделі організації, її бізнес-процесів, факторів, що впливають на ці процеси.

4. Опис умов та факторів цифрової трансформації (ресурсного забезпечення).

З урахуванням поставлених цілей та завдань проводиться оцінка наявного та необхідного фінансового забезпечення та необхідних кадрових ресурсів.

5. Оцінка готовності організації до цифрової трансформації.

Оцінюється готовність організації до цифрової трансформації. Проводиться SWOT-аналіз із погляду цифрової трансформації організації.

6. Опис ризиків цифрової трансформації.

Враховуючи динамічність економіки, важливо управляти ризиками, для цього необхідно їх виявити, описати та оцінити вплив на цифрову трансформацію і можливість досягнення її цілей.

7. Розробка стратегії цифрової трансформації та сценаріїв розвитку.

Даний етап дозволяє агрегувати інформацію про поточний та майбутній стан організації, умови, фактори, ризики, визначити етапи цифрової трансформації. З урахуванням ризиків може бути побудовано три сценарії: песимістичний, реалістичний, оптимістичний.

8. Формування цифрової культури.

Реалізація стратегії неможлива без формування відповідної цифрової культури, щоб знизити організаційний опір і підвищити ймовірність реалізації оптимістичного сценарію.

9. Технологічна підготовка організації до цифрової трансформації.

Формування необхідних фінансових ресурсів, підбір кадрів, закупівля

необхідного обладнання та ІТ-технологій і т. д.

10. Реалізація цифрової трансформації та її моніторинг, оцінка результатів та розробка заходів щодо коригування.

Реалізація цифрової трансформації має здійснюватися поетапно, кожен етап повинен характеризуватись набором кількісних та якісних показників (маркерів), що впливають на досяжність КПЕ. У разі значного (зазвичай нормою відхилення вважається 10–15 %) відхилення необхідно вжити заходів щодо коригування.

Таким чином, комплексний підхід до вирішення проблеми управління цифровою трансформацією в ТОВ «Епіцентр К» допоможе дотримання вищезазначених етапів.

Важливо зазначити, що в умовах сьогодення масштаби цифровізації роздрібною торгівлі зростають вражаючими темпами. На думку Gartner, споживачі обирають ритейлера задовго до здійснення покупки, вимагають вищого рівня персоналізації товарів та послуг. У зв'язку з цим ІТ-директори все більше уваги приділяють використанню високотехнологічних рішень для оптимізації цифрової трансформації бізнесу, для прогнозування потреб клієнтів та максимізації ефективності взаємодії з ними у кожній точці контакту.

ТОВ «Епіцентр К» впродовж останніх років активно впроваджує цифрові технології, зокрема: чат-бот, маркетплейс, віртуальну реальність, штучний інтелект. Проте враховуючи постійний розвиток і динамічність цифрових технологій компанії необхідно й надалі здійснювати перетворення.

Зокрема, в подальшому ТОВ «Епіцентр К» необхідно впровадити технологію візуального пошуку. Так, згідно з результатами дослідження компанії в сфері інформаційних технологій Sluce для 74 % користувачів традиційний пошук за допомогою слів виявляється неефективним при виборі певних товарів [27]. Тому ритейл поступово переходить від текстового аналога до візуального. Візуальний пошук робить життя покупця простішим, підвищує лояльність до інтернет-магазину, збільшує конверсію та середній чек.

Таким чином, новий етап пошукової еволюції – візуальний. Люди обирають очима. Надихаються блогерами, зірками, персонажами фільмів, перехожими.

Образ – це орієнтир, канал пошуку – соцмережі. Покупець тепер може зберегти в закладки те, що йому сподобалося, або зробити фото об'єкта, що сподобався, і перевірити, чи є у інтернет-магазині ідентичне або схоже. Завдання ритейлера при цьому – монетизувати натхнення покупця, підбравши в своєму асортименті щось максимально відповідне побажанням клієнта.

Робота пошуку для e-commerce має значення, швидкість – це критичний чинник. Часу у клієнта меншає: клієнт хоче його економити. Він купуватиме у тих, хто врахував цей факт, хто піклується про комфортний досвід користувача максимально.

Візуальний пошук допомагає клієнтам знайти те, що їм потрібно за допомогою зображення (завантаження фотографії/картинки або посилання на пост з Інстаграм). Це швидше, зручніше та ефективніше і релевантно. Замість того, щоб писати в рядку пошуку параметри речі яку він шукає, відвідувач вставляє посилання на зображення і отримує комплексний outfit від магазину в якості пропозиції про купівлю [26].

Необхідно зазначити, що Amazon, Ebay та інші лідери e-commerce зрозуміли, як покращити роботу з клієнтом, і вже декілька років успішно надають своїм покупцям інструмент візуального пошуку. В Америці та Європі лідери онлайн-ритейлу впровадили цю тенденцію негайно (ASOS, Target та інші ресурси) [29]. В Україну технологія тільки приходить, але вже стає доступною для великих і середніх брендів e-commerce.

Текстовий пошук, як правило, змушує відвідувача сайту витратити час на підбір правильного введення запиту. Клієнту потрібно вигадати, як бажаний візуальний образ описати словами, що ввести в рядок пошуку. При неточному описі необхідного товару, покупці не можуть знайти те, що хочуть, йдуть і навряд чи повертаються.

Згідно з UX-дослідженням організації пошуку від Baymard Institute:

- 70% інтернет-магазинів вимагають від користувачів вводити пошуковий запит у певному форматі;
- 84% не обробляють запити із суб'єктивними кваліфікаторами («дешево»,

«висока якість»);

- 60% не підтримують тематичні запити (весняна куртка, офісний стілець);
- 22% сайтів не працюють із пошуковими запитами на зміну кольору [21].

В той же час візуальний пошук більш нативний та інтуїтивно зрозумілий людині. Дослідження, які провів E-marketer показують, що технологія візуального пошуку на сайтах призводить до збільшення кількості переглядів продуктів на 48%, повторних відвідувань – на 75% та на 11% збільшує середню вартість покупки, оскільки видає всі товари за заявленим образом [22].

Візуальний пошук може збільшити конверсію завдяки наступному:

1) модний порадиш на основі Machine Learning (ML) – шопінг, що надихає, з релевантними і ненав'язливими рекомендаціями. Надає більше маркетингових можливостей для інтернет-магазину на основі історії покупок клієнта: опції підказок та рекомендацій речей, які клієнт може докупити до завершення повного образу. Таке рішення збільшує видимість всього каталогу товарів, середній чек та емоційний зв'язок із брендом. При реалізації блоку з рекомендаціями на основі ML розпроданий товар з образу автоматично замінюється на схожий.

2) блок «Схожі товари» – заміна відсутнього товару, який шукають відвідувачі сайту чи підбір схожого. Часто такі блоки призначаються або тегуються вручну. Але, по-перше, це є трудомістким. По-друге, часто призводить до наявності уже розпроданого товару, через що пропонується мізерний набір аналогів. Візуальний пошук знаходить схожий товар так само як це робить людина, але при цьому не обмежує за кількістю пропозицій. Технологія завжди відстежує ситуацію, коли та чи інша товарна позиція виходить із продажу, та пропонує покупцям найбільш релевантну заміну. У результаті клієнт не залишається без покупок, а магазин без продажів.

3) автоматкування товарів та класифікація. Технологія візуального пошуку автоматично розподіляє до потрібної категорії товару представлене користувачем зображення. Якщо на фото дівчина у сукні, з кольє та сумкою, візуальний пошук «знайде» три елементи, кожен із яких класифікує за категоріями. Наприклад, якщо в образі є піджак, технологія візуального пошуку відсортує його до категорії

піджаків і за важливими характеристиками (довжина рукава, колір, фактура, тип коміра) знайде максимально відповідні елементи в каталозі бренду [25].

Автомаркування каталогу вирішує одразу декілька питань:

- робить зручнішою навігацію сайту (за рахунок класичних фільтрів пошуку з урахуванням заданих параметрів);

- прискорює процес пошуку, покращує якість та точність маркування товарів, виключає можливість людського фактора;

- позитивно впливає на SEO (зменшує кількість відмов, збільшує кількість переглянутих сторінок та часу, проведеного на сайті) за рахунок покращення поведінкових метрик;

- збільшує конверсію та середній чек. Наприклад, використання автотегування технологій візуального пошуку для бренду Forever21 показало приріст AOV (середнього чека) на 20% за рахунок покращеної навігації [23];

- підвищує лояльність клієнтів до бренду, тому що «приємно купувати там, де про тебе подумали» [28].

Сфери, в яких візуальний пошук найбільш застосовний – там, де покупці роблять вибір, орієнтуючись на зовнішній вигляд продукту та його поєднання з іншими елементами: у сегментах fashion (одяг, прикраси, сумки), декор, меблі, beauty, hand-made та навіть у категорії повсякденних товарів [30].

Надати сервіс візуального пошуку на сайті – значить дати покупцю можливість швидко знайти те, що абсолютно релевантно його пошуковому запиту, утримати клієнта, прибравши зайві рухи і труднощі, і допомогти йому, направляючи дійсно шуканий шлях за рахунок рекомендацій схожих і додаткових до образу товарів.

Доцільно також провести оцінку економічної ефективності впровадження системи візуального пошуку в ТОВ «Епіцентр К» дивитися додаток Б.

Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що візуальний пошук має ряд переваг:

1. Збільшує кількість переглядів та відкритих сторінок. За статистикою, використовуючи текстовий пошук, користувачі дивляться лише 30 % каталогу

товарів. Решта залишається для них незвіданою. Візуальний пошук вирішує цю проблему.

2. 69 % молодих покупців роблять покупки через соціальні мережі. Візуальний пошук допоможе залучити клієнтів, які завантажуватимуть на сайт картинки, знайдені у соцмережах.

3. Полегшує завдання для покупця та заощаджує його час, як наслідок – клієнт швидше оформляє покупку та збільшує конверсію.

4. Підвищує кількість переглядів продуктів на 48 %, повторних відвідувань – на 75% та середню вартість покупки на 11%.

Покупцям при виборі одягу та товарів властиво орієнтуватися на готові образи, які вони бачать у соцмережах, фільмах та перехожих. Завдяки зростанню технологій, у клієнтів з'явилася можливість швидше та точніше знаходити те, що їм потрібно за допомогою фотографій та картинок. Технологією візуального пошуку спочатку скористалися лише світові гіганти E-commerce. До останнього вона була недоступною для широкого кола інтернет-магазинів.

Згідно з дослідженням Gartner, інтернет-магазини, які будуть підтримувати візуальний та голосовий пошук, збільшать дохід від онлайн-торгівлі на 30% [24]. Завдяки цим технологіям маркетологи зможуть більш осмислено взаємодіяти зі своєю аудиторією на кожному етапі користувальницького шляху.

Завдання ТОВ «Епіцентр К» – зробити так, щоб перехід покупця зі стану «мені подобається цей образ» у стан «я можу швидко купити аналогічне» був якомога зручнішим і точним. Це означає перехід від старих статичних сайтів до інтерактивніших.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Узагальнення підходів щодо трактування поняття цифрова трансформація дало можливість надати наступне його визначення: це масове впровадження цифрових технологій у виробництво, продукт та/або збут, внаслідок чого у компанії виникає кратний відрив у ефективності та продажах від конкурентів, на основі якого розробляється та стає галузевим стандартом цифрова платформа.

Встановлено, що до переваг цифрової трансформації бізнес-організації відносять наступні: цифрова трансформація інтегрує усі рівні і функціональні напрями сучасної компанії; поглиблений аналіз даних з метою ухвалення рішень в реальному часі; збільшення ефективності і продуктивності; оптимізація клієнтського досвіду; упровадження інновацій в бізнес-моделі; підтримка надійної і конкурентоспроможної корпоративної стратегії розвитку; нарощування гнучкості і стійкості до криз.

З'ясовано, що поряд із перевагами, цифрова трансформація бізнесу має певні недоліки, зокрема: складність; безпосереднє впровадження цифрових технологій; культурні зміни; темп; конкуруючі пріоритети; безпека; безробіття та витіснення людей роботами.

На сьогоднішній день, у основі цифрової трансформації знаходиться цілий ряд як добре перевірених, так і нових технологій: штучний інтелект (AI); машинне навчання (ML); обробка великих даних (Big Data); роботизація бізнес-процесів; хмарні обчислення (Cloud Computing); блокчейн (Blockchain); віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR); інтернет речей (IoT) і промисловий інтернет речей (IIoT); граничні обчислення (Edge Computing); цифровий двійник (Digital Twin); процесна аналітика (Process Mining).

2. Встановлено, що розробка ефективного підходу до управління цифровою

трансформацією на підприємстві є не простим завданням. Щоб забезпечити сталий розвиток бізнес-організації, потрібно застосовувати інноваційні теорії та методології управління. Процеси, що протікають на підприємстві, вимагають постійної уваги з боку керівництва, власників процесу та співробітників, які забезпечують виконання бізнес-процесів. У процесі поліпшення та оптимізації процесів необхідно підтримувати рівень ефективності та досягнуті успіхи внаслідок впровадження процесного підходу.

Система управління цифровою трансформацією бізнес-організації повинна ґрунтуватися на відповідних принципах цифрової зрілості компанії:

- застосування одночасно і/або інтеграція декількох методик оцінки цифрової зрілості із метою одержання більш стійкого результату архетипу цифрової зрілості;

- менеджмент організації має визначити точки біфуркації для кожного етапу цифрової зрілості на основі показників конкурентних переваг і конкурентоспроможності бізнес-організації;

- показники ефективності діяльності організації мають демонструвати стійку тенденцію росту у процесі запровадження цифрових інструментів: із збільшенням рівня цифрової зрілості підвищується темп приросту показників ефективності діяльності;

- при переході на якісно новий рівень цифрової зрілості знижується часовий лаг між вибором цифрового інструменту й його використанням;

- із збільшенням рівня зрілості повинна збільшуватись кількість залученого до проектів з цифрової трансформації персоналу організації;

- перехід на новий рівень цифрової зрілості забезпечується шляхом накопичення досвіду у галузі цифрової трансформації й розвитку цифрових компетенцій: у організації необхідно створити безперервний процес цифрових перетворень, наприклад, шляхом збору ініціатив від працівників нижчої ланки;

- формування критеріїв вибору цифрових інструментів, які дозволяють перейти на наступний рівень цифрової зрілості й реалізовувати при цьому цифрову трансформацію крос-функціональних організаційних процесів;

- створення внутрішньо організаційних умов із метою розвитку «цифрового» потенціалу і програми із формування цифрових компетенцій в персоналу для реалізації переходу на новий етап цифрової зрілості;

- планування цифрових перетворень бізнес-процесів і бізнес-моделі проводиться із врахуванням поточного рівня цифрової зрілості і взаємопов'язане із корпоративною стратегією;

- проведення моніторингу процесу переходу на новий етап цифрової зрілості організації із метою своєчасного виявлення бар'єрів цифрової трансформації.

3. З'ясовано процес управління цифровою трансформацією ТОВ «Епіцентр К» здійснюється у тісній взаємодії ІТ-відділу і інших відділів компанії, що допомагає прийняти оптимальні рішення в сфері цифровізації бізнес-процесів.

Починаючи із 2020 р. інтернет-магазин epicentrk.ua розпочав працювати як повноцінний маркетплейс й суттєво наростив свої показники роботи, ставши другим за трафіком онлайн-ритейлером в Україні із показником 20 млн відвідувань щомісяця. На початку 2023 р. кількість активних товарів продавців на майданчику перевищила 4 млн, а середній чек складає понад 2000 грн. Сайт щомісяця відвідують близько 21 млн потенційних покупців.

У вересні 2022 р. ТОВ «Епіцентр К» запустило чат-бот – Help-bot в месенджерах, котрий суттєво спрощує процес вибору товарів.

В 2020 р. ТОВ «Епіцентр К» розпочав впроваджувати AR-технології (від англ. augmented reality – доповнена реальність). Зокрема, із допомогою функції доповненої реальності покупці матимуть змогу через камеру свого смартфона або планшета подивитись, як будуть виглядати меблі у їх кімнаті. Для того щоб скористатись даною функцією, покупцям не потрібно встановлювати жодного програмного забезпечення – достатньо тільки просканувати QR-код. На сайті також буде 360 HD-viewer, який допоможе переглядати меблі із різних сторін, та конфігуратор, котрий надасть змогу змінювати колір й окремі елементи меблі.

Наприкінці 2022 р. онлайн-бізнес ТОВ «Епіцентр К» проводить тестування використання нейромереж на власній онлайн-платформі. Зокрема на роботів

покладено генерацію товарного контенту: вони здійснюють перевірку помилок, описують товари, а також оптимізують статті для пошукових систем. Проте, якість згенерованого контенту роботами додатково перевіряється редактором. Утім, робота нейромереж дає змогу суттєво знизити час для пошуку ідей й фактів, а також автоматизувати рутинні задачі.

Застосування штучного інтелекту показало доволі високу ефективність й у рекламних комунікаціях онлайн-платформи ТОВ «Епіцентр К». Із допомогою штучного інтелекту рітейлер озвучує текстові оголошення і їхні комбінації, а також персоналізує відео.

4. З'ясовано, що комплексний підхід до вирішення проблеми управління цифровою трансформацією в ТОВ «Епіцентр К» допоможе досягнути поставлених цілей розвитку.

Обґрунтовано, що ТОВ «Епіцентр К» необхідно впровадити технологію візуального пошуку. Візуальний пошук допомагає клієнтам знайти те, що їм потрібно за допомогою зображення (завантаження фотографії/картинки або посилання на пост з Інстаграм). Це швидше, зручніше та ефективніше і релевантно. Замість того, щоб писати в рядку пошуку параметри речі яку він шукає, відвідувач вставляє посилання на зображення і отримує комплексний outfit від магазину в якості пропозиції про купівлю

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170> (дата звернення: 10.03.2023).
2. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–30.
3. Верба В. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф.* 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24256/491-496.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 20.02.2023).
4. Верескун М. В., Колосок В. М., Колосок Е. В. Вплив цифрової трансформації на управління промисловими підприємствами. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №30. С. 11-16.
5. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
6. Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2020. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34139/SLRTP_2020_01_Kolot.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 22.02.2023).
7. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 53–58.
8. Гурочкіна В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2020. URL: http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28 (дата звернення: 24.02.2023).

9. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/601/575> (дата звернення: 03.03.2023).
10. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. №3. С. 185–190.
11. Кораблінова І. А. «Цифрова трансформація» як джерело ризику компаній у сучасних умовах. *Інноваційна економіка*. 2018. №1-2 (73). С. 217-223.
12. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3. С. 8–15.
13. Лісова Р. Концепція успішної цифрової трансформації бізнес-моделі. *Матеріали конференцій Молодіжної наукової ліги*. 2020. С. 65-67.
14. Нікітін Ю. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86/83> (дата звернення: 21.02.2023).
15. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://epicentrk.ua>
16. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 48. С.91-96.
17. Ткачук Г. О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11. Випуск 4. С. 42-50.
18. Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
19. Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 97–101.
20. Янголь Г.В. Обґрунтування доцільності цифровізації бізнес-моделей підприємств металургійної галузі як основи забезпечення результативності їх

діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 354–362.

21. Baymard Institute URL: <https://baymard.com>
22. Emarketer URL: <https://e-marketer.io>
23. Forever21 URL: <https://www.forever21.com>
24. Gartner URL: <https://www.gartner.com/en>
25. Retail Digital Transformation in 2023 URL: <https://olive.app/blog/retail-digital-transformation/>
26. Retail Technology Trends Expected In 2023 URL: https://geniusee-com.translate.goog/single-blog/actual-retail-technology-trends?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc
27. Slyce URL: <http://www.slyce.it/>
28. Top 15 Retail Digital Transformation Trends In 2023 URL: <https://www.elevatiq.com/post/top-retail-digital-transformation-trends/>
29. Top Digital Retail Trends to look out for in 2023 URL: <https://tj-diaz.com/top-digital-retail-trends-to-look-out-for-in-2023>
30. 7 Retail Technology Innovations Reviving the Stores in 2023 URL: https://mobidev-biz.translate.goog/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
Підприємство	ТОВ «Епіцентр К»	Дата	01.01.2023
Територія	Київська область	за ЄДРПОУ	32490244
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8038600000
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах	за КОПФГ	240
		за КВЕД	47.78

Середня кількість працівників: 33129

Адреса, телефон: Україна, 04128, Україна, м. Київ, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1-к
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81573	86689
первісна вартість	1001	392195	357915
накопичена амортизація	1002	310622	271226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2307660	1782972
Основні засоби	1010	18601181	23895667
первісна вартість	1011	29875858	39237613
знос	1012	11274677	15341946
Інвестиційна нерухомість	1015	0	586227
первісна вартість	1016	0	600421
знос	1017	0	14194
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	3705
Відстрочені податкові активи	1045	72971	90903
Гудвіл	1050	0	0

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	21063445	26446223
II. Оборотні активи Запаси	1100	6423708	7771596
Виробничі запаси	1101	96394	98930
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	6327314	7672665
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1192	1477
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183950	213226
з бюджетом	1135	87344	60896
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	319747	451286
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4066482	1043345
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3506283	6407400
Готівка	1166	361233	366310
Рахунки в банках	1167	3145050	6041090
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	14588706	15949226
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35652151	42395449

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9930	9930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1891989	4520877
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1901919	4530807
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	0

Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9966470	9875245
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Усього за розділом II	1595	9966470	9875245
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2418069	2812036
товари, роботи, послуги	1615	13357721	16637705
розрахунками з бюджетом	1620	761213	1077782
у тому числі з податку на прибуток	1621	335744	546077
розрахунками зі страхування	1625	117805	144542
розрахунками з оплати праці	1630	509268	626140
за одержаними авансами	1635	50895	55468
за розрахунками з учасниками	1640	4885844	5639313
із внутрішніх розрахунків	1645	310	339
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	357141	426475
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1325481	569582
Усього за розділом III	1695	23783762	27989397
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	35652151	42395449

Підприємство

ТОВ «Епіцентр К»

Дата
за ЄДРПОУКОДИ
01.01.2023
32490244

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2-к
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123864393	148745255
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92747990	110486259
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	31116403	38258996
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	836833	1330685
Адміністративні витрати	2130	4325613	4815775
Витрати на збут	2150	18968340	22451209
Інші операційні витрати	2180	484528	416027
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8174755	11906670
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	135000	216069
Інші доходи	2240	106	14
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1269616	1953681
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	8035	12385
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7032210	10156687
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1263544	-1827799
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	0	0

оподаткування			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5768666	8328888
збиток	2355	0	0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5768666	8328888

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	547735	662508
Витрати на оплату праці	2505	9681090	11288548
Відрахування на соціальні заходи	2510	1766165	2137538
Амортизація	2515	3943569	4302609
Інші операційні витрати	2520	9117573	11257874
Разом	2550	25056132	29649077

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

			КОДИ
		Дата	01.01.2022
Підприємство	ТОВ «Епіцентр К»	за ЄДРПОУ	32490244
Територія	Київська область	за КОАТУУ	8038600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.78

Середня кількість працівників: 34815

Адреса, телефон: Україна, 04128, Україна, м. Київ, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1-к
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	79209	81573
первісна вартість	1001	320094	392195
накопичена амортизація	1002	240885	310622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	792110	2307660
Основні засоби	1010	7490058	18601181
первісна вартість	1011	15020957	29875858
знос	1012	7530899	11274677
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	65819	72971
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8427256	21063445
II. Оборотні активи Запаси	1100	5011855	6423708
Виробничі запаси	1101	69378	96394
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0

Товари	1104	4942477	6327314
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	793	1192
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170414	183950
з бюджетом	1135	61179	87344
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	282142	319747
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6311250	4066482
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3599527	3506283
Готівка	1166	339846	361233
Рахунки в банках	1167	3259681	3145050
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	15437160	14588706
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23864416	35652151

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9930	9930
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1723467	1891989
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1733397	1901919
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2496856	9966470
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Усього за розділом II	1595	2496856	9966470

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2284858	2418069
товари, роботи, послуги	1615	11702870	13357721
розрахунками з бюджетом	1620	887973	761213
у тому числі з податку на прибуток	1621	334113	335744
розрахунками зі страхування	1625	106931	117805
розрахунками з оплати праці	1630	460031	509268
за одержаними авансами	1635	51160	50895
за розрахунками з учасниками	1640	3228516	4885844
із внутрішніх розрахунків	1645	84	310
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	305546	357141
Доходи майбутніх періодів	1665	15	15
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	606179	1325481
Усього за розділом III	1695	19634163	23783762
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23864416	35652151

Підприємство

ТОВ «Епіцентр К»

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
32490244

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік
Форма №2-к

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148745255	104910343
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110486259	79560701
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38258996	25349642
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0

Інші операційні доходи	2120	1330685	850000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4815775	3428695
Витрати на збут	2150	22451209	16413463
Інші операційні витрати	2180	416027	255046
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11906670	6102438
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	216069	721077
Інші доходи	2240	14	48
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1953681	1461512
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	12385	3928
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10156687	5358123
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1827799	-952686
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8328888	4405437
збиток	2355	0	0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8328888	4405437

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	662508	370138

Витрати на оплату праці	2505	11288548	8045825
Відрахування на соціальні заходи	2510	2137538	1526141
Амортизація	2515	4302609	469171
Інші операційні витрати	2520	11257874	11151369
Разом	2550	29649077	21562644

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Оцінка економічної ефективності впровадження системи візуального пошуку в
ТОВ «Епіцентр К».

Вихідні дані для розрахунку.

1. Кількість здійснених покупок через інтернет магазин становить близько 200 тис.

2. Згідно даних ТОВ «Епіцентр К» на початку 2023 р. середній чек становить понад 2000 грн.

3. Після впровадження системи візуального пошуку товарів згідно оцінок провідних ритейлерів обсяг покупок зростає на 30 %

Таким чином, вартість продажів на місяць в інтернет магазині в ТОВ «Епіцентр К» становлять:

Вартість продажів = 200000 покупок · 2000 грн. = 400 млн. грн.

Після впровадження системи візуального пошуку в ТОВ «Епіцентр К» обсяги та вартість продажу товарів потенційними покупцями товарів зростуть на:

Обсяг продажів = 200000 покупок · 30 % = 260000 покупок

Вартість продажів = 260000 покупок · 2000 грн. = 520 млн. грн.

Вартісне збільшення продажів = 520 млн. грн. – 400 млн. грн. = 120 млн грн.

Необхідно також зазначити, що система візуального пошуку товарів може замінити консультантів інтернет магазину, що надасть змогу в ТОВ «Епіцентр К» одержати додаткову економію по витратах на оплату праці.

Дані, які приймаються для розрахунку економії наступні:

1. Середня заробітна плата консультантів інтернет магазину: 18000 грн.

2. Чисельність консультантів інтернет магазину яка може бути переведена на інші відкриті вакантні посади у зв'язку впровадженням системи візуального пошуку товарів: 2 особи.

Розрахуємо витрати на персонал до впровадження системи візуального пошуку товарів:

1. На місяць: $Z_{міс.} = 2 \cdot 18000 \text{ грн} = 36000 \text{ грн./міс.};$

2. На рік: $Z_{рік} = Z_{міс.} \cdot 12 = 36000 \text{ грн} \cdot 12 \text{ міс.} = 432000 \text{ грн./рік.};$

Вартість впровадження системи візуального пошуку товарів становить 380000 грн. на рік.

Таким чином, економія від впровадження системи візуального пошуку товарів в ТОВ «Епіцентр К» складе:

$$E = 432000 \text{ грн.} - 380000 \text{ грн.} = 52000 \text{ грн.}$$

Відповідно система візуального пошуку товарів окупиться за:

$$T = 380000 \text{ грн.} / 36000 \text{ грн./міс.} = 10,5 \text{ міс.}$$

Зведені дані щодо розрахунку ефективності впровадження системи візуального пошуку товарів в ТОВ «Епіцентр К» наведено в табл. 2.5.

Таблиця Б.1

Показник	Значення
Вартість продажу товарів в інтернет магазині на місяць, млн. грн.	400
вартість продажу товарів в інтернет магазині після впровадження системи візуального пошуку товарів на місяць, млн. грн.	520
Вартісне збільшення продажів після впровадження системи візуального пошуку товарів, млн. грн.	120
Витрати на персонал до впровадження системи візуального пошуку товарів, грн.	432000
Вартість розробки і впровадження системи візуального пошуку товарів, грн.	380000
Економія від впровадження системи візуального пошуку товарів, грн.	52000
Період окупності системи візуального пошуку товарів, міс.	10,5

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015116223

Дата перевірки:
16.05.2023 16:40:42 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 16:41:22 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Лазарев_КБР плагіат.docx

Кількість сторінок: 47 Кількість слів: 10746 Кількість символів: 84571 Розмір файлу: 141.75 KB ID файлу: 1014798731

7.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.36% з Інтернет-джерелом (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87181>)

6.02% Джерела з Інтернету 388 Сторінка 49

4.89% Джерела з Бібліотеки 500 Сторінка 52

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи 2

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Лазарєв Микита Михайлович

Назва роботи: Управління цифровою трансформацією бізнес-організації

Науковий керівник: Калінін Олександр Володимирович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 7,2 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

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

Обґрунтування:

Робота допускається до захисту

19.05.2023

(дата)



(підпис)

Калінін О. В.

(ПІБ)