

- Razno, K. S., and Tur, O. M. "Sotsialni merezhi v internet-prostori yak suchasni sotsiokulturni fenomen" [Social Networks in the Internet Space as a Modern Sociocultural Phenomenon]. *Informatsiia ta sotsium*. 2023: 41-43. <https://jias.donnu.edu.ua/article/view/14588/14493>
- Riemer, K., and Richter, A. "Tweet inside: Microblogging in a corporate context". 2010. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=bl-ed2010>
- Rusli, E. M. "Facebook buys Instagram for \$1 billion". *New York Times*. April 09, 2012. <https://archive.nytimes.com/dealbook.nytimes.com/2012/04/09/facebook-buys-instagram-for-1-billion/>
- Russo, A. et al. "Participatory Communication with Social Media". *Curator: The Museum Journal*, vol. 51, no. 1 (2008): 21-31. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2008.tb00292.x>

- "Social Media: Definition, History, Examples & Facts". *Encyclopedia Britannica*. 2024. <https://www.britannica.com/topic/social-media#ref1303882>
- Sandeep, M. "A Brief History of Hashtags and How to Get the Most Out of Them on Social Media". <https://www.linkedin.com/pulse/brief-history-hashtags-how-get-most-out-them-social-media-mallya/>
- "The Editors of DataReportal, Global Social Media Statistics". *Datareportal*. <https://datareportal.com/social-media-users>
- Tarnoff, B. "How the internet was invented". *The Guardian*. 2016. <https://www.theguardian.com/technology/2016/jul/15/how-the-internet-was-invented-1976-arpa-kahn-cerf>
- "What is Global Marketing: Basics". *SendPulse*. <https://sendpulse.com/support/glossary/global-marketing>
- Zuckerberg, M. "Facebook Unveils Facebook Ads". *Meta*. 2007. <https://about.fb.com/news/2007/11/facebook-unveils-facebook-ads/>

УДК 658.5
JEL: L86; M15; M30
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-344-352>

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ЯК ІНСТРУМЕНТ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

©2024 БЕЗРУК Д. І.

УДК 658.5
JEL: L86; M15; M30

Безрук Д. І. Диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» як інструмент їх удосконалення

Стаття присвячена актуальній темі розвитку та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Метою статті є дослідження практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Епіцентр К» через впровадження диджитал-технологій. Уточнено, що існує значний доробок у сфері класифікації бізнес-процесів. У статті запропоновано авторське бачення їх поділу на процеси розвитку, основні бізнес-процеси, процеси управління та допоміжні бізнес-процеси. Розглянуто напрями розвитку групи компаній ТОВ «Епіцентр К» у межах кожної з груп. Встановлено основні бізнес-процеси, які вдосконалила компанія ТОВ «Епіцентр К». Визначено основні методи вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К». Наведено приклади використання моделювання та опису бізнес-процесів: бенчмаркінг, інжиніринг процесу та реінжиніринг бізнес-процесу. Визначено, що основним інструментом удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» є їх диджиталізація та оцифрування. Уточнено, що компанія достатньо активно застосовує оцифрування для вдосконалення своїх бізнес-процесів і максимального задоволення потреб клієнтів у продовольчих і непродовольчих товарах і послугах. Наведено приклади диджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»: комунікацій, процесу торгівлі, роботи працівників торговельних відділів, документообігу та виробничого процесу. Зроблено висновки, що ТОВ «Епіцентр К» є провідною вітчизняною компанією у сфері ритейлу та виробництва, яка з кожним роком усе більше застосовує стратегію диверсифікації та оптимізації своїх бізнес-процесів, що дозволяє максимально задовольнити запити клієнтів у якісних товарах і послугах. Окреслено основні напрями розвитку компанії у сфері диджиталізації та оцифрування бізнес-процесів задля забезпечення прибутковості, зменшення витрат і підвищення продуктивності праці.

Ключові слова: бізнес, бізнес-процеси, цифровізація, компанія, ТОВ «Епіцентр К», методи вдосконалення бізнес-процесів.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Безрук Денис Ігорович – здобувач ступеня доктора філософії, кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. І. Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: bezrykkk89@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6492-5166>

UDC 658.5
JEL: L86; M15; M30

Bezruk D. I. Digitalization of Business Processes of «Epicenter K» LLC as an Instrument for Their Improvement

The article is devoted to the relevant topic of development and improvement of the enterprise's business processes. The aim of the article is to study the practical aspects of improving business processes using the example of «Epicenter K» LLC through the implementation of digital technologies. It is clarified that there is a significant improvement in the field of business process classification. The article offers the author's view of their division into development processes, main business processes, management processes and auxiliary business processes. The directions of development of the «Epicenter K» LLC group of companies within

each of the groups were considered. The main business processes, which were improved by the company «Epicenter K» LLC, have been considered. The main methods of improvement and optimization of business processes of «Epicenter K» LLC have been determined. Examples of the use of modeling and description of business processes are provided: benchmarking, process engineering, and business process reengineering. It is determined that the main instrument for improving the business processes of «Epicenter K» LLC is their digitalization and digitization. It is clarified that the company is actively using digitalization to improve its business processes and to meet the needs of customers in both food and non-food products and services to the maximum extent. Examples of digitalization of business processes of «Epicenter K» LLC are provided: communications, trade process, work of employees of trade departments, document flow and production process. It is concluded that «Epicenter K» LLC is a leading domestic company in the field of retail and production, which every year more and more applies the strategy of diversification and optimization of its business processes, allowing to maximally satisfy customer requests in quality goods and services. The main directions of the company's development in the field of digitalization and digitization of business processes are outlined in order to ensure profitability, reduce costs and increase labor productivity.

Keywords: business, business processes, digitalization, company, «Epicenter K» LLC, methods of improving business processes.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Bezruk Denys I. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Economic Cybernetics, Business Economics and Information Systems, Poltava University of Economics and Trade (3 I. Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: bezrykkk89@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6492-5166>

Учаси Четвертої промислової революції та диджитал-технологій ускладнюються не лише бізнес-моделі загалом, а й бізнес-процеси вітчизняних компаній. Жорстка конкурентна боротьба за клієнта провокує власників бізнесу постійно моніторити й оцінювати бізнес-процеси на предмет того, які цінності вони формують на виході та чи максимально задовольняють потреби та бажання покупців. Не є виключенням у цих питаннях й одна з найбільших вітчизняних компаній – ТОВ «Епіцентр К». Взавши курс на широку диференціацію бізнесу та розбудову нових бізнес-моделей, компанія на постійній основі вдосконалює власні бізнес-процеси, зокрема за рахунок їх автоматизації та диджиталізації. Безумовно, це складний і багатофакторний процес, який вимагає ефективної стратегії розвитку, оптимізації всіх наявних ресурсів (фінансових, інтелектуальних, технологічних, виробничих).

Бізнес-процеси підприємств цікавили науковців досить давно. Ще у XVIII ст. А. Сміт довів, що саме процесний підхід до виробництва дає такі переваги, як продуктивність і зниження часу на виготовлення виробу. Визначали сутність бізнес-процесу такі закордонні науковці, як Т. Н. Davenport [1], М. Hammer, J. Champy [2], G. A. Rummler, A. P. Breach [3], Н. J. Johansson et al. [4], J. Jünger, M. Mynarzová [5], N. Kock, J. Verville, A. Danesh-Rajou, D. DeLuca [6] та інші. Досліджують бізнес-процеси й українські вчені: Т. П. Остапчук, Г. Ю. Ткачук, В. Г. Виговський, О. М. Кушніренко [7], А. І. Чорнобай, О. І. Дума [8], О. В. Лозова, В. Ф. Перерва [9] та інші.

Це лише незначна частина тих науковців, які присвятили свої дослідження бізнес-процесам, їх удосконаленню та оптимізації. Але, незважаючи на значні доробки вчених у цій сфері, така тематика, як вплив диджиталізації на бізнес-процеси вітчизняних компаній, на нашу думку, є не достатньо до-

слідженою, що і зумовило актуальність написання цієї статті.

ТОВ «Епіцентр К» є лідером на вітчизняному ринку ритейлу. Саме ця компанія нині задає тенденції та тренди, а тому і бере на себе значну частину відповідальності щодо впровадження диджитал-технологій та їх імплементації у власні бізнес-процеси з метою поширення успішних бізнес-практик на середній і малий бізнес в Україні. Саме тому вважаємо, що тема диджиталізації бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Епіцентр К» є актуальною та своєчасною.

Метою статті є дослідження практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Епіцентр К» через упровадження диджитал-технологій та їх оцифрування.

Група компаній ТОВ «Епіцентр К» – це омніканальна багатофункціональна вітчизняна екосистема, яка є лідером в оптово-роздрібному ритейлі вже понад два десятиліття. Ще в далекому 2003 р. подружжя Олександр і Галина Гереги відкрили невеликий магазин керамічної плитки (площею 25 кв. м) на вул. Петра Юрченка в м. Києві. Та менш ніж за рік вони відкрили перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр» в столиці. Аналогів такого гіпермаркету в Україні не було, будівельний бізнес процвітав, а тому клієнтська база нарощувалася достатньо швидко, що сприяло поширенню таких будівельних гіпермаркетів по всій країні.

Станом на 2024 р. компанія ТОВ «Епіцентр К» працює у 56 населених пунктах України. Найбільша кількість гіпермаркетів – у Києві, Львові та Одесі. Мережа магазинів налічує 72 ТЦ із загальною торговельною площею понад 2 млн кв. м (найбільший ТЦ компанії – у м. Києві (105 000 кв. м), а найменший ТЦ – у Старокостянтиніві Хмельницької області (майже 4000 кв. м). Ще на початку побудови мережі ТЦ ТОВ «Епіцентр К» розробили стратегію

їх розміщення так, щоб гіпермаркет був поряд з іншими ТЦ, щоб забезпечувати синергію торгових об'єктів (табл. 1).

Спочатку магазини «Епіцентр» працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату, ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів і зручні сервіси [11].

Група компаній ТОВ «Епіцентр К» має величезну кількість бізнес-процесів. Проте для аналізу ми пропонуємо поділити їх умовно на чотири групи: процеси розвитку, процеси управління, основні бізнес-процеси та забезпечувальні (допоміжні) бізнес-процеси. Відповідно, кожна група бізнес-процесів формує свій набір цінностей, які пропонуються як зовнішнім, так і внутрішнім клієнтам.

ТОВ «Епіцентр К» як компанія, яка активно впроваджує стратегію диверсифікації, достатньо уваги приділяє бізнес-процесам розвитку (рис. 1). Навіть незважаючи на війну в країні, товариство відкрило в м. Городок Хмельницької області «Офіс майбутнього», або «IQ-офіс», в якому працюють понад 600 спеціалістів у сфері інформаційних тех-

нологій, диджиталізації та реклами. У новому IQ-офісі функціонують такі інноваційні робочі локації, як IT-Hub, контакт-центр групи компаній «Епіцентр», Digital Innovation Hub і центр Business Data Analytics [12]. У компанії також функціонує цілий напрямок «НЕКТАР» – ексклюзивних концептів та розвитку, даний осередок працює над постійним удосконаленням уже наявних бізнес-процесів і розробкою та запуском нових. До процесів розвитку ТОВ «Епіцентр К» можна віднести:

- ✦ вивчення технологій та інновацій;
- ✦ дослідження досвіду передових компаній світу;
- ✦ створення нових продуктів;
- ✦ упровадження нових методів, входження на нові ринки та розширення асортименту;
- ✦ аналіз можливої співпраці з іншими компаніями;
- ✦ партнерство для спільного розвитку.

Процеси управління товариства, як приватної компанії, завжди були достатньо централізовані. ТОВ «Епіцентр К», впроваджуючи стратегію диверсифікації бізнесу, приймає досить креативні та нестандартні управлінські рішення. До основних бізнес-процесів управління можемо віднести: розробку довгострокових цілей;

Таблиця 1

Загальна кількість торгових точок ТОВ «Епіцентр К» (на 01.01.2022 р.)

№ з/п	Назва	Рік заснування	Кількість торгових точок	Загальна площа, кв. м
1	Кераміка центр	2005	20	18000
2	Галереї Деко	2008	63	135500
3	Пиши, малюй	2008	18	10000
4	Автомол	2008	61	17500
5	Садовий центр	2009	43	70000
6	Military	2015	26	15000
7	Флора-центр Букет	2016	28	1500
8	Зооцентр Лапки	2009	21	6000
9	Центр дитячих товарів E.PIC	2011	43	55000
10	Центр меблів	2015	30	90000
11	Центр техніки «Це Те»	2012	28	56700
12	Mon Cheri	2018	13	1900
13	Студія інтер'єрів	2020	1	100
14	Студія світла	2020	3	2700
15	Food Market	2020	10	12000
16	Аптека 100+	2020	8	660
17	All4Rest	2020	1	1200

Джерело: складено автором на основі [10].

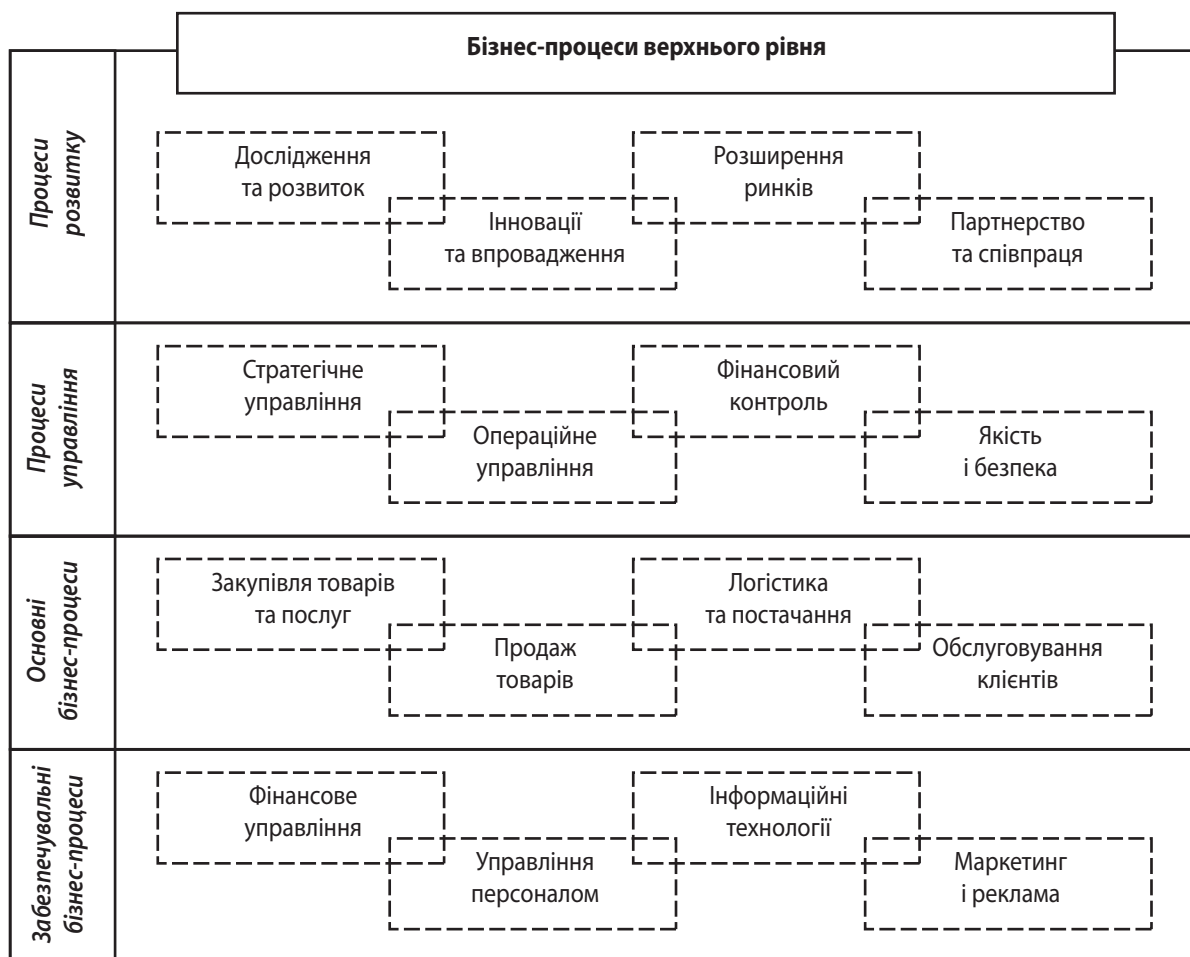


Рис. 1. Бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: авторська розробка.

стратегічне планування; контроль за щоденною діяльністю; виробничі процеси; моніторинг фінансових показників; аудит; забезпечення якості продукції та дотримання стандартів безпеки.

Найбільшої уваги ТОВ «Епіцентр К» приділяє розвитку основних бізнес-процесів, оскільки саме в них формується цінність товару або послуги, які покупці згодні будуть придбавати. ТОВ «Епіцентр К» – це компанія, яка вдало поєднує сімейні та національні цінності з успішним бізнесом. До основних бізнес-процесів товариства можна віднести:

- ✦ вибір постачальників;
- ✦ укладення контрактів;
- ✦ контроль якості товарів;
- ✦ робота з клієнтами;
- ✦ оформлення замовлень;
- ✦ відвантаження товарів;
- ✦ складське управління;
- ✦ транспортування товарів;
- ✦ відстеження поставок;
- ✦ зворотний зв'язок з клієнтами, вирішення їх проблем і повернення товарів.

Звісно, що оскільки саме основні бізнес-процеси задовольняють потреби клієнтів, які приносять прибуток ТОВ «Епіцентр К», то саме їх товариство намагається постійно трансформувати (удосконалювати чи оптимізувати) відповідно до запитів споживачів. З розширенням асортименту та груп товарів і послуг ускладнювались і бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К». Так, основними бізнес-процесами, які компанія вдосконалила або оптимізувала протягом 2021–2023 рр. є: продаж товарів непродовольчої та продовольчої групи; онлайн-торгівля; виробництво будівельних матеріалів та керамічної плитки; рослинництво; тваринництво; елеватори та логістика (рис. 2).

Звісно, що основною сферою діяльності, яка забезпечує найбільшу питому вагу прибутку ТОВ «Епіцентр К», є продаж товарів непродовольчої та продовольчої груп. Проте навіть у межах самого процесу протягом 2019–2023 рр. відбулись суттєві зміни. Так, якщо ще у 2019 р. найбільший обсяг продажів забезпечувала продаж будівельних матеріалів, то у 2022–2023 рр. ця група товарів пере-

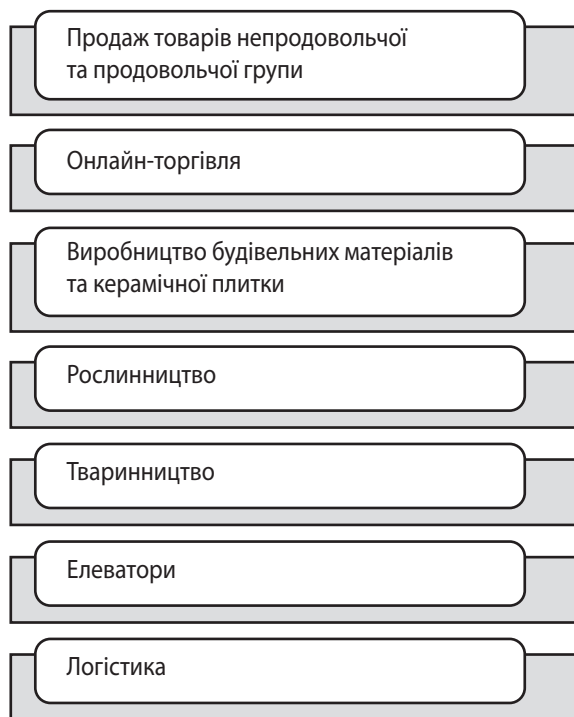


Рис. 2. Основні бізнес-процеси, які ТОВ «Епіцентр К» удосконалило (оптимізувало) протягом 2021–2023 рр.

Джерело: авторська розробка.

стала бути провідною, і компанія диференціювала асортиментний ряд – від товарів повсякденного вжитку до продуктів харчування.

Ще одним, не менш важливим, бізнес-процесом є онлайн-торгівля. Розпочинаючи процес зі звичайного інтернет-магазину 27.ua (2016 р.), нині ТОВ «Епіцентр К» створило потужний маркетплейс (2020 р.), який об'єднує виробників та продавців з усієї України. У 2023 р. компанія подвоїла товарообіг від маркетплейсу. У 2023 р. він перевищив 1,5 млрд грн. За трафіком компанія вийшла на друге місце серед онлайн-продавців після Rozetka.ua. Стратегія розвитку маркетплейсу складається з розширення низки товарних категорій, залучення нових постачальників товарів та створення нових сервісів. Поліпшується робочий кабінет мерчанта, збільшується функціонал і додаються нові можливості для публікації та просування товарів на сайті [13]. Основна цінність, яку пропонує маркетплейс, – це забезпечити омніканальність, тобто всі види товарів, які мають максимально задовольнити потреби споживачів.

Крім потужного розвитку маркетплейсу, ТОВ «Епіцентр К» не забуває про розвиток онлайн-торгівлі в самих торговельних центрах, і вже у 2019 р. почало відкривати центри видачі замовлень (ЦВЗ)

інтернет-магазину epicentrk.ua в оновленому та осучасненому форматі, так до цього бізнес-процесу додалися адресна система зберігання замовлених товарів, комфортна зона для очікування свого замовлення, є можливості приміряти куплений товар, а також зона для дозвілля дітей. Усі процеси у ЦВЗ автоматизовано, щоб надавати максимально комфортні та швидкі послуги для клієнтів компанії.

Не забуває ТОВ «Епіцентр К» і про охоплення невеликих міст, селищ і сіл по всій території країни. Та взявши за основу торговельний центр оптимальною площею 4 тис. кв. м і маючи широкий набір напрямів і відділів, компанії не доцільно відкривати свої гіпермаркети в населених пунктах з населенням менше ніж 15 000 осіб. Тому розбудова онлайн-системи з потужною та налагодженою логістичною інфраструктурою стала для ТОВ «Епіцентр К» гарною альтернативою охоплення маленького міста і сіл.

Виробництво будівельних матеріалів та керамічної плитки – ще один бізнес-процес, який потребує постійного вдосконалення та оптимізації. ТОВ «Епіцентр К» володіє власними заводами керамічної плитки (Epicentr Ceramic Corporation). Завод у смт Калинівка, виробничі потужності якого розміщені в Київській області, є одним із найтехнологічніших виробництв керамічної плитки та керамограніту не лише в Україні, а й у Європі. Використовуючи високотехнологічне обладнання від компанії SACMI, вони виробляють понад 150 колекцій плитки, включно з різними типами для комерційної нерухомості, вентиляваними фасадами, ванними кімнатами, санвузлами та кухнями. Приблизно 20% продукції, що виробляється на Epicentr Ceramic Corporation, експортується на зовнішні ринки, зокрема в такі країни, як Польща, Франція, Німеччина, Ізраїль та ін. [13].

ТОВ «Епіцентр К» активно займається сільським господарством, зокрема рослинництвом. Компанія обробляє понад 300 тис. га землі в 10 областях України. Понад п'ять років товариство активно формує власний банк землі, на якій вирощує зернові, олійні, круп'яні та технічні культури. Незважаючи на війну, підприємство розвиває цей бізнес-кластер, намагаючись при цьому замкнути повний цикл виробництва. Для цього ТОВ «Епіцентр К» займається насінництвом, використовуючи сучасне обладнання та лабораторії.

У підтвердження прагнення ТОВ «Епіцентр К» забезпечити омніканальність і замкнутий цикл виробництва компанія розвиває поряд із рослинництвом і тваринництвом. Так, на сьогодні товариство має у своїй власності 12 ферм у Хмельницькій, Вінницькій та Черкаській областях, де вирощує сви-

ней, корів, овець і птицю. Відповідно, з отриманої сировини від свійських тварин компанія виробляє молочну продукцію та м'ясопродукти, реалізуючи їх у своїх гіпермаркетах у відділах реалізації продуктів харчування та кафе.

Елеватори – ще один бізнес-процес, який активно розвивається та вдосконалюється протягом останніх років. ТОВ «Епіцентр К» володіє 14 елеваторами в різних регіонах України. Компанія зберігає, переробляє та реалізовує свою сільськогосподарську продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Також підприємство надає послуги з приймання, сушки, очищення та збереження зерна від інших агровиробників.

Група компаній ТОВ «Епіцентр К» має розгалужену логістичну систему, яка й забезпечує взаємозв'язок всіх елементів її омніканальної екосистеми. Так, компанія має потужний логістичний центр «Калинівка» (80 тис. кв. м), яка забезпечує понад 75% поставок товарів у торговельні центри мережі. На території центру розміщено митний термінал, який надає послуги митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України. Ще один фулфілмент-центр відкрито в м. Києві (42 тис. кв. м). Також слід зазначити, що ТОВ «Епіцентр К», оптимізуючи цей бізнес-процес, впровадило сучасну автоматизовану систему управління та конвеєрну технологію обробки вантажів, що дозволяє обробляти та відвантажувати замовлення менш ніж за 30 хв [11]. Компанія планує в найближчі роки значно наростити логістичні потужності, оскільки ці логістичні комплекси обслуговують не лише торговельні центри, а й онлайн-торгівлю.

Ефективно функціонувати основні бізнес-процеси не можуть без добре налагоджених забезпечувальних (допоміжних). ТОВ «Епіцентр К» постійно вдосконалює саме забезпечувальні бізнес-процеси, оскільки вони задовольняють потреби внутрішніх клієнтів (працівників). З огляду на те, що в Україні протягом останніх трьох років відчувається кадровий голод, а товариство має в штаті у 2023 р. понад 40 000 працівників, питання утримання кадрів стоїть у компанії достатньо гостро. Так, до забезпечувальних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» можна віднести: бюджетування, облік, фінанси, оптимізацію витрат, рекрутинг, навчання, оцінку працівників, розробку програмного забезпечення, обслуговування комп'ютерної інфраструктури, рекламні кампанії, аналіз ринку, взаємодія зі споживачами.

Протягом усіх років існування ТОВ «Епіцентр К» постійно вдосконалює й оптимізує бізнес-процеси, застосовуючи при цьому різні методи. Серед най-

поширеніших, які компанія використовує останніми роками, є такі:

- ✦ *моделювання та опис бізнес-процесів.* Ці методи дозволили компанії провести детальний аналіз та оцінку власних бізнес-процесів, вчасно виявляти їх сильні та слабкі місця, моніторити зміну смаків і вподобань споживачів і віднаходити можливості для вдосконалення вже наявних бізнес-процесів;
- ✦ *бенчмаркінг бізнес-процесів.* Цей метод власники ТОВ «Епіцентр К» застосовують постійно. Так, ідея створення будівельного гіпермаркету виникла у О. Гереги під час частих відвідин Польщі й таких гігантів, як «Auchan» і «Leroy Merlin». Прототипом компанії став польський магазин «Castorama», який також спеціалізується на будівельних матеріалах. Ще одним прикладом бенчмаркінгу є ідея керівництва створити хаб доставки та drive-in арену, тобто спеціалізовану торговельну площу, яка буде функціонувати за принципом «drive-in», де клієнти на автомобілі можуть заїжджати до магазину й обирати товар, не виходячи з нього. Прототипом такого бізнес-процесу стали гіпермаркети Німеччини, де вони функціонують вже достатньо давно. Ідея «ІТ-офісу» виникла внаслідок поїздки О. Гереги до Силіконової долини в США, де такі офіси є буденністю.

Бенчмаркінг як метод удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» вирішує чотири основні стратегічні цілі:

- ✦ *порівняння з конкурентами.* Постійне дослідження й аналіз бізнес-процесів конкурентів стає суттєвим поштовхом до вдосконалення власної продукції;
- ✦ *адаптація найкращих практик.* Власники ТОВ «Епіцентр К» активно вивчають досвід розвитку не лише найбільш потужних українських компаній, а й імплементують закордонний досвід у розвиток групи «Епіцентру»;
- ✦ *порівняння внутрішніх показників.* Придбавши готові бізнес-проекти, ТОВ «Епіцентр К», оптимізує бізнес-процеси, аби підняти їх ефективність до власних внутрішніх стандартів. Так, викупивши компанію «Нова лінія», яка була на межі банкрутства, товариству вдалось розширити мережу та вдосконалити бізнес-процеси за 6 місяців;
- ✦ *порівняння зі світовими лідерами.* Дослідження й адаптація готових бізнес-кейсів економить ТОВ «Епіцентр К» багато ресур-

сів, таких як фінансові та часові. Також слід зазначити здатність компаній так імплементувати бізнес-ідеї, що на етапі реалізації це виглядає як автентична бізнес-модель самого ТОВ «Епіцентр К»;

- ✦ *перепроєктування бізнес-процесу.* Товариство періодично робить повний моніторинг і аналіз своїх процесів з метою їх удосконалення, підвищення продуктивності, ефективності та результативності;
- ✦ *інжиніринг процесу.* ТОВ «Епіцентр К» інтенсивно використовує інноваційні методи та технології для вдосконалення бізнес-процесів. Зокрема, за допомогою їх автоматизації та диджиталізації;
- ✦ *реінжиніринг бізнес-процесу.* Застосовуючи стратегію диференціації бізнесу, компанія постійно здійснює радикальну перебудову не лише бізнес-процесів, а й цілих бізнес-моделей, що дозволяє їй займати провідні позиції в ритейлі та входити в тридцятку найбільших компаній України та в п'ятірку найбільших роботодавців країни та платників податків.

Головним інструментом удосконалення бізнес-процесів є їх диджиталізація, яка передбачає їх оцифрування. Саме завдяки диджиталізації ТОВ «Епіцентр К» вирішує питання зростання продуктивності праці, ефективності бізнес-процесів, збільшення прибутку, а основне – це максимальне задоволення потреб клієнтів у ясных товарах, послугах і сервісі.

Прикладів диджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» є достатньо багато, та основні з них, які внесли суттєві зміни, на нашу думку, такі.

Диджиталізація комунікації. Враховуючи значну мережу компанії ТОВ «Епіцентр К», налагодження більш ефективної комунікації між центральним офісом і регіональними гіпермаркетами завжди було актуальним питанням. Так, у 2014 р. було запроваджено єдину систему конференц-зв'язку центрального офісу із регіональними магазинами. Отже, центральний офіс і топменеджери мають змогу періодично, за потребою, проводити онлайн-наради, більш оперативно та ефективно приймати управлінські рішення. Крім того, суттєво скоротилась кількість відряджень керівників різних ланок до Києва, що значно економить і фінансовий, і людський ресурси. Також єдина система конференц-зв'язку вирішила питання залучення більшої кількості менеджерів та інших працівників до прийняття управлінських рішень – тепер кожен менеджер має змогу запропонувати власну ідею або висловити нагальні проблеми, що виникли в

роботі його гіпермаркету. Ще одну проблему, яку вирішила єдина система конференц-зв'язку, – це розвиток високої корпоративної культури, адже працівники знайомляться між собою, налагоджують ділові зв'язки, обмінюються досвідом, і все це приводить до більшого залучення співпрацівників до ТОВ «Епіцентр К».

Диджиталізація процесу торгівлі. Незважаючи на те, що ТОВ «Епіцентр К» має достатньо потужну мережу гіпермаркетів по всій країні, однак сьогодні диктує нові тренди. Тому керівництвом компанії було вирішено залучати нових клієнтів за допомогою відкриття онлайн-магазину 27.ua (у подальшому маркетплейс epicentrk.ua). Звісно, що будь-яка е-комерція потребує значних ресурсів, зокрема технічних і висококваліфікованих працівників для обслуговування маркетплейсу. Але компанія впоралась з поставленим завданням на «відмінно» і вже готова навчати інших щодо розвитку онлайн-торгівлі. Так, у 2023 р. вона стала другою в Україні, поступившись лише Rozetka, за е-комерцією, випередивши багаторічного лідера, компанію «Алло».

Диджиталізація роботи працівників торговельних відділів. Довгий час компанія намагалась удосконалити бізнес-процес «робота торговельних працівників з клієнтами», адже асортименту в гіпермаркеті дуже багато, і зорієнтуватись продавцеві в характеристиці, ціні чи залишку того чи іншого товару надзвичайно важко. Звісно, клієнти, які звикли, що ТОВ «Епіцентр К» надає найкраще обслуговування та сервіс, вимагали поліпшення їх обслуговування. Вирішити цю проблему компанія змогла шляхом упровадження застосунку Epicentr Asistent для працівників торговельних відділів. за допомогою якого працівники прямо в торговій залі, не відходячи від стаціонарних робочих місць, можуть переглянути інформацію про товар: характеристику, опис, ціну, залишок тощо. Також є можливість створення документів для оплати покупцю, що значно пришвидшує їх обслуговування та справляє приємне враження про компанію.

Диджиталізація на локальному рівні. Зважаючи на обсяги діяльності ТОВ «Епіцентр К», компанія незначну частину коштів вкладає у свою рекламу. Та все ж, оскільки утримання постійних клієнтів є актуальним для підприємства, цей бізнес-процес було вдосконалено шляхом створення Telegram чат-боту для обліку постійних клієнтів. Також використання програми Trello використовується для постановки завдань, контролю за їх виконанням у різних структурних підрозділах магазину.

Диджиталізація документообігу. Враховуючи те, що компанія має власну CRM-систему, яка розроблена індивідуально для ТОВ «Епіцентр К»,

то повне оцифрування документообігу – це лише питання часу. Так, компанія нещодавно запустила пілотний проект упровадження електронного підпису для керівників різних ланок з метою зменшення внутрішнього документообігу. Проект тільки розпочато, тому функціонал поки обмежений.

Диджиталізація виробничого процесу. ТОВ «Епіцентр К» – це не лише торговельний, а й виробничий бізнес. Оцифрування бізнес-процесів на виробництві дозволить компанії випускати продукцію кращої якості, що, своєю чергою, дозволить конкурувати продукції на світовому ринку. Так, на заводі керамічної плитки встановлено цифрову систему контролю якості, за допомогою якої менеджери можуть бачити різні етапи процесу виробництва, не перебуваючи в безпосередній близькості до виробничої лінії.

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна зробити такі висновки:

- ✦ протягом усіх років існування ТОВ «Епіцентр К» постійно вдосконалює й оптимізує бізнес-процеси, застосовуючи при цьому різні методи. Серед найпоширеніших, які компанія використовує останніми роками, є такі: моделювання та опис бізнес-процесів; бенчмаркінг бізнес-процесів; перепроєктування бізнес-процесу; інжиніринг процесу; реінжиніринг бізнес-процесу;
- ✦ головним інструментом удосконалення бізнес-процесів є їх диджиталізація, яка передбачає їх оцифрування; диджиталізація комунікації; диджиталізація процесу торгівлі; диджиталізація роботи працівників торговельних відділів; диджиталізація на локальному рівні; диджиталізація документообігу; диджиталізація виробничого процесу.

Україна взяла курс на диджиталізацію економіки та активно розвиває диджитал-послуги для населення, а це, своєю чергою, вимагатиме від бізнесу лише посилювати напрями вдосконалення бізнес-процесів через їх диджиталізацію й оцифрування. Саме тому, на нашу думку, нині найбільш гостро стоїть питання виведення певної системи індикаторів, за якими компанія може зрозуміти готовність бізнес-процесу до оцифрування та відповісти на таке питання: чи готові клієнти до даного товару, послуги чи сервісу? Що і буде предметом наших подальших досліджень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.
3. Rummler G. A., Breach A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. 3rd ed. Jossey-Bass, 1995. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCl4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+\(1995\).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCl4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+(1995).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJ0Y9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
4. Johansson H. J. et al. *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons, 1993.
5. Jünger J., Mynarzová M. Význam podnikání ve spolenosti. In: *Podnikání v podmínkách Evropské unie*. Katowice : Górnoslaska Wyzsza Szkola Handlowa, Slezská univerzita v Opav, Urząd Miejski v Chelmku, 2009. S. 213–224.
6. Kock N., Verville J., Danesh-Pajou A., DeLuca D. Communication flow orientation in business process modeling and its effect on redesign success: Results from a field study. *Decision Support Systems*. 2009. Vol. 46. Iss. 2. P. 562–575. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.10.002>
7. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Житомир : Рута, 2020. 268 с.
8. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 125–131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf
9. Лозова О. В., Перерва В. Ф. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах диджиталізації економіки. *Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 28 листопада 2023 р.). Полтава : ПДАУ, 2023. С. 263–266. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/zbirnykkonferenciyimiscesvesamovryaduvannya2023s.pdf>
10. Осіік Д. В епіцентрі бізнесу: як торговельні напрями та підприємства розвиває група Епіцентр К. *RAU. Асоціація рітейлерів України*. 25.02.2021 URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/biznes-grupa-epitsentr-k/>
11. ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
12. Бабак А. «Епіцентр» запускає на Хмельниччині «офіс майбутнього» з власним IT-Hub: наймуть понад 600 спеціалістів. *DOU*. 16.12.2021. URL: <https://dou.ua/forums/topic/35786/>
13. Маранчак М. Перегони в онлайн. Як «Епіцентр» (не) конкурує з Rozetka, хоча має 25 млн від-

відувачів на сайті. Інтерв'ю із CEO маркетплейсу Юлією Пінтескул. *Forbes Ukraine*. 27.12.2023. URL: <https://forbes.ua/company/mi-ne-stavili-zametu-bezumovne-liderstvo-v-e-commerce-yak-epitsentr-ne-konkurue-z-rozetka-khochmae-10-ukrainskogo-rinku-intervyu-iz-ceo-marketpleysu-yuliey-pinteskul-27122023-18147>

REFERENCES

- Babak, A. "«Epitsentr» zapuskaie na Khmelnychchini «ofis maibutnyoho» z vlasnym IT-Hub: naimut ponad 600 spetsialistiv" ["Epicentr" Is Launching an "Office of the Future" in Khmelnytskyi with Its Own IT-Hub: More Than 600 Specialists Will Be Hired]. *DOU*. December 16, 2021. <https://dou.ua/forums/topic/35786/>
- Chornobai, L. I., and Duma, O. I. "Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut" [Business Processes of the Enterprise: General Characteristics and Economic Essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 769 (2013): 125-131. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf
- Davenport, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993.
- Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY: HarperBusiness, 1993.
- Johansson, H. J. et al. *Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance*. John Wiley & Sons, 1993.
- Junger, J., and Mynarzova, M. "Vyznam podnikani ve spolenosti". In *Podnikani v podminkach Evropske unie*, 213-224. Katowice: Gornoslaska Wyzsza Szkola Handlowa, Slezska univerzita v Opav, Urzad Miejski v Chelmku, 2009.
- Kock, N. et al. "Communication flow orientation in business process modeling and its effect on redesign success: Results from a field study". *Decision Support Systems*, vol. 46, no. 2 (2009): 562-575. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.10.002>
- Lozova, O. V., and Pererva, V. F. "Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky" [Management of Business Processes of the Enterprise in the Conditions of Digitalization of the Economy]. *Mistseve samovriadvannia v Ukraini ta sviti: teoriia ta praktyka*. 2023: 263-266. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/zbirnykkonferenciymiscevesamovryadvannya2023s.pdf>
- Maranchak, M. "Perehony v onlain. Yak «Epitsentr» (ne) konkurue z Rozetka, khochmaie 25 mln vidviduvachiv na сайti. Interviu iz CEO marketpleisu Yulieiu Pinteskul" [Racing Online. How Does "Epicentr" (Not) Compete with Rozetka, Although It Has 25 Million Visitors on the Site. Interview with Yulia Pinteskul, CEO of the Marketplace]. *Forbes Ukraine*. December 27, 2023. <https://forbes.ua/company/mi-ne-stavili-zametu-bezumovne-liderstvo-v-e-commerce-yak-epitsentr-ne-konkurue-z-rozetka-khochmae-10-ukrainskogo-rinku-intervyu-iz-ceo-marketpleysu-yuliey-pinteskul-27122023-18147>
- Osiik, D. "V epitsentri biznesu: yak torhovelni napriamky ta pidpriemstva rozvyvaie hrupa Epitsentr K" [In the Epicenter of Business: How the Epicenter K Group Develops Trade Directions and Enterprises]. *RAU. Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy*. February 25, 2021. <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/biznes-grupa-epitsentr-k/>
- Ostapchuk, T. P. et al. *Upravlinnia formuvanniam biznes-modeli pidpriemstva* [Management of the Formation of the Business Model of the Enterprise]. Zhytomyr: Ruta, 2020.
- Rummler, G. A., and Breach, A. P. "Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart". *Jossey-Bass*, 1995. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCjI4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+\(1995\).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJOY9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=AZCEJmKCjI4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Rummler+%26+Brache+(1995).+Improving+Productivity:+How+to+Manage+Gaps+in+Organizational+Charts&ots=fG2VKDWkxp&sig=QvdMQBCpddTsfJOY9xn1psE1I9w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- TOV «Epitsentr K». <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>

Науковий керівник – Перебийніс В. І., доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, член правління Спілки економістів України