

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Діджиталізація діяльності підприємства в умовах воєнного стану»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Кривель Мар'яни
Олександрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 2023 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Кривель Мар'яні Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Діджиталізація діяльності підприємства в умовах воєнного стану
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м.Київ)
Затверджена наказом ректора від «09» грудня 2022 р. № 3885
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30 квітня 2022 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи дослідження існуючих технологій діджиталізації та впровадження найефективніших із них для удосконалення роботи підприємств в умовах воєнного стану

Об'єкт дослідження діджиталізація діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ

Предмет дослідження теоретико-методичні та організаційні підходи до діджиталізації діяльності підприємства та формування програми щодо підвищення її рівня та якості в умовах воєнного стану

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Деєва Н.Е.		
2	Деєва Н.Е.		
3	Деєва Н.Е.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства

1.2. Особливості діджиталізації підприємства в умовах воєнного стану

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ

«ЕПЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Дослідження інструментів та методів цифровізації підприємств під час війни «ЕПЦЕНТР К»

2.2. Оцінка ефективності впроваджених інформаційних технологій підприємства «ЕПЦЕНТР К»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ

«ЕПЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)</u> та <u>Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи</u>	до 12.09.22 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 16.10.22 р.	
3.	Складання плану та підготовка <u>індивідуального завдання</u> для виконання ВКР	до 14.12.22 р.	
4.	Рецензування планів ВКР	до 21.12.22 р.	
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики (денна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу ВКР	до 25.02.23 р.	
7.	Захист звіту з практики (денна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу ВКР	до 01.03.23р.	
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (денна форма навчання)	до 30.04.23 р.	
11.	Підготовка науковим керівником письмового відгуку на ВКР	до 14.05.23 р.	
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	
13.	Вирішення питання про допуск ВКР до захисту	За графіком	
14.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
15.	Направлення ВКР із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.06.23 р.)	
16.	Захист ВКР в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «22» грудня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Десва Н.Е.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняла до виконання студентка Кривель М.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Діджиталізація діяльності підприємства в умовах воєнного стану»

Структура роботи. Робота викладена на 38 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 2 рисунки, 2 додатки, список використаних джерел нараховує 38 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Київ).

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційні підходи до діджиталізації діяльності підприємства та формування програми щодо підвищення її рівня та якості в умовах воєнного стану.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідження існуючих технологій діджиталізації та впровадження найефективніших із них для удосконалення роботи підприємств в умовах воєнного стану.

Досягнення зазначеної мети обумовлено вирішенням наступних завдань дослідження:

- дослідити тенденції діджиталізації бізнес-процесів підприємства;
- визначити особливості діджиталізації підприємства в умовах воєнного стану;
- дослідити інструменти та методи цифровізації підприємства;
- оцінити ефективність впровадження інформаційних технологій підприємства»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення стратегії діджиталізації підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Діджиталізація діяльності підприємства в умовах воєнного стану»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню поняття діджиталізація та застосуванню інформаційних технологій у різних сферах діяльності підприємства в умовах воєнного стану. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення діджиталізації діяльності підприємства.

Проведено оцінку індексу цифровізації ТОВ «Епіцентр К», досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020 – 2022 років з метою розробки заходів по підвищенню рентабельності підприємства.

Ключові слова: діджиталізація, інформаційні технології, цифровізація бізнесу, інструменти діджиталізації, технології, ведення бізнесу в умовах воєнного стану.

Annotation

final qualifying paper performed on the topic:

"Digitalization of enterprise activity under martial law"

(based on materials LLC «EPICENTR K», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to the study of the concept of digitalization and the application of information technologies in various spheres of enterprise activity under martial law. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the digitalization of the enterprise.

The digitalization index of "Epicenter K" LLC was evaluated, the dynamics of the main indicators of the company's activity during 2020-2022 were studied in order to develop measures to increase the company's profitability.

Keywords: digitalization, information technologies, digitalization of business, digitalization tools, technologies, conducting business under martial law.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства	12
1.2. Особливості діджиталізації підприємства в умовах воєнного стану.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	20
2.1. Дослідження інструментів та методів цифровізації підприємств під час війни «ЕПЦЕНТР К»	20
2.2. Оцінка ефективності впроваджених інформаційних технологій підприємства «ЕПЦЕНТР К».....	26
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Події минулого року, пов'язані з війною в Україні, переконали суспільство у необхідності використання електронних технологій у всіх сферах ділового та суспільного життя. Компанії, які вже давно практикували електронний бізнес лише збільшили оберти на відміну від тих, хто відкладав це рішення на стратегічну перспективу. Останні у цьому випадку, безумовно, понесли збитки.

В умовах війни виникає обмеженість комунікації та пересування, а отже недостатнім є і використання звичайних маркетингових інструментів. Можна сказати, що тепер діджиталізація виступає основою для успішних комунікаційних зв'язків з клієнтами, зменшення загальних витрат та оптимізації бізнес-процесів.

Зважаючи на викладене, запровадження інформаційних технологій у діяльність українських підприємств в умовах війни є досить актуальним.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідження існуючих технологій діджиталізації та впровадження найефективніших із них для удосконалення роботи підприємств в умовах воєнного стану.

Досягнення зазначеної мети обумовлено вирішенням наступних завдань дослідження:

- дослідити тенденції діджиталізації бізнес-процесів підприємства;
- визначити особливості діджиталізації підприємства в умовах воєнного стану;
- дослідити інструменти та методи цифровізації підприємства;
- оцінити ефективність впровадження інформаційних технологій підприємства»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення стратегії діджиталізації підприємства.

Об'єкт дослідження - діджиталізація діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційні підходи до діджиталізації діяльності підприємства та формування програми щодо підвищення її рівня та якості в умовах воєнного стану.

Вирішення поставлених у роботі завдань необхідно здійснювати з використанням **наступних методів:**

загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз, формалізація (для характеристики теоретичних аспектів поняття «діджиталізація»)

методи логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція (для дослідження сутності поняття «діджиталізація»)

економіко-математичні методи: факторний, системно-структурного аналізу (для розкриття сутності ефективності впровадження інформаційних технологій підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»)

методи економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, групування, класифікації (для виявлення проблем ефективності впровадження інформаційних технологій підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К»)

Емпіричною базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К» (ідентифікаційний код юридичної особи 32490244). Організаційно – правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності – 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, підручники, монографії, науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів, інформаційні матеріали опубліковані в періодичних виданнях, електронні ресурс, дані бухгалтерського і управлінського обліку ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів українськими підприємствами /

підприємством «ЕПЦЕНТРК» у перспективі залучення нових методів та ресурсів діджиталізації його / їх діяльності.

Структура роботи. Робота викладена на 38 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 2 рисунки, 2 додатки, список використаних джерел нараховує 38 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства

Діджиталізація - це процес перетворення ваших операцій, бізнес-моделей та процесів у цифрові формати за рахунок впровадження проривних технологій, таких як «Big data», штучний інтелект, блокчейн та аналіз даних. Коротше кажучи, це перехід від аналогового до цифрового формату.

Завдяки корпоративним технологіям та методологіям оцифрування ви можете перетворювати свої фізичні документи, мікрофільми, фотографії та інші ділові записи та дані у цифрові формати, якими можна ділитися, зберігати, передавати, захищати та, що найважливіше, використовувати для створення функціональної інформації для прийняття рішень.

Для більш глибокого розуміння терміну «діджиталізація» звернемося до визначень даного поняття вітчизняними та зарубіжними вченими у різні періоди (табл 1.1).

Отже, у таблиці 1.1 поняття "діджиталізація" трактується науковцями як процес впровадження, застосування, перенесення та конвертації великих обсягів інформації до цифрового формату. Водночас, це поняття тісно пов'язане із системами збору, зберігання та аналізу даних, використанням штучного інтелекту, а також трансформацією проникнення цифрових технологій та оптимізацією бізнес-процесів у різних сферах.

Оцифрування продуктів та послуг дозволяє компаніям залишатися на передньому краї стратегії та інновацій, але також потребує складних системних змін. Будь то бухгалтерський облік, маркетинг, партнерство чи продажі, одне можна сказати напевно: оцифрування функцій стомлююче і загрожує невдачами без стратегії управління інформацією.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «діджиталізація» у працях наукових та зарубіжних вчених

Автор	Поняття
О. Абакуменко [1, с.69].	«діджиталізація» - процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах
О. Гудзь, С. Федюнін [3, с.19].	заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес діджиталізації застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення їх мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнеспроцесів шляхом їх діджиталізації.
Л. Лігоненко [6,с.21].	процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо.
О. Грибіненко [2,с.35].	трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами.
А. Гуренко [4,с.740].	процес використання цифрових технологій з одночасним поліпшенням системи обслуговування клієнтів.
С. Король [5, с.69].	передбачає створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з використанням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту, Інтернет речей у виробництві та інші складові.

У міру того, як бізнес переходить на цифрові технології, він повинен гарантувати, що інформація, необхідна клієнтам, співробітникам та акціонерам, не буде втрачена. Надійне управління інформацією гарантує, що вся інформація всередині підприємства є точною, достовірною та доступною. Зрештою, це допомагає бізнес-лідерам краще обслуговувати клієнтів, розвантажує співробітників та підвищує ефективність роботи.

Технології, що лежать в основі цифровізації, продовжують швидко розвиватися, незважаючи на те, що вони впроваджуються у бізнесі та суспільстві. Однак цифровізація — це не просто питання великої кількості технологій.

Цифровізація важлива для організації, тому що вона відкриває нове мислення та підходи до того, як організація бере свою роль у своїй екосистемі та свої можливості для підвищення прибутковості. Технологія не є самоціллю.

З цифровізацією ці організації можуть почати створювати нові ланцюжки створення вартості та досвід, які будуть спільними, інтерактивними, стійкими та прибутковими.

Ось кілька прикладів підприємств, які використовували цифровізацію для перетворення своїх організацій на найбільш ефективні підприємства:

Досвід клієнтів: The Entertainer, найбільший незалежний продавець іграшок у Великій Британії, прагне стати найулюбленішим магазином іграшок для кожної дитини. SAP Commerce Cloud допомагає їм краще зрозуміти своїх клієнтів, щоб вони могли послідовно надавати п'ятизіркові послуги.

Самообслуговування співробітників та досвід: Tapestry, глобальна роздрібна компанія з Нью-Йорка, використовує централізований портал для зв'язку зі своїми 17 000 співробітників по всьому світу, що призвело до значної річної економії коштів. Крім того, під час пандемії Tapestry змогла в режимі реального часу перевіряти пульс співробітників щодо їх здоров'я та безпеки під час пандемії COVID-19.

Стійкий розвиток: Salzgitter AG використовує технології для скорочення свого вуглецевого сліду та забезпечення стійких змін у сталеливарній промисловості.

Виходячи з цього, цифровізація пропонує величезні можливості для покращення методів ведення бізнесу. Також можна використовувати нові технології відповідно до своїх цілей. Ось деякі інноваційні інструменти, які можна розглянути для підтримки своєї роботи:

1. Великі дані (Big data) - це великі набори структурованої та неструктурованої інформації, яку підприємства аналізують для визначення тенденцій, закономірностей та ефективності своїх операцій, зокрема, та своїх

ринків загалом. Використовуючи аналітику даних, можна покращити своє бізнес-планування та прийняття рішень.

2. Блокчейн – це децентралізована та розподілена технологія реєстру, яка використовується для запису та розрахунку цифрових транзакцій безпечним та незмінним чином.

3. Роботи-консультанти - це тип фінансових консультантів, які можуть пропонувати фінансові та інвестиційні консультації онлайн з обмеженою допомогою людини.

4. Машинне навчання та штучний інтелект (ІІ) – це технології, що дозволяють системам навчатися та вдосконалюватися на основі досвіду, як це роблять люди.

5. Інтерфейси прикладного програмування (АРІ) дозволяють взаємодіяти між кількома програмними системами задля досягнення певної мети. За допомогою АРІ можна створювати нові можливості для бізнесу за допомогою хмарних обчислень та мобільних програм.

6. Роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяє автоматизувати трудомісткі бізнес-процеси. Переваги RPA, також звані програмною робототехнікою, включають зниження витрат, більш високу ефективність та усунення людських помилок.

7. Соціальні мережі включають програми та веб-сайти, що дозволяють користувачам швидко обмінюватися контентом у режимі реального часу.

Доступ до цифрової інформації потрібний, якщо ви хочете конкурувати на ринку РЕ. Цифрова трансформація вашої діяльності дозволить отримувати дані, необхідні збереження конкурентоспроможності.

Цифровізація підвищує продуктивність та ефективність при одночасному зниженні витрат. Цифровізація покращує існуючий бізнес-процес або процеси, але не змінює та не трансформує їх. Іншими словами, він переводить процес із події або серії подій, керованих людиною, в процес, керований програмним забезпеченням.

Цифрова трансформація — це справді трансформація бізнесу, що забезпечується цифровізацією. Термін «цифровий» трохи невірний, тому що суть цифрової трансформації полягає у зміні бізнес-процесів, що стало можливим або спричинене технологіями цифровізації.

Одним із прикладів цього є конвергенція ІТ/ВІД, коли перетин і дублювання ІТ-навичок у домені ВІД створили потребу в більш одноманітному управлінні через проблеми кібербезпеки, вимоги до потоку даних та навичок.

Ще одним прикладом цифрової трансформації є перехід від локального управління фізичними процесами до віддаленого моніторингу та управління цими ж процесами. Більш амбітним прикладом може бути інтеграція обсягів продажу ваших клієнтів, що надходять через постачальників сировини вашої компанії, таким чином інтегруючи ланцюжок поставок для більшої ефективності та реагування.

Ось кілька кроків, які слід зробити для впровадження цифрових технологій:

1. Оцінити можливості та створити план цифровізації підприємства.

Щоб оцінити свою роботу та розробити план цифровізації, слід створити комітет з технологій або найняти ІТ-директора, якщо він ще не створений. Команда/ІТ-директор розробить стратегію цифрової трансформації та технологічну карту, на основі яких можна буде приймати рішення про купівлю інструментів та систем, необхідних для вашої цифрової трансформації, або про найм компанії з цифровими можливостями.

Приймаючи рішення, треба враховувати мету — домогтися безперебійної роботи. Безшовність означає інтеграцію ваших фронт-, мідл- та бек-офісів та портфельних компаній у єдину систему. Техфідес чудово оцінює можливості, сильні та слабкі сторони ІТ та можливості, а також має великий досвід розробки стратегій цифрової трансформації.

2. Інтегрувати відповідні цифрові технології у свої основні функції.

Завдяки оцифрованим основним функціям можна підвищити ефективність своїх внутрішніх процесів та процедур, також відому як цифровізація. Серед безлічі потенційних покращень та покращень процесів та систем — адаптація, спілкування з інвесторами, дотримання нормативних вимог та податкова звітність.

Безперервне поширення проривних технологій часто робить традиційні бізнес-моделі повільними та незграбними, а то й зовсім застарілими та неефективними.

Отже, цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій для створення нових або покращених бізнес-процесів, продуктів та послуг. Оцифрування – це процес перетворення інформації на цифровий формат. Це компонент цифрової трансформації, але це не те саме.

Оцифрування може підвищити ефективність, коли оцифровані дані використовуються для автоматизації процесів та підвищення доступності, але оцифрування не спрямоване на оптимізацію процесів або даних.

Цифрова трансформація вимагає стратегічного підходу, що враховує загальні цілі бізнесу, а також конкретні потреби клієнтів та співробітників.

Це також вимагає прихильності до змін з боку керівництва та готовності інвестувати у нові технології та процеси

1.2. Особливості діджиталізації підприємства в умовах воєнного стану

Нинішня війна в Україні принесла багато труднощів для української бізнес-сфери. До основних проблем відносяться обмежені ресурси, зниження кількості замовлень, проблеми з логістикою, нестача персоналу, фінансів та сировини. Проте складна ситуація на сьогоднішній день не має стати перешкодою для впровадження цифрових технологій; навпаки, вона має стимулювати цей процес, пропонуючи перспективи на майбутнє.

Цифрова трансформація може внести покращення у трьох ключових областях: обробка документації, аналіз даних та управління організацією.

Хоча цифровізація має безліч переваг, вона також має деякі недоліки: необхідність у висококваліфікованих кадрах, підвищений рівень безпеки у цифровому середовищі, інноваційність інструментів, та високі витрати на впровадження. Першим кроком у цифровій трансформації під час війни має бути збір та оцінка інформації про ризики та перспективи.

В Україні цифровізація бізнес-процесів ще слабо розвинена та має певні перешкоди, хоча вона може можливість стати ключовим фактором розвитку підприємств та суспільства в умовах війни. Пандемія сприяла діджиталізації, а війна змушує українські бізнеси адаптуватися до іноземних ринків. Сучасний діджитал маркетинг допоможе компаніям працювати під час війни та залучати нових клієнтів і кошти із-за кордону.

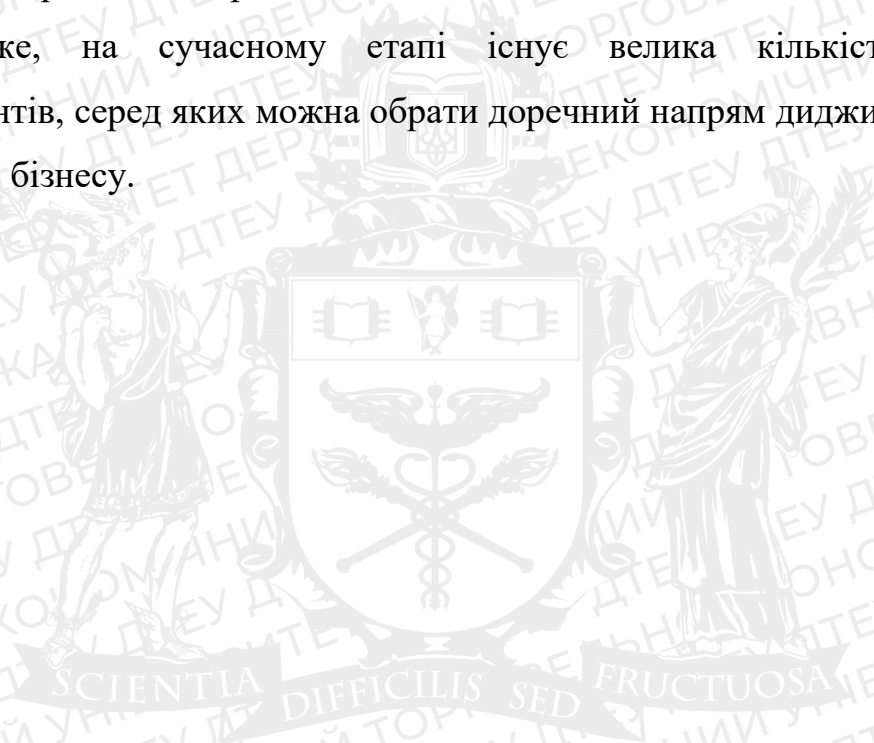
Спираючись на тенденції останніх років, для розвитку та масштабування українських бізнесів під час війни можна рекомендувати наступні технології та методи діджиталізації: хмарні обчислення, сховища даних, промислові мережі, системи АСУП, SCADA/ HMI і АСДУ, APS / APC, ERP а також CPM та BPM системи. Крім вище названих актуальності набирають розумні продукти та сервіси: платформи ІоТ, Digital Twins, готові рішення для бізнесу, віртуальні роботи, штучні інтелекти, сервіси підтримки кібербезпеки, дрони, Blockchain, VR та AR технології, 3D друк. У 2022 році в інтернет-маркетингу використовують інструменти голосового пошуку, мобільно-орієнтовані сайти, багатоканальний маркетинг, гейміфікацію, адаптивний маркетинг Google Analytics, різні види email-розсилок, тощо [12].

Висновки до першого розділу. За цифровізацією стоїть майбутнє як світового, так і українського бізнесу. Під час пандемії та війни для більшості компаній України – це єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиватися.

Саме діджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку. З часом цифрова трансформація проникне у всі сфери економіки і підприємці мають реагувати на ці зміни.

Даний процес допоможе оптимізувати як основні бізнес-процеси, так і допоміжні з керуючими, а для України – це вирішить ключові проблеми у воєнних умовах. Пройшовши шість етапів компанія зможе раціонально використовувати ресурси, знизити потребу в кадрах та фінансах, автоматизувати частину процесів, збільшити продажі і налаштувати комунікацію з клієнтами, проте перед такою трансформацією потрібно оцінити і переваги, і загрози.

Отже, на сучасному етапі існує велика кількість цифрових інструментів, серед яких можна обрати доречний напрям диджиталізації саме для свого бізнесу.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Дослідження інструментів та методів цифровізації підприємств під час війни «ЕПІЦЕНТР К»

Великомасштабна агресивна війна Російської Федерації проти України викликає серйозні збої у підключенні до Інтернету, що є попередньою умовою стійкості та подальшого розвитку цифрової економіки. Оцінки показують, що з початку війни якість передачі даних знизилася в середньому на 13% по фіксованих інтернет-мережах та на 26% по мобільних мережах (травень 2022 р.).

Крім того, 12,2% населених пунктів не мають доступу до мобільного зв'язку, а 3,1% мають лише частковий доступ. Були пошкоджені станції мобільних операторів країнами; за оцінками, майже 11% неактивні, і ця частка швидко зростає.

Доступ до стабільної, надійної мережі високошвидкісного широкосмугового доступу є ключовою умовою відновлення та розвитку цифрової економіки України. Ще до війни 2020 року лише 26% населення мали покриття мобільної мережі 4G.2.

Україна досягла значного прогресу у скороченні цифрової нерівності: усі області збільшили доступ до Інтернету (в середньому на 289% за останнє десятиліття, 2010-2019 рр.). У той самий час прогрес був нерівномірним територіями. У Києві найвищий рівень доступу до Інтернету в країні (84% домогосподарств).³), за якими йдуть Дніпропетровська та Закарпатська області (79% та 76% відповідно).

Навпаки, область з найнижчим рівнем доступу до Інтернету була Рівненська, де лише 49% громадян мали доступ до послуг широкосмугового доступу.

Ці дані показують, що ще є можливості для покращення розгортання інтернет-мереж по всій Україні. Крім того, Російська Федерація активно намагається фрагментувати український цифровий простір, наприклад, переводячи людей на окупованих територіях до російських мереж (наприклад, роздаючи російські сім-картки).

Це ізолює це населення від доступу до фактичної інформації про війну та надасть новий вихід для російської пропаганди. Зусилля України в цій галузі, у тому числі використання нею подарованих тарілок Starlink, є добрим кроком до забезпечення доступу до Інтернету та вільного потоку інформації.

Цифрова економіка України швидко зростала до війни, і з початком війни Міністерство цифрової трансформації та українська ІТ-спільнота активізували свої зусилля.

У 2021 році експорт ІТ з України зріс на 36% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 6,8 млрд. доларів США, що становить 10% від загального обсягу експорту країни. Тим часом кількість українців, зайнятих в ІТ-галузі, збільшилася з 200 000 до 250 000 у стартапах, МСП та великих фірмах.

У першому кварталі 2022 року експортний виторг сектору ІТС склав 2 мільярди доларів США (+28% порівняно з попереднім роком). Війна завдала серйозних збитків сектору, але підвищена міжнародна увага може відкрити важливі можливості для майбутнього розвитку.

"Епіцентр К" - мережа торгових центрів в Україні. Основна спеціалізація компанії – роздрібна торгівля товарами для оздоблення будинку, меблями, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, дитячими товарами, будівельними матеріалами. Компанія заснована у 2003 році. Головний офіс знаходиться у Києві, Україна. Компанія

«Епіцентр К», крім мережі «Епіцентр», з 2013 року володіє також мережею однойменних гіпермаркетів DIY-формату «Нова лінія» на території України.

Станом на лютий 2021 року «Епіцентр» – найбільше торговельно-роздрібне підприємство України, що налічує 61 гіпермаркет загальною площею понад 1 млн м².

Станом на липень 2018 року мережа «Епіцентр» об'єднує 47 будівельних гіпермаркетів в Україні загальною площею понад 1 млн. кв. м. Найбільше їх у Києві (8 гіпермаркетів), у Харкові, Одесі та Львові по 3.

В умовах глобальних тенденцій цифрової трансформації та активного впровадження цифрових технологій у реальний сектор економіки, моделювання поточних бізнес-процесів підприємства та оцінка інноваційних проектів, що реалізуються, дозволяє визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства, забезпечити її коригування та своєчасне прийняття необхідних управлінських рішень.

Методика оцінки ефективності цифровізації, що розробляється, спирається на існуючу світову практику оцінки рівня цифровізації організацій. Проведене дослідження показало, що запропоновані авторами методичні підходи спрямовані визначення потенційного чи поточного масштабу цифрової трансформації виробничих і господарських процесів.

При цьому результативність та ефективність інноваційної діяльності не розглядається. З огляду на тривалість терміну проведення цифрової трансформації та здійснення інноваційних проектів ефект від впровадження цифрових технологій може бути визначений на будь-якому етапі реалізації проекту для його подальшого регулювання.

Одночасно з цим рівень цифровізації також може змінюватись у моменті часу. Отже, ефективність впровадження цифрових технологій має забезпечити комплексне визначення поточного рівня цифровізації підприємства та ефект, отриманий від цифрової трансформації.

Запропонована методика оцінки ефективності цифровізації універсальна та підходить більшості підприємств, які здійснюють

впровадження цифрових технологій, за умови врахування галузевих особливостей.

На таблиці 2.1 подано основні етапи методики оцінки впровадження цифрових технологій на підприємстві «ЕПЦЕНТР К».

Розглянемо сутність кожного з етапів докладніше.

Таблиця 2.1

Етапи методики оцінки впровадження цифрових технологій на підприємстві «ЕПЦЕНТР К»

Підготовчий етап	Формування основних показників оцінки рівня цифровізації підприємства (ступеня впровадження цифрових технологій) Встановлення параметрів визначення економічного ефекту від впровадження цифрових технологій Визначення джерел інформації для показників
Аналітичний етап	Розрахунок показників за пріоритетними напрямками цифровізації та інтегрального індексу рівня цифровізації Розрахунок економічного ефекту від впровадження цифрових технологій
Результативний етап	Інтерпретація отриманих результатів відповідно з матрицею оцінки ефективності

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

На першому (попередньому) етапі методики здійснюється підготовка вихідних параметрів для подальшого аналізу внутрішньогрупових та інтегральних показників оцінки. Методика оцінки ефективності передбачає визначення як поточного рівня цифровізації підприємства, і отриманих економічних ефектів від впровадження цифрових технологій. Тому перший етап складається із трьох кроків.

Крок 1. Визначення основних показників оцінки рівня цифровізації організацій, які будуть використані для встановлення рівня впровадження цифрових технологій.

Порядок формування сукупності показників представлено малюнку 2.1.

Запропонований у дослідженні перелік показників відображає основні аспекти цифрової трансформації бізнес-процесів організацій, які найбільше максимізують економічний результат.

Показники поділені на три пріоритетні напрямки, кожному показнику присвоюється ваговий коефіцієнт (питома вага) у межах свого напрямку.

Перелік показників, що використовується, сформований на основі розглянутих раніше міжнародних підходів до оцінки рівня цифровізації, що застосовуються найбільшими світовими консалтинговими та аудиторськими компаніями, науково-дослідними організаціями [6], з урахуванням принципів достатності та повноти статистичної інформації.

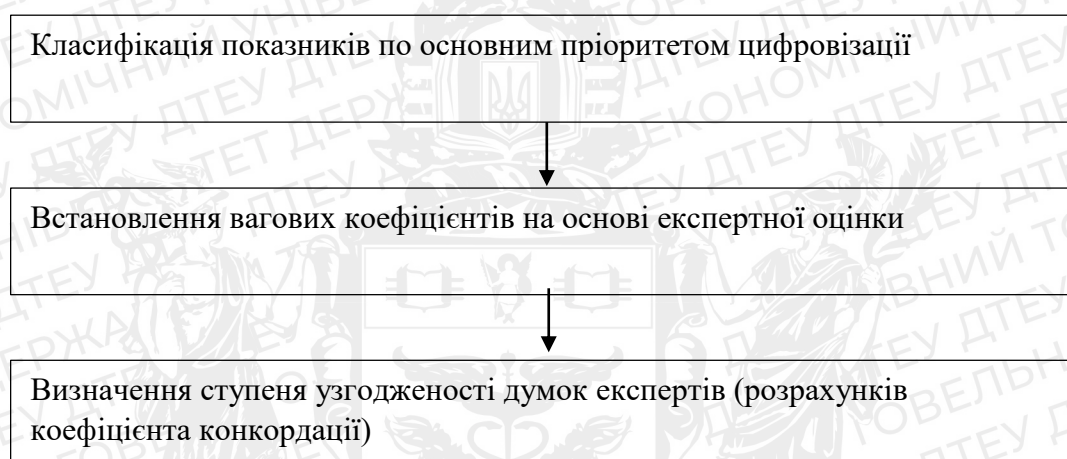


Рис. 2.1 – Порядок визначення переліку показників оцінки рівня цифровізації підприємств

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Доцільність цього підходу визначається необхідністю встановлення реального, фактичного стану підприємства та нівелювання ризиків його некоректної оцінки.

Крок 2. Для оцінки економічного ефекту від запровадження цифрових технологій необхідно встановити критерії (параметри) його визначення. У науковій літературі є кілька підходів визначення ефективності.

На думку більшості економістів [5] ефективність визначається співвідношенням досягнутого значення ефекту та обсягу фактично понесених витрат. Оптимальним є позитивне значення одержуваного ефекту.

Найбільшою ефективністю характеризується діяльність, що приносить більший ефект на одиницю витрат.

Крок 3. Інформаційне забезпечення реалізації наданої методики засноване на відкритих та офіційних джерелах даних, таких як бухгалтерська звітність, звіти про фінансово-економічний стан товаровиробників агропромислового комплексу [1], річні звіти підприємств, інша інформація, опублікована на офіційних сайтах організацій.

Визначення даних джерел інформації на формування розрахункової бази показників відповідає принципам прозорості та відкритості статистичних даних.

Водночас більшість суб'єктів підприємницької діяльності не публікують відомості, що відображають структуру та динаміку розвитку цифрової трансформації через дотримання комерційної таємниці та конфіденційності інформації.

У зв'язку з поширенням концепції цифрової економіки та розвитком цифровізації підприємств зростає ймовірність появи нових видів та показників звітності, що дає можливість розширення та зміни переліку кількісних показників оцінки рівня цифровізації.

Крім того, компанія «Епіцентр К» розвиває мережу Центрів Техніки ЦеТе, що нещодавно відзвітувала про результати роботи в 2021 році. В минулому році компанія відкрила 13 магазинів під брендом ЦеТе. Сумарна площа цих об'єктів перевищила 8000 кв. м.

Компанія Епіцентр К - один з найбільших гравців українського ринку роздрібної торгівлі та безумовний лідер в сегменті товарів для дому та ремонту.

Станом на січень 2022 року ритейлер об'єднує понад 70 торговельних центрів Епіцентр в усіх регіонах України. До структури групи компаній також входить інтернет-магазин epicentrk.ua, 9 гіпермаркетів Нова Лінія та ціла низка виробничих активів у сферах агропромисловості, деревообробки та керамічної плитки.

Центри Техніки ЦеТе - мережа магазинів формату shop in shop, яку розвиває компанія Епіцентр К. Вона пропонує клієнтам сучасний дизайн

торгового простору, інноваційні рішення, максимально широкий асортимент, преміум-бренди та власну програма лояльності. Станом на січень 2022 року в мережах Епіцентр та Нова Лінія працює 80 відділів побутової техніки та електроніки, 38 з яких реалізовано у форматі ЦеТе. За обсягами продажів компанія є одним з лідерів українського ринку побутової техніки та електроніки.

Група компаній «Епіцентр» - це омніканальна екосистема, яка об'єднує торгові мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревооб виробництво – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

2.2. Оцінка ефективності впроваджених інформаційних технологій підприємства «ЕПЦЕНТР К»

"Епіцентр К" - мережа торгових центрів в Україні. Основна спеціалізація компанії – роздрібна торгівля товарами для оздоблення будинку, меблями, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, дитячими товарами, будівельними матеріалами.

Компанія була заснована у 2003 році. Головний офіс знаходиться у Києві, Україна. З 2013 року компанія «Епіцентр К», на додаток до мережі «Епіцентр», є власником мережі однойменних гіпермаркетів DIY-формату «Нова лінія» на території України.

Згідно з даними маркетингового сервісу Semrush[15], що аналізує ключові запити користувачів у Google, у січні 2023 року компанія «Торгсофт» склала рейтинг найбільш популярних інтернет-магазинів в Україні. [16] У формуванні рейтингу додатково використовувался дані платформи з аналізу вебсайтів — SimilarWeb. [17]

(Варто зазначити, що до рейтингу потрапили інтернет-магазини та маркетплейси змішаної моделі торгівлі, зареєстровані в Україні, із щомісячною відвідуваністю не менше 300 000 осіб.

Цифровізація бізнесу почалася у серпні 2016 року, коли компанія «Епіцентр запустила власний інтернет-магазин 27.ua з асортиментом понад 1 млн найменувань. Усього за три роки онлайн-магазин став одним із лідерів ринку. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua [14] (рис 2.2)

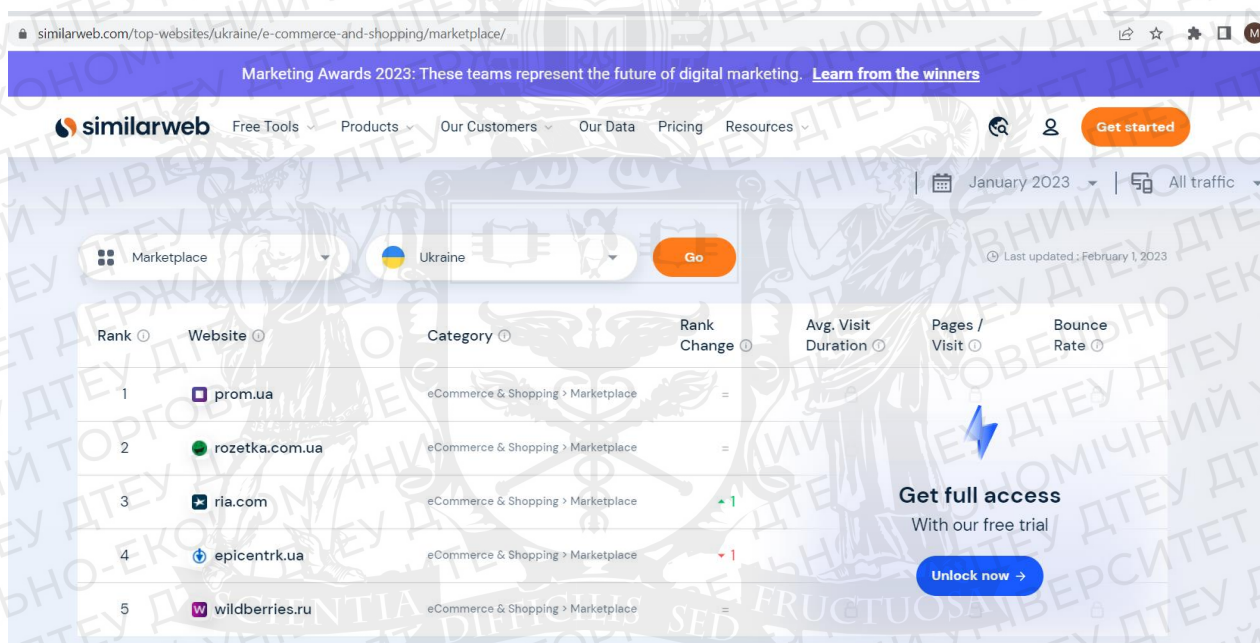


Рис 2.2 Найбільш популярні інтернет-магазинів в Україні

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, згідно рисунку 2.2, на лідируючому місці знаходиться інтернет-магазин prom.ua. Серед всіх інтернет-магазинів Епіцентр К стоїть на четвертому місці, що доволі не погано.

Перевагою Епіцентру є те що магазини існують, як офлайн так і онлайн.

Компанія «Епіцентр К» стрімко розвивається та цифровізується. На даний момент у їх роботі використовується багато різноманітних діджитал-інструментів.

Одним з цифрових інструментів компанії є програма лояльності «ВИГОДА». Карта «ВИГОДА» це сукупність спеціальних пропозицій та переваг для постійних покупців ТЦ "Епіцентр" та epicentrk.ua, за допомоги картки покупці можуть заощаджувати 10% в «КАФЕ» мережі «Епіцентр», до -25% в мережі «INTERSPORT» та до -15% у б'юті-зоні «Mon Cheri».

Як працює програма. Для того щоб накопичувати бали користувач картки має при покупці будь-якого товару сканувати картку на касі або при оформленні інтернет-замовлення, підв'язавши карту Вигода в особистому кабінеті. Таким чином бали нараховуються на картку «ВИГОДА» в розмірі 1% від суми покупок (за винятком акційних товарів). 1 накопичений бал еквівалентний 1 гривні.

З метою дослідження підвищення об'єктивізації оцінювання вкладу показників скористаємося методом Т. Сааті [9] (методом аналізу ієрархій – МАІ). Це один із методів вирішення багатокритеріальних завдань, основна ідея якого зводиться до парних зіставлень окремих категорій та показників.

Перевага МАІ полягає в тому, що експертам, незалежно від кваліфікації, значно простіше виконувати оцінювання, якщо перед ними ставлять простіші питання про переваги та переваги альтернатив, а не пропонують безпосередньо вказувати чисельні значення ваги та пріоритетів.

Іншою перевагою є те, що метод уможливорює оцінку експертної інформації, безпосередній вимір якої не є можливим, або призводить до помилок зіставлення через неоднорідність даних, що вимірюються в різних одиницях [10].

Метод аналізу ієрархій є ієрархічною процедурою парних порівнянь альтернатив – показників, з погляду впливу результуючий індекс. Результатом є вектор вагових коефіцієнтів. Щоб встановити пріоритети критеріїв і отримати оцінки альтернативних рішень, будуються матриці парних порівнянь відносної важливості показників.

Числові значення відносної важливості визначаються відповідно до запропонованої методології МАІ (табл. 2.1). Матриця методу є обернено-симетричною.



Таблиця 2.2

Шкала порівнянь для методу аналізу ієрархій Т. Сааті на прикладі компанії «Епіцентр К» [9]

Значення	Визначення ступеня переваги
1	Рівнозначні альтернативи
3	Слабка перевага
5	Істотна перевага
7	Сильна перевага
9	Абсолютна перевага
2,4,6,8	Проміжні значення

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Згідно таблиці 2.2 і рисунку 2.2 проведемо оцінювання вагових коефіцієнтів для елементів індексу цифровізації підприємства «Епіцентр К» (табл. 2.2).

Таблиця 2.3

Оцінка вагових коефіцієнтів субіндексів інтегрального індексу цифровізації для «Епіцентр К»

Цифровізація підприємства	Цифрування фінансової сфери підприємства	Цифровізація процесів, пов'язаних із збутовою складовою (клієнти)	Цифровізація процесів, пов'язаних із кадровою складовою (персонал)	Цифровізації розвитку бізнес-процесів	a_i	Нормалізовані ваги (w_i)
Цифрування фінансової сфери підприємства	1	1/3	1	1/3	2,6667	0,1125
Цифровізація процесів, пов'язаних із збутовою складовою (клієнти)	3	1	5	2	11	0,4641
Цифровізація процесів, пов'язаних із кадровою складовою (персонал)	1	1/5	1	1/3	2,533	0,1069
Цифровізації розвитку бізнес-процесів	3	1/2	3	1	7,5	0,3165
b_i	8	2,0333	10	3,6667	23,7	1

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Для кількісних оцінок для парних порівнянь в оцінці важливості компонент вектора метод пропонує ряд поширених підходів. У нашому випадку використовуємо адитивну формулу:

$$A_i^a = \sum_{i_2=1}^M a_{ii_2}, \quad (2.1)$$

що після нормалізації і дасть вектор вагових коефіцієнтів. Використання експертного оцінювання потребує додаткового дослідження узгодженості оцінок.

Тепер потрібно порівняти ІВ з тією величиною, яка б вийшла при випадковому виборі суджень за фундаментальною шкалою для заданого значення. Значення цієї величини – випадкової узгодженості (СС) – відомі та залежать лише від розмірності матриці парних порівнянь. Для нашого випадку (розмірність матриці дорівнює 4), випадкова узгодженість $CC = 0,9$ (за табличними даними, напр. [9]). Знаходимо відношення узгодженості:

$$OC = \frac{IC}{CC}. \quad (2.2)$$

Якщо $OC \leq 0,1$, то судження експертів приймаються, інакше робиться висновок про неузгодження суджень експертів і матрицю парних порівнянь слід заповнювати заново. У нашому випадку:

$$OC = \frac{0,0244}{0,9} = 0,027111 \leq 0,1.$$

Отже оцінки експертів узгоджені.

Тепер, враховуючи статистичні та експертні дані при визначенні субіндексів на підставі (1), розрахуємо інтегральний індекс цифровізації підприємства, що розглядається:

$$I_{ц} = 0,1125 \cdot 0,87122 + 0,4641 \cdot 0,85037 + 0,1069 \cdot 0,92 + 0,3165 \cdot 1,01489$$

$$I_{ц} = 0,09803 + 0,39469 + 0,09834 + 0,32117 = 0,91222.$$

Оскільки значення отриманого індексу дуже близько до одиниці, можна дійти висновку, що компанія має досить високий рівень цифровізації.

Отже, на прикладі «Епіцентр К» ми оцінили індексу цифровізації. Розрахунок інтегрального індексу цифровізації «Епіцентр К» за складовими управління дозволив спроектувати елементи управління розвитком бізнес-процесів підприємства як систему інформаційної підтримки, що дозволяє забезпечити ефективну, збалансовану організацію процесів у бізнесархітектурі підприємства за умови застосування архітектурно-орієнтованого підходу для управління бізнеспроцесами на основі моделі аналізу даних.

Наведений методичний підхід до визначення рівня розвитку бізнес-процесів «Епіцентр К» дає можливість визначити інтегральний індекс цифровізації конкретного суб'єкта підприємницької діяльності, оцінити і рівень інформаційної підтримки процесів відповідного підприємства. Якщо цей рівень виявиться недостатнім, то система інформаційної підтримки розвитку бізнес-процесів підприємства стане інструментом формування нової бізнесстратегії підприємства.

У перспективі цей підхід дозволить здійснити прогнозування показників цільової архітектури як основних індикаторів управління розвитком бізнес-процесів підприємства.

Розроблено метод проведення структурно-ієрархічного аналізу ключових елементів архітектури бізнес-процесів підприємства як складових системи інформаційної підтримки, яка призначена для подальшого розвитку архітектурного підходу з метою розробки стратегічної архітектури підприємства на основі збалансованого підходу до визначення цільових показників за складовими системи інформаційної підтримки: фінанси, замовлення, бізнес -процеси, персонал.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за три роки.

Якщо на підприємстві є планові дані показників, то необхідно проводити аналіз рівня виконання плану в звітному періоді і динаміки показників в порівнянні з попереднім періодом.

Проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності підприємства
у табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності «Епіцентр К»

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2020/2021	
					Абсолютні, (+;-)	Відносні, %	Абсолютні, (+;-)	Відносні, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн.	275484	301547	352156	26063	9,5	50609	16,8
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн.	253841	285665	337191	31824	12,5	51526	18,0
3. Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	-215842	- 235841	- 288456	-19999	9,3	-52615	22,3
4. Валовий прибуток (збиток) від реалізації	Тис. грн.	59642	65706	63700	6064	10,2	-2006	-3,1
5. Витрати на 1грн. реалізованої продукції	Коп.	-0,78	-0,78	-0,82	0,001397	-0,2	-0,037011	4,7
6. Чистий прибуток	Тис. грн.	10076	-7493	10865	-17569	-174,4	18358	245,0
7. Статутний капітал	Тис. грн.	12,8	47952	47952	47939,2	374525,0	0	0,0
8. Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	5172	6232	11279	1060	20,5	5047	81,0
9. Коефіцієнт зносу ОЗ		0,62	0,62	0,52	0	0,0	-0,1	-16,1

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Отже із табл. 2.4. видно наступне:

- Чистий дохід від реалізації продукції у звітному році в порівнянні до минулого збільшився на 51526000 грн., тобто на 18 %, собівартість реалізованої продукції зросла на 22,3 %, валовий прибуток зменшився на 200600 грн., тобто на 3,1 %.
- Обсяг реалізованої продукції збільшився на 50609000 грн. Чистий прибуток підприємства у фактичному періоді відносно минулого року збільшився на 18358000 грн., тобто на 245 %.

Це відбулося за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції та стабілізації валютного курсу .

- Середньооблікова чисельність працівників у поточному році в порівнянні з минулим змінилась за рахунок зменшення чисельності штатних працівників які знаходились на обліку але фактично не були співробітниками компанії.

- Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 5047000 грн., тобто на 81 %.

Розглянемо та проаналізуємо динаміку техніко-економічних показників. Для аналізу техніко-економічних показників було використано дані зі звіту «Епіцентр К» про фінансові результати за 2022 рік. Було порівняно всі показники по роках та можна зробити наступні висновки:

- виручка від реалізації зменшилась у 2022 на 47,52% у порівнянні з 2021 роком;
- собівартість реалізованої продукції зменшилась на 38,5%;
- прибуток від операційної діяльності зменшився на 62,51%;
- чистий прибуток скоротився на 62,83%;
- загальні витрати скоротились на 22,32%;
- витрати на оплату праці збільшились 31,88%.

Розрахуємо рентабельність для «Епіцентр К».

Загальну рентабельність було розраховано як відношення валового прибутку до валових витрат. Рентабельність основної діяльності

розраховуємо як відношення прибутку від реалізації до собівартості. Рентабельність продажу розраховуємо як відношення прибутку від виробництва до виручки від реалізації.

Отримані результати занесемо у таблицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунки рентабельності «Епіцентр К»

Показник	2021 р.	2022 р.
Загальна рентабельність	63,02%	31,4%
Рентабельність основної діяльності	68,14%	41,16%
Рентабельність продажу	33,67%	23,83%

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З розрахунків можна побачити, що рентабельність підприємства за рік знизилась майже в 2 рази по деяким показникам. Це свідчить про погіршення справ у компанії.

Можна зробити висновки про те, що підприємству потрібно передивитися свою політику. Деякими шляхами підвищення рентабельності можуть стати:

- нарощення обсягів виробництва та реалізації товарів;
- здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників;
- зниження собівартості продукції;
- використання потенціалу підприємства з максимальною віддачею;
- кваліфіковано здійснювати цінову політику;
- грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками, покупцями;
- фокус на закупівлі тільки тих груп товарів, що безумовно будуть мати високий попит, при цьому підприємству потрібно згрупувати свою продукцію за ознакою рентабельності та зосередити свою увагу на тій

продукції, яка є високорентабельною;

Стратегію «Епіцентр К» на найближчі роки можна сформулювати як активний розвиток шляхом зміцнення становища компанії на ринку в комерційному сегменті за рахунок удосконалення діяльності, розширення асортименту товарів та каналів збуту, покращення процесу роботи зі споживачами за допомоги залучення нових інформаційних інструментів.

Отже, на основі аналізу діяльності компанії «Епіцентр К», було з'ясовано, що підприємство володіє високим індексом цифровізації, що є позитивним фактором в контексті сучасного ділового середовища. Але водночас рентабельність компанії знизилась, що свідчить про необхідність корекції стратегії та оперативної діяльності.

Деякі рекомендації для покращення рентабельності включають нарощення обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, а також більш кваліфіковане здійснення цінової політики та договірних відносин з партнерами. Окрім того, компанія повинна сконцентруватися на високорентабельних товарах, що безумовно будуть мати високий попит.

Нова стратегія «Епіцентр К» повинна бути спрямована на активний розвиток шляхом зміцнення позицій на ринку, удосконалення діяльності, розширення асортименту товарів та каналів збуту, а також покращення взаємодії з клієнтами. Використання нових технологій, таких як Big Data та AI для аналітики продажів, буде важливою частиною цієї стратегії.

Таким чином, незважаючи на високий рівень цифровізації, «Епіцентр К» потребує перегляду своєї стратегії та ділової практики для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Відповідно до результатів аналізу основні техніко-економічних показників діяльності та рентабельності компанії «Епіцентр К» у третьому розділі розробимо основні заходи удосконалення діяльності компанії за допомогою процесів діджиталізації «Епіцентр К».

Оскільки індекс цифровізації підприємства є досить високим, що свідчить про високе проникнення інструментів діджиталізації у діяльність компанії, але також враховуючи зниження показника рентабельності в останні роки (воєнний період) на «Епіцентр К» доцільно запропонувати провести два основні заходи, що стосуються сфери діджиталізації:

1. Впровадження ERP-системи на підприємстві;
2. Впровадження Big Data і AI для аналітики продажів.

Таблиця 3.1

Концепція запропонованих заходів

№	Елементи концепції	Впровадження ERP-системи	Використання Big Data і AI для аналітики продажів
1	Актуальність	Інтеграція бізнес-процесів, зниження помилок, покращення ефективності	Підвищення якості прийняття рішень, прогнозування трендів продажу
2	Мета заходу	Покращити ефективність управління запасами, продуктивність праці, відносини з клієнтами	Оптимізувати стратегії продажу, покращити обслуговування клієнтів
3	Завдання заходу	Вибір та впровадження ERP-системи	Збір, обробка та аналіз даних для визначення стратегій продажу
4	Механізм реалізації	Вибір ERP-системи, підготовка персоналу,	Збір даних, розробка моделей машинного навчання, аналіз

№	Елементи концепції	Впровадження ERP-системи	Використання Big Data і AI для аналітики продажів
		впровадження та налаштування системи	даних
5	Етапи заходу	Вибір системи, підготовка персоналу, впровадження, тестування, налаштування	Збір даних, обробка даних, розробка моделей, аналіз, моніторинг та оновлення моделей
6	Очікувані результати	Покращення ефективності управління, зниження витрат, збільшення продуктивності	Покращення обслуговування клієнтів, збільшення продажів, зниження витрат на маркетинг
7	Учасники заходу	Директор, адміністратор, персонал, зовнішній консультант	Директор, адміністратор, персонал, аутсорс компанія, спеціалісти з аналітики даних

Джерело: Складено автором

Розберемо докладніше перший захід, що стосується впровадження ERP-системи. ERP-система - це інформаційна система, що інтегрує всі основні бізнес-процеси підприємства "Епіцентр К" в єдину систему. Вона впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи облік, управління запасами, продажі, закупівлі, управління відносинами з клієнтами (CRM), управління людськими ресурсами (HRM) та інше. Впровадження ERP-системи може призвести до покращення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат, покращення контролю та забезпечення кращого обслуговування клієнтів.

Впровадження ERP-системи виправдано з точки зору необхідності оптимізації бізнес-процесів, що може призвести до збільшення продуктивності та зниження витрат. Крім того, інтеграція різних бізнес-процесів в одну систему може полегшити процес прийняття рішень, оскільки усі необхідні дані зберігаються в одному місці і можуть бути легко аналізовані.

Для впровадження ERP-системи рекомендується використовувати наступний план:

1. Оцінка потреб компанії та вибір відповідної ERP-системи.
2. Планування проекту: визначення мети, критеріїв успішності, ресурсів, часових рамок та бюджету.
3. Формування команди проекту, яка складається з представників різних відділів підприємства, щоб забезпечити всебічний підхід до впровадження.
4. Навчання команди проекту з основ ERP-системи, її функціональності та можливостей.
5. Розробка детального плану впровадження, включаючи налаштування системи, інтеграцію з існуючими додатками, міграцію даних, тестування, навчання користувачів та підтримку після запуску.
6. Реалізація плану впровадження, моніторинг процесу та внесення корективів за потреби.
7. Запуск ERP-системи та перехід на її використання у повсякденній діяльності підприємства.
8. Оцінка результатів впровадження, внесення додаткових налаштувань та забезпечення підтримки користувачів.

Наступним етапом було розроблено план-графік реалізації заходу щодо впровадження ERP-системи який представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План-графік реалізації заходів щодо запуску ERP-системи
на підприємстві «Епіцентр К»

№ кроку	Часовий проміжок	Крок	Орієнтовний час на виконання	Відповідальна особа
1	Квітень 2023	Вибір ERP-системи	1 місяць	Керівник проекту
2	Травень 2023	Придбання і встановлення ERP-	1 місяць	ІТ-Менеджер

№ кроку	Часовий проміжок	Крок	Орієнтовний час на виконання	Відповідальна особа
		системи		
3	Червень 2023	Навчання персоналу	1 місяць	Спеціаліст-консультант, Аналітик ERP-системи
4	Липень 2023	Перехід на ERP-систему (пілотний проект)	2 місяці	ІТ-Менеджер, Адміністратор ERP-системи
5	Вересень 2023	Вирішення можливих проблем і доробки	1 місяць	Розробники та адміністратори ERP-системи
6	Жовтень 2023	Повне впровадження ERP-системи	1 місяць	ІТ-Менеджер
7	Листопад 2023	Моніторинг і оптимізація системи	На постійній основі	Адміністратор ERP-системи

Джерело: Складено автором

Далі розберемо докладніше другий захід, що стосується впровадження Big Data і AI для аналітики продажів на підприємстві "Епіцентр К". Використання Big Data та штучного інтелекту (AI) для аналітики продажів відповідає потребі підприємства "Епіцентр" в отриманні глибокого розуміння поведінки споживачів, прогнозуванні тенденцій та оптимізації стратегій продажу. Цей захід може привести до підвищення продажів, покращення обслуговування клієнтів та збільшення прибутку.

За допомогою Big Data та AI, підприємство може аналізувати великі обсяги даних, які включають інформацію про покупки, поведінку споживачів, сезонність, конкурентний аналіз та інше. Ці дані можуть бути використані для виявлення закономірностей, прогнозування тенденцій та визначення найефективніших стратегій продажу.

Процес впровадження Big Data та AI може включати наступні етапи:

1. Збір та інтеграція даних з різних джерел, включаючи системи продажу, CRM, соціальні медіа, веб-аналітику тощо.
2. Обробка та очищення даних для забезпечення їх якості та консистентності.
3. Розробка моделей машинного навчання для аналізу даних та отримання прогнозів.
4. Перевірка та валідація моделей на основі історичних даних.
5. Впровадження моделей в операційну діяльність підприємства для аналізу поточних даних і прийняття рішень на основі отриманих прогнозів.
6. Моніторинг та постійне оновлення моделей для підтримки їх актуальності та точності.

Варто зауважити, що впровадження Big Data та AI може вимагати значних витрат на придбання необхідного програмного забезпечення, обладнання, а також на навчання персоналу. Однак ці витрати можуть бути компенсовані завдяки підвищенню продажів, зменшенню витрат та покращенню ефективності.

Таблиця 3.3

План-графік реалізації заходів щодо впровадження платформи Big Data та AI на підприємстві «Епіцентр К»

№ кроку	Часовий проміжок	Крок	Орієнтовний час на виконання	Відповідальна особа
1	Квітень 2023	Вибір платформ Big Data і AI	1 місяць	Керівник проекту
2	Травень 2023	Придбання і встановлення платформ Big Data і AI	1 місяць	ІТ-менеджер
3	Червень 2023	Збір і підготовка даних для аналітики	2 місяці	Аналітик даних
4	Серпень 2023	Розробка моделей для аналітики продажів	2 місяці	Аналітик даних

5	Жовтень 2023	Тестування і вирішення можливих проблем	1 місяць	ІТ-менеджер, тестувальник
6	Листопад 2023	Повне впровадження аналітики продажів	1 місяць	Керівник проекту
7	Грудень 2023	Моніторинг і оптимізація аналітики продажів	На постійній основі	Адміністратор платформи

Джерело: Складено автором

Підприємство "Епіцентр" стоїть на порозі серйозних змін, пов'язаних із впровадженням діджиталізації у свою діяльність. Основні запропоновані заходи – впровадження ERP-системи та використання Big Data і AI для аналітики продажів – дозволять підприємству оптимізувати бізнес-процеси, покращити управління ресурсами та зробити прийняття рішень більш обґрунтованим.

ERP-система надасть можливість управляти всіма ресурсами підприємства в єдиному інформаційному просторі, що сприятиме збільшенню ефективності роботи та зниженню витрат. Впровадження цієї системи потребує чіткого планування, включаючи етапи вибору системи, навчання персоналу, тестування та постійного моніторингу.

Щодо використання Big Data і AI для аналітики продажів, цей захід дозволить підприємству отримати глибоке розуміння поведінки споживачів, тенденцій ринку та власної ефективності. Впровадження цього заходу також потребує чіткого планування, включаючи етапи вибору платформи, збору даних, розробки моделей для аналітики, тестування та постійного моніторингу.

Обидва цих заходи вимагають великих витрат ресурсів, як матеріальних, так і людських. Однак, очікувані результати у формі підвищення ефективності роботи, підвищення продуктивності, зменшення витрат і покращення якості прийняття рішень, що базуються на даних, вважаються достатніми для компенсації цих витрат.

Також важливо відзначити, що впровадження таких інновацій вимагає значного залучення персоналу та зміни культури підприємства. Співробітники повинні зрозуміти та прийняти нові технології, щоб вони були ефективно використані. Отже, освітні та навчальні програми також повинні бути частиною цього процесу.

У майбутньому, "Епіцентр" може розглянути можливість впровадження додаткових цифрових інструментів, таких як IoT для управління логістикою, роботизовані системи для автоматизації рутинних процесів або використання віртуальної або доповненої реальності для покращення досвіду покупців.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Діджиталізація відіграє вирішальну роль для сучасних підприємств з точки зору конкурентоспроможності, продуктивності та інноваційного розвитку.

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи була розглянута сутність поняття діджиталізації. У розділі також було розкрито важливість діджиталізації для підприємства, вона полягає у підвищенні ефективності, зменшенні витрат та покращенні конкурентоспроможності на ринку. Діджиталізація дозволяє оптимізувати робочі процеси, поліпшити обслуговування клієнтів, забезпечити гнучкість та адаптивність до змін у ринковій ситуації. Також, вона стимулює інноваційність та розвиток нових продуктів та послуг, що сприяє стабільності підприємства в різних умовах, включаючи кризи та військові дії.

У другому розділі було висвітлено основні процеси та інструменти цифровізації ТОВ «ЕПЦЕНТР К» під час війни. У ході дослідження, на початковому етапі вдалося повністю розкрити сутність наслідків воєнного стану, що стосуються цифрової економіки, доступу населення та бізнесів до мережі інтернет та мобільного зв'язку. На основі отриманого матеріалу у другому розділі було проведено оцінку ефективності впроваджених інформаційних технологій підприємства «ЕПЦЕНТР К». За допомогою методу аналізу ієрархій було розраховано інтегральний індекс цифровізації підприємства (що визначає рівень цифровізації компанії «ЕПЦЕНТР К» як досить високий). Також було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності компанії, а на їх основі було розраховану загальну рентабельність підприємства.

У третьому, проектно-рекомендаційному розділі було висвітлено дві основні пропозиції по удосконаленню процесів діджиталізації компанії, першим з яких є впровадження комплексної ERP-системи, що зможе об'єднати у собі майже всі аспекти діяльності підприємства, включаючи

облік, управління запасами, продажі, закупівлі, управління відносинами з клієнтами (CRM), управління людськими ресурсами (HRM), відділ маркетингу та багато іншого. Друга пропозиція по темі цифровізації має на меті впровадження Big Data та AI для аналітики продажів. За допомогою нової технології підприємство зможе аналізувати великі обсяги даних, які включають інформацію про покупки, поведінку споживачів, сезонність, конкурентний аналіз та інше. Це все може допомогти компанії у підвищенні продажів, покращенні обслуговування клієнтів, загальному збільшенні прибутку, а також визначенні найефективніших стратегій продажу у майбутньому.

Отже, підсумовуючи вище написане, можна сказати, що діджиталізація виступає важливим інструментом для розвитку та адаптації підприємств до динамічно змінювального середовища. Застосування сучасних інформаційних технологій в різних сферах діяльності підприємства дає можливість отримати конкурентні переваги, оптимізувати робочі процеси, забезпечити гнучкість та адаптивність до змін у ринковій ситуації.

Основні пропозиції, що були розглянуті в рамках дипломної роботи, можуть стати важливими кроками для подальшої діджиталізації ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» і інших підприємств, що стикаються з аналогічними викликами. Продовжуючи розширювати свій цифровий простір, підприємства зможуть поліпшити свою продуктивність, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал, що сприятиме їх стабільності та зростанню в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 22–25. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/7.pdf
2. Білик О. С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 6. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1693>
3. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. М. Березіна, О. В. Вараксіна, О. С. Олійник, О. Г. Рак // Агросвіт. - 2021. - № 21 - 21. - С. 35 – 42.
4. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств / С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 15, частина 1. – 2017. – с. 42 - 45.
5. Васильчак С.В. Теоретичні основи реформування оплати праці на підприємстві / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 152-156.
6. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7747>
7. Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг підприємства / В. В. Власенко, В. І. Порфіренко, Гребельник М. М. // Економіка та управління підприємствами // 2020. – Випуск 49. – С. 97 – 103.
8. Занюк С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. – 352 с.
9. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – № 2. –2010. – С. 204-206.

10. Звіт про конкурентоспроможність України: назустріч економічному зростанню та процвітання // Фонд «Ефективне управління» – 2014. – www.feg.org.ua

11. Зозульєв А.В. Поведення потребителів: Учеб. посібник. – К.: Знання, 2004. – 364 с.

12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні – № 1. – 2010. – С.29-33.

13. Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. Наукове фахове видання. Випуск 18/2018 частина 2. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/14.pdf

14. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки / Т.А. Костишина // Вісник ХНУ. – 2011. – № 2. – С. 65-69.

15. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Діагностика впливу r&d сектора вищої освіти на інновації підприємств в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6817>

16. Мельник Л.Г. Информационная экономика. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – 288 с.

17. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред.

С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 616 с.

18. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.

19. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 01.05.13).

20. Огвоздін В. Ю. Управління якістю. Основи теорії та практики: Навч. допомога. - М.: Справа і сервіс, 2012. - 160 с.

21. Пищуліна О.М. Нова ідеологія реформування заробітної плати: потреба та перспективи / О.М. Пищуліна // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1. – С. 133-140.

22. Пустюльга Л.С. Підходи до вимірювання мотивації персоналу / Л.С. Пустюльга // Збірник наукових праць ЛНТУ. – 2010. – № 7. – С. 3-9.

23. Святненко В. Ю. Вплив управлінських інновацій на ефективність діяльності організації. Ефективна економіка. 2021. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9293>

24. Серікова Т. М., Кожанова Є. П., Мельник В. І. та ін. Економіка підприємства в схемах і таблицях : навч. посібн. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 304 с. 3.

25. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Степанцова // Сталий розвиток економіки. –№ 3. – 2012. – С. 106-108.

26. Ткачук О. М., Германюк Н. В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. Економіка та реалізація управління. Випуск № 4 (40) 2020. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10192>

27. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. - М.: Видавничо-книготорговельний центр "Маркетинг", 2012. - 892 с.

28. Юрчук Н. П., Людвік І. І. Чинники інноваційного розвитку аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8908>

29. Цьвок Д. Р. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага» / Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. // Економіка та управління підприємствами. - 2017. № 12. - С. 390 - 396.

30. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковій середовищі: формування та забезпечення / Цюцюпа С.В. // Вчені записки до Університету «КРОК», . - 2019. - № (1 (53)). - С. 221 - 229.

31. Чорна М. В., Смольнякова Н. М., Волосов О. М. Конкурентні переваги підприємств рітейлу: фактор і результат конкурентних відносин // Бізнес Інформ. – 2018. – №3. – С. 32–40.

32. Чумак Л. Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств/Л.Ф. Чумак // Економіка та управління. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

33. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2013. - 475 с.

34. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: монографія / О.Г. Янков - Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.

35. Işoraitè M. The competitive advantages theoretical aspects / M. Işoraitè // Ecoforum. – 2018. – Volume 7, Issue 1(14). – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/236086745.pdf>

36. Les aw Pietrewicz. Technology, Business Models and Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. Problemy Zarz dzania – Management Issues, vol. 17, no. 2(82), pp. 32–52. 2019.

37. Ernst & Young Україна. Офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ey.com/ua/uk/home>.

38. Tsung-Nien Kuo. Business Model of Competitive Advantage / Kuo Tsung-Nien. // Journal of Advanced Management Science. – 2021. – March Vol. 9, No. 1 – P. 11 – 16.



ЛОДАТКИ

Додаток А

Основні техніко-економічні показники діяльності «Епіцентр К»

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2020/2021	
					Абсолютні, (+;-)	Відносні, %	Абсолютні, (+;-)	Відносні, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн.	275484	301547	352156	26063	9,5	50609	16,8
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн.	253841	285665	337191	31824	12,5	51526	18,0
3. Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	-215842	-	-	-19999	9,3	-52615	22,3
			235841	288456				
4. Валовий прибуток (збиток) від реалізації	Тис. грн.	59642	65706	63700	6064	10,2	-2006	-3,1
5. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Коп.	-0,78	-0,78	-0,82	0,001397	-0,2	-0,037011	4,7
6. Чистий прибуток	Тис. грн.	10076	-7493	10865	-17569	-174,4	18358	245,0
7. Статутний капітал	Тис. грн.	12,8	47952	47952	47939,2	374525,0	0	0,0
8. Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	5172	6232	11279	1060	20,5	5047	81,0
9. Коефіцієнт зносу ОЗ		0,62	0,62	0,52	0	0,0	-0,1	-16,1

Додаток Б

Оцінка вагових коефіцієнтів субіндексів інтегрального індексу цифровізації
для «Епіцентр К»

Цифровізація підприємства	Цифрування фінансової сфери підприємства	Цифровізація процесів, пов'язаних із збутовою складовою (клієнти)	Цифровізація процесів, пов'язаних із кадровою складовою (персонал)	Цифровізації розвитку бізнес-процесів	ai	Нормалізовані ваги (wi)
Цифрування фінансової сфери підприємства	1	1/3	1	1/3	2,6667	0,1125
Цифровізація процесів, пов'язаних із збутовою складовою (клієнти)	3	1	5	2	11	0,4641
Цифровізація процесів, пов'язаних із кадровою складовою (персонал)	1	1/5	1	1/3	2,533	0,1069
Цифровізації розвитку бізнес-процесів	3	1/2	3	1	7,5	0,3165
bi	8	2,0333	10	3,6667	23,7	1