

УДК 339.138:[339.178:004.738.5]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-24>

Тягунова Н.М.

кандидат економічних наук, професор
Мукачівського кооперативного торговельно-економічного коледжу

Тягунова З.О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Полтавського університету економіки і торгівлі

Tiahunova Nanalia

Mukachevo cooperative Trade and Economic College

Tiahunova Zlata

Poltava University of Economics and Trade

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ON SOCIAL RESPONSIBILITY OF TRADE ENTERPRISES

У статті розглянуто основні складові цифрової трансформації бізнесу, а також етапи цифрової зрілості компаній. Авторами було проаналізовано індекси інноваційності вітчизняних роздрібних торговельних мереж, процес проходження ними цифрової трансформації та подальший вплив на соціальну відповідальність. Було визначено основні групи стейкхолдерів, на які впливають результати цифрової трансформації бізнес-процесів торговельних підприємств вітчизняного ритейлу. На даному етапі цифрової зрілості торговельних підприємств України було виявлено прямий вплив цифрової трансформації на соціальну відповідальність бізнесу серед наступних категорій стейкхолдерів: клієнти, постачальники, персонал. Торговельні мережі, що були проаналізовані мають багато важливих соціальних програм щодо розвитку місцевих громад, суспільства, охорони здоров'я, підприємництва тощо. Однак вони поки не базуються на застосуванні digital-інструментів та мають опосередкований зв'язок з цифровою трансформацією бізнесу.

Ключові слова: digital-інструменти, індекс інноваційності, соціальна відповідальність, стейкхолдери, цифрова зрілість компанії, цифрова трансформація бізнесу, цифровізація.

В статье рассмотрены основные составляющие цифровой трансформации бизнеса, а также этапы цифровой зрелости компаний. Авторами были проанализированы индексы инновационности отечественных розничных торговых сетей, процесс прохождения ими цифровой трансформации и последующее влияние на социальную ответственность компаний. Были определены основные группы стейкхолдеров, на которые влияют результаты цифровой трансформации

бізнес-процесів торгових підприємств українського ритейла. На даному етапі цифрової зрелості торгових підприємств України було виявлено пряме впливання цифрової трансформації на соціальну відповідальність бізнесу серед наступних категорій стейкхолдерів: клієнти, постачальники, персонал. Торгові мережі, які були проаналізовані, мають багато важливих соціальних програм по розвитку місцевих громад, суспільства, охорони здоров'я, підприємництва тощо. Однак, вони поки не базуються на використанні digital-інструментів і мають косвенне відношення до цифрової трансформації бізнесу.

Ключові слова: digital-інструменти, індекс інноваційності, соціальна відповідальність, стейкхолдери, цифрова зрілість компанії, цифрова трансформація бізнесу, цифровізація.

The article discusses the main components of digital business transformation: Internet of Things (IoT), digital ecosystems, Big Data analytics (Data-Driven Decision) or just Big Data, complex information systems open to customers and partners (digital platforms), as well as the stages of digital maturity of companies: beginners, digital fashionistas, conservatives and digirati. The authors analyzed the innovation indices of domestic retail chains, the process of their digital transformation and the subsequent impact on social responsibility. Thus, the highest rating of innovation among Ukrainian commercial enterprises, which were represented by retail chains of food and non-food companies, was received by the Silpo network, and the lowest was performed by METRO Cash & Carry Ukraine. The authors determined that the greatest innovative potential that can affect the process of digital transformation and the state of digital maturity of commercial enterprises is the innovation of business processes and innovation in working with customers. Summarizing the results of the study of the Innovation Index of Ukrainian retail chains showed that even within the top 5 largest companies there were both market drivers who themselves changed the rules of the game, and outsiders. The main groups of stakeholders affected by the results of digital transformation of business processes of domestic retail trade enterprises were identified and the key areas of digitalization, in which the interaction took place, were analyzed. At this stage of digital maturity of trade enterprises of Ukraine, the direct impact of digital transformation on corporate social responsibility was revealed among the following categories of stakeholders: customers, suppliers, and staff. The retail chains that have been analyzed have many important social programs for the development of local communities, society, health care, entrepreneurship, etc. However, they are not based on the use of digital tools and have an indirect connection with the digital transformation of business.

Key words: digital tools, innovation index, social responsibility, stakeholders, digital maturity of the company, digital transformation of business, digitalization.

Постановка проблеми. Пришвидшення в останні роки розвитку цифрових технологій та явища Індустрії 4.0 на усі сфери бізнесу, зокрема і торговельні підприємства створив прямий вплив і на стратегії соціальної відповідальності компаній. Однак, на даний період часу залишається не дослідженим кінцевий ефект від результатів цифрової трансформації бізнесу на соціальну відповідальність у сфері торгівлі та великих мережевих ритейлерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо методів, принципів та процесу цифрової трансформації бізнесу та бізнес-моделей сучасних підприємств, а також викликів та перешкод в українських реаліях ведення бізнесу присвячені роботи наступних вітчизняних науковців: Верби В.А., Гурочкіної В.В., Колота А.М., Герасименка О.О., Кулинич М.Б., Чмерука Г.Г., Краліча В.Р., Бурлакової І.А., Лісової Р.М. та ін. Дослідженням механізму формування національної моделі соціальної відповідальності, її стратегічних та інвестиційних аспектів; економічної природи організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу, а також її впливу на розвиток бізнесу в Україні займалися Ворончак І.О.,

Іпполітова І.Я., Ревенко О.В., Бондарук Т.Г., Бондарук І.С., Каличева Н.Є. та ін. Однак, поза увагою вітчизняних науковців залишилося дослідження та аналіз впливу цифрової трансформації бізнесу на соціальну відповідальність підприємств, зокрема, у сфері роздрібно торгівлі України.

Метою дослідження є узагальнення результатів практики проведення цифрової трансформації торговельних підприємств та подальшого її впливу на соціальну відповідальність бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зараз ми живемо в епоху завершення третьої, цифрової революції, що почалася в другій половині минулого століття. Характерні риси Індустрії 4.0 – це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Важливу роль відіграють інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами [1].

Експерти виділяють чотири базових технології, в результаті впровадження яких вже відбуваються революційні зміни:

Інтернет речей (Internet of Things, IoT). У цій технології Інтернет використовується для

обміну інформацією не тільки між людьми, але і між різними «речами», тобто машинами, пристроями, датчиками тощо. З одного боку, речі, забезпечені датчиками, можуть, обмінюватися даними і обробляти їх без участі людини. З іншого боку, людина може активно брати участь в цьому процесі, наприклад, коли мова йде про «розумний будинок» [1].

Різновидом IoT є промисловий (індустріальний) інтернет речей (Industrial Internet of Things, IIoT). Саме він відкриває пряму дорогу до створення повністю автоматизованих виробництв. [1].

Цифрові екосистеми. Це системи, що складаються з різних фізичних об'єктів, програмних систем і керуючих контролерів, що дозволяють уявити таке утворення як єдине ціле. Фізичні та обчислювальні ресурси в такий екосистемі тісно пов'язані, моніторинг і управління фізичними процесами здійснюється з використанням технологій IIoT. Традиційні інженерні моделі гармонійно співіснують з комп'ютерними [1].

Аналітика великих даних (Data Driven Decision) або просто Великі дані (Big data). Величезні обсяги інформації, що накопичуються в результаті «оцифрування» фізичного світу, можуть бути ефективно оброблені тільки комп'ютерами (в майбутньому, можливо, квантовими), із застосуванням хмарних обчислень і технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence). В результаті людина, яка контролює той чи інший процес, ситуацію, обстановку має отримувати оброблені дані, максимально зручні для сприйняття, аналізу і ухвалення рішення [1].

Складні інформаційні системи, відкриті для використання клієнтами і партнерами (цифрові платформи). Це можуть бути цифрові платформи і системи для управління бізнес-процесами, для інтеграції інтернету речей в фізичні бізнес-процеси, для аналізу і прогнозування стану обладнання і т.д. [1].

Портал Mind спільно з платформою відкритих інновацій Re:actor, компанією KPMG в Україні та за підтримки компанії Asbis представили перший в Україні Індекс інноваційності українських компаній, що частково вказує на їх готовність до цифрової трансформації та стан цифрової зрілості [2].

Наведений нижче аналіз результатів Індексу інноваційності серед торговельних підприємств України дає змогу зрозуміти на якій стадії цифрової зрілості знаходяться компанії.

Серед топ-5 найбільших українських ритейлерів, згідно з даними індексу, тільки мережа Сільпо подолала бар'єр в 75 балів, а в категорії «Інноваційність бізнес-процесів», експерти дали Сільпо максимальні 90 балів серед усіх ритейлерів (рис. 1) [2].

Слід зазначити, що експерти високо оцінили мережу Сільпо й за іншими показниками. Зокрема, в категорії «Інновації в роботі з клієнтами» компанія отримала 86 балів, а в категорії «Готовність до змін» 84 бали. Найменші оцінки мережа отримала в категоріях «Інноваційність продукту» та «Інноваційність бізнес-моделі» – 73 та 69 балів відповідно. Втім, навіть такі оцінки можна вважати високими у порівнянні з іншими ритейлерами, які потрапили до Індексу [2].

Друге місце в рейтингу з середнім балом 63 посіла мережа торговельних центрів Епіцентр. Найбільшу оцінку компанія отримала в категорії «Інноваційність бізнес-процесів» – 69 балів, а найменшу – 55 балів – за «Інноваційність бізнес-моделі» [2].

Найбільша в Україні мережа продуктових магазинів АТБ отримала доволі високу оцінку в категорії «Готовність до змін» – 79 балів. Піднятися вище в рейтингу компанії не дозволили низькі оцінки експертів в категоріях «Інноваційність бізнес-моделі» (43 бали), «Інновації в роботі з клієнтами» (53 бали) та «Інноваційність

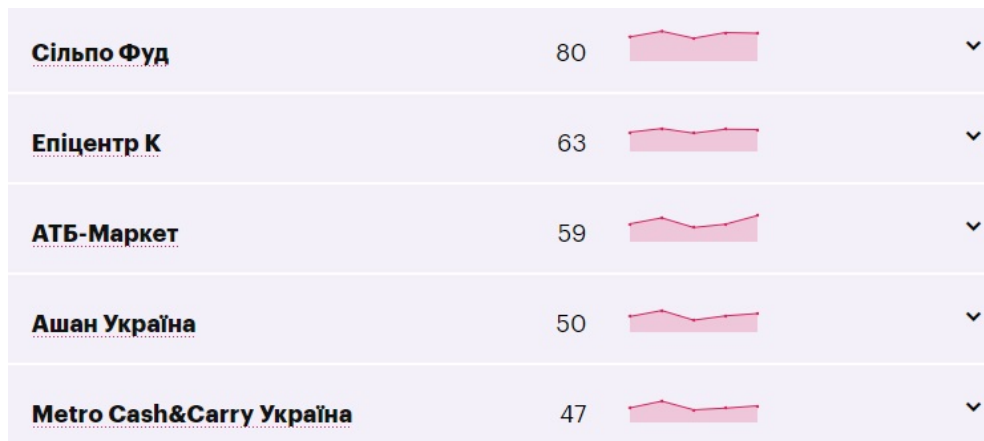


Рис. 1. Рейтинг інноваційності українських ритейлерів станом на 2019 р.

Джерело: [2]

продукту» (54 бали). Через це ритейлер зайняв лише третє місце з середнім балом 59 [2].

Французька мережа Ашан, незважаючи на впровадження нових торгових форматів та активний розвиток e-commerce в останні роки, була не високо оцінена експертами. Найбільшу оцінку вона отримала в категорії «Інноваційність бізнес-процесів» – 65 балів. Найменшу (36 балів) – за «Інноваційність бізнес-моделі» [2].

Інший міжнародний ритейлер, представлений в Україні – Metro Cash&Carry – був найгірше оцінений експертами. При цьому, як і Ашан, мережа Metro також отримала найвищу оцінку за категорію «Інноваційність бізнес-процесів» (64 бали), а найменшу (38 балів) – за «Інноваційність бізнес-моделі» [2].

Отже, найбільший інноваційний потенціал, що може впливати на процес цифрової трансформації та стан цифрової зрілості торговельних підприємств є інноваційність бізнес-процесів, інновації в роботі з клієнтами.

Про стан цифрової зрілості торговельних підприємств також можемо говорити за обсягами інвестицій у розвиток ІТ-систем та інструментів.

Зараз світові ритейлери проходять етап апробації нових способів роботи і комунікацій з клієнтами. Прихід цих тенденцій в Україну – тільки питання часу. З цієї причини українським компаніям варто ретельно стежити за світовими тенденціями та готуватися до нових викликів [3].

За даними останнього дослідження KPMG «Тенденції роздрібної торгівлі 2019» (відео), сегмент ритейлу був сфокусований, головним чином, на встановленні більш тісного контакту зі споживачем. Зокрема, відбулося зростання використання чат-ботів: Gartner і Juniper прогнозував, що до 2020 року чат-роботи будуть задіяні в 85% всіх видів взаємодії між бізнесом і клієнтами. Також будуть активно використовуватися голосові технології [3].

Як показав досвід 2018 року, людям набагато зручніше спілкуватися з роботами, які виконують свою роботу і швидше, і ефективніше, ніж співробітники компаній. Очікується, що протягом найближчих чотирьох років обсяг покупок за допомогою голосових інструментів виросте до \$40 млрд [3].

Ще одним важливим трендом стає так звана гіперперсоналізація. Бренди намагаються узагальнити існуючі поведінкові дані про клієнтів та інформацію, яку отримують в реальному часі, для створення персоналізованих продуктів, послуг і комунікацій для конкретної людини в конкретній ситуації. Але навіть при такій адаптації бізнесу залучати та утримувати клієнтів стає все складніше [3].

З одного боку, споживач проводить власні дослідження продуктів і послуг. За нашими даними, близько 81% покупців проводять первинні онлайн-дослідження, перш ніж зробити покупку. 89% починають свій процес покупки за допомогою пошукової системи. З іншого боку, сучасні споживачі хочуть платити менше за більше число вигод і при цьому активно діляться своєю думкою, залишаючи відгуки на сайтах. Це означає, що досвід будь-якої людини стає для бізнесу або новим викликом, або можливістю залучити на свою сторону нових прихильників [3].

Розуміючи ці ризики, ритейлери все більше використовують соціальні мережі – як для реклами, так і спілкування з клієнтами, наприклад, створюючи спеціальні групи, засновані на демографії, інтересах, поведінці споживачів [3].

Видання «Власть денег» презентувало свій традиційний рейтинг «Топ-20 інноваційних компаній України». Як зазначається в матеріалі, при відборі головним критерієм була наявність не тільки інноваційних планів на майбутнє, але і вже успішно реалізованих проєктів у виробничій технології, продукції, що випускається або послуги, що надаються. При складанні рейтингу використовувалися дані з різних відкритих джерел, в т. ч. офіційна інформація компаній, повідомлення ЗМІ, думки галузевих експертів [4]. Серед вітчизняних торговельних підприємств до рейтингу потрапила лиш мережа «Сільпо».

Ключові бізнес-процеси у мережі «Сільпо» засновані на інноваційній моделі великих даних, глибокій аналітиці CRM, результатах дослідження персоналізованого клієнтського досвіду програми лояльності, загалом наборі математичних моделей і глибинних досліджень покупців. Оцінювати ефективність існуючих і планувати відкриття нових магазинів, правильно визначати найбільш ефективний формат магазину, вибирати місця розташування й управляти асортиментом допомагають Big Data й агреговані статистичні дані, в тому числі дані операторів мобільного зв'язку [4].

Відповідно до класифікації, розробленої дослідницькою організацією MIT Center спільно з консалтинговою фірмою Capgemini Consulting, компанії поділяються за рівнем цифрової зрілості на наступні умовні категорії: новачки, цифрові модники, консерватори і цифрові інтелектуали [5]. Для кожної категорії характерні свої принципи і моделі інвестування в інформаційні технології та управління розвитком. Таким чином, можемо зазначити, що торговельна мережа «Сільпо», що входить до складу Fozzy Group найбільше наблизилася до стану цифрових інтелектуалів, оскільки першими впроваджують у себе нові ІТ-рішення з

урахуванням стратегічних цілей і завдань компанії. Прораховують ризики, пов'язані з впровадженням нових інформаційних технологій, часто приймають рішення, пов'язані з високими ризиками.

Нещодавнє дослідження Deloitte Insights [6], в якому вони встановили зв'язок між цифровою зрілістю і фінансовими показниками, точно відображає дійсний стан цифрової трансформації, орієнтованої на клієнта. У статті йдеться про те, що чим більше у організації досвіду в digital-просуванні, то такі показники як різноманітність, інклюзивність, корпоративна соціальна відповідальність, задоволеність клієнтів, якість продукції, валовий прибуток і довгострокові фінансові показники є для них найбільш досяжними. Останнє дослідження Deloitte Insights виявило сильну кореляцію між digital зрілістю підприємства, його чистим виторгом і чистим прибутком [7].

Дослідження Deloitte Insights кажує, що компанії ставлять екологічну стійкість метою своїх зусиль щодо цифрової трансформації бізнесу. Наприклад, Tesco використовує аналітичні засоби ШІ для вимірювання впливу на навколишнє середовище та досягнення цілей агресивного зменшення викидів вуглецю [6].

Багато опитаних компаній повідомляли про використання цифрових технологій для підвищення екологічної стійкості. У той час як організації з вищою цифровою зрілістю були найбільш активними в цьому відношенні, навіть більшість компаній з нижчою цифровою зрілістю заявляли, що використовують цифрові технології для досягнення більшої екологічної стійкості [6].

Соціальна відповідальність серед мережевих торговельних підприємств в Україні є обов'язковим складником загальної стратегії. Фокусування більшості програм соціальної відповідальності, що корелюють з цифровою трансформацією бізнесу серед ритейлерів зосереджено на клієнтах та персоналі, меншу частку складають кейси, що направлені на взаємодію та вплив на навколишнє середовище чи суспільство. Така ситуація пов'язана з напрямками впровадження та використання digital-інструментів у функціонування торговельних підприємств.

Вивчення клієнтського досвіду на основі Big Data (приклад «Сільпо»); використання маркетингових CRM-систем та програм лояльності для прогнозування споживчого попиту та управління ним (всі торговельні підприємства). Використання VR-технологій для покупок: Агенція Isobar Ukraine разом із платформою ARBrowser реалізували для компанії «Епі-центр К» медіану AR-кампанію «Меблі FEST

2020». В результаті кампанії вдалося охопити 856059 унікальних користувачів. Порівняно з звичайним рекламним банером AR-банер показав ефективність в 8 разів кращу [8]. Посилення клієнтоцентричного підходу до взаємодії з клієнтами на основі digital-інструментів буде і надалі одним із ключових напрямів для реалізації принципів соціально- та клієнтоорієнтованого бізнесу. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» пропонує професійним клієнтам напряму HoReCa скористатися на вибір двома програмами використання діджитал-інструментів для розвитку власного бізнесу [9]. Коли говорять про digital трансформацію в Ашан, то мають на увазі такі зміни: єдиний бренд і його платформу, клієнтоорієнтованість, бази даних, цифровізацію кас, шлях клієнта, мобільність. Надалі «Ашан» планує посилювати такі напрямки: в e-commerce – доставка додому; збалансована бізнес-модель: розвиток партнерських відносин з постачальниками; мобільність: розвиток інструментів; соц мережі; розвиток діджитал в офлайн [10].

E-commerce для «Ашан» є частиною великої стратегії. Якщо говорити про інші блоки цієї стратегії, то це, перш за все, діджиталізація. У великій стратегії діджиталізації «Ашан» присутні ще три великі блоки:

Офлайнова діджиталізація. Насичення магазинів різними екранами, тачскрінами, динамічною інформацією.

Присутність «Ашан» поза своїх точок продажів.

Онлайн діджиталізація. Це ще один блок виходу «Ашан» в онлайн середовище, а також mobile і все, що знаходиться на стику офлайна і онлайн [10].

Ритейлер «АТБ» запустив чат-бот в одному з найвідоміших і популярних додатків для безпечного спілкування Viber. АТБОТ покаже найближчі магазини, розповість про відкриті вакансії, допоможе зв'язатися з оператором гарячої лінії. Бот доступний для всіх користувачів Viber, які бажають бути в курсі останніх новин мережі «АТБ» [11].

АТБОТ є частиною стратегічного плану по діджиталізації мережі і розроблений в рамках проекту по автоматизації звернень покупців на гарячу лінію «АТБ». Його мета – поліпшення якості обслуговування покупців. Чат-бот почав працювати 12 листопада 2019 і за два тижні відповів на повідомлення більше 5000 покупців мережі магазинів «АТБ». Проєкт реалізований на базі Corezoid Process Engine спільно з партнером по цифровій трансформації «АТБ» – компанією Middleware (США) [11].

Висновки з проведеного дослідження. Торговельні підприємства, що представлені в Україні великими мережевими ритейлерами активно інвестують у цифрову трансформацію бізнесу,

оскільки розуміють актуальність та перспективи, що можуть бути відкриті для них при активному застосуванні digital-інструментів: починаючи від збільшення фінансових показників до посилення конкурентних позицій на ринку та впливу на соціальну відповідальність. На даному етапі цифрової зрілості торговельних підприємств можна простежити прямий вплив цифрової трансформації на соціальну відповідаль-

ність бізнесу та такі категорії стейкхолдерів як: клієнти, постачальники, персонал. Торговельні мережі, що були проаналізовані мають багато важливих соціальних ініціатив та програм щодо розвитку місцевих громад, суспільства, охорони здоров'я, підприємництва тощо. Однак вони поки не базуються на застосуванні digital-інструментів та мають опосередкований зв'язок з цифровою трансформацією бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Індустрія 4.0. IT-Enterprise : веб-сайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення: 20.08.2020).
2. Рейтинг інноваційності українських ритейлерів: Сільпо обходить Епіцентр. Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. 2019. URL: <https://rau.ua/analitika/innovatsij-ritejleriv-silpo/> (дата звернення: 20.08.2020).
3. Ритейл йде в цифру. KPMG : веб-сайт. 2019. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2019/07/riteyl-yde-v-tsyfru.html> (дата звернення: 20.08.2020).
4. Топ-20 найбільш інноваційних компаній України: з ритейлу до списку увійшов тільки Сільпо. Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-innovation/> (дата звернення: 20.08.2020).
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Advantages of Digital Maturity / MITSloan Management Review. *Massachusetts Institute of Technology*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/> (дата звернення: 20.08.2020).
6. Ragu Gurumurthy, David Schatsky, Jonathan Camhi Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance. *Deloitte Insights*. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html> (дата звернення: 20.08.2020).
7. Почему digital-трансформация должна всегда начинаться с клиента. Altcraft Marketing: веб-сайт 2020. URL: https://altcraft.com/ru/blog/digital-transformatsiya?utm_source=fb&utm_medium=post&utm_campaign=digital_transformatsiya (дата звернення: 20.08.2020).
8. AR-банер «Епіцентру» дозволяє пересувати меблі. *Marketing Media Review* : веб-сайт. 2020. URL: <https://mmr.ua/show/dlya-epiczentru-stvorili-ar-baner> (дата звернення: 20.08.2020).
9. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» : веб-сайт. URL: <https://www.metro.ua/business/digital> (дата звернення: 20.08.2020).
10. Складний шлях в e-commerce: Як Ашан Україна розвиває онлайн-продажі. Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. 2018. URL: <https://rau.ua/dosvid/ashan-ecommerce/> (дата звернення: 20.08.2020).
11. «Корпорація АТБ» : веб-сайт. URL: <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-staie-blizhche-do-spozhivacha-108> (дата звернення: 20.08.2020).

References:

1. Industriya 4.0. [Industry 4.0.]. *IT-Enterprise*. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (accessed 20 August 2020).
2. Reytynh innovatsiynosty ukrayins'kykh riteyleriv: Sil'po obkhodyt' Epitsentr [Ukrainian retailers' innovation rating: Silpo bypasses Epicenter]. *Association of Retailers of Ukraine*. Available at: <https://rau.ua/analitika/innovatsij-ritejleriv-silpo/> (accessed 20 August 2020).
3. Ryteyl yde v tsyfru [Retail is going digital]. *KPMG*. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2019/07/riteyl-yde-v-tsyfru.html> (accessed 20 August 2020).
4. Top-20 naybil'sh innovatsiynykh kompaniy Ukrayiny: z riteylu do spysku uviyshov til'ky Sil'po [Top 20 most innovative companies in Ukraine: only Silpo was included in the list from retail]. *Association of Retailers of Ukraine*. Available at: <https://rau.ua/novyni/top-20-innovation/> (accessed 20 August 2020).
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2012) The Advantages of Digital Maturity. *MITSloan Management Review*. *Massachusetts Institute of Technology*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/> (accessed 20 August 2020).
6. Ragu Gurumurthy, David Schatsky, Jonathan Camhi (2020) Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance. *Deloitte Insights*. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-survey.html> (accessed 20 August 2020).

7. Pochemu digital-transformatsiya dolzhna vseгда nachinat'sya s kliyenta [Why digital transformation should always start with the customer]. *Altcraft Marketing*. Available at: https://altcraft.com/ru/blog/digital-transformatsiya?utm_source=fb&utm_medium=post&utm_campaign=digital_transformatsiya (accessed 20 August 2020).
8. AR-baner «Epitsentru» dozvol'yaye peresuvaty mebli. *Marketing Media Review*. Available at: <https://mmr.ua/show/dlya-epiczentru-stvorili-ar-baner> (accessed 20 August 2020).
9. «METRO Kesh end Keri Ukrayina» [METRO Cash & Carry Ukraine]. Available at: <https://www.metro.ua/business/digital> (accessed 20 August 2020).
10. Skladnyy shlyakh v e-commerce: Yak Ashan Ukrayina rozvyvaye onlayn-prodazhi [A difficult path in e-commerce: How Auchan Ukraine is developing online sales]. *Association of Retailers of Ukraine*. Available at: <https://rau.ua/dosvid/ashan-ecommerce/> (accessed 20 August 2020).
11. «Korporatsiya ATB» [ATB Corporation]. Available at: <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-staie-blizhche-do-spozhyvacha-108> (accessed 20 August 2020).