

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах цифрової
трансформації»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи
ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Дарина ЯВАЄВА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту і
публічного адміністрування
Харківського національного
університету міського господарства
імені О.М. Бекетова
Наталія КОНДРАТЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський) _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

« 09 » червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Явасвої Дарини Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації»

керівник роботи _____ Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» квітня 2025 року №
2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2025 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: розкрити сутність та роль бізнес-процесів у сучасному управлінні підприємством; дослідити основні технології цифрової трансформації; визначити взаємозв'язок цифрової трансформації та ефективності бізнес-процесів; оцінити існуючі бізнес-процеси ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; розкрити використання цифрових технологій у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; розробити пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації .
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: аналіз управління бізнес-процесами ТОВ «АТБ-Маркет».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ **Дарина ЯВАЄВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ **Ірина ТЕРНОВА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ **Ольга КРИКУН**
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	8
1.1. Сутність та роль бізнес-процесів у сучасному управлінні підприємством..	8
1.2. Основні технології цифрової трансформації.....	14
1.3. Взаємозв'язок цифрової трансформації та ефективності бізнес-процесів.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АТБ- МАРКЕТ»	25
2.1. Характеристика існуючих бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	25
2.2. Діагностика рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	36
2.3. Пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».	43
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація, аналіз великих даних, штучний інтелект та хмарні обчислення, значно змінює традиційні підходи до управління бізнес-процесами. Це особливо актуально для підприємств, які прагнуть адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища, оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищити ефективність управлінських рішень.

Багато підприємств в Україні, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, стикаються з викликами, пов'язаними із застарілими методами управління, які не відповідають новим реаліям цифрової економіки. Це призводить до зниження гнучкості, затримок у прийнятті рішень і втрати частки ринку. Саме тому актуальним є дослідження механізмів удосконалення управління бізнес-процесами з урахуванням тенденцій цифрової трансформації.

Вивченню проблематики цифровізації бізнес-процесів присвячені наукові праці вчених-економістів: Бугріменко Р.М. [4], Завербний А.С. [15], Кравченко М.О. [22], Райчева Л.І. [41], Чернікова Н.М. [55], Шкурат М. Є. [59]. Їх дослідження формують наукове підґрунтя для управління бізнес-процесами та впровадження інноваційних управлінських рішень у вітчизняних підприємствах. Водночас існує потреба у практичному обґрунтуванні й адаптації теоретичних підходів до конкретних умов діяльності українських компаній у період соціально-економічної нестабільності.

Мета дослідження: розробити практичні рекомендації з удосконалення управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для підвищення його ефективності, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- розкрити сутність та роль бізнес-процесів у сучасному управлінні підприємством;
- дослідити основні технології цифрової трансформації;
- визначити взаємозв'язок цифрової трансформації та ефективності бізнес-процесів;
- оцінити існуючі бізнес-процеси ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- розкрити використання цифрових технологій у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Об'єкт дослідження: бізнес-процеси ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Предмет дослідження: інструменти та підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Інформаційна основа дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють організацію та управління бізнес-процесами на підприємствах торгівлі, наукові праці та аналітичні публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, рекомендації науково-дослідних установ, а також статистичні дані, внутрішня звітність підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано сукупність наукових методів, які забезпечили досягнення поставленої мети дослідження, вирішення окреслених завдань та обґрунтування практичних рекомендацій.

Загальнонаукові методи дослідження: індукція та дедукція – для збору, систематизації та обробки інформації про бізнес-процеси підприємства, а також для формування висновків; аналіз і синтез – при дослідженні взаємозв'язків між складовими бізнес-процесів та їх впливу на ефективність функціонування підприємства; діалектичний метод – для дослідження сутності та змісту бізнес-процесів як динамічного явища, що змінюється під впливом цифрових технологій та зовнішнього середовища; абстрактно-логічний метод – при побудові теоретичних моделей управління бізнес-процесами, формулюванні понять,

визначень та теоретичних положень. Емпіричні та прикладні методи: SWOT-аналіз – для системної оцінки сильних і слабких сторін бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», а також можливостей і загроз, що виникають у процесі їх цифрової трансформації; графічний метод – для візуального представлення динаміки діяльності підприємства, структури бізнес-процесів, результатів аналізу та запропонованих заходів; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних і цифрових моделей управління бізнес-процесами, а також для аналізу діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

За результатами дослідження було взято участь у VII Міжнародній студентській науковій конференції «Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень», яка відбулася 1 листопада 2024 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: «Європейські підходи до процесів управління в епоху цифровізації».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки і пропозиції, перелік джерел, що налічує 61 найменування. Основний зміст викладено на 49 сторінках тексту, робота містить 10 таблиць, 12 рисунків, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та роль бізнес-процесів у сучасному управлінні підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції ефективне управління підприємством неможливе без чіткої організації його бізнес-процесів. Бізнес-процеси охоплюють комплекс взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на створення цінності для споживача, оптимізацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей компанії.

Сутність визначення бізнес-процесу різними вченими представимо у додатку А.

Аналіз визначень поняття «бізнес-процес» свідчить про існування різних підходів до його трактування, проте всі вони мають спільні ключові аспекти. Бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат, що має цінність для споживача.

Основними характеристиками бізнес-процесу є його структурованість, цільова спрямованість та можливість управління і контролю. Деякі автори акцентують увагу на технологічних аспектах (Довба І.В., Сойма С.Ю.), інші – на економічній та організаційній складовій (Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А.). Водночас бізнес-процеси можуть охоплювати не лише виробничі, але й аналітичні, управлінські та допоміжні операції, що підтверджується визначенням Ольшанського О.В.

Детальне розкриття поняття бізнес-процесів пов'язане з уточненням їхніх структурних елементів та функціонального призначення. Узагальнена структурно-функціональна характеристика бізнес-процесів подана у визначенні ISO 9000:2015, де вони описуються як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого

результату» [47]. Згідно з поясненнями до цього стандарту, запланований результат визначається як вихід бізнес-процесу, який може бути представлений у вигляді продукції або послуги. Взаємозв'язок бізнес-процесів будується за мережевим принципом, де вихід одного процесу стає входом іншого.

Універсальна модель «вхід (ресурси) – вихід (результат)» також широко застосовується в наукових дослідженнях. Так, М. Хаммер та Дж. Чампі визначають бізнес-процеси як структуровану послідовність дій, що трансформують ресурси на вході у кінцевий продукт, який має цінність для споживача [1, с. 39].

Цільова орієнтація бізнес-процесів передбачає чітке визначення їхньої ролі та місця в організаційній структурі підприємства, а також ідентифікацію ключових споживачів кінцевих результатів.

Незалежно від їхньої ролі у створенні цінності для підприємства, всі бізнес-процеси мають спільні ключові складові. Кожен бізнес-процес має власника, який відповідає за його виконання, а також містить такі елементи, як вхід, вихід, механізми управління та ресурси (рис. 1.1).

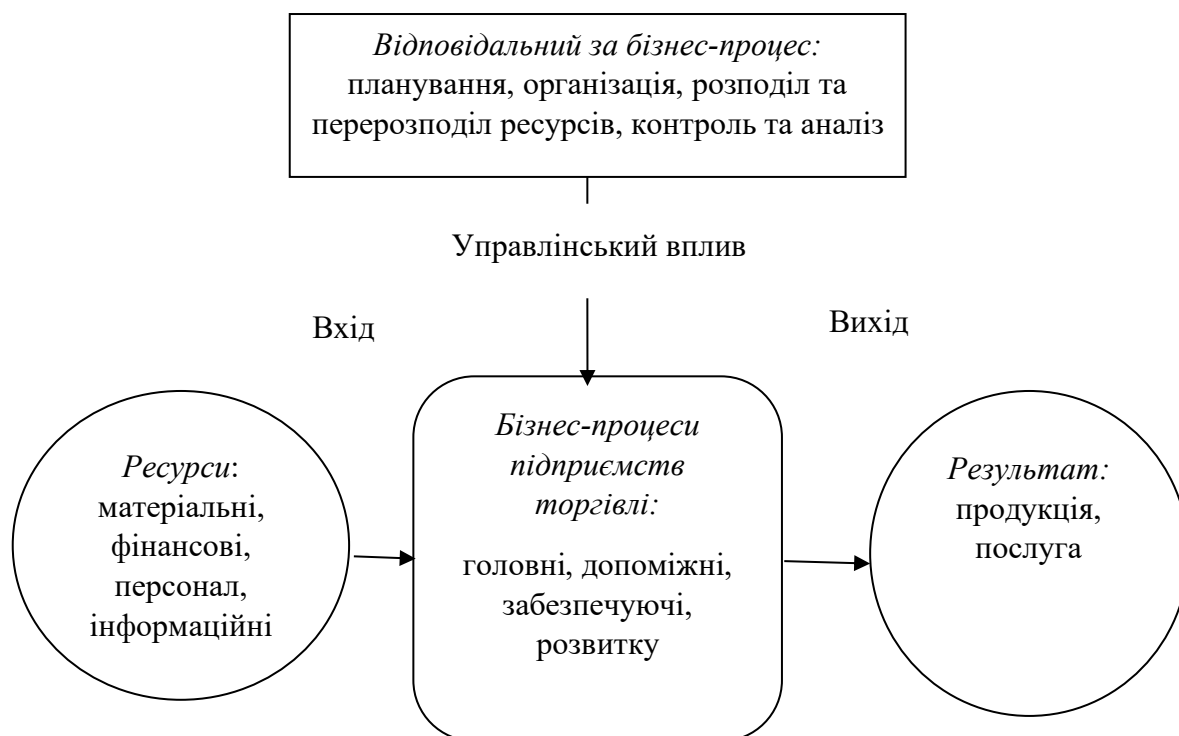


Рисунок 1.1 – Структура бізнес-процесу підприємства торгівлі

Джерело: складено автором за [28, с. 546]

Бізнес-процес – це сукупність логічно впорядкованих дій, що виконуються для отримання певного результату, важливого для внутрішніх або зовнішніх споживачів. Основними характеристиками бізнес-процесів є [40]:

1. Цільова орієнтація – кожен процес спрямований на досягнення конкретного результату.
2. Чітка структура – наявність визначених входів, виходів, ресурсів та виконавців.
3. Безперервність і повторюваність – процеси здійснюються регулярно в рамках діяльності підприємства.
4. Можливість оптимізації – їх можна вдосконалювати шляхом автоматизації, реінжинірингу або інших методів.

Таким чином, бізнес-процеси є фундаментальним елементом діяльності підприємства, забезпечуючи його ефективне функціонування та орієнтацію на задоволення потреб споживачів. Оптимізація та управління бізнес-процесами сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як систему бізнес-процесів, що включають як виробничі, так і невиробничі операції. При цьому не існує універсального переліку бізнес-процесів, тому кожна компанія повинна формувати їх індивідуально, спираючись на принципи ефективного, стабільного та збалансованого управління.

Бізнес-процеси підприємства можна поділити на три основні групи [28, с. 546]:

1. Основні (ключові) процеси – ті, що безпосередньо створюють цінність для клієнта (наприклад, виробництво продукції, надання послуг).
2. Допоміжні процеси – забезпечують функціонування основних процесів (наприклад, бухгалтерія, ІТ-підтримка, управління персоналом).
3. Управлінські процеси – регулюють і координують діяльність підприємства (стратегічне планування, фінансовий менеджмент, контроль якості).

Основні бізнес-процеси охоплюють сукупність операцій, у результаті яких створюється продукція або послуга, тобто додана вартість, що має значення для споживача. Їхньою ключовою метою є отримання прибутку, а їхня особливість полягає у відображенні стратегічного профілю підприємства. Саме ці процеси відіграють першочергову роль у діяльності компанії.

Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси не мають прямого стратегічного значення, оскільки їхня основна функція – підтримка інфраструктури підприємства. Основними їхніми «споживачами» є основні бізнес-процеси. За певних умов вони можуть перетворюватися на ключові бізнес-процеси або, навпаки, бути передані на аутсорсинг у разі появи більш вигідних альтернатив.

Керуючі бізнес-процеси охоплюють функції планування, організації, обліку, контролю та регулювання основних і допоміжних процесів. З точки зору створення доданої вартості, вони також відносяться до допоміжних, оскільки їхня головна роль – забезпечення ефективного функціонування всієї системи бізнес-процесів підприємства [50, с. 126].

Класифікація бізнес-процесів чітко демонструє, що діяльність підприємств має мережеву структуру, де успішність господарювання безпосередньо залежить від ефективності виконання функцій кожним елементом цієї системи. Ці характеристики визначають основні завдання управління бізнес-процесами у процесі розробки ефективної бізнес-моделі підприємства [1, с. 41]:

- ідентифікація ключових бізнес-процесів, що забезпечують створення доданої вартості (споживчої цінності) продукції;
- побудова загальної структури, визначення послідовності та взаємозв'язків бізнес-процесів шляхом встановлення їхніх меж (входів і виходів);
- визначення ролі, функціонального призначення та завдань бізнес-процесів у ланцюгу створення цінності;
- проектування та формалізація бізнес-процесів, що включає розробку їхньої структури, встановлення послідовності дій, необхідних ресурсів, а також

впровадження механізмів мотивації та контролю ефективності на основі внутрішніх стандартів і регламентів;

– забезпечення ефективної взаємодії між бізнес-процесами та контроль за їх результативністю.

Бізнес-процес торговельного підприємства – це сукупність взаємопов’язаних операцій, спрямованих на ефективне використання ресурсів для вдосконалення об’єкта з метою досягнення кращих результатів, зокрема отримання прибутку. Цей процес має міжфункціональний вплив як на окремі структурні підрозділи та працівників підприємства, так і на задоволення потреб цільових покупців [57, с. 269].

Бізнес-процес як об’єкт дослідження та управління аналізується з урахуванням різних аспектів (Додаток Б), зокрема виробничих, інноваційних, антикризових, стратегічних та процесів капіталізації [59, с. 138].

Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємству досягати високої продуктивності, зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основні переваги оптимізації бізнес-процесів включають:

1. Зниження операційних витрат завдяки усуненню дублювання функцій та неефективних дій.
2. Підвищення продуктивності через автоматизацію та впровадження сучасних технологій.
3. Покращення якості продукції та послуг за рахунок стандартизації процесів.
4. Гнучкість та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринку та вимоги споживачів.

Одним із методів опису бізнес-процесів і підходів до організації діяльності підприємства на основі процесного управління та корпоративних інформаційних систем є метод Workflow. Сам термін означає «потік робіт», проте його застосування виходить далеко за межі буквального значення. Workflow розглядається як інструмент автоматизації бізнес-процесів, що є складовою

концепції Business Process Management (BPM). Ця технологія сприяє підвищенню адаптивності компаній до змін у зовнішньому середовищі, прискорюючи їхню реакцію на виклики ринку.

Згідно з визначенням Workflow Management Coalition (міжнародної організації зі стандартизації систем Workflow), ця технологія являє собою структуровану послідовність робочих завдань, які можуть виконуватися вручну, автоматизовано або із застосуванням механізованих засобів відповідно до визначених правил бізнес-процесу.

Поява Workflow стала логічним наслідком переходу від функціонально-орієнтованого до процесно-орієнтованого управління, де акцент робиться не на окремих функціях, а на самому процесі. Практика міжнародних компаній показала, що впровадження цієї технології дозволяє суттєво скорочувати робочі цикли та мінімізувати час реакції на запити клієнтів і зміни ринку.

Сьогодні Workflow розглядається як фундаментальна модель організації бізнесу та корпоративних інформаційних систем XXI століття. Вона особливо актуальна для компаній, що працюють в умовах нестабільного ринку, оскільки дозволяє ефективно керувати бізнес-процесами навіть за високої динаміки змін у зовнішньому середовищі [12, с. 132].

Впровадження технології Workflow сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Для створення дієвої системи управління необхідно:

1. Оцінити внутрішні резерви підприємства.
2. Провести оптимізацію організаційної структури та всіх бізнес-процесів.
3. Визначити, які процеси безпосередньо впливають на формування прибутку.
4. Проаналізувати другорядні процеси, оцінити їхню перспективність і внесок у загальний фінансовий результат.
5. Виявити процеси, що неефективно використовують ресурси та відволікають капітал компанії.

Отже, необхідно провести детальний аудит бізнес-процесів, оцінити їхню важливість і вплив на діяльність підприємства для подальшої оптимізації.

Таким чином, бізнес-процеси є основою ефективного управління підприємством, сприяючи його конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку. Їх грамотна організація та постійне вдосконалення є ключовими факторами успіху будь-якої компанії.

1.2. Основні технології цифрової трансформації

У сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим фактором розвитку підприємств, забезпечуючи їм конкурентні переваги та підвищуючи ефективність бізнес-процесів. Уже сьогодні цифрова трансформація формує ринкові перспективи та визначає цінність організацій у сферах масового споживання (FMCG), фінансів, телекомунікацій, мас-медіа, електронної комерції та інших галузях [44, с. 177].

Згідно «Цифрової адженди – 2020» цифрові трансформації – це «перехід від аналогових систем та процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства, який приводить до появи нових унікальних систем і процесів» [53].

Цифрова трансформація можлива за умови комплексного впровадження таких компонентів [18]:

1. Цифрові інструменти для підвищення ефективності – використання програм, що автоматизують бізнес-процеси, зокрема робототехнічну автоматизацію (RPA), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інші технології.

2. Аналіз великих даних – застосування аналітичних методів для ухвалення рішень, виявлення бізнес-інсайтів, оцінки ринкових тенденцій і споживчих уподобань, що впливають на конкурентоспроможність організації.

3. Цифрові платформи та екосистеми – створення інтегрованих веб-систем, які об'єднують клієнтів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

4. Цифрова взаємодія з клієнтами – використання мобільних додатків, персоналізованих веб-сайтів і чат-ботів для покращення комунікації та підвищення рівня обслуговування.

5. Інноваційний дизайн та нові бізнес-моделі – розробка сучасних продуктів і послуг, впровадження нових форматів співпраці з технологічними партнерами.

6. Розвиток корпоративної культури та навичок – навчання співробітників цифровим технологіям, стимулювання командної роботи, адаптація організаційних структур і процесів до змін.

7. Кібербезпека та захист даних – посилення заходів безпеки, розбудова ефективної політики захисту інформації, управління ризиками для забезпечення стабільності та продуктивності бізнесу.

Серед основних технологій, що сприяють цифровим змінам, виділяють Big Data (великі дані), IoT (Інтернет речей) та AI (штучний інтелект) (таблиця 1.1).

Big Data – це технологія обробки та аналізу величезних обсягів структурованої та неструктурованої інформації, яка дозволяє підприємствам отримувати цінні інсайти для прийняття рішень.

Internet of Things (IoT) – це мережа взаємопов'язаних пристроїв, які обмінюються даними без участі людини. Це дозволяє автоматизувати різні процеси та підвищити їх ефективність [60].

Artificial Intelligence (AI) – це технологія, що імітує людське мислення та прийняття рішень на основі аналізу даних.

Технології Big Data, IoT та AI є ключовими драйверами цифрової трансформації. Вони дозволяють підприємствам ефективніше використовувати дані, автоматизувати процеси та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Інтеграція цих технологій допомагає компаніям адаптуватися до динамічного ринку та досягати стратегічних цілей у цифрову епоху.

Таблиця 1.1 – Ключові характеристики технологій цифрової трансформації

Назва цифрової технології	Ключові характеристики	Застосування
Big Data	Обсяг (Volume): обробка терабайтів і петабайтів даних. Швидкість (Velocity): оперативна обробка інформації в режимі реального часу. Різноманітність (Variety): аналіз текстів, зображень, відео, аудіо та інших форматів даних. Достовірність (Veracity): перевірка якості та точності даних. Цінність (Value): отримання бізнес-інсайтів для покращення стратегій.	Аналіз поведінки клієнтів і персоналізація пропозицій. Оптимізація логістики та управління запасами. Виявлення шахрайства та ризиків у фінансовій сфері.
Internet of Things (IoT)	Сенсори та датчики – збирають дані про стан об'єктів і середовища. Мережі передачі даних – Wi-Fi, 5G, Bluetooth, які забезпечують зв'язок пристроїв. Аналітика та хмарні обчислення – обробка та зберігання отриманої інформації.	Розумне виробництво (Industry 4.0) – контроль обладнання та прогнозування поломок. Розумні міста – оптимізація транспорту, освітлення та споживання енергії. Медицина – дистанційний моніторинг пацієнтів за допомогою носимих пристроїв.
Artificial Intelligence (AI)	Машинне навчання (ML) – алгоритми, які самостійно навчаються на основі даних. Глибоке навчання (Deep Learning) – аналіз складних патернів і зображень. Обробка природної мови (NLP) – розпізнавання та аналіз тексту та мови.	Чат-боти та віртуальні помічники для автоматизації обслуговування клієнтів. Інтелектуальний аналіз ринку та прогнозування попиту. Автоматизоване прийняття рішень у фінансовому секторі.

Джерело: складено автором за [4; 8; 16; 22; 26]

Розглянемо методи підвищення ефективності бізнес-процесів провідних компаній у контексті цифрової трансформації за останні роки, щоб виявити ключові технологічні інновації, які сприяють зниженню операційних витрат, підвищенню продуктивності та покращенню рівня обслуговування (додаток В).

Наприклад, американська компанія Amazon досягла значного скорочення витрат і підвищення ефективності виконання замовлень завдяки збільшенню кількості роботів та впровадженню штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування попиту. Walmart оптимізувала управління ланцюгами постачання та зменшила операційні витрати, використовуючи аналітику великих даних. Starbucks

покращила утримання клієнтів і збільшила середній чек завдяки мобільним застосункам та програмам лояльності. UPS досягла економії пального та скоротила маршрути доставки за допомогою удосконалених алгоритмів маршрутизації. Microsoft зменшила витрати на IT та підвищила швидкість обробки даних завдяки хмарним обчисленням Azure. Procter & Gamble скоротила час на ручну обробку операцій та отримала значні заощадження завдяки впровадженню роботизованих процесів [59, с. 142].

Важливим аспектом є впровадження інтелектуальних навчальних систем для розробки персоналізованих програм, що сприятиме підвищенню рівня компетентності співробітників (наприклад, платформи Docebo, LearnUpon). Крім того, використання гейміфікації в бізнес-процесах може стати дієвим інструментом для підвищення мотивації та продуктивності персоналу (Bunchball, Kahoot!).

Таким чином, цифрова трансформація за останні роки стала ключовим фактором удосконалення бізнес-процесів у світових компаніях. На основі проведених досліджень можна сформулювати практичні рекомендації щодо ефективного використання цифрових технологій у бізнесі.

Хоча окупність інвестицій у цифрову трансформацію залежить від багатьох чинників, правильний вибір технологій може суттєво покращити роботу бізнесу та його взаємодію з клієнтами [44, с. 178]:

1. Збільшення продуктивності та зниження витрат на персонал. Впровадження сучасних технологій підвищує ефективність роботи, що є одним із найкращих способів трансформації бізнесу. Наприклад, витрати на навчання нових співробітників та оновлення цифрових ресурсів можуть швидко зрости. Використовуючи відповідні інструменти, компанія може оптимізувати витрати й водночас підвищити продуктивність.

2. Покращення якості обслуговування клієнтів. Сучасні клієнти очікують високого рівня сервісу через різні канали взаємодії, такі як мобільні додатки, соціальні мережі, електронна пошта та онлайн-чати. Цифрова

трансформація сприяє вдосконаленню клієнтського досвіду, забезпечуючи швидкість і зручність обслуговування.

3. Стимулювання інновацій та конкурентоспроможності. Незалежно від позиції компанії, її конкуренти активно впроваджують цифрові рішення. Відмова від цифрової трансформації фактично означає згоду залишитися позаду, тоді як інноваційні технології дають змогу підприємству випереджати конкурентів і адаптуватися до змін на ринку.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій сьогодні є актуальним для всіх галузей та видів бізнесу. Освоєння та ефективне використання цифрових рішень стало критично важливим для успішного розвитку компаній. Орієнтація на цифрову трансформацію відкриває нові можливості для зростання, допомагає випередити конкурентів і підготуватися до майбутніх змін.

1.3. Взаємозв'язок цифрової трансформації та ефективності бізнес-процесів

Цифрова революція відкриває широкі можливості для впровадження новітніх технологій в управління бізнес-процесами. Пілотні проєкти демонструють перспективність сучасних підходів до управління бізнесом, і очікується, що з масштабуванням їх застосування ефективність зростатиме.

На сьогодні одним із ключових трендів у цій сфері є синергія цифрових технологій та інструментів управління бізнес-процесами. Прикладами такого поєднання є роботизація процесів, автоматизоване виявлення бізнес-процесів, моделювання корпоративної архітектури, інтеграція систем управління бізнес-процесами зі штучним інтелектом тощо [5, с. 411].

В сучасних умовах традиційні бізнес-процеси інтегруються з цифровими технологіями, що дозволяє прискорити їх виконання, підвищити якість, оптимізувати витрати та швидко реагувати на динамічні зміни ринку.

Враховуючи це, під бізнес-процесами підприємств у цифрову епоху слід розуміти будь-яку діяльність, що базується на використанні цифрових технологій,

спрямовану на максимізацію ефективності та повне розкриття переваг цифровізації для досягнення найкращих результатів [55, с. 160].

Ключовими аспектами цифрової трансформації є розробка бізнес-стратегії на основі сучасних цифрових технологій, з урахуванням чіткого бачення змін та створення нових можливостей для розвитку компанії.

Перебудова бізнес-процесів вимагає інвестування в наукові дослідження та інноваційні розробки, проведення експериментів і запуску пілотних проєктів для тестування нових цифрових рішень і бізнес-моделей. Важливу роль відіграє стратегічне партнерство з технологічними компаніями, стартапами та науковими установами, а також активна участь у галузевих і міжгалузевих цифрових екосистемах.



Рисунок 1.2 – Місце цифрової трансформації в оптимізації бізнес-процесів підприємств

Джерело: складено автором за [22, с. 152]

Цифрова економіка потребує комплексного та стратегічного підходу, що враховує всі аспекти діяльності підприємства. Такий підхід сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності та розширенню інноваційного потенціалу, забезпечуючи стійкий розвиток компанії в умовах цифрової епохи.

Особливість сучасних інформаційних технологій полягає в їхній здатності поширювати передові управлінські практики та новітні підходи до менеджменту. На відміну від минулого, коли ІТ використовувалися для підтримки наявних

бізнес-процедур, сьогодні вони слугують інструментом оптимізації й оновлення управлінських процесів відповідно до останніх досягнень теорії та практики менеджменту [41, с. 72].

У сучасних умовах діджиталізації та віддаленої роботи системи управління бізнес-процесами стають необхідністю не лише для великих корпорацій, а й для малих підприємств. Компанії, які тільки починають впроваджувати цифрові процеси, намагаються якомога швидше адаптуватися, щоб зберегти конкурентоспроможність.

Перехід соціально-економічних процесів у цифровий простір зумовив необхідність трансформації всіх бізнес-процесів. Сучасна економіка та система взаємовідносин передбачають глобальну інтеграцію всіх учасників і ланцюгів створення продуктів, товарів і послуг на основі єдиної цифрової платформи.

Основні принципи такої платформи [11, с. 15]:

1. Прозорість та інформаційна відкритість – усі користувачі отримують доступ до візуалізованої та об'єктивної інформації про цифрові копії продуктів і послуг.
2. Одночасний доступ та інтеграція – усі учасники бізнес-процесу можуть взаємодіяти в режимі реального часу, що забезпечує ефективне суспільне споживання.
3. Оптимізація бізнес-процесів і ресурсів – скорочення дублювання функцій у системі управління сприяє зменшенню витрат та покращенню фінансових та інтелектуальних потоків.
4. Підвищення ефективності управлінських рішень – цифрові системи дають змогу створювати багатоваріантні моделі розвитку та прогнозувати можливі сценарії.
5. Гнучкість та мобільність – швидке отримання, обробка даних і можливість оперативного коригування управлінської політики.
6. Автоматизація управлінських процесів – використання штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність роботи та впроваджувати інноваційні бізнес-технології.

Цифровізація надає нові можливості для інтеграції бізнес-процесів, підвищення їх прозорості, моніторингу ефективності та адаптивності до змін. Разом із тим, процес цифрової трансформації супроводжується значними викликами, серед яких можна виділити необхідність адаптації персоналу до нових технологій, модернізацію інфраструктури, управління ризиками та забезпечення кібербезпеки.

Одним із найскладніших викликів є зміна корпоративної культури. Співробітники нерідко виявляють опір нововведенням, неохоче освоюють цифрові інструменти та стикаються з труднощами в адаптації до оновлених робочих процесів.

Однією з основних проблем є нестача експертів із цифрової трансформації, здатних розробляти та впроваджувати новітні технологічні рішення. Багато організацій стикаються з труднощами у залученні кваліфікованих спеціалістів, які можуть допомогти реалізувати цифрові ініціативи.

Одним із ключових викликів цифрової епохи є питання кібербезпеки. З розвитком технологій зростає ризик витоку даних, кібератак та порушення конфіденційності. Тому організаціям необхідно зосереджуватися на посиленні захисту інформації, впровадженні надійних систем кібербезпеки та навчанні співробітників ефективному реагуванню на потенційні загрози [18].

У процесі цифровізації бізнес-процесів підприємства часто стикаються з такими труднощами, як надмірна залежність від ручної праці та паперових документів для здійснення операцій і обслуговування клієнтів. Це призводить до уповільнення виконання завдань і підвищення витрат для компаній.

Розв'язання цих проблем вимагає додаткового часу на впровадження інструкцій та контроль, що, своєю чергою, збільшує загальну вартість послуг для споживачів. На рис. 1.3 представлено модель перешкод і ключових факторів успіху цифрової трансформації [8, с. 20].

Для оцінки ефективності бізнес-процесу пропонується використовувати відповідні показники. Показник ефективності бізнес-процесу – це параметр (кількісний або якісний), що відображає результати його виконання.

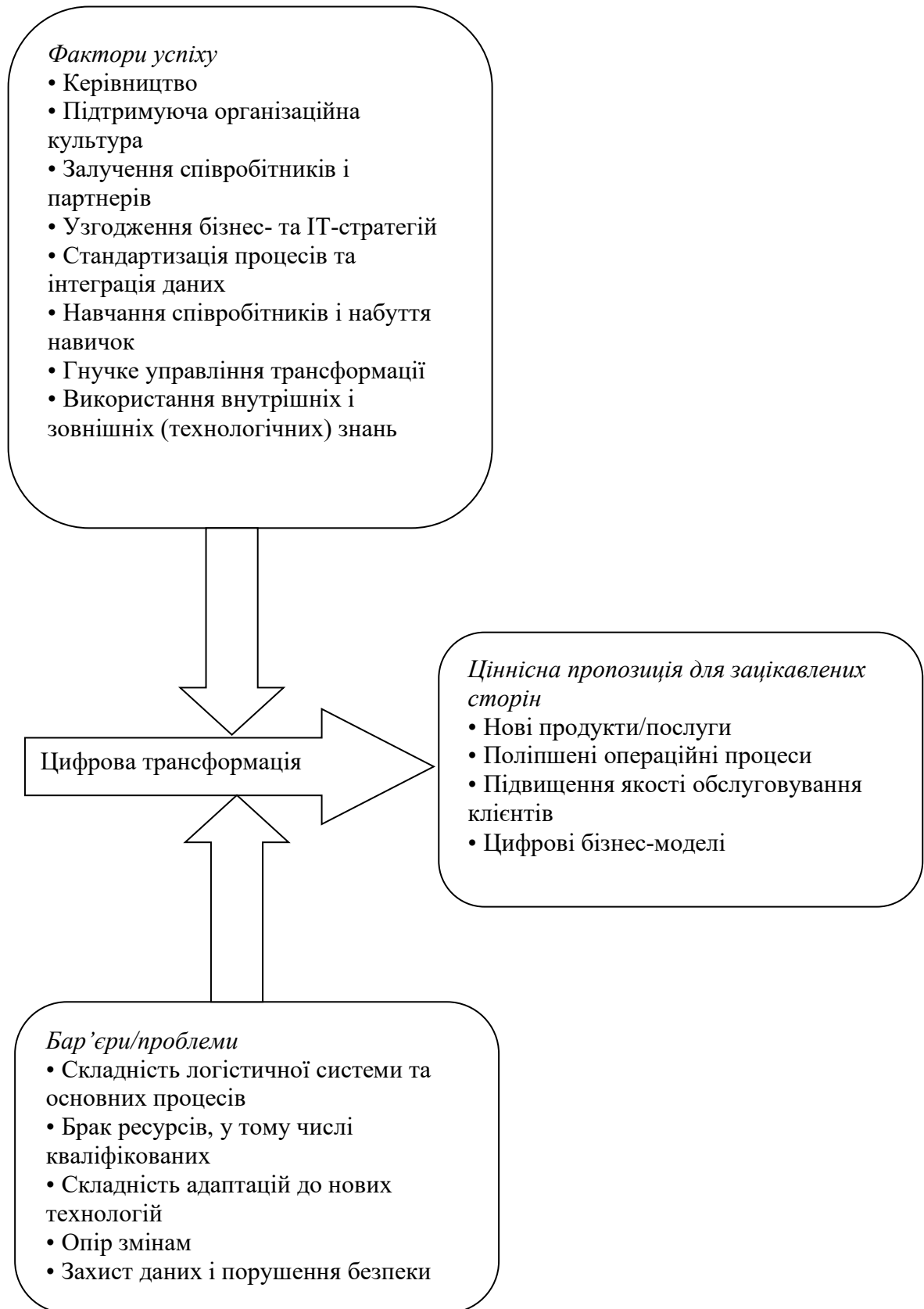


Рисунок 1.3 – Модель перешкод і факторів успіху цифрової трансформації
Джерело: складено автором за [8, с. 23]

Таким чином, цифрова трансформація сприяє покращенню взаємодії учасників ринку, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності управління в сучасних умовах.

Будь-який бізнес-процес включає три ключові категорії показників: час, витрати та якість (рис. 1.4). Визначення показників ефективності бізнес-процесів є можливим і необхідним. Одним із найважливіших критеріїв оцінки діяльності підприємства є тривалість виконання бізнес-процесу - це проміжок часу від початку виконання певної задачі до її логічного завершення. Цей показник варто розглядати з точки зору його значущості для клієнта. У деяких випадках саме клієнт може оцінити ефективність часу, висловлюючи задоволеність або невдоволення. Загалом аналіз часу виконання окремих задач на підприємстві надає інформацію для прийняття рішень щодо їх оптимізації, що сприяє підвищенню загальної ефективності бізнес-процесу.

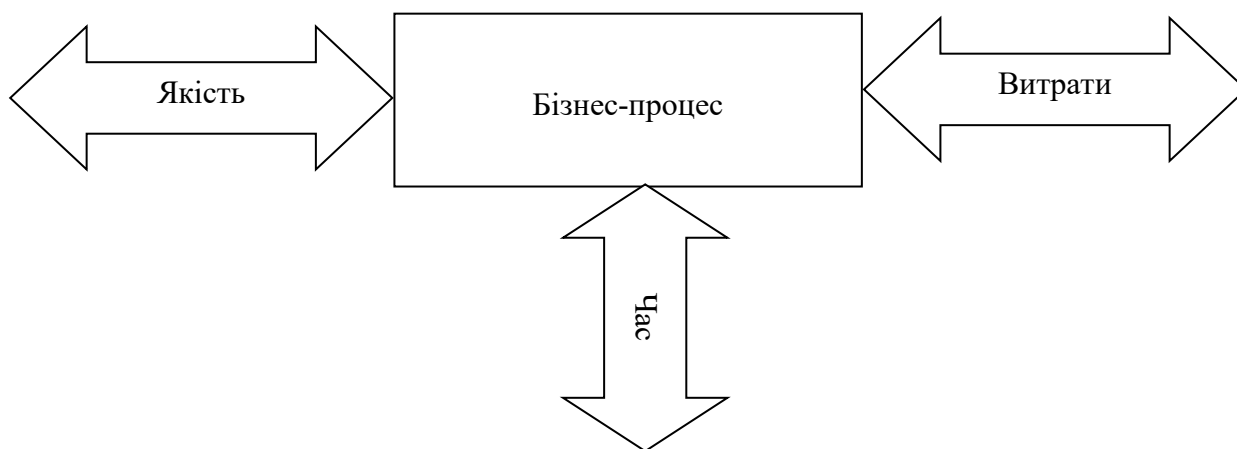


Рисунок 1.4 – Показники ефективності бізнес-процесу

Джерело: складено автором за [56, с. 128]

Показник якості бізнес-процесу відображає його результативність, ефективність та здатність до адаптації. Його можна оцінювати за допомогою кількісних показників. Якщо вимірювання часу є універсальним для різних процесів, то показники якості мають індивідуальні особливості для кожного бізнес-процесу. Оцінити якість можна за різними критеріями, зокрема: кількістю

постійних клієнтів, рівнем їхньої задоволеності, кількістю поверненої продукції тощо.

Показник витрат охоплює всі складові вартості бізнес-процесу, зокрема: витрати на сировину та матеріали, оплату праці, амортизацію обладнання, енергоносії, а також витрати на підвищення кваліфікації персоналу. Для розрахунку витрат застосовують відповідні методичні підходи [56, с. 129].

Наступним етапом розвитку систем управління бізнес-процесами може стати створення інтегрованої платформи нового рівня, яка дозволить гнучко поєднувати різні цифрові технології. На даний момент така система ще не повністю реалізована, і навіть немає єдиної усталеної назви – її називають Intelligent Automation, Digital Business Platform або Системою Управління Високої Готовності [5, с. 412].

Таким чином, цифрова трансформація та ефективність бізнес-процесів мають тісний взаємозв'язок: сучасні технології дозволяють компаніям оптимізувати операційну діяльність, підвищувати продуктивність та створювати додаткову цінність для споживачів. Успішне впровадження цифрових інструментів забезпечує підприємствам конкурентні переваги та стійкість у швидкозмінному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Характеристика існуючих бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - це найбільша мережа роздрібних продовольчих магазинів в Україні, з головним офісом у місті Дніпро. Підприємство займається продажем продуктів харчування та непродовольчих товарів [33].

Компанія має достатньо грошових коштів для підтримки операційної діяльності, сплачуючи значні суми податків та зборів навіть в умовах війни. Основні фінансові проблеми ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2023 та 2024 роках були пов'язані зі складною економічною ситуацією в країні та наслідками війни. Хоча компанія змогла зберегти стабільність, збільшивши виторг на 22,2% у 2023 році, що становило 181 млрд грн (Додаток Г, Д, Е, Ж). Але при цьому компанія у 2023 році отримала збиток у розмірі 450 399 тис. грн. (рис. 2.1).

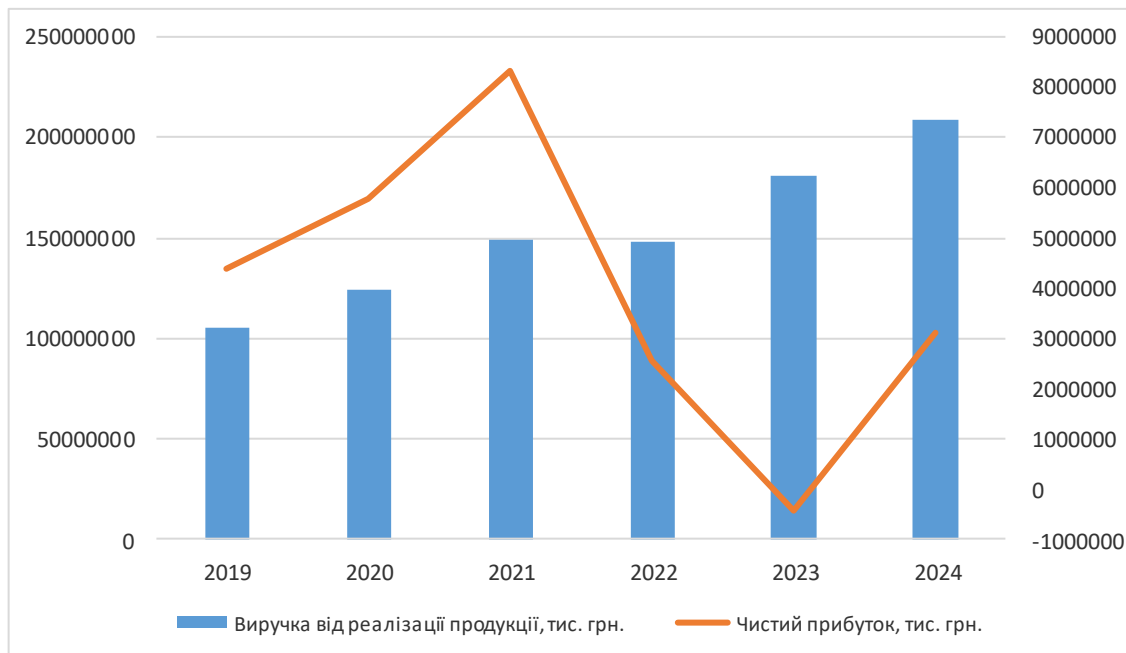


Рисунок 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором за [32]

Повномасштабне російське вторгнення призвело до: скорочення чисельності працюючих ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»; знищення одного зі складів компанії; часткового руйнування ще одного складу; окупації території, де розміщені ще два складських комплекси компанії. Але, все це не завадило компанії у 2023 році відкрити ще 20 магазинів, щоб у жовтні отримати 1200 магазинів найбільшої української роздрібної мережі [49, с. 74] та у 2024 році відкрити ще 47 супермаркетів. Крім того, компанія провела реконструкцію 11 магазинів та створила понад 3500 нових робочих місць, довівши загальну чисельність співробітників до 56 тисяч осіб.

Основні виклики для компанії включали:

1. Зменшення купівельної пропозиції: у 2023 році кількість покупців, які шукали акційні товари, значно зросла. За рахунок цього скоротився середній чек.

2. Збільшення витрат: у зв'язку з постійними перебоями електропостачання компанія витратила значні ресурси на альтернативні джерела енергії та підтримання безперебійної роботи магазинів. Операційні витрати на забезпечення енергоресурсами зросли в дев'ять разів.

3. В умовах військового часу та демографічних змін компанія стикалася з проблемами нестачі кадрів, особливо чоловіків, що ускладнювало функціонування магазинів і логістики.

Проте попри ці виклики, «АТБ» залишилося найбільшим платником податків в Україні, виплативши понад 25 млрд грн у 2023 році, що негативно впливає на фінансову стійкість компанії [32].

Нематеріальні ресурси, які має компанія, включають брендову репутацію, франшизу, програмне забезпечення для управління бізнесом та інтелектуальною власністю.

Розробка Business Model Canvas для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на основі методики Олександра Остервальдера та Іва Піньє дозволяє структурувати ключові аспекти бізнес-моделі компанії (рис. 2.2).

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має стійку бізнес-модель, орієнтовану на низькі ціни, широку доступність товарів та ефективну логістику. Головна стратегія -

максимальне залучення споживачів через доступні ціни, масштабування мережі та впровадження технологічних інновацій.

<i>Ключові партнери:</i> - постачальники продуктів харчування та непродовольчих товарів (національні та міжнародні виробники) - логістичні компанії - банки та фінансові установи - маркетингові агенції - постачальники ІТ-рішень та автоматизації	<i>Ключова діяльність:</i> - закупівля та постачання товарів - управління логістикою та складськими процесами - продаж товарів через магазини - маркетингові кампанії та програми лояльності - розвиток нових локацій та оптимізація існуючих - навчання персоналу <i>Ключові ресурси:</i> - розгалужена мережа магазинів - власні логістичні центри - бренд і лояльність клієнтів - автоматизовані системи обліку та аналітики - кваліфікований персонал - фінансові ресурси	<i>Ціннісна пропозиція:</i> - широкий асортимент товарів за низькими цінами - система самообслуговування для швидких покупок - висока якість товарів власних торгових марок - зручне розташування магазинів - стабільний доступ до необхідних продуктів навіть у кризові часи	<i>Відносини з клієнтами:</i> - програми лояльності (наприклад, кешбек, знижки) - соціальні мережі та email-розсилки - відкритий зворотний зв'язок через гарячу лінію та чат-боти - аналіз поведінки покупців та персоналізовані пропозиції <i>Канали:</i> - фізичні магазини (традиційна роздрібна торгівля) - онлайн-додатки та сайти - доставка товарів - колаборації з іншими сервісами (наприклад, платіжні додатки)	<i>Сегменти користувачів:</i> - сім'ї з дітьми - молодь та студенти - люди з середнім та нижче середнього рівнем доходу - пенсіонери - бізнес-клієнти (кафе, ресторани, малі магазини, які закупають продукцію оптом)
<i>Структура витрат:</i> - закупівля товарів - оренда та експлуатація магазинів - логістика та складські витрати - витрати на персонал - маркетингові кампанії - ІТ-інфраструктура та автоматизація			<i>Джерела доходів:</i> - продаж товарів - продаж власних торгових марок - надходження від програм лояльності - партнерські програми з іншими компаніями - власні фінансові сервіси (наприклад, кредитні продукти, страхування)	

Рисунок 2.2 – Канва поточної бізнес-моделі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: складено автором за [32]

На рис. 2.2 зображено поточну бізнес-модель ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», створену за допомогою інструменту Business Model Canvas, яка має лінійну структуру.

Бізнесова діяльність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зосереджена на кількох ключових напрямках, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Нижче наведено основні напрями діяльності з їх характеристиками (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Опис бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Бізнес-процес	Вхідні потоки	Результат	Управлінська дія	Механізм
Закупівля товарів	Замовлення від магазинів, дані про продажі, аналітика попиту	Оптимізовані запаси товарів	Планування закупівель, укладання контрактів	Автоматизовані системи обліку та аналітики
Логістика та склад	Поставки від постачальників, запити магазинів	Доставка товарів у магазини	Управління ланцюгами постачання, контроль якості	Автоматизовані склади, GPS-моніторинг
Роздрібна торгівля	Товари, персонал, маркетингові акції	Продажі товарів кінцевим споживачам	Управління асортиментом, ціноутворення	POS-системи, CRM
Маркетинг	Аналітика ринку, відгуки клієнтів	Підвищення впізнаваності бренду, зростання продажів	Планування рекламних кампаній, програми лояльності	Digital-маркетинг, Big Data
Фінансовий облік	Дані про продажі, витрати, податкові звіти	Фінансова звітність, контроль прибутковості	Управління бюджетом, оптимізація витрат	ERP-системи, бухгалтерський облік
HR та навчання персоналу	Потреба у кадрах, рівень кваліфікації працівників	Підготовлені кадри, зменшення плинності	Найм, навчання, оцінка ефективності	Онлайн-курси тренінги, система KPI
Розвиток мережі	Аналітика ринку, конкуренти, нові локації	Відкриття нових магазинів	Розробка стратегії експансії	Геомаркетингові дослідження, інвестпроекти

Джерело: складено автором за [32]

Представлений у таблиці 2.1 опис відображає ключові бізнес-процеси компанії з фокусом як внутрішні бізнес-процеси сприяють успішній діяльності компанії.

Для забезпечення якісного навчання співробітників «АТБ-Маркет» впровадила систему дистанційного навчання «СДН ОСВІТА», яка включає різноманітні курси та ресурси для розвитку професійних навичок працівників (рис. 2.3).

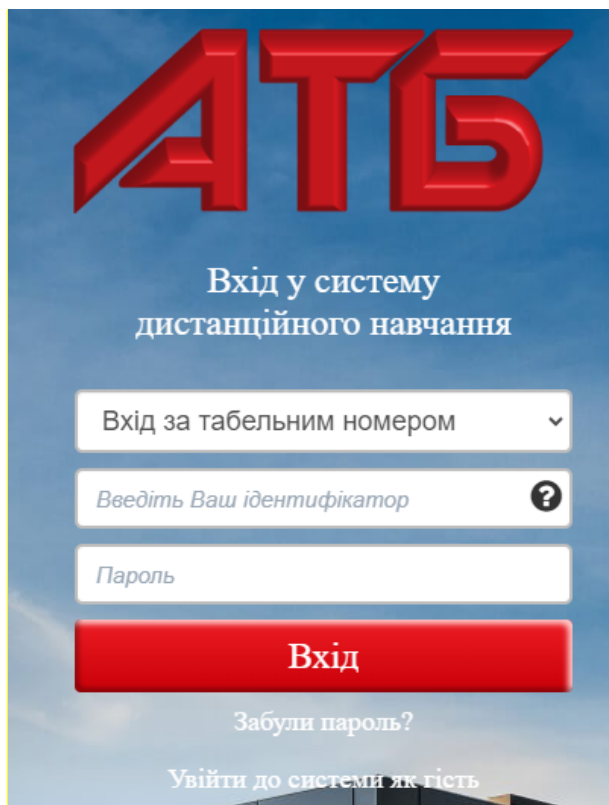


Рисунок 2.3 – Дистанційне навчання персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: складено автором за [33]

Для забезпечення якісного навчання співробітників «АТБ-Маркет» впровадила систему дистанційного навчання «СДН ОСВІТА», яка включає різноманітні курси та ресурси для розвитку професійних навичок працівників.

Крім того, компанія активно розробляє стандартизовані процедури відбору та навчання кандидатів на посади, що підвищує ефективність HR-процесів. Завдяки таким ініціативам «АТБ-Маркет» не тільки забезпечує стабільне зростання мережі, відкриваючи близько 100 нових магазинів щороку, але й

створює 5 тисяч нових робочих місць по всій Україні, що робить компанію однією з найбільших роботодавців у країні.

Динаміка зростання кількості магазинів представлена на рис. 2.4, яка свідчить, що навіть у 2022 році кількість магазинів суттєво зросла. Через повномасштабне вторгнення кількість працюючих магазинів тимчасово скоротилася до менше ніж 1000 у 2022 році. Проте до кінця 2023 року мережа відновилася до 1187 магазинів.

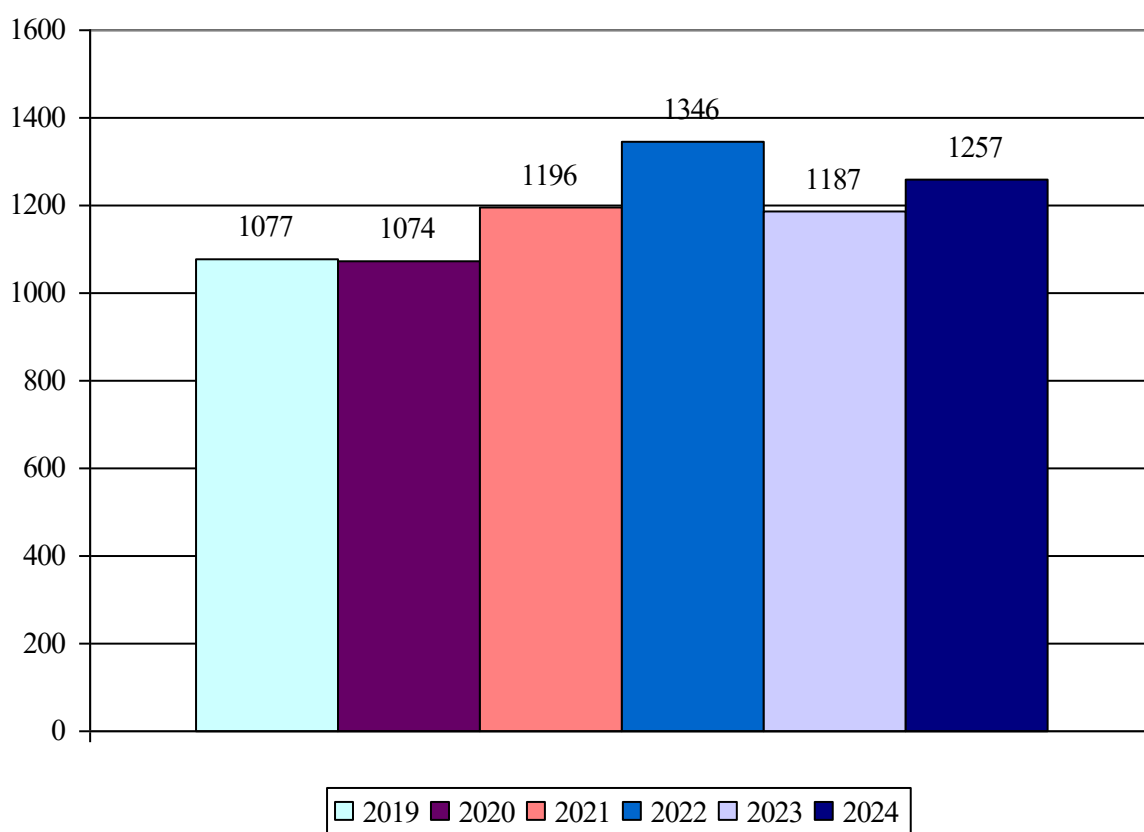


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором за [32]

Основні види послуг (додаткові бізнес-процеси) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. Платіжні послуги – можливість поповнення мобільного рахунку, оплата комунальних послуг, а також інші фінансові операції через каси.
2. Експрес-кава та фаст-фуд – в окремих торгових точках є послуги приготування кави та продажу готових страв на виніс.

3. Послуги фінансових сервісів: переказ коштів через каси АТБ, оплата рахунків (комунальні платежі, поповнення банківських карток, грошові перекази).

4. Поштові послуги: пункти видачі посилок від деяких партнерів, що дозволяє отримати онлайн-замовлення прямо в магазині.

5. Еко-програми: збір і переробка вторсировини – деякі магазини АТБ мають контейнери для збору батарейок та іншої вторсировини. Екологічно чисті пакети – використання біорозкладних або багаторазових пакетів для зменшення впливу на навколишнє середовище.

6. Гаряча лінія для вирішення питань клієнтів, отримання зворотного зв'язку та рекомендацій щодо якості обслуговування.

Ці додаткові послуги спрямовані на те, щоб клієнтам було максимально зручно здійснювати покупки в мережі АТБ.

Розглянемо проблемні аспекти виявлені під час дослідження торгових бізнес-процесів компанії. На касі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у місті Полтава касир не змогла відпустити вафлі, оскільки вона не знала код для зважування даної продукції. Як виявилось даний випадок був непоодиноким. Як результат – магазин недотримував дохід, оскільки клієнти відмовлялися від даної покупки.

Перша слабка точка – відсутність знань касирів про коди продукції. Для зростання доходу необхідно провести навчання та перевірку знань кодів товарів.

Друга слабка точка – виявлено, що частина асортименту товарів, які продаються повільно або мають низький попит, в результаті зростають втрати на списанні товарів. Для зростання доходів необхідно провести аналіз продажів для визначення найбільш і найменш прибуткових товарів та видалити з асортименту товари, які продаються повільно або мають низький попит.

Третя слабка точка – виявлено, що у магазині є досить високе завантаження зранку та ввечері (не вистачає касирів та великі черги). Але при цьому вдень задіяна лише 1-2 каси із 5 кас. Для рівномірного завантаження та зростання доходів необхідне введення обмежених за часом акцій або знижок у непікові години для стимулювання покупок. Наприклад, знижка на певні товари вдень у

даному магазині. Залучення покупців у години низької відвідуваності, що дозволить збільшити загальний дохід за день.

Четверта слабка точка – одним із клієнтів магазину був виявлений прострочений молочний продукт. Коли клієнт поскаржився, то адміністрація магазину не задовільнила вимогу клієнта повернути кошти, оскільки той не мав чеку на покупку. Незадоволений клієнт не тільки не повернеться за покупками у цей магазин, але і попередить інших про неякісну продукцію. Для зростання доходів необхідна робота з працівниками магазину по контролю якості продукції та задоволенню вимог клієнтів. Адже важливе покращення репутації компанії, більше постійних клієнтів і зростання доходу від повторних покупок [31].

П'ята слабка точка – в результаті інвентаризації асортименту магазину виявлена велика кількість недостачі. Для зростання доходів магазину необхідне впровадження жорсткішого контролю за списанням і зниженням втрат продукції через крадіжки чи псування. Для цього можна провести додаткові тренінги для співробітників щодо скорочення втрат та запобігання крадіжкам. Зменшення витрат на списання та втрати допоможе безпосередньо збільшити чистий прибуток.

Результатом ефективності бізнес-процесів є рейтинг компанії серед інших компаній роздрібною торгівлі продуктами харчування (рис. 2.5).

Як видно із рис. 2.5, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» займає у 2024 році четверту сходинку, що свідчить про високу ефективність налагоджених бізнес-процесів.

Основними недоліками бізнес-процесів під час перевірки та огляду декількох магазинів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у декількох містах було виявлено:

1. Відсутність індивідуального підходу до клієнтів, недостатня увага до сервісу.
2. Часті скарги покупців на непривітність персоналу, великі черги, плутанину з цінами.
3. Регулярні скарги споживачів щодо невідповідності ціни на полицях і в чеку, що призводить до конфліктів на касах.

4. Відсутність у більшості магазинів самостійних сканерів для перевірки ціни, що погіршує довіру до мережі.

5. Низький рівень внутрішнього навчання і підвищення кваліфікації співробітників.

6. Відсутність або обмежений функціонал онлайн-магазину і доставки, що ставить мережу у менш вигідне становище порівняно з конкурентами (наприклад, Сільпо, Novus, Varus).

7. Лише частина магазинів обладнана касами самообслуговування, хоча черги – одне з основних джерел невдоволення клієнтів.

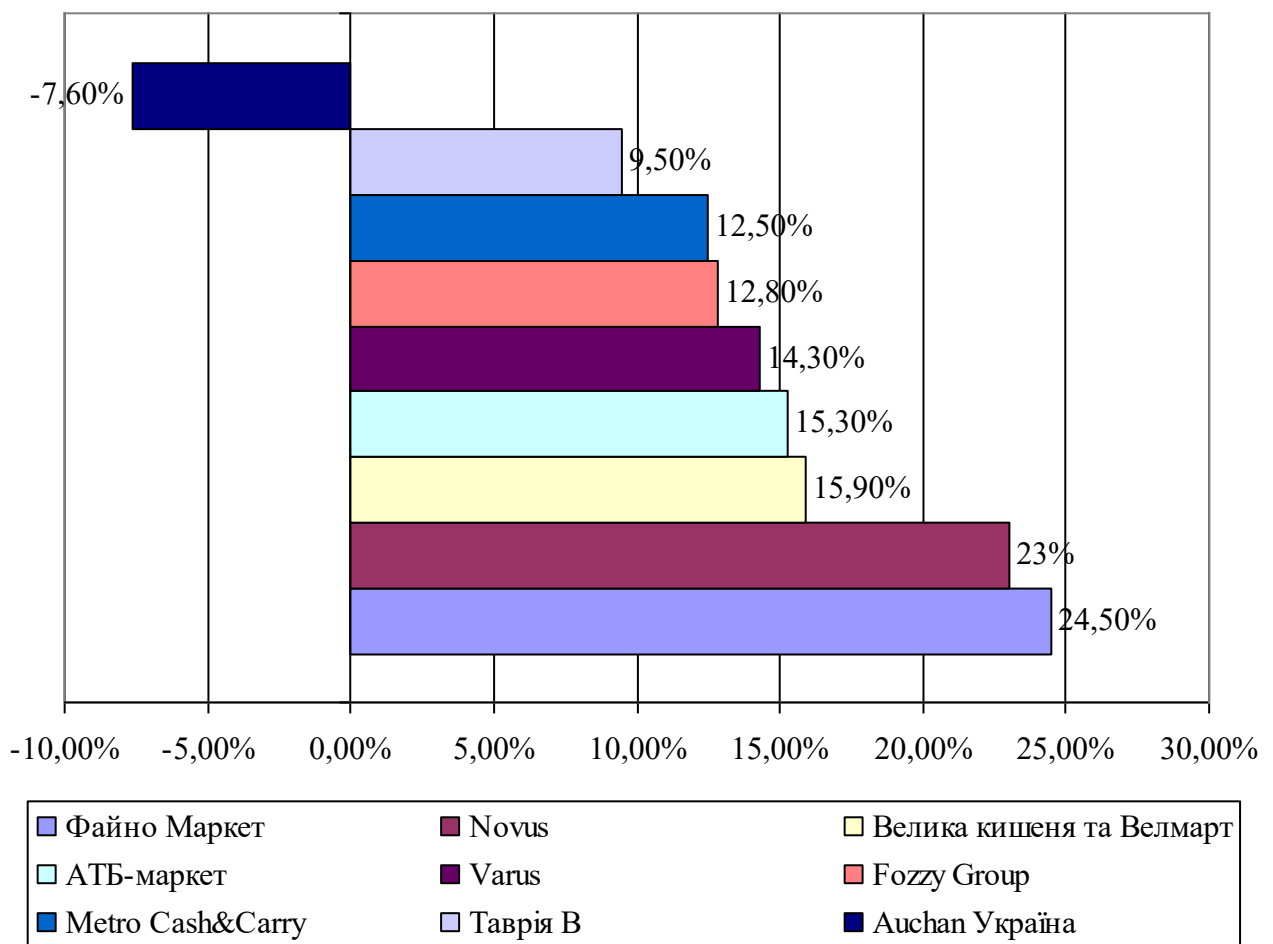


Рисунок 2.5 – Зростання виручки найбільших мереж продуктових товарів у 2024 році відносно 2023 року [33]

Під час війни компанія стала зі значним скороченням штату: з 70 000 працівників до 56 000 осіб. Це призвело до нестачі кадрів на всіх рівнях – від

вантажників до висококваліфікованих фахівців. Особливо гостро відчувається дефіцит спеціалістів, підготовка яких вимагає тривалого часу. Крім того, зміни в асортименті товарів та логістичних процесах під час війни потребували коригування навчальної програми. Співробітники мають швидко опановувати нові знання та навички, щоб забезпечити безперебійну роботу в мережі.

Поведемо SWOT-аналіз бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (таблиця 2.2), який допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози для подальшого розвитку.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Широка мережа магазинів по всій Україні - охоплення великих і малих міст, зручність для споживачів. Централізовані логістичні процеси (власні склади, розподільчі центри, автопарк), що забезпечують стабільність постачання. Оптимізовані закупівлі - велика закупівельна сила, вигідні контракти з постачальниками. Автоматизація процесів (логістика, облік, управління асортиментом) для ефективності бізнесу. Чітка цінова стратегія дискаунтера, що приваблює широке коло покупців.	Високий рівень плинності кадрів, складнощі з утриманням і мотивацією працівників. Обмеженість онлайн-продажів (недостатній розвиток e-commerce порівняно з конкурентами). Недостатня клієнтоорієнтованість в частині сервісу (фокус лише на цінах, але не завжди на якості обслуговування). Складнощі адаптації до швидко змінюваних ринкових умов (наприклад, зміни в логістиці через війну). Ризики, пов'язані із залежністю від централізованих систем (при пошкодженні РЦ можуть бути збої у постачанні).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення онлайн-продажів, запуск повноцінного інтернет-магазину та доставки. Використання нових технологій для автоматизації (AI, Big Data для аналізу продажів, прогнозування попиту). Розширення асортименту власних торгових марок (Private Label) для збільшення маржі. Співпраця з місцевими постачальниками для зниження витрат на логістику та підтримки місцевого виробника. Розвиток нових форматів магазинів (наприклад, мінімаркети, магазини біля дому).	Військові дії та руйнування інфраструктури (втрата складів, закриття магазинів у небезпечних регіонах). Зростання цін на енергоресурси та логістику, що впливає на собівартість товарів. Падіння купівельної спроможності населення через економічну кризу, зменшення обсягів споживання. Конкуренція з міжнародними мережами (якщо ті вийдуть на ринок України після стабілізації). Ризик кіберзагроз через активне впровадження ІТ-систем і автоматизації.

Таким чином, застосування цих методів може допомогти ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» збільшити доходи без значних капіталовкладень, орієнтуючись на

підвищення ефективності роботи, оптимізацію внутрішніх процесів і покращення обслуговування клієнтів.

Узагальнені результати аналізу управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представлено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Структурна схема аналізу управління бізнес-процесами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Схема узагальнює результати проведеного аналізу бізнес-процесів підприємства, включаючи оцінку їх поточного стану, рівня цифрової трансформації та SWOT-аналіз управлінських аспектів бізнес-процесів компанії.

2.2. Діагностика рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Сучасні цифрові технології стали невід’ємною частиною управління торговими мережами, допомагаючи оптимізувати бізнес-процеси на всіх рівнях – від закупівель до реалізації товарів кінцевим споживачам.

Великі українські ритейлери, зокрема «АТБ», змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції, де домінує споживчий ринок, а кількість пропозицій постійно зростає. У відповідь на ці виклики вони активно впроваджують цифрові технології, прагнучи підвищити ефективність роботи та залучити більше клієнтів.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – одна з найбільших роздрібних торговельних мереж в Україні, яка активно впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду.

Цифрові технології впроваджені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Цифрові технології впроваджені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Технологія	Характеристика
ERP-системи	Система планування ресурсів підприємства об’єднує комплекс інтегрованих прикладних програм, створюючи єдину інформаційну платформу. Це дозволяє автоматизувати всі ключові аспекти діяльності компанії – від розробки бізнес-процесів до контролю їх виконання та подальшого аналізу отриманих результатів
WMS, TMS і GPS систем	Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати на внутрішньоскладську обробку товарів та їх доставку, посилити контроль за складськими операціями та автопарком, мінімізувати вплив людського фактора на роботу складів і підвищити якість транспортних послуг
«Space Planning», «Floor Planning», «Web Publisher»	Ці технології сприяють покращенню розподілу торговельної площі між різними групами товарів, оптимізації розташування обладнання, ефективній організації викладки продукції у всіх категоріях та правильному розміщенню товарів у торговельному залі
Business intelligence	Дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати кількість ручних операцій та спрямувати зусилля персоналу на аналіз даних для обґрунтованого прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором за [32]

Впровадження ERP-системи дозволяє менеджерам ефективно планувати та контролювати роботу своїх відділів, що сприяє покращенню загальних результатів компанії. Наприклад, відділ продажів визначає найбільш затребувані

товари, а відділ закупівель отримує актуальну інформацію про необхідність поповнення запасів. Завдяки такій координації ERP-система забезпечує узгоджену та ефективну роботу всіх підрозділів.

Використання GPS-систем дозволяє логістичному відділу контролювати рух транспортних засобів і оптимізувати процес доставки, забезпечуючи швидке та ефективне перевезення товарів зі складу до магазинів. Крім того, GPS-трекери допомагають відстежувати робочий час водіїв, що спрощує облік і нарахування заробітної плати бухгалтерським відділом.

Завдяки впровадженню Microsoft Power BI Embedded, компанія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» забезпечує локальних менеджерів актуальними та точними даними в режимі реального часу, замінивши традиційні паперові звіти. Це рішення не лише підвищує ефективність та прибутковість компанії, а й сприяє покращенню обслуговування клієнтів [32].

Менеджери магазинів щодня здійснюють моніторинг ефективності окремих товарних категорій, таких як хлібобулочні вироби, які не підпадають під управління центрального відділу замовлень ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Особливо це важливо під час святкових періодів, коли попит на продукцію змінюється.

Раніше для надання менеджерам магазинів інформації про втрати товарів, продуктивність касирів, оновлення асортименту та інші ключові показники використовували численні звіти та електронні листи зі статичними даними. Однак аналіз цих даних і порівняння їх за різні періоди було складним та малоефективним.

Щоб спростити процес аналізу та покращити прийняття рішень, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» впровадило Microsoft Power BI Embedded та Azure Data Lake Analytics. Ці технології дозволили створити інформаційні панелі, що візуалізують дані про кількість клієнтів, продажі, споживання електроенергії в магазинах та інші важливі показники. Завдяки цьому компанія отримала можливість швидко порівнювати дані за різні періоди, що значно покращило ефективність управління.

Однією із сфер застосування цифрових технологій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є цифровізація HR-процесів. HRM-система (Human Resource Management System)

автоматизує низку завдань, що дозволяє підвищити ефективність роботи HR-відділу та загальну продуктивність підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Оцінка можливостей цифровізації HR-процесів за допомогою HRM-системи

№	HR-процеси	SAP HCM	Oracle HCM	BAS ERP	BambooHR	Workable	Hurma	PeopleForce	Zoho People	Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	Workable
1	Планування та прогнозування кадрів	+	+-	+	+-	-	+	+-	-	+	-
2	Підбір персоналу	+	+	-	+	+	+	+	-	+	+
3	Оцінювання персоналу	+	-	+	-	-	+	+	-	+	-
4	Управління продуктивністю персоналу	+	+	+	+	-	+	+	-	+	-
5	Аналіз роботи	+	-	-	-	-	+	-	+	+-	-
6	Управління компетентностями	-	-	-	-	+	+	+	-	+	+
7	Оформлення трудових відносин	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-
8	Адаптація персоналу	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-
9	Кадрове діловодство	+	+-	+	+	-	+	+	+	+	-
10	Управління навчанням працівників	+	+	-	+-	-	-	-	-	+	-
11	Управління талантами	+	-	+	-	+-	+	+	+	+	+-
12	Обслуговування працівників	-	-	-	-	+-	-	-	-	+	+-
13	Нормування та управління трудовим часом	+	-	-	+-	-	-	-	+	+	-
14	Управління робочим часом	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
15	Оперативне управління підрозділами	+	-	-	+	+	-	-	-	+	+
16	Безпека праці	-	+-	+	-	-	-	-	-	+	-
17	Мотивація персоналу	+	+	+	+	-	-	-	-	+-	-
18	HR-аналітика	+	+-	-	+-	+	+	+	+	+	+
19	Управління винагородами персоналу	+	-	-	+-	-	-	-	-	-	-
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	-	+	+	-	-	+	+	+

Джерело: складено автором за [7, с. 98]

Для оптимізації управління запасами, проведення рекламних акцій на рівні магазинів і зменшення часу на пошук даних у поштових архівах ТОВ «АТБ-MARKET» звернулося до свого локального ІТ-партнера – компанії SMART business.

Фахівці SMART business інтегрували всі наявні ERP-системи та бази даних ТОВ «АТБ-MARKET» в єдину зручну платформу для підтримки локальних менеджерів. Це дало змогу значно прискорити створення прогнозів і звітів, а головний офіс компанії тепер отримує консолідовані дані з автоматичним об'єднанням локальної інформації в центральну фінансову систему.

Усі магазини ТОВ «АТБ-MARKET» тепер активно використовують Power BI Embedded, а аналогічні цифрові проєкти були впроваджені у відділі закупівель та службі підтримки. Використання хмарних технологій Microsoft дозволило знизити витрати у 5-6 разів порівняно з попередніми рішеннями, а також скоротити час на створення бізнес-звітів щонайменше вдвічі. Це дало компанії більше можливостей для гнучкого формування звітності, що значно покращило операційні процеси, зокрема управління продажами та проведення рекламних акцій у локальних магазинах. Крім того, тепер компанія має точні дані щодо втрат товарів і відхилень у продажах на рівні центрального офісу.

Компанія очікує також стабільного позитивного ефекту від впровадження Microsoft Data Solutions, що допомогло зменшити витрати часу та підвищити загальну ефективність продажів.

Крім цього, компанія активно переходить на електронний документообіг, оскільки законодавство передбачає подання певних документів виключно у цифровому вигляді. Це стосується документів щодо постачання товарів у магазини та розподільчі центри ТОВ «АТБ-MARKET», обсяг яких щомісяця становить приблизно 300 000 документів у магазинах та 200 000 у розподільчих центрах.

Наприкінці 2020 року компанія розпочала проєкт із переведення юридично значущих документів, пов'язаних із постачанням товарів, у цифровий формат у співпраці з провайдером EDI-послуг – компанією EDIN.

Завдяки інтеграції системи планування ресурсів підприємства (ERP) на базі Oracle Retail з технологією EDI (Electronic Data Interchange) вдалося вирішити низку важливих завдань. ERP-система містить детальну інформацію про постачальників, договірні умови, закупівельні ціни, дати постачання та інші ключові параметри. Це дозволяє автоматично перевіряти правильність заповнення документів, контролювати виправлення помилок та здійснювати моніторинг замін у документації [13].

Під час реалізації проєкту ТОВ «АТБ-MARKET» спільно з провайдером EDIN врахували всі можливі сценарії обробки документів, адаптувавши систему до потреб усіх учасників процесу постачання товарів. Було узгоджено структуру електронних документів та інтегровано EDI-платформу з ERP-системою ритейлера. Також було впроваджено автоматичні перевірки документів на відповідність законодавчим вимогам.

Основні перевірки під час обробки документів включають:

1. Збереження КЕП (кваліфікованого електронного підпису) лише на захищених носіях.
2. Контроль заповнення ТТН відповідно до встановлених правил перевезення вантажів.
3. Перевірку наявності повного пакета документів, необхідних для приймання товару згідно з договором та законодавством.
4. Аналіз правильності бухгалтерських реквізитів документів.
5. Контроль коректності цін, дат та інших параметрів.

На етапі пілотного проєкту разом із постачальниками використовувалося дублювання електронних документів паперовими для забезпечення безперебійного процесу приймання товарів і запобігання можливим помилкам.

Після успішного тестування компанія заявила про готовність повністю відмовитися від дублювання електронних документів на папері. Тепер основний фокус зосереджено на підключенні нових постачальників до електронного документообігу. Єдиний виняток – паперовий екземпляр ТТН, який залишається обов'язковим для водіїв під час транспортування вантажів.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» запустило інноваційний портал для постачальників, який дає змогу компанії отримувати їхні пропозиції та формувати єдину базу даних. Це дозволяє ефективно аналізувати ціни та додаткові послуги, які пропонують партнери. Такий портал вигідний обом сторонам: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» отримує конкурентні пропозиції в зручному форматі, а постачальники – доступ до великого та стабільного ринку збуту.

Торговельна мережа «АТБ» має власний чат-бот у месенджерах Viber та Telegram. АТБОТ надає користувачам інформацію про найближчі магазини, ціни, акції, актуальні вакансії, а також забезпечує швидкий зв'язок із оператором гарячої лінії. Цей сервіс доступний для всіх охочих отримувати новини та оновлення від мережі «АТБ».

Запуск чат-бота є частиною стратегії діджиталізації «АТБ» і реалізований у межах проєкту з автоматизації обслуговування клієнтів. Основною метою створення бота є підвищення рівня сервісу для покупців. АТБОТ почав працювати 12 листопада 2019 року, і вже протягом перших двох тижнів відповів більш ніж 5000 клієнтам. Проєкт був реалізований на базі Corezoid Process Engine у партнерстві з компанією Middleware (США), яка супроводжує цифрову трансформацію мережі. На 11 березня 2025 року чат-бот АТБ має у Viber 65 262 підписники.

Ключові переваги використання чат-ботів у сфері роздрібної торгівлі [59]:

1. Чат-бот здатен автоматично вести розмову з клієнтами, дотримуючись стандартів бізнес-комунікації, оскільки більшість запитів мають типовий характер і потребують стандартних відповідей.
2. Покупці очікують миттєвих відповідей, що зазвичай змушує компанії збільшувати штат операторів, особливо для обслуговування у нічний час, вихідні та святкові дні. Чат-бот дозволяє оптимізувати ці витрати, працюючи цілодобово й обробляючи велику кількість запитів одночасно.
3. Дослідження показують, що впровадження чат-ботів може покращити бізнес-результати на 5–20%.

4. Розробка чат-бота є економнішим рішенням, ніж створення мобільного додатка, а модифікація функціоналу займає значно менше часу.

Крім чат-бота, у листопаді 2022 року компанія оновила офіційний вебсайт. Нова версія сайту об'єднала основний сайт мережі та платформу інтернет-магазину, що зробило ресурс сучаснішим, зручнішим та функціональнішим для користувачів.

Інтернет-магазин ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – можливість замовлення товарів онлайн через сайт або мобільний додаток з доставкою або самовивозом (рис. 2.7).

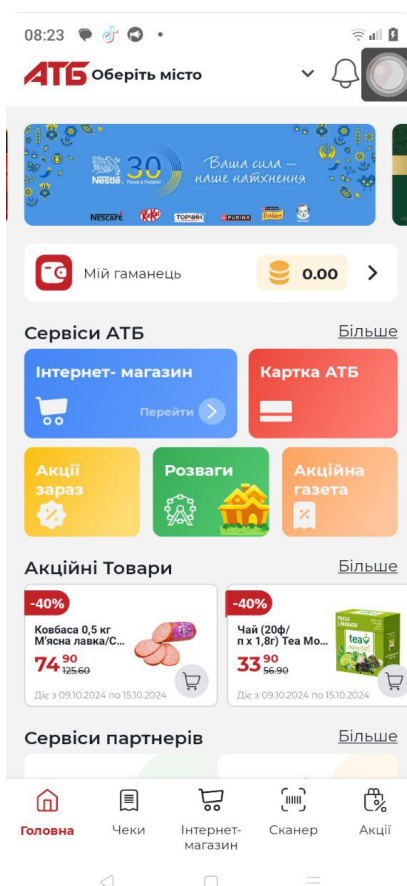


Рисунок 2.7 – Мобільний додаток ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Мобільний додаток ТОВ «АТБ-Маркет» надає користувачам такі можливості: перегляд акцій «Економія» та «7 днів» із детальним ознайомленням із вибраними товарами; доступ до рецептів із розрахованою калорійністю страв; функція «поділитися» інформацією про товар, список покупок або рецепт через електронну пошту чи інші онлайн-сервіси; зручний пошук найближчого магазину

або конкретної торговельної точки на карті; актуальні новини, швидкий зв'язок із компанією телефоном або електронною поштою, а також інші корисні функції.

На сьогодні кількість завантажень мобільного додатка перевищує 2 мільйони. Оцінки користувачів на 11.03.2025 року:

У Play Market (Android) - 4,7 із 5 (на основі 36 512 відгуків).

У App Store (Apple) – 4,8 із 5 (на основі 32900 відгуків).

Крім того, у магазинах мережі «АТБ» запроваджено систему безкасових покупок. Мобільний додаток «Скануй Купуй» дає змогу клієнтам здійснювати покупки без потреби стояти в чергах: покупець самостійно обирає товари, додає їх у кошик додатка, скануючи штрих-коди. Оплата відбувається карткою прямо через додаток, після чого достатньо показати консультанту на виході підтвердження оплати і список куплених товарів.

Таким чином, використання цифрових технологій у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» сприяє розвитку компанії, забезпечує гнучкість та адаптивність до змін ринку, а також зміцнює її лідерські позиції в роздрібній торгівлі України.

2.3. Пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є лідером роздрібною торгівлі в Україні, але для подальшого розвитку та підвищення ефективності необхідно вдосконалювати бізнес-процеси.

Розглянемо детальніше декілька із запропонованих напрямків.

Пропозиція 1: впровадження AI-рішень (штучний інтелект) для управління асортиментом та ціноутворенням.

Суть ідеї:

1. Впровадження систем штучного інтелекту (AI), які аналізують великі обсяги даних (Big Data) про попит, залишки, поведінку клієнтів, сезонність.

2. Автоматичне формування замовлень та управління асортиментом на основі прогнозів.

3. Динамічне ціноутворення - зміна цін залежно від попиту, залишків та конкурентних цін.



Рисунок 2.8 – Напрями покращення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Джерело: складено автором

4. Мінімізація людського фактору в аналізі даних і формуванні цін.

Витрати на розробку або придбання AI-рішення для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» включають комплекс робіт, необхідних для створення ефективної та працездатної системи, здатної автоматизувати управління асортиментом та ціноутворенням.

Таблиця 2.5 – Витрати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на впровадження AI-рішень (штучний інтелект)

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Розробка/закупівля AI	Витрати на розробку або придбання AI-рішення, проведення аналітики, налаштування та інтеграцію з існуючими системами	150 000 000
Підтримка і оновлення AI-системи щороку	Витрати на технічну підтримку, оновлення, адаптацію під зміни ринку та попиту	25 000 000
Разом	Загальні витрати	175 000 000

Джерело: складено автором

Загальна сума витрат у розмірі 150 млн. грн. є обґрунтованою з урахуванням масштабів мережі «АТБ», складності AI-моделі, необхідності адаптації до великої кількості магазинів (понад 1200) та обсягів товарообігу. Приблизна вартість взята з урахуванням заповнених заявок на виконання послуг у декількох компаній, які займається впровадженням ШІ [37; 38].

Отже, основну частку в загальній структурі витрат складатимуть саме витрати на придбання відповідного програмного забезпечення, що мають одноразовий характер. Хоча наведені розрахунки є орієнтовними, впровадження штучного інтелекту як альтернативи часткової заміни касирів має всі передумови стати економічно вигідним рішенням для ТОВ «АТБ-Маркет».

У підсумку коротко розглянуто пропозицію щодо створення програмного забезпечення для контролю термінів придатності товарів на складах. Суть цієї ініціативи полягає у залученні IT-відділу ТОВ «АТБ-Маркет», який має забезпечити внесення даних про термін придатності кожної одиниці товару до загальної бази. Завдяки цьому працівники складів отримають можливість оперативно відстежувати продукцію з наближенням кінцевого терміну споживання та своєчасно вживати заходів для її реалізації. Впровадження такої системи дозволить підприємству скоротити обсяги прострочених товарів, що, у

свою чергу, забезпечить економію коштів, які можуть бути спрямовані на розвиток інноваційних рішень.

Пропозиція 2: встановлення сканерів для самостійної перевірки цін.

Суть ідеї:

1. Зниження навантаження на персонал (касирів, консультантів).
2. Скорочення черг і підвищення швидкості обслуговування.
3. Зменшення кількості конфліктів із клієнтами через помилки у цінах.
4. Підвищення довіри покупців до мережі за рахунок прозорості ціноутворення.

Запровадження такої інновації в ТОВ «АТБ-Маркет» сприятиме формуванню позитивної репутації компанії як чесного та надійного продавця. Адже траплялися випадки, коли через помилкові цінніки виникали непорозуміння та конфлікти між покупцями і касирами. Встановлення сканерів дозволить уникнути подібних ситуацій у майбутньому, підвищить рівень довіри клієнтів і позитивно вплине на імідж підприємства. Таким чином, запровадження автоматичних сканерів для перевірки цін дасть змогу зменшити кількість конфліктів у магазинах.

Етапи впровадження сканерів: закупівля сканерів; проведення перевірки обладнання; встановлення одного сканера в кожному магазині; контроль за точністю та достовірністю інформації; щомісячна перевірка сканерів технічним спеціалістом.

Таблиця 2.6 – Економічний ефект ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» від встановлення сканерів для самостійної перевірки цін

Показники	Опис	Сума, грн
Витрати на закупівлю та встановлення сканерів	Вартість придбання та монтажу 1 сканера у кожному магазині (1257 магазинів × 25 тис. грн)	31 430 000
Щорічна економія на заробітній платі персоналу	Скорочення витрат на оплату праці за рахунок зменшення навантаження (по 90 тис. грн/рік/магазин)	113 130 000
Разом (чистий економічний ефект у перший рік)	Різниця між економією та початковими інвестиціями	81 700 000

Джерело: складено автором

Пропозиція 3: розширення кас самообслуговування (КСО).

Хоча ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вже впровадила систему покупок «Scan&Go» та встановила каси самообслуговування, їх кількість поки що обмежена і не перевищує 101 магазин. Цей сервіс запрацював ще у 2020 році, проте до сьогодні не зазнав суттєвих удосконалень, незважаючи на численні скарги споживачів щодо проблем у роботі мобільного додатку.

Загалом, українські торговельні мережі впроваджують каси самообслуговування (КСО) як ефективний інструмент для розвантаження магазинів у періоди найбільшого напливу покупців, особливо в години пік наприкінці робочого дня. Іншими словами, коли потік клієнтів значний, а відкриття додаткових кас є неможливим через обмеження у штаті, саме КСО допомагають зменшити черги без додаткових витрат на персонал чи збільшення заробітної плати.

Каси самообслуговування орієнтовані, перш за все, на покупців із невеликим обсягом товарів, які хочуть швидко здійснити покупку. Такі каси мають компактний розмір, тому їх можливо встановити від 1 до 4 штук у кожному магазині, залежно від площі торгового залу.

Попри те, що швидкість сканування товарів самими клієнтами часто є нижчою, ніж у касирів, збільшення кількості точок оплати дозволяє значно пришвидшити процес обслуговування загалом.

Крім того, варто зазначити, що наявність КСО стимулює збільшення дрібних покупок, які раніше здійснювалися у магазинах біля дому. Завдяки КСО такі покупки переміщуються до великих супермаркетів, адже процес стає зручнішим та швидшим. У перспективі КСО можуть частково або повністю замінити роботу касирів, особливо у магазинах із практично цілодобовим режимом роботи (крім комендантської години).

Втім, існують і певні ризики. Наприклад, дехто вважає КСО зручним засобом для крадіжок, тому під час їх встановлення необхідно забезпечити якісний контроль. При цьому важливо організувати спостереження так, щоб не створювати дискомфорту для добросовісних покупців. Контроль за КСО можуть

здійснювати як охоронці, так і спеціальні асистенти, які орієнтуються на зміну типових моделей поведінки споживачів, що може сигналізувати про можливі порушення.

Таблиця 2.7 – Витрати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на впровадження КСО

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Закупівля обладнання	Термінали самообслуговування, сканери, програмне забезпечення	30 000 000
Інтеграція системи	Налаштування програмного забезпечення, підключення до касового апарату	3 000 000
Навчання персоналу	Інструктаж касирів та консультантів щодо роботи з касами самообслуговування	600 000
Обслуговування та підтримка	Технічне обслуговування, ремонт, оновлення системи	1 500 000
Інформаційна підтримка для клієнтів	Вказівники, інструкції, маркетингова кампанія	1 000 000
Разом	Загальні витрати	36 100 000

Джерело: складено автором

Впровадження цих пропозицій допоможе ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зберегти лідерські позиції та відповідати сучасним вимогам роздрібної торгівлі.

Пропозиція 4: покращення навчання персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Основні проблеми навчання персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет»:

1. Обмежена кількість навчальних центрів: хоча компанія має власні центри навчання, їх кількість є недостатньою для охоплення всього персоналу. Ці центри більшого спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, які претендують на вищі посади, а не на базову освіту для всіх працівників.

2. Необхідність постійного підвищення кваліфікації: у сучасному світі швидко змінилися технології та методи роботи, які вимагають від працівників постійного оновлення знань та навичок. Важливо створити культуру безперервного навчання, де навчання розглядається як постійний процес, а не лише як обов'язкова процедура.

3. Потреба в розробці навчальних програм для різних посад: необхідно забезпечити для кожної посади чітко розроблені навчальні програми, які відповідають специфіці роботи та сприяють професійному розвитку працівників.

Рекомендації для покращення системи навчання: впровадження мобільних навчальних команд, які проводять тренінги на місці; розширення програм дистанційного навчання на платформі «СДН ОСВІТА» для більшої кількості посад; розробка персоналізованих планів розвитку для співробітника з урахуванням його посадових обов'язків та кар'єрних амбіцій.

Таблиця 2.8 – Витрати ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» покращення навчання персоналу

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Впровадження мобільних навчальних команд	Формування виїзних тренінгових груп для навчання персоналу безпосередньо на робочих місцях	150 000
Розширення програм дистанційного навчання	Розвиток платформи «СДН ОСВІТА» для охоплення більшої кількості співробітників	200 000
Розробка персоналізованих навчальних планів	Створення індивідуальних програм розвитку для працівників відповідно до посадових обов'язків	75 000
Проведення тренінгів та семінарів	Оплата роботи тренерів, оренда приміщень та роздаткові матеріали	100 000
Разом	Загальні витрати	525 000

Джерело: складено автором

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-Маркет».

Хоча проведений аналіз фінансових показників ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про наявність фінансових та людських ресурсів для реалізації запропонованих заходів, в сучасних нестабільних економічних умовах необхідно проводити зміни в діяльності компанії поступово. Порівняємо вигоди від реалізації трьох запропонованих заходів (таблиця 2.9).

Таким чином, з огляду на швидкість окупності інвестицій та очікуваний дохід компанії для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» доцільно розпочати із встановлення сканерів для самостійної перевірки цін, покращення навчання персоналу, потім розширити каси самообслуговування, а проєкт впровадження штучного інтелекту розглядати як стратегічний.

Таблиця 2.9 – Порівняння доцільності запровадження запропонованих проєктів для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показники	Пропозиція 1	Пропозиція 2	Пропозиція 3	Пропозиція 4
	Впровадження AI-рішень (штучний інтелект)	Встановлення сканерів для самостійної перевірки цін	Розширення кас самообслуговування (КСО)	Покращення навчання персоналу
Стартові інвестиції, грн	150 000 000	31 430 000	33 600 000	525 000
Операційні витрати (річні), грн/рік	25 000 000	-	2 500 000	-
Очікуваний річний дохід, грн (економія)	169 700 000	113 130 000	40 000 000	600 000
Термін окупності, місяців	12,4	3,3	10,8	10,5

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані й вдосконалені ідеї сприятимуть не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів і зниженню витрат ТОВ «АТБ-Маркет», але й посилять інноваційний потенціал компанії та укріплять її позиції на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні основи управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, здійснено оцінку ефективності бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та запропоновано конкретні напрями їх удосконалення.

За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Бізнес-процеси є основою діяльності підприємства, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей, підвищення продуктивності, скорочення витрат та адаптацію до змін середовища. Бізнес-процес можна визначити як організаційно та функціонально виокремлену послідовність дій або операцій у ланцюгу створення доданої вартості (споживчої цінності), яка є спроектованою та контрольованою системою перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат, що відповідає потребам внутрішніх або зовнішніх споживачів. Цифрові технології сприяють автоматизації рутинних завдань, підвищенню точності рішень та оптимізації ресурсів. У сучасному менеджменті ефективне управління бізнес-процесами розглядається як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Цифрова трансформація бізнесу змінює уявлення про традиційні процеси управління. Вона базується на впровадженні цифрових технологій (ERP-систем, CRM, Big Data, AI, IoT тощо), які дають змогу підвищити продуктивність, зменшити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечити прозорість процесів та прискорити прийняття управлінських рішень.

3. Успішне впровадження цифрових інструментів не лише сприяє підвищенню продуктивності, а й дозволяє компаніям створювати додаткову цінність для споживачів. Теоретичний аналіз показав, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до організації бізнес-процесів. Інтеграція цифрових платформ, автоматизованих облікових систем та систем бізнес-аналітики стає необхідною умовою для досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку.

4. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» залишається найбільшою роздрібною мережею в Україні, незважаючи на складну економічну ситуацію та виклики, спричинені війною. Компанія демонструє стійкість, забезпечуючи стабільний розвиток, відкриття нових магазинів і впровадження технологічних інновацій, хоча у 2023 році зафіксувала фінансові збитки. Компанія використовує ERP-системи, логістичні платформи, дистанційне навчання персоналу, а також елементи бізнес-аналітики, що свідчить про її високу адаптивність до змін.

Разом із тим, результати аналізу виявили низку проблемних зон у бізнес-процесах компанії, таких як недостатня клієнтоорієнтованість, нерівномірне завантаження кас у пікові та непікові години, недостатній контроль за термінами придатності продукції та списаннями.

Основними викликами для «АТБ» у 2023-2024 роках також стали зниження купівельної спроможності, зростання витрат на енергоресурси, проблеми з кадрами та необхідність адаптації до змін у логістичних процесах.

SWOT-аналіз підтвердив, що, попри сильні сторони (розгалужена мережа, автоматизована логістика, потужні закупівельні можливості), компанія має серйозні виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом, війною, зміною споживчого попиту та необхідністю оперативного впровадження нових бізнес-моделей.

5. У межах дослідження сформульовано конкретні напрями покращення управління бізнес-процесами, зокрема:

- впровадження інструментів штучного інтелекту (AI) для управління асортиментом та ціноутворенням на основі аналізу попиту, сезонності та поведінки споживачів;
- встановлення сканерів для самостійної перевірки цін у торгових залах, що сприятиме підвищенню прозорості ціноутворення та зменшенню навантаження на персонал;
- розширення мережі кас самообслуговування (КСО), що дозволить оптимізувати процеси обслуговування покупців, зменшити черги та підвищити рівень задоволеності клієнтів;

- удосконалення системи навчання персоналу шляхом впровадження цифрових освітніх платформ, внутрішніх тренінгових програм і системи постійної оцінки знань працівників.

Розглянуті ініціативи демонструють високий потенціал економічної ефективності та можуть бути реалізовані у рамках поетапної цифрової трансформації підприємства. Зокрема, застосування технологій штучного інтелекту дозволяє автоматизувати складні управлінські рішення, адаптувати товарну політику до змін ринкового середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з неликвідними запасами. Аналіз економічної доцільності впровадження зазначених ініціатив свідчить про їх позитивну інвестиційну привабливість. Так, встановлення сканерів для перевірки цін є найбільш швидкоокупним рішенням із розрахунковим терміном окупності 3,3 місяця. Розширення інфраструктури кас самообслуговування передбачає окупність на рівні 10,8 місяця, тоді як впровадження AI-рішень розглядається як стратегічна інвестиція з довгостроковою окупністю близько 12,4 місяця, що супроводжується комплексним ефектом цифрової трансформації.

Таким чином, стратегія поступового впровадження запропонованих ініціатив забезпечить ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» подальший розвиток, підвищить ефективність бізнес-процесів, зміцнить його ринкові позиції та створить додаткову цінність для клієнтів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/81.pdf
2. АТБ впроваджує електронний документообіг EDIN URL: <https://edin.ua/atb-vprovadzhuje-elektronnij-dokumentoobig-edin/>
3. Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 1 (27). С. 36-44.
4. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрових трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386>
5. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 407-412.
6. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4 (36). С. 32-41.
7. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). С. 90-102.
8. Восканян З.А. Методичні підходи до впровадження digital технології логістичної системи підприємства роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 19-26.
9. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С.155-163.

10. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №45. С. 51-55.
11. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 10–18.
12. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 130-133.
13. Документообіг з мережею «АТБ» з поставкою через логістичного оператора ТОВ «Логістик Юніон». Інструкція для Постачальника URL: https://wiki.edin.ua/uk/latest/ClientProcesses/ATB/ATB_Instructions/ATB_external_EDI_instruction_post.html
14. Жовнач Р.І., Іванов А.З., Коловоротний С.А., Кузьмяк Ю.Й. Економічний аналіз і оцінка ефективності забезпечення діяльності мережевого ритейлу та збуту товарів. *Вісник економічної науки України*. 2023. №1 (44). С. 86-92.
15. Завербний А.С., Ільницький В.С. Цифрова трансформація бізнесу як необхідна умова його розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. №69. С. 57-60.
16. Іванечко Н.Р., Процишин Ю.Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та український досвід. *Економіка харчової промисловості*. 2020. № 1. С. 77-85.
17. Кадрова політика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» URL: <https://www.atb.ua/page/hr>
18. Кобушко Я.В., Манжола Б.В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2023. №10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08>

19. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_31
20. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_45
21. Коюда В. О., Пасько М. І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 1. 2018. С. 302 - 311.
22. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 148-153.
23. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства [Текст] / Тетяна Іванівна Лепейко // *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 143–150.
24. Мельник О. Г., Мукан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. № 2. С. 43 – 52.
25. Микитенко Н.В. Дубініна В.В. Дослідження бізнес-процесів підприємств роздрібної торгівлі за допомогою методів якісного аналізу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 24. №2. С. 93-103.
26. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 323 – 328.
27. Олексій В. Сучасні методики удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції [Тернопіль, 20 травня 2022 р.]. Тернопіль: Вектор, 2022. С. 45 – 46.

28. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №19. С. 544-547.

29. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4343>

30. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посіб.: у 2-х ч. - Ч. 1: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби / Д. Л. Орловський. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с.

31. Основні тренди ритейлу на 2025 рік URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/osnovni-trendi-ritejlu-na-2025-rik>

32. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» URL: <https://www.atbmarket.com/company>

33. Офіційний сайт ТОВ «КЛАРИТІ АПП» URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current_year=2023

34. Офіційний сайт «СДН ОСВІТА» URL: <https://education.atbmarket.com/md/course/index.php?categoryid=56>

35. Пархоменко Н.О. Управління розвитком бізнес-систем в умовах глобального середовища: теорія, методологія та практика: дисертація. Харків: Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. 2021. 592 с.

36. Перевозова І.В., Гонтар Л.В. Етапи та інструменти впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі в умовах кризових явищ. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4002>

37. Послуги з розробки штучного інтелекту URL: <https://webbylab.com/uk/ai-development-company/>

38. Послуги з розробки штучного інтелекту URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/bdo-digital/implementation-of-ai>

39. Похилько С.В., Єременко А.Ю. Бізнес-модельне проектування електронної комерції: ефективність дропшипінгу та його трансформація. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №1 (65). С. 69-77.

40. Прокопенко М.О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf

41. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №30. С. 71-76.

42. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1 -2. С. 79 - 84.

43. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59 - 65.

44. Семенчук Т.Б., Ліченко В.Ю. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 2 (56). С. 176-181.

45. Сидорова А.В, Біленко Д.В., Буркіна Н.В. Бізнес-аналітика: навчально-методичний посібник. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса. 2019. 104 с.

46. Сидорюк Я.М., Лещій Л.А. Майбутнє вже зараз: аналіз ринку ІІІ та його вплив на бізнес-стратегію та ризики. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-03/2024-13-04-03>

47. Системи управління якістю. Основні положення, словник термінів. Вимоги: ДСТУ 9000:2015 (ISO 9000:2015). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.

48. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Business Model Canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №9. С. 11-14.

49. Тарнавська Д.М., Бугас Н.В. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»). *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3637/3567>

50. Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. №2. С. 125-128.

51. Успіх впровадження електронних ТТН та рекомендації для підприємців від «АТБ-Маркет» та EDIN URL: <https://edin.ua/uspix-vprovadzhennya-elektronnix-ttn-ta-rekomendaci%D1%97-dlya-pidpriyemciv-vid-atb-market-ta-edin/>

52. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика»/ 2021. 706 с/

53. Цифрова адженда України – 2020 URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

54. Чень М. Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні. *Центральний науковий вісник*. 2023. №10 (43). С. 70-87.

55. Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 158-161.

56. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. №1. С. 124-131.

57. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Том 2. №4. С. 268-273.

58. Шепиленко В.Ю. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. № 1 (91). С. 39-46.

59. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 136–145.

60. Щедріна О.І. Цифрові технології для трансформації бізнесу. 2021. №101. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/60e2ffca-e63f-4172-8fb4-ab3664a6f076>

61. Яваєва Д. Д. Європейські підходи до процесів управління в епоху цифровізації. *Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень: Матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції*. (Кривий Ріг, 1 листопада 2024 р.) С. 74-75. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-01.11.2024/102>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення терміну «бізнес-процес»

Автор	Визначення
Бавико О.Є., Фаєнгольд М.А. [3]	Бізнес-процес – «організаційно та функціонально виокремлена в ланцюгу створення доданої вартості (споживчої цінності), спроектована та контрольована послідовність дій/операцій, в межах якої відбувається перетворення вхідних ресурсів на результати, що задовольняють вимоги зовнішніх (внутрішніх) споживачів»
Довба І.В., Сойма С.Ю. [12]	Бізнес-процес – це «сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача, який є результатом діяльності, визначеної технологією чи інструкціями».
Лепейко Т. І. [23]	Під бізнес-процесом будемо розуміти «сукупність взаємопов'язаних дій, які направлені на перетворення входів у виходи з метою отримання продукту (послуги), що має цінність для споживача»
Ольшанський О.В. [28]	Бізнес-процес підприємства торгівлі – «сукупність послідовних аналітичних і торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів, організацію дій для вирішення завдань. А на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, яка становить цінність для споживачів»
Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. [55]	«Бізнес-процеси підприємств – будь-яка діяльність підприємств спрямована на задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів підприємства»
Чернуха Т. С. [56]	Бізнес-процес – «сукупність різних видів діяльності, в рамках яких «на вході» використовуються ресурси, а «на виході» створюється «продукт», цінний для споживача»

Джерело: [3, 12, 23, 28, 55, 56]

Бізнес-процес	
→ Як об'єкт управління	» Виступає як процес маркетинговий, процес формування певних цінностей, процес антикризового управління тощо
→ Як маркетинговий процес	» Підготовка, аналіз, планування та інші дії, пов'язані з маркетинговими заходами
→ Як виробничий процес	» Сукупність усіх дій людей і засобів виробництва, спрямованих на виготовлення продукції (формування послуг)
→ Як інноваційний процес	» Послідовність дій від моменту виникнення нової ідеї до її повного втілення
→ Як процес формування нових цінностей	» Процеси, пов'язані із задоволенням запитів клієнтів
→ Як процес антикризового управління	» Процеси, пов'язані з виведенням підприємства зі стану банкрутства
→ Як процес стратегічного управління	» Процеси, спрямовані на попередження кризових ситуацій та забезпечення цілеспрямованого розвитку компаній
→ Як процес капіталізації	» Бізнес-процеси, що сприяють зростанню вартості бізнесу
→ Як процес досягнення конкурентоспроможності	» Єдиний процес, який змінює складові елементи для досягнення стійкої конкурентної переваги

Рисунок Б.1 – Процесний підхід до визначення поняття «бізнес-процес»

Джерело: [59]

Додаток В

Методи підвищення ефективності бізнес-процесів провідних компаній у контексті цифрової трансформації		
→ Amazon	Автоматизація	За останні три роки кількість робіт, розгорнутих у центрах виконання робіт і на складах, збільшилася в понад 2 рази: з 350 000 у 2021 р. до 750 000 у червні 2023 р. [12]
→ Walmart	Аналітика великих даних	Walmart побудувала велику приватну хмару, щоб обробляти значний обсяг даних – 2,5 петабайта щогодини. У 2023 р. ці зусилля сприяли зниженню загальних операційних витрат на 5% [13]
→ Starbucks	Мобільні застосунки	Транзакції Starbucks у мобільному застосунку зросли до 30% від загального обсягу продажів у США у 2024 р. Це новий рекорд, і він вищий, ніж на 27% у кварталі минулого року та на 25% два роки тому [14]
→ UPS	Удосконалені алгоритми маршрутизації	З моменту першого впровадження ORION компанія UPS заощадила приблизно 100 мільйонів миль і 10 мільйонів галонів пального на рік (близько \$450 млн на рік) [15]
→ Microsoft	Хмарні обчислення	До 2022 р. перехід Microsoft на хмарні сервіси Azure знизив витрати на ІТ на 35%. Швидкість обробки даних збільшилася на 60%, що підвищило операційну ефективність [16]
→ Procter & Gamble	Роботизація процесів (RPA)	До 2022 р. ініціативи P&G з RPA скоротили час ручної обробки на 85%. Було автоматизовано понад 2500 процесів, що привело до заощадження \$2,5 млрд протягом чотирьох років [17]

Рисунок В.1 – Методи підвищення ефективності бізнес-процесів провідних компаній у контексті цифрової трансформації

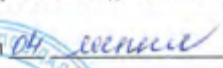
Джерело: [59]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні станом на 31 грудня 2022 року

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні станом на 31 грудня 2022 року				
Стаття	Примітки	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.	1 счня 2021 р.
Активи				
Непоточні активи				
Основні засоби	7	22 514 976	25 676 168	20 908 841
Інвестиційна нерухомість		203 789	586 227	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		105 811	89 162	81 575
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	9	3 247	3 705	-
Відстрочені податкові активи	21	279 585	90 903	72 971
Інші непоточні фінансові активи		10	10	10
Загальна сума непоточних активів		23 107 418	26 446 175	21 063 397
Поточні запаси	8	8 615 135	7 771 596	6 423 708
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	9	452 348	1 557 003	4 474 706
Поточні податкові активи, поточні*		10 555	-	-
Інші поточні нефінансові активи		460 875	213 227	183 950
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	8 423 626	6 407 408	3 506 291
Загальна сума поточних активів		17 962 539	15 949 234	14 588 655
Загальна сума активів		41 069 957	42 395 409	35 652 052
Статутний капітал		9 930	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток		4 948 174	4 520 851	1 891 948
Загальна сума власного капіталу	11	4 958 104	4 530 781	1 901 878
Довгострокові зобов'язання з оренди	12	8 859 351	9 875 245	9 966 470
Загальна сума непоточних зобов'язань		8 859 351	9 875 245	9 966 470
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		760 045	426 475	355 442
Інші поточні забезпечення		-	-	1 699
Загальна сума поточних забезпечень		760 045	426 475	357 141
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	13	14 620 652	17 940 485	14 410 575
Поточні податкові зобов'язання, поточні*		-	546 077	335 685
Короткострокові зобов'язання з оренди	12	4 689 762	3 301 550	3 673 549
Інші поточні фінансові зобов'язання	14	7 141 022	5 719 313	4 955 844
Інші поточні нефінансові зобов'язання		41 006	55 468	50 895
Загальна сума поточних зобов'язань		27 252 487	27 989 368	23 783 689
Відстрочений дохід		15	15	15
Загальна сума зобов'язань		36 111 853	37 864 628	33 750 174
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		41 069 957	42 395 409	35 652 052

* На 31 грудня 2022 року у рядку «Поточні податкові активи, поточні» представлена поточна дебіторська заборгованість з податку на прибуток. На 31 грудня 2021 року та на 1 січня 2021 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені Групи  2023 року.

Шаповалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер

Джерело: [32]

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат за 2022 рік

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат
за 2022 рік

Стаття	Примітки	2022 р.	2021 р.
Прибуток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	15	148 348 875	143 745 255
Собівартість реалізації	16	(110 820 558)	(110 486 259)
Валовий прибуток		37 528 317	38 258 996
Інші доходи	17	1 194 854	1 261 533
Витрати на збут	16	(22 019 887)	(22 451 141)
Адміністративні витрати	16	(10 984 826)	(4 815 832)
Інша витрата	18	(1 110 376)	(416 013)
Інші прибутки (збитки)		(29 935)	(12 371)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		4 578 147	11 825 172
Фінансові доходи	20	409 851	216 069
Фінансові витрати	19	(1 648 714)	(1 953 681)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(4 872)	69 142
Прибуток (збиток) до оподаткування		3 334 412	10 156 702
Податкові доходи (витрати)	21	(828 842)	(1 827 799)
Прибуток (збиток)		2 505 570	8 328 903
Загальна сума сукупного доходу		2 505 570	8 328 903

Затверджено і підписано від імені Групи *О. М. Мельник* 2023 року

Шаповалова Н.А.

Генеральний директор



Бобров О.С.

Головний бухгалтер

Джерело: [32]

Таблиця Е.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2023 рік, тис. грн

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	101 948	57 676
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 755 082	1 780 720
Основні засоби	1010	20 763 561	22 365 282
Інвестиційна нерухомість	1015	203 790	195 327
Інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 247	2 485
Відстрочені податкові активи	1045	273 884	234 035
Усього за розділом I	1095	23 101 572	24 635 585
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 615 062	8 370 136
Дебіторська заборгованість	1125–1155	939 689	946 043
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 423 611	13 515 622
Усього за розділом II	1195	17 979 142	22 832 801
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0	19 550
Баланс (Актив)	1300	41 080 714	47 487 936

Джерело: [33]

Таблиця Е.2 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2023 рік, тис. грн

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток	1420	4 970 321	4 519 921
Усього за розділом I	1495	4 980 251	4 529 851
II. Довгострокові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 859 351	8 672 402
Усього за розділом II	1595	8 859 351	8 672 402
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість	1610–1690	27 241 112	34 285 683
Усього за розділом III	1695	27 241 112	34 285 683
Баланс (Пасив)	1900	41 080 714	47 487 936

Джерело: [33]

Продовження додатку Е

Таблиця Е.3 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік, тис. грн

Назва показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181 089 665.00	148 332 869.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 239 848.00	110 721 024.00
Валовий прибуток	2090	47 849 817.00	37 611 845.00
Інші операційні доходи	2120	1 125 906.00	1 196 654.00
Адміністративні витрати	2130	23 972 873.00	11 026 796.00
Витрати на збут	2150	23 012 908.00	22 040 993.00
Інші операційні витрати	2180	1 386 650.00	1 115 154.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	603 292.00	4 625 556.00
Інші фінансові доходи	2220	914 341.00	409 851.00
Інші доходи	2240	6.00	6.00
Фінансові витрати	2250	1 708 397.00	1 648 708.00
Інші витрати	2270	20 021.00	29 941.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290/2295	210 779.00 (збиток)	3 356 764.00 (прибуток)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-239 620.00	-829 074.00
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2350/2355	450 399.00 (збиток)	2 527 690.00 (прибуток)

Джерело: [33]

Таблиця Ж.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2024 рік, тис. грн

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	57 676	151 490
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 780 720	1 934 406
Основні засоби	1010	22 365 282	25 308 189
Інвестиційна нерухомість	1015	195 327	194 594
Інші фінансові інвестиції	1035	60	60
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 485	2 131
Відстрочені податкові активи	1045	234 035	216 189
Усього за розділом I	1095	24 635 585	27 807 059
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 370 136	10 671 534
Дебіторська заборгованість	1125–1155	946 943	1 158 517
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 515 622	14 884 161
Усього за розділом II	1195	22 832 801	26 714 212
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	19 550	9 126
Баланс (Актив)	1300	47 487 936	54 530 397

Джерело: [33]

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.2 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
за 2024 рік, тис. грн

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок року	На кінець року
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток	1420	4 519 921	5 259 295
Усього за розділом I	1495	4 529 851	5 269 225
II. Довгострокові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 672 402	9 109 090
Усього за розділом II	1595	8 672 402	9 109 090
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість	1610–1690	34 285 683	40 152 082
Усього за розділом III	1695	34 285 683	40 152 082
Баланс (Пасив)	1900	47 487 936	54 530 397

Джерело: [33]

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.3 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік, тис. грн

Назва показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 905 300.00	181 089 665.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 634 904.00	133 239 848.00
Валовий прибуток	2090	56 270 396.00	47 849 817.00
Інші операційні доходи	2120	1 349 664.00	1 125 906.00
Адміністративні витрати	2130	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	2150	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	2180	2 340 246.00	1 386 650.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	5 179 305.00	603 292.00
Інші фінансові доходи	2220	905 862.00	914 341.00
Інші доходи	2240	4.00	6.00
Фінансові витрати	2250	1 853 781.00	1 708 397.00
Інші витрати	2270	86 714.00	20 021.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	2290/2295	4 144 676.00 (прибуток)	210 779.00 (збиток)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 045 302.00	-239 620.00
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2350/2355	3 099 374.00 (прибуток)	450 399.00 (збиток)

Джерело: [33]

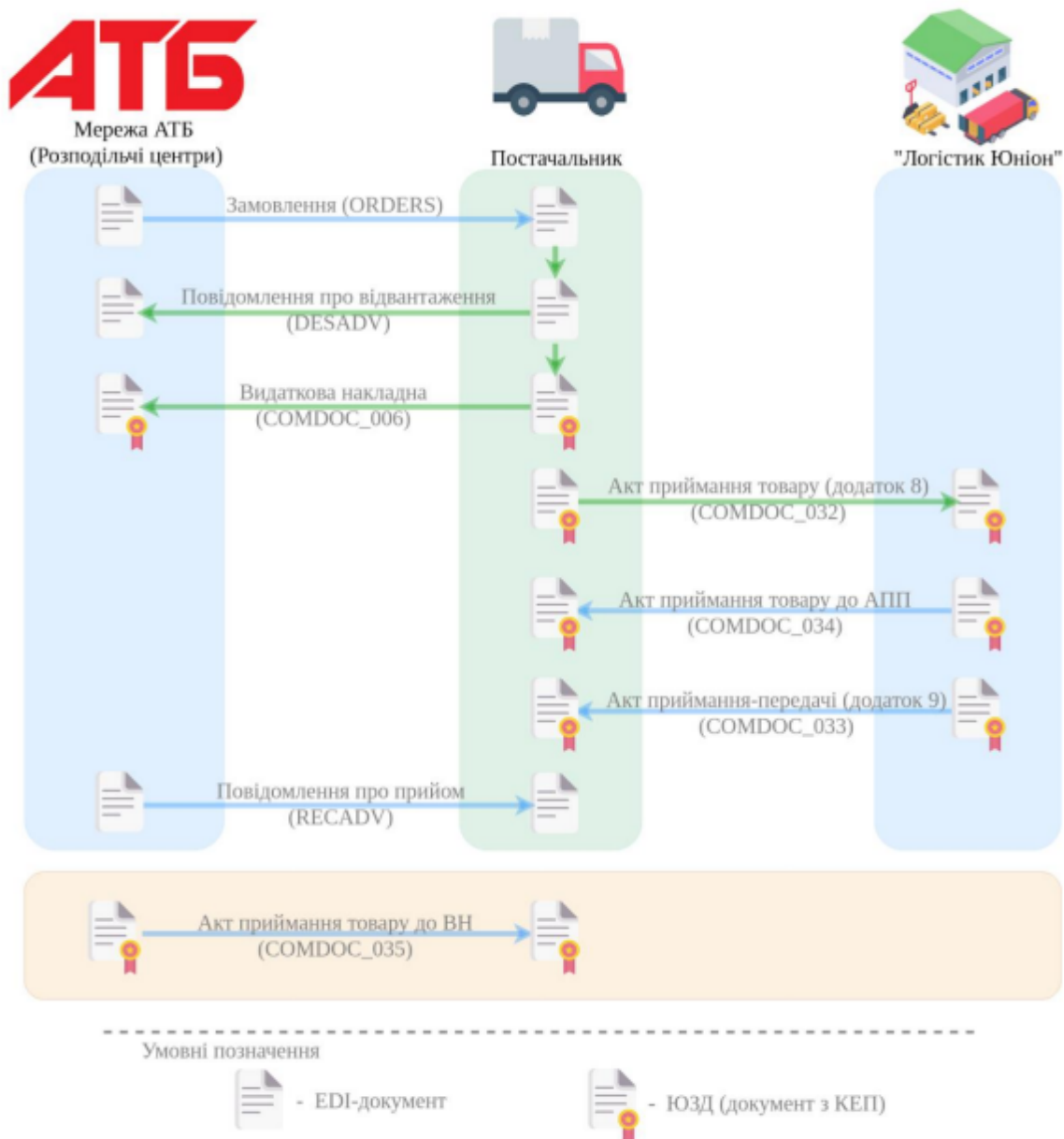


Рисунок 3.1 – Загальна схема документообігу між ТОВ «АТБ-Маркет», постачальником та логістичним оператором «Логістик Юніон»

Джерело: [32]