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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

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

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення системи управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації»**

здобувача _____Вінникової Вікторії Андріївни_____

науковий керівник: д.е.н., проф., Сагайдак Михайло Петрович _____

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

завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П. _____

Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

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

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Вінниковій Вікторії Андріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

дистанційної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Удосконалення системи управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації»
Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АТБ-маркет»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	**Теоретико-методичні основи управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації**
(назва розділу)	
Розділ 2	**Аналіз діяльності та розробка заходів з удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації**
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	система управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації

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

У розділі 1	Розкрити сутність понять «система управління» та «цифрова трансформація»; узагальнити теоретичні основи та дослідити світові тенденції цифрової трансформації бізнес організацій. Охарактеризувати елементи системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією. Навести та проаналізувати методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією та оцінювання її ефективності

У розділі 2	Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-маркет». Дослідити систему управління ТОВ «АТБ-маркет» та сучасні напрями цифрової трансформації. Розробити та обґрунтувати рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та цифрової трансформації ритейлу

Завдання підготував

науковий керівник **д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК**

(підпис) *(ім'я, прізвище)*

«10» лютого 2023 р.

Завдання одержав

здобувач **Вікторія ВІННИКОВА**

(підпис) *(ім'я, прізвище)*

«10» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінок, 4 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 57 найменувань.

«Удосконалення системи управління бізнес-організацією

в умовах цифрової трансформації»

Об'єкт дослідження – система управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

-розкрити сутність понять «система управління» та «цифрова трансформація»;

-узагальнити теоретичні основи та дослідити світові тенденції цифрової трансформації бізнесу організацій;

-охарактеризувати елементи системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією;

-навести та проаналізувати методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією та оцінювання її ефективності;

-надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-маркет»;

-дослідити систему управління ТОВ «АТБ-маркет» та сучасні напрями цифрової трансформації;

-розробити та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та цифрової трансформації ритейлу.

Практичне значення одержаних результатів: цифрова трансформація є надзвичайно важливою для бізнес-організацій, оскільки вона допоможе збільшити

продуктивність, покращити якість послуг, підвищити ефективність управління та знизити зайві витрати. За результатами проведеного дослідження сформульовані і обґрунтовані такі рекомендації щодо удосконалення управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації:

- Внесення змін до функціоналу мобільного додатку. На сьогоднішній день понад 58% споживачів надають перевагу онлайн покупкам, у 20 разів більше клієнтів надають перевагу додатку порівняно з сайтом [51].
- Створення hr чат боту. Він допомагатиме у пошуку персоналу шляхом збору резюме, зможе проводити опитування та сприяти адаптації нових працівників, це звільнить час hr відділу на більш складні питання які потребують втручання людини.
- Розумні полиці. Ця технологія допоможе підтримувати необхідну кількість товарів на полицях, може бути використана для автоматичної зміни цін, спростить проведення інвентаризації, замовлення продуктів. Розумні полиці є потужним інструментом для збору та аналізу великої кількості даних, які допоможуть приймати рішення, що суттєво впливатимуть на конкурентоспроможність мережі магазинів.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: управління, менеджмент, цифрова трансформація.

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

Вінникової Вікторії Андріївни
на тему «**Удосконалення системи управління бізнес-організацією**
в умовах цифрової трансформації»

Логіко-структурний рівень роботи: дотримано в межах затвердженої теми та методичних рекомендацій щодо виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи. В роботі структурні елементи є взаємопов'язаними і такими, що логічно побудовані у викладенні матеріалу.

Рівень пошукової глибини: авторкою проаналізовано достатню, для розкриття теми робити, кількість літературних джерел і даних про діяльність досліджуваної бізнес-організації.

Теоретико-методичний рівень роботи: авторкою у першому розділі визначено сутність понять «система управління» та «цифрова трансформація», визначено світові тенденції цифрової трансформації бізнес-організацій, що дозволило структурувати елементи системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією, а також наведено методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: у другому розділі приділено увагу організаційно-економічній характеристиці діяльності ТОВ «АТБ-маркет», проаналізовано його сучасні напрями цифрової трансформації та досліджено систему управління. На основі виявлених проблем розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та цифрової трансформації рітейлу. Проте, слід звернути увагу на певні зауваження, а саме: доцільно було в роботі навести візуальне представлення процесів цифровізації з визначенням їх впливу на ефективність управління бізнес-організацією, також, на нашу думку, доцільно було навести план організаційно-управлінських заходів задля ефективного і контрольованого процесу реалізації запропонованих пропозицій.

Рівень наукової етики: в роботі авторкою дотримано етику цитувань, на всі текстові запозичення є посилання на літературні джерела, а також містяться авторські обґрунтування.

Організаційний рівень проведення дослідження: авторка дотримувалась етапів виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи, своєчасно виконувала розділи роботи в межах затвердженого індивідуального завдання.

Публікації автора за темою виконаної кваліфікаційної бакалаврської роботи відсутні

Кількість балів за якість КБР: 54 бали.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи Вінникова В.А. здобула компетенції відповідно до освітньої програми, які зокрема були продемонстровані під час передзахисту.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за структурою, змістовним наповненням викладеного в кваліфікаційній бакалаврській роботі матеріалу, якістю і обґрунтованістю наданих рекомендацій Вінниковій Вікторії Андріївні може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
завідувач кафедри менеджменту,
д.е.н., професор Михайло САГАЙДАК
«08» червня 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувача вищої освіти

Вінникової Вікторії Андріївни

Тема «Удосконалення системи управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації»

Актуальність теми бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в необхідності обґрунтування та розробки рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації. Адже від цього залежить конкурентоспроможність підприємства та його здатність виживати і розвиватись на ринку. Цифрові технології дають можливість накопичувати та аналізувати інформацію про споживачів та автоматизувати функції які раніше виконувались людиною, що допоможе збільшити маржинальність бізнесу, зекономити час та врятувати від можливих помилок.

Позитивні риси роботи визначаються як такі:

- Ретельно досліджені теоретичні основи цифрової трансформації
- Надана детальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»
- Розроблені та обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та його цифрової трансформації

Зауваження до роботи відсутні

Практичне значення одержаних результатів: за результатами дослідження сформульовані та аргументовані пропозиції щодо удосконалення управління ТОВ «АТБ-маркет» та його цифрової трансформації

Вінникова М.О.

Трейд маркетинг менеджер ДП Сантрейд _____

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 5

1.1 Поняття «система управління» **5**

1.2 Поняття «цифрова трансформація» **6**

1.3 Теоретичні основи та світові тенденції цифрової трансформації бізнес організацій **9**

1.4 Характеристика елементів системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією **12**

1.5 Методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією та оцінювання її ефективності **17**

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 24

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет» **24**

2.2. Дослідження системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та сучасних напрямів цифрової трансформації **29**

2.3 Рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та цифрової трансформації рітейлу. **37**

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ВСТУП

Актуальність проблеми: на сьогоднішній день інформаційні ресурси є основною складовою забезпечення ефективного функціонування та досягнення конкурентного положення на ринку будь-яких бізнес-організацій. Цифрові технології дають можливість накопичувати інформацію про споживачів, на основі якої можна аналізувати попит та залишатись затребуваними для клієнтів. За допомогою автоматизації функцій які раніше виконувались людиною можна зекономити як гроші, так і час, а що ще важливіше, уникнути помилок які може допустити людина, але комп'ютер їх не допустить бо працює за скриптом від якого не може відхилятись.

Мета дослідження: розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації.

Завдання дослідження:

-розкрити сутність понять «система управління» та «цифрова трансформація»;

-узагальнити теоретичні основи та дослідити світові тенденції цифрової трансформації бізнесу організацій;

-охарактеризувати елементи системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією;

-навести та проаналізувати методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією та оцінювання її ефективності;

-надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-маркет»;

-дослідити систему управління ТОВ «АТБ-маркет» та сучасні напрями цифрової трансформації;

-розробити та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та цифрової трансформації ритейлу.

Об'єкт дослідження: система управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження: аналіз, аргументація, системний метод, теоретико-методологічний метод, інтерпретація, графічний і табличний методи, спостереження, порівняння, узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження: результати проведеного дослідження демонструють, що цифрова трансформація є надзвичайно важливою для бізнес-організацій, оскільки вона допоможе збільшити продуктивність, покращити якість послуг, підвищити ефективність управління та знизити зайві витрати. За результатами проведеного дослідження сформульовані і обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації.

Інформаційна база дослідження: інтернет-джерела, аналітично-довідкові матеріали, наукові статті, підручники та посібники, статистичні дані, підручники і навчальні посібники, монографії зарубіжних та вітчизняних науковців, інформаційні портали, офіційні сайти, довідники, наукові періодичні видання, наукові збірники.

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінок, 4 таблиць, 11 рисунків, список літератури з 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Поняття «система управління»

Система управління - це процес створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури при реалізації прийнятого управлінського рішення та розробленого плану заходів [1].

Система управління складається з [2]:

-органів управління (посади і підрозділи)

-комунікаційних каналів (для взаємодії в системі управління);

-набору цілей, стратегій, методів, технологій, процедур, розпоряджень, які контролюють виконання управлінських обов’язків, юридично закріплених норм і правил і складають механізм управління;

-матеріальної інфраструктури управління;

Суб'єкти управління це керівники різного рівня, що мають повноваженнями у сфері прийняття рішень у певних сферах діяльності організації:

- Керівники вищих рівнів управління: директори та їх заступники, керівники департаментів, філій, відділень та ін;

- Керівники середньої ланки: начальники функціональних підрозділів та їх частин;

- Керівники нижнього рівня управління: начальники виробничих ділянок, бригадири та ін;

- Організатори певних видів робіт.

Об'єкт управління - елемент системи управління, на який спрямовано управлінську діяльність**.**

Об'єкти організаційної діяльності - всі взаємопов'язані структурні підрозділи організації (групи виконавців, дільниці, цехи, відділи, сектори, лабораторії і т.п.).

1.2 Поняття «цифрова трансформація»

Цифрова трансформація (англ. *digital transformation*) - це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій. Це прискорить продаж і зростання бізнесу [3].

Цифрова трансформація - це процес впровадження цифрових технологій та інновацій для покращення ефективності діяльності організації. Може включати автоматизацію процесів, використання аналітики даних для прийняття рішень, впровадження штучного інтелекту, розробку цифрових продуктів та послуг, зміну моделі бізнесу та підвищення рівня залученості клієнтів.

Цифрова трансформація дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку, підвищує ефективність роботи та дозволяє зменшити витрати. Крім того, цифрова трансформація може допомогти створити нові можливості для бізнесу та розвитку продуктів. Важливим елементом цифрової трансформації є забезпечення безпеки даних та захисту приватності користувачів.

Цифровізація - це процес перетворення аналогової інформації у цифрову форму за допомогою аналого-цифрового перетворювача, такого як сканер зображень або цифрових аудіозаписів. Зі збільшенням використання Інтернету з 1990-х років зросло й впровадження цифровізації. Однак цифрова трансформація це більше, ніж просто цифровизація існуючих процесів. Цифрова трансформація

передбачає розгляд того, як продукти, процеси та організації можуть бути змінені за допомогою нових цифрових технологій [4][5]. У 2019 році було запропоновано визначення цифрової трансформації як "процесу, який має на меті поліпшення сутності шляхом спричинення значних змін які стосуються властивостей за допомогою інформаційних комбінацій, обчислювання, комунікації та зв'язку технологій" [6].

Впровадження цифрових технологій може приносити користь бізнесу [7] [8], проте деякі корпоративні культури можуть зіткнутися з труднощами, пов'язаними зі змінами, необхідними для цифрової трансформації [9].

У 2020 році 37% європейських компаній і 27% американських компаній ще не використовували цифрові технології [10] [11]. За період 2017-2020 років 70% європейських муніципалітетів збільшили свої витрати на цифрові технології [12].

За даними опитування, проведеного у 2021 році, 55% європейських компаній заявили, що пандемія COVID-19 збільшила попит на цифрові технології, і 46% компаній повідомили, що стали більш цифровими [13]. Половина з цих компаній планує збільшення використання цифрових технологій у майбутньому, причому більша частина з них - компанії, які і раніше використовували цифрові технології [14] [15]. Відсутність цифрової інфраструктури була визнана основною перешкодою для інвестицій 16% європейських компаній, порівняно з 5% у США [10]. У опитуванні, проведеному у 2021 році, 89% банків Африки заявили, що пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію їх внутрішніх операцій [16]. Цифрова трансформація надає підприємствам нової життєздатності. Зараз економічні наслідки є серйозною турботою для цифрової трансформації [17].

У 2022 році 53% підприємств в ЄС звітували про те, що вжили заходів або зробили інвестиції з метою цифрової трансформації [18] [19] [20]. 71% компаній у США повідомили про використання принаймні однієї високотехнологічної цифрової технології, що подібно до середнього використання 69% в організаціях ЄС [21] [22] [23].

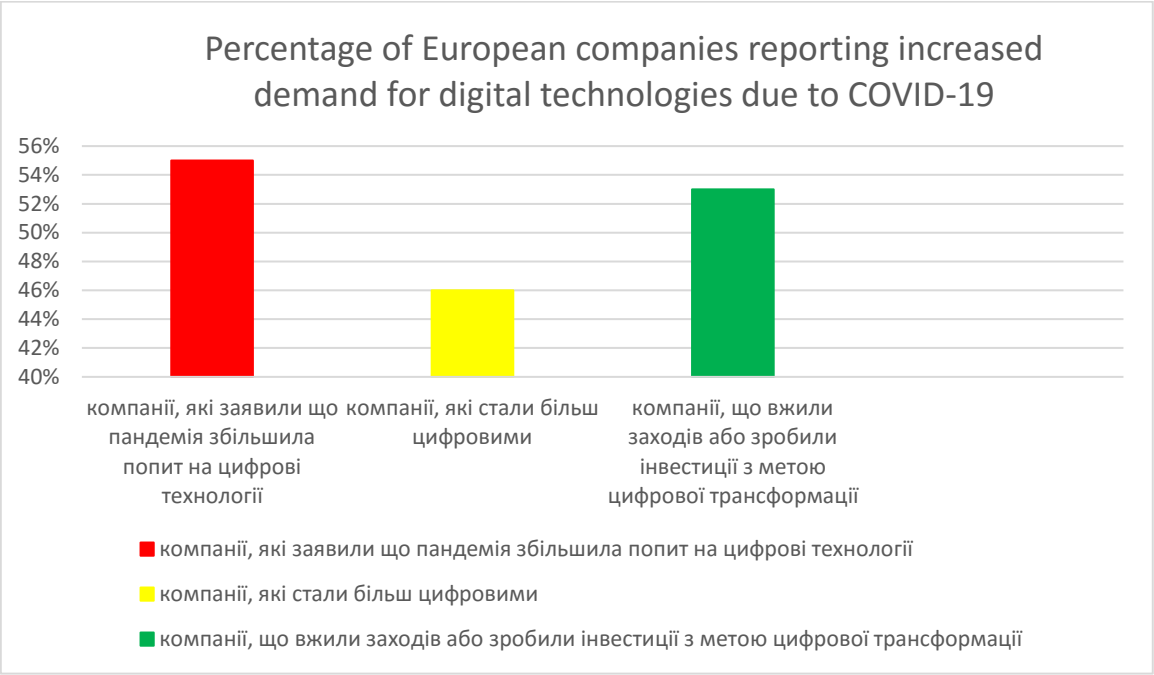


Рис. 1.1. Вплив пандемії COVID-19 на попит на цифрові технології

Джерело: [13].

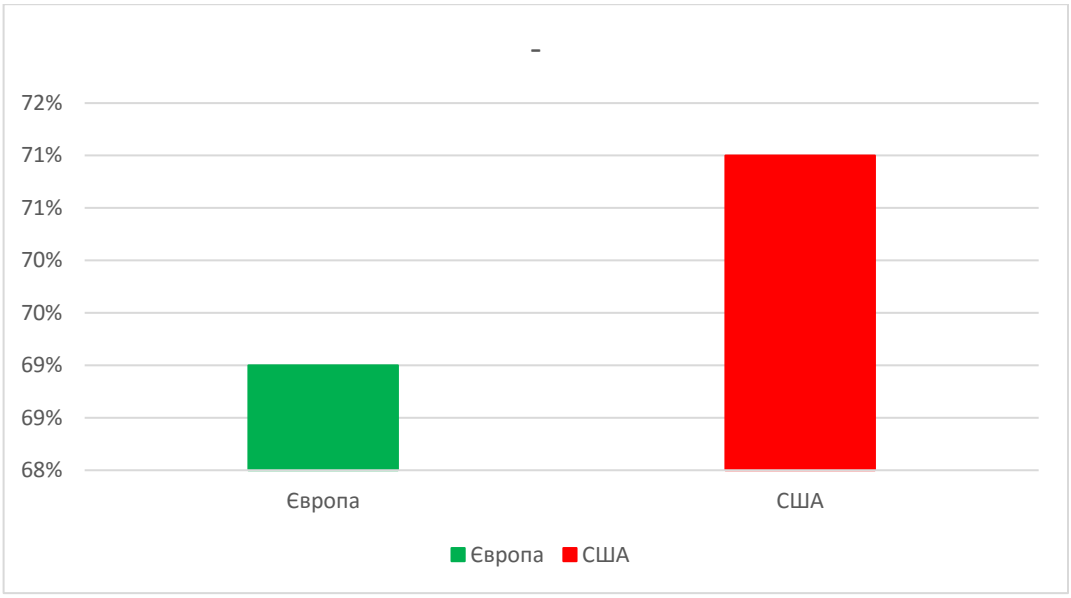


Рис 1.2. Компанії, що використовують принаймні одну високотехнологічну цифрову технологію

Джерело: [21].

Однак, оскільки на макрорівні немає повних наборів даних про цифрову трансформацію, загальний вплив цифрової трансформації ще занадто рано коментувати [24].

1.3 Теоретичні основи та світові тенденції цифрової трансформації бізнес організацій

Поєднання інформаційної революції 1980-х років з технологіями Індустрії 4.0 радикально вплинуло на подальший економічний розвиток світу. Першими, хто опинився під впливом технологій Індустрії 4.0 та зрозумів переваги їх використання, стали глобальні бізнеси, зокрема провідні технологічні ТНК високорозвинутих країн з гнучкими бізнес-моделями.

За рахунок еволюції цифрових технологій та широкого поширення Інтернету почали з'являтися класичні цифрові компанії з бізнес-моделями, які суттєво відрізняються від представників традиційного бізнесу.

За останні 10 років, цифрові компанії стали лідерами глобального бізнес-середовища. Заглядаючи на феноменальні результати, які вони отримують, власники та топ-менеджери традиційного бізнесу почали думати про те, що саме їм потрібно зробити, щоб бути більш подібними на цифрових гравців, покращити своє становище та вижити в зростаючому конкурентному середовищі. Для цього вони почали впроваджувати цифрові технології в свою діяльність та розробляти цифрову стратегію розвитку.

У сфері підприємництва, цифрова трансформація суттєво впливає на організаційну структуру, шляхом переходу до нових бізнес-моделей, що забезпечують йому перевагу шляхом пропозиції клієнтам інноваційного

товару/послуги з більш високою доданою вартістю. Автоматизація/цифровизація бізнес-процесів та портфелю товарів/послуг підприємства підвищує ефективність його виробництва шляхом ресурсозбереження та енергозбереження. Цифрова трансформація сприяє зміні організаційного профілю підприємства, підвищує його гнучкість та конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація суб'єкта господарювання є багатогранним процесом, що повинен бути чітко сформульованим власником та професійно керованим фахівцями-практиками з цифрової трансформації. Традиційному бізнесу нелегко розпочати цифрову трансформацію, оскільки на відміну від цифрових компаній, вона несе за собою як переваги, так і ризики, і для традиційних гравців важко адаптувати існуючу бізнес-модель під цифрові технології [25].

Цифровізація є підготовчим етапом до цифрової трансформації. У процесі цифровізації впроваджуються цифрові рішення, програми цифровізації підрозділів, формуються цифрові конкурентні переваги та модернізується цифрова інфраструктура. А зміна бізнес-процесів на основі цифрових рішень, впровадження нових цифрових бізнес-моделей та виходу за межі галузі спеціалізації відбувається в рамках цифрової трансформації.

Деякі зі світових тенденцій цифрової трансформації бізнес-організацій на сьогоднішній день наведені на рис. 1.3.

Швидкість трансформації: більшість компаній ставлять перед собою мету провести цифрову трансформацію якомога швидше, щоб зберегти свої позиції на ринку та не відстати від конкурентів.

Широке застосування штучного інтелекту та машинного навчання: бізнес-організації активно використовують інструменти штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих обсягів даних та забезпечення розвитку інноваційних рішень.

Розвиток хмарних технологій: хмарні технології надають компаніям можливість зберігати, обробляти та забезпечувати доступ до даних з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету.

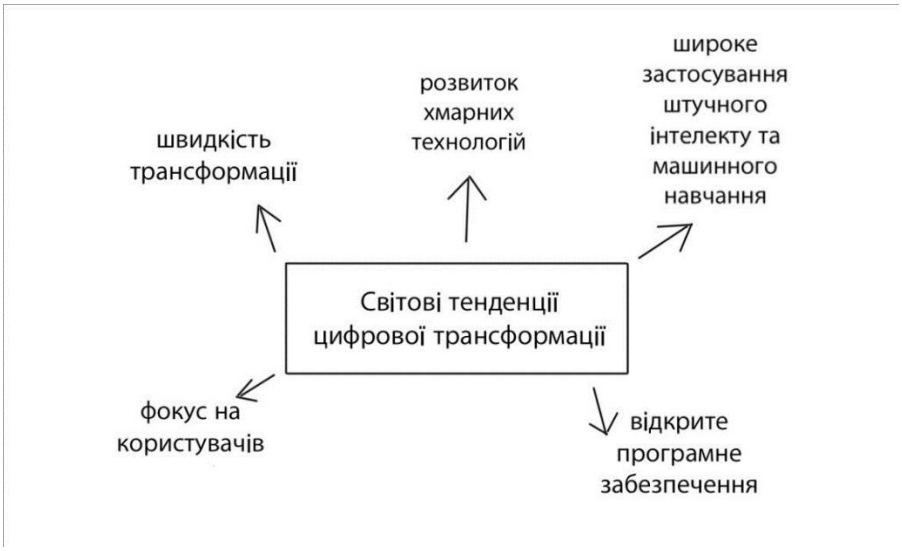


Рис. 1.3. Світові тенденції цифрової трансформації

Джерело: [25].

Фокус на користувачів: цифрова трансформація компаній супроводжується зміною підходів до взаємодії з користувачами та забезпечення їх потреб. Компанії використовують дані про користувачів для розробки персоналізованих продуктів та послуг.

Відкрите програмне забезпечення: є однією з тенденцій цифрової трансформації бізнес організацій. Компанії все частіше використовують відкрите програмне забезпечення з метою зниження витрат на ліцензійне програмне забезпечення, підвищення ефективності розробки програмного забезпечення та забезпечення більшої гнучкості в управлінні технічними рішеннями.

Відкрите програмне забезпечення відкрите для всіх, хто бажає використовувати, змінювати та розповсюджувати його. Компанії можуть використовувати відкрите програмне забезпечення як основу для власного

програмного забезпечення, що забезпечує їм більшу гнучкість в управлінні технічними рішеннями.

1.4 Характеристика елементів системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією

Система управління бізнес-організацією складається з різних елементів, що взаємодіють між собою з метою забезпечення ефективності та успішності функціонування компанії. До основних елементів системи управління бізнес-організацією можна віднести наступні:

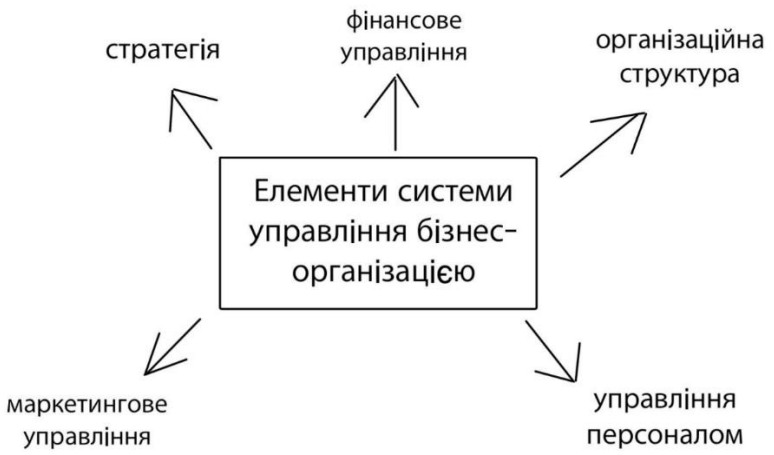


Рис 1.4. Елементи системи управління бізнес-організацією

Джерело: [27].

Стратегія: є основою для розвитку бізнесу та визначає напрямки діяльності компанії. Вона повинна бути чітко визначена та спрямована на досягнення поставлених цілей.

Організаційна структура: визначає ієрархію та роль кожного працівника в компанії. Вона повинна бути гнучкою та адаптованою до потреб ринку.

Фінансове управління: пов'язане з управлінням фінансовими ресурсами компанії, що включає бюджетування, фінансовий аналіз та контроль витрат.

Управління персоналом: включає найм та збереження персоналу, а також його навчання та розвиток.

Маркетингове управління: визначає стратегію продажу продукту або послуги, вивчає потреби та бажання клієнтів та встановлює ціну на продукт [27].

У цифрову еру система управління бізнес-організацією включає також елементи цифрової трансформації, які повинні бути інтегровані з основними елементами системи. До таких елементів можна віднести наступні [24]

Таблиця 1.1. - Характеристика елементів цифрової трансформації в системі управління бізнес-організацією [24].

Елемент	Опис
Аналітика даних	збір, аналіз та інтерпретація великих обсягів даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі цифрової інформації
Обробка даних	перетворення неструктурованих даних у структуровані формати, що можуть бути використані для подальшої обробки та аналізу
Хмарні технології	використання віртуальних серверів та інших ресурсів для зберігання та обробки даних, що дозволяє знизити витрати на обладнання та забезпечити доступ до даних з будь-якої точки світу
Інтернет речей (IoT)	використання датчиків та інших пристроїв для збору даних з фізичного світу та їх передачі до цифрової системи управління
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	використання комп'ютерних алгоритмів та моделей для аналізу даних, прийняття рішень та автоматизації бізнес-процесів
Кібербезпека	захист цифрових ресурсів бізнес-організації від кібератак та інших загроз

Управління цифровою трансформацією бізнес-організації є складним та багатоаспектним процесом. Для ефективного управління цифровою трансформацією необхідно враховувати наступні елементи:

Стратегія цифрової трансформації: визначення цілей та завдань цифрової трансформації, формулювання стратегії та вибір оптимального шляху її реалізації.

Лідерство: успішна цифрова трансформація потребує активного лідерства топ-менеджменту та залучення всіх рівнів співробітників до процесу.

Команда: створення команди, яка буде відповідальна за реалізацію стратегії цифрової трансформації та виконання завдань проектів.

Культура організації: створення культури, що сприяє інноваційному мисленню, відкритості до нових ідей та експериментів, а також навчанню та розвитку співробітників.

Процеси та інфраструктура: процеси охоплюють всі діяльності, які підприємство здійснює, від виробництва продукції до обслуговування клієнтів. Цифрові технології дозволяють оптимізувати та автоматизувати бізнес-процеси, забезпечуючи ефективність та швидкість роботи, скорочення часу та витрат на виконання завдань. Інфраструктура охоплює апаратне та програмне забезпечення, мережеві засоби та засоби зберігання даних, які необхідні для реалізації цифрових рішень. Цифрова інфраструктура включає в себе хмарні рішення, розподілені системи, блокчейн та інші технології. Успішна цифрова трансформація потребує оновлення інфраструктури та реінжинірингу бізнес-процесів. Оновлення інфраструктури може включати перехід до хмарних рішень, використання інтернету речей та великих даних для покращення ефективності бізнесу. Реінжиніринг бізнес-процесів може допомогти забезпечити оптимізацію та автоматизацію процесів, що сприятиме збільшенню продуктивності та зниженню витрат на виробництво.

Безпека даних та кіберзахист: є надзвичайно важливими аспектами цифрової трансформації бізнес-організацій. З одного боку, цифрова трансформація може

допомогти забезпечити більшу безпеку даних, збільшити ефективність кіберзахисту та зменшити вразливості систем. З іншого боку, вона може створювати нові ризики та вразливості, які необхідно враховувати [26]. Основні аспекти безпеки даних наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні аспекти безпеки даних [26]

Аспект	Опис
Захист даних від несанкціонованого доступу	важливо забезпечити, щоб тільки уповноважені користувачі мали доступ до даних, і щоб додаткові заходи захисту були встановлені для обмеження доступу
Захист даних від крадіжки	бізнес-організації повинні забезпечити безпеку даних, яка включає шифрування даних, контроль доступу та системи виявлення вторгнень
Захист даних від втрати	даний аспект пов’язаний з забезпеченням доступу до даних в разі відмови обладнання, системами відновлення даних та резервними копіями

Кіберзахист включає заходи безпеки, які вживаються для захисту комп’ютерних систем, мереж та даних від несанкціонованого доступу, втручання, викрадення чи пошкодження. Важливі аспекти кіберзахисту наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні аспекти кіберзахисту [26]

Заходи безпеки	Опис
Захист мережі	застосування захисних технологій для запобігання несанкціонованому доступу до мережі, виявлення вразливостей та вчасного реагування на атаки
Захист даних	застосування технологій шифрування для захисту конфіденційності та цілісності даних, зберігання резервних копій даних, що дозволяє відновити їх у разі втрати або пошкодження
Управління ідентифікацією та доступом:	контроль доступу до систем та даних, аутентифікацію користувачів та встановлення рівнів дозволів для різних користувачів
Аудит безпеки	моніторинг та аналіз даних з різних джерел, що дозволяє виявляти вразливості та вчасно реагувати на атаки
Навчання та свідомість користувачів	проведення тренінгів та навчання користувачів щодо безпеки в IT-сфері, в тому числі щодо розпізнавання фішингових атак та інших методів атак на користувача

Аналітика та моніторинг: ці процеси дають можливість збирати, обробляти та аналізувати велику кількість даних, що дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення та бути більш гнучкими у своїх стратегіях. Аналітика полягає у зборі та аналізі даних з метою виявлення трендів, патернів та інших важливих залежностей. Це може включати аналіз даних з різних джерел, таких як соціальні мережі, електронна пошта, веб-сторінки та інші джерела. Для проведення аналітики використовуються різні інструменти, такі як програмні засоби для збору даних, бази даних, інструменти статистичного аналізу, машинного навчання та інші. Моніторинг полягає у відстеженні виконання певних параметрів, що дозволяє контролювати процеси та результати роботи компанії. Наприклад, моніторинг може включати відстеження кількості продажів, кількість відвідувачів сайту, рівня задоволеності клієнтів та інших параметрів, які визначають ефективність роботи компанії. Для проведення моніторингу використовуються різні інструменти, такі як програми моніторингу та аналізу даних та інші. Віртуалізація є важливим інструментом аналітики та моніторингу в цифровій трансформації, оскільки дозволяє створювати віртуальні середовища для тестування різних сценаріїв і взаємодії між компонентами системи без потреби в реальних фізичних пристроях та знижує ризики для бізнесу. Віртуалізація також дозволяє оптимізувати використання апаратних ресурсів та підвищити ефективність розгортання та управління програмним забезпеченням. Наприклад, віртуальні сервери можуть бути створені, сконфігуровані та розгорнуті на базі фізичних серверів, що дозволяє значно знизити витрати на придбання та підтримку апаратного забезпечення. Крім того, віртуалізація дозволяє знизити час розгортання програмних засобів та підвищити швидкість відповіді системи на запити користувачів.

1.5 Методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією та оцінювання її ефективності

На сьогоднішній день успішність розвитку підприємства та його існування напряму залежать від ефективності функціонування системи управління. Це вимагає постійного вдосконалення самої системи та методів її оцінки на підприємстві. Особливо важливим стає навичка керівників правильно оцінювати ефективність системи управління в режимі реального часу з урахуванням її впливу на роботу підприємства та приймати якісні управлінські рішення в умовах швидко змінюючогося та нестабільного середовища [31].

При наявності багатьох підходів до оцінювання ефективності систем управління, не всі запити щодо результатів оцінювання враховуються, тому це потребує подальших досліджень. Метою цього дослідження є обґрунтування використання методу оцінювання ефективності керуючої системи на основі її складових та визначення характеристик, які потрібно оцінювати [29].

Під час дослідження щодо сутності поняття "система управління підприємством" було встановлено, що більшість науковців розглядають це як сукупність системи, яка управляє (суб'єкт управління) та керованої системи (об'єкт управління), а також їх зв'язків. Інші погляди визначають систему управління як сукупність елементів (складових), які допомагають досягати цілей організації. Ці підходи утворюють основу для оцінювання ефективності системи управління. Найбільш поширеним підходом є оцінка ефективності системи управління через ефективність діяльності підприємства в цілому. Однак автори цього дослідження вважають, що підходи до визначення ефективності системи управління підприємством за допомогою розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, не дозволяють сформулювати напрямки покращення існуючої системи управління [31].

Сучасна наукова література виділяє різні методи оцінювання ефективності системи управління [27]. Проте, важливо зазначити дві особливості, які відзначаються незалежно від великої кількості доступних методів оцінювання.

В науковій літературі існує значна кількість методів, що спрямовані на оцінювання окремих аспектів системи управління, таких як потенціал управлінського персоналу, структура управління, технології управління тощо. Ці методи дають змогу відкрити певні аспекти ефективності системи управління, проте не забезпечують комплексної оцінки її ефективності [28].

Комплексні методи, які базуються на експертному оцінюванні, зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, проте не дозволяють виявити конкретні слабкі місця, які необхідно вдосконалювати, щоб підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

Отже, для досягнення мети щодо підвищення ефективності системи управління підприємством необхідно знайти методи, які дозволять оцінити як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Вибір методів залежить від таких факторів, як мета та глибина дослідження, сутність проблеми, особливості об'єкта дослідження, динамічні характеристики об'єкта, доступна інформація, вимоги до результатів аналізу та кваліфікація аналітиків, які займаються дослідженням [32].

Ефективність управління організацією залежить переважно від ефективності керуючої підсистеми. Це означає, що успішність керуючої підсистеми залежить від взаємозв'язку між цілями, ресурсами, персоналом і результатами виробництва в системі управління організацією. Зворотні зв'язки дозволяють керуючій підсистемі стежити за результатами діяльності керованої підсистеми, порівнювати їх з цілями і активно впливати на неї. Тому для оцінювання ефективності системи управління необхідно звернутися до складових самої керуючої системи, що безпосередньо впливає на ефективність її діяльності [28].

З урахуванням того, що система управління підприємством це сукупність всіх елементів, підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організації, Ю. М. Лисецький ідентифікує наступні підсистеми: методологію управління, процес управління, структуру управління та техніку управління [33, с. 251]. Методологія та процес управління формують управлінську діяльність, а структура та техніка управління є механізмом управління. Стан кожної з компонент системи управління підприємством безпосередньо відображається на ефективності її функціонування в цілому.

І. В. Бондаренко виділяє різні об'єкти та процеси управління, які забезпечують ефективність управління, розділяючи його на об'єктно-логічну та соціально-психологічну категорії. Зокрема, до таких об'єктів та процесів належать процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт та мотивація [34].

Після дослідження наукових джерел можна стверджувати, що більшість вчених визначають наступні компоненти системи управління: функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію та техніку.

Г. С. Одінцова пропонує застосування процесного підходу щодо формування складових системи управління підприємством. Згідно з цим підходом, система управління підприємством включає наступні складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку та технологію; інформацію [35, с. 49], що дозволяє сформувати комплексну і ефективну систему управління.

Таке розподілення складових має спільну характеристику - забезпечення виконання завдань на кожному етапі процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень, такі як інформаційне, технічне, кадрове тощо. Тому рекомендується оцінювати складові системи управління підприємства з точки зору їх впливу на ефективність процесу прийняття та реалізації рішень. Основними етапами цього процесу є [36]:

1. Діагностика об’єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Контроль та оцінка результатів.

Ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством залежить від комплексної взаємодії всіх складових. Будь-які порушення в роботі хоча б однієї з них можуть призвести до руйнування процесу управління підприємством та створення кризової ситуації. Тому важливо детально розглянути складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності їх діяльності [29].

Необхідно постійно слідкувати за декількома аспектами для успішного виконання всіх управлінських функцій на підприємстві: достатньою кількістю працівників в управлінському апараті, відповідністю рівня кваліфікації управлінських працівників до виконуваних функцій, відповідністю профілю підготовки працівників до виконуваних робіт, творчим потенціалом працівників, відношенням працівників до змін, перспективним мисленням та готовністю до ризикування з боку керівництва на різних рівнях. Крім того, для оцінки ефективності системи управління підприємством використовуються різні показники, такі як питома вага витрат на управління в загальних витратах на виробництво, випуск товарної продукції на 1 гривню витрат на управління тощо.

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства складається з різних управлінських підрозділів, кожен з яких має свої визначені функції, які виконуються в процесі управління. Ці підрозділи мають декілька рівнів ієрархії, і між ними існують прямі та зворотні зв'язки.

У практиці аналізу структур управління використовуються різні параметри, такі як принцип побудови, тип, кількість ступенів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління, склад структурних підрозділів за функціями та кількість підлеглих, які підпорядковані керівнику. Однак, кількість ступенів управління є ключовим параметром, від якого безпосередньо залежить вибір типу структури та ефективність роботи системи управління. Чим більше ступенів в структурі, тим більше часу потрібно на процес управління, підготовку та ухвалення рішень, тим більше може спотворюватися управлінська інформація та збільшується ймовірність її запізнювання [30].

Організаційну структуру підприємства можна оцінювати за допомогою різноманітних показників, таких як норма керованості та норма ієрархії, які визначають характеристики горизонтального та вертикального розвитку структур. Для дослідження ієрархічної структури необхідно досліджувати зв'язки підпорядкованості між різними підрозділами та спеціалістами, оскільки це впливає на складність системи управління. Об'єктом аналізу зв'язків є підпорядкованість окремих підрозділів та спільність керівництва для підрозділів, які мають спільний об'єкт роботи або вихід [29].

Процес управління можна описати як процес, в рамках якого в прийнятті управлінських рішень використовуються методи управління в межах конкретної організаційної структури. Кожен працівник, який має начальника, піддається впливу різноманітних організаційних, економічних та соціально-психологічних методів для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Прийняття та реалізація управлінських рішень в різних функціях повинні бути організаційно забезпечені і матеріально-мотиваційно стимульовані. Методи управління мають об'єктивний вплив на процес управління. Економічні та соціально-психологічні методи безпосередньо впливають на колектив та окремих працівників підприємства, а моральні та матеріальні форми заохочення або покарання значно впливають на суб'єктивний фактор виробництва. Організаційні методи створюють об'єктивні

умови для здійснення господарської діяльності шляхом закріплення прав та відповідальності відповідних підрозділів та окремих осіб, забезпечують регламентацію технологічних процесів та інше.

Методи управління сучасними підприємствами можна класифікувати на три основні групи: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Кожна з цих груп має свою спрямованість, тому вибір методів управління повинен бути обґрунтованим і здійснюватись з урахуванням конкретних потреб і особливостей кожного підприємства. Для досягнення максимальної ефективності системи управління необхідно вміло поєднувати різні групи методів.

Особливу увагу в процесі оцінювання системи управління необхідно приділити технології управління. Технологія управління - це сукупність методів, що застосовуються для обробки управлінської інформації з метою вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень у господарській діяльності організації. Оскільки інформація є предметом та вихідним матеріалом управління, то технологія управління є будь-яким засобом перетворення вихідної інформації з метою досягнення потрібних результатів [36].

Метою технології управління є визначення ефективної структури та послідовності дій, необхідних для перетворення управлінської інформації та її впливу на об'єкт управління. Така технологія описує процеси обробки та передачі інформації, визначає порядок виконання управлінських робіт та оптимальну взаємодію між структурними підрозділами організації та виконавцями.

Технологію управління можна охарактеризувати як систему процедур і операцій, які виконуються керівниками, кваліфікованими співробітниками та технічними виконавцями в конкретній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів. Головною метою технології управління є оптимізація управлінського процесу та раціоналізація його шляхом виключення діяльності та операцій, які не впливають на досягнення необхідних результатів компанії [37, с. 146]. Технологія управління має головну функцію - забезпечення функціонального

та наукового взаємозв'язку між процесами управління та відповідними управлінськими технологіями, що допомагають виконувати функції управління. Тому необхідно формувати мислення нового типу у менеджерів, спрямоване на попереджуючу аналітичну та інноваційну діяльність.

Техніка управління займає важливе місце в сучасній технології управління. Це складається з матеріальних засобів, таких як засоби зв'язку, оргтехніка, обчислювальна техніка тощо, які допомагають зменшити трудомісткість робіт в галузі управління, скоротити терміни їх виконання і підвищити якість ухвалених рішень. [38, с. 105].

Розумові можливості окремої людини обмежені, але використання обчислювальних машин з довготривалою пам'яттю може збільшити інтелектуальні можливості для вирішення управлінських проблем. Засоби автоматизації допомагають розширювати інформаційну складову управління, а комп'ютеризовані системні технології сьогодні є необхідною складовою технології управління.

Отже, можна зробити висновок, що основна мета цифрової трансформації полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Одним із ключових факторів, що допомагає досягти цієї мети, є впровадження цифрових рішень та технологій, які сприяють швидкій адаптації існуючих автоматизованих систем до цифрових. Важливо підкреслити, що успішна цифрова трансформація вимагає побудови відповідної цифрової інфраструктури та проходження кількох етапів цифрової зрілості, включаючи оцифрування, автоматизацію та цифровізацію. Тільки після успішного завершення цих етапів можна переходити до цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ» успішно розвивається та має високі позиції на ринку продуктового рітейлу в Україні протягом останніх років. Його успіх зумовлений ефективними маркетинговими та логістичними стратегіями, що дозволило досягти високого рівня присутності компанії по всій території країни. Окрім розширення мережі торговельних установ, важливим чинником успіху є асортиментна політика та орієнтація на економ та середні цінові сегменти. За рахунок орієнтації на широкі верстви населення та отримання конкурентних цінових переваг в умовах пандемії COVID-19 та зниження рівня доходів населення, ТОВ «АТБ-маркет» зміг зберегти свої позиції на ринку. При дослідженні діяльності компанії, особливу увагу слід приділити основним характеристикам її торговельної мережі (табл. 2.1) [39].

Таблиця 2.1 - Загальні відомості ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» [39]

Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
Код за ЄДРПОУ	30487219
Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
Міжміський код та телефон	+38 (0562) 31-10-56
Електронна адреса	p.market@atbmarket.com
Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
Розмір статутного капіталу	9 930 148.65 грн
Діяльність	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Дата реєстрації	19.07.1999

Компанія почала свій шлях у 1993 році з шести гастрономів у місті Дніпрі, що увійшли до складу роздрібної мережі «АТБ». Згодом, під впливом соціально-економічних змін, пов'язаних з переходом від командно-адміністративної економіки до ринкової, торговельні заклади почали поступово трансформуватися.

У 1998 році компанія отримала свою сучасну назву "АТБ-маркет", яку було утворено шляхом скорочення абревіатури "АгроТехБізнес". Ця коротка та легка назва була успішно інтегрована в маркетингову стратегію компанії, і протягом майже тридцяти років назва бренду залишається незмінною. Функціонування компанії в моноформаті під одним брендом дозволяє формувати довгострокові комунікації з цільовою аудиторією та відрізняти компанію від конкурентів на ринку продуктового рітейлу, який характеризується великою кількістю учасників.

Причиною успішного функціонування та сталого зростання компанії «АТБ-маркет» є входження до національної корпорації «АТБ», що є об'єднанням різних компаній. До корпорації входять «АТБ-маркет», М'ясна Фабрика «Фаворит плюс» та Кондитерська фабрика «Квітень», які поставляють продукти харчування в мережу магазинів «АТБ-маркет». Шляхом оптимізації витрат на транспортування та своєчасної доставки продуктів харчування до розгалуженої мережі торгових закладів «АТБ-маркет», компанія досягає зменшення витрат та збільшення прибутку, завдяки задоволенню потреб споживачів вчасно. Постійне збільшення кількості магазинів є доказом ефективності бізнес-моделі компанії. На графіку 2.1 наведено зміну кількості магазинів «АТБ-маркет» з 2016 по 2021 роки.

«АТБ-маркет» відчуває соціальну відповідальність та розуміє необхідність працювати в межах законодавства та сплачувати податки на користь держави. Компанія усвідомлює, що виконання державними органами своїх функцій та захист соціально незахищених верств населення, а також реалізація важливих проектів та процесів для суспільства потребує значних фінансових ресурсів. Отримання таких ресурсів можливо завдяки оподаткуванню діяльності підприємств відповідно до їх економічних результатів.

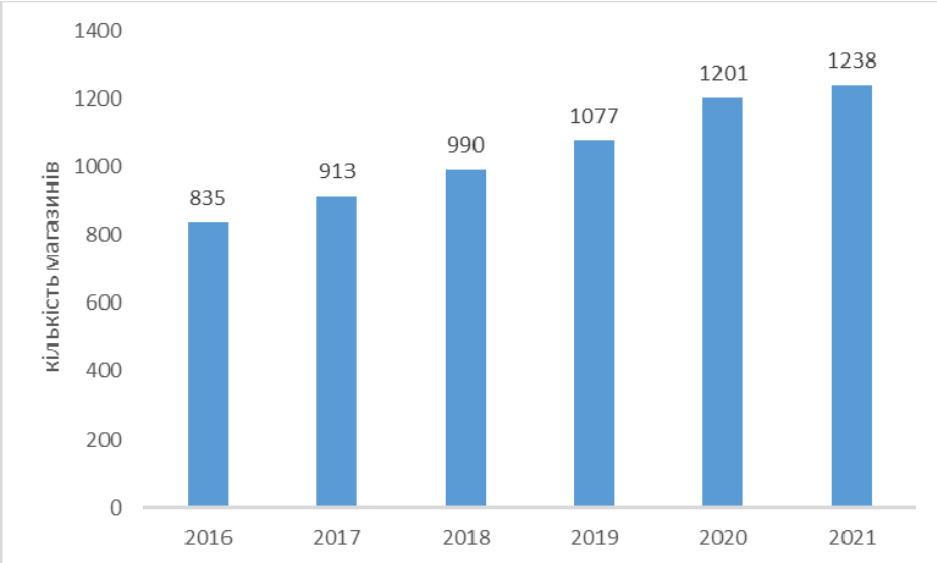


Рис 2.1 Динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2016-2021 рр

Джерело: [40]

Ефективне функціонування «АТБ-маркет» сприяє сталому зростанню основних економічних показників компанії, що в свою чергу призводить до збільшення податкових виплат до державного бюджету. На рисунку 2.2 можна побачити динаміку зростання обсягу сплачених податків «АТБ-маркет» за період з 2016 по 2020 рік.

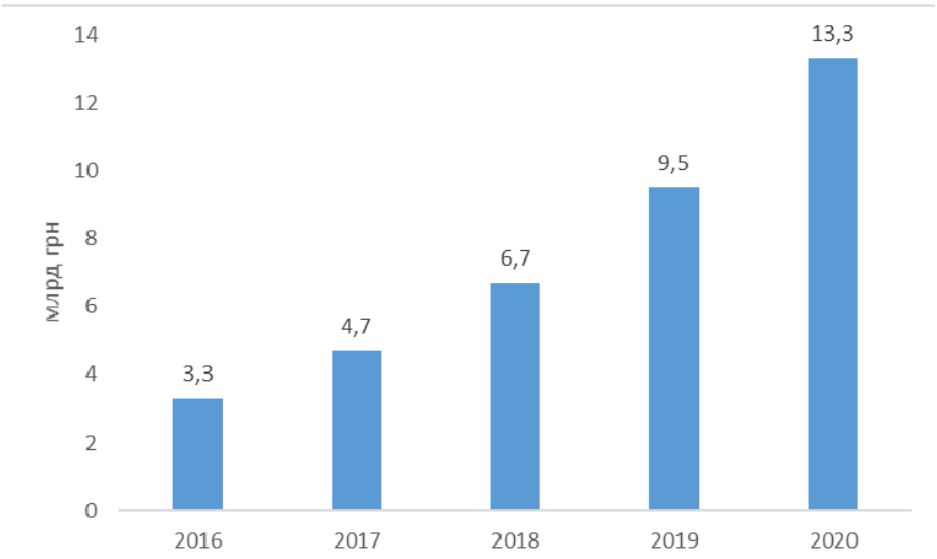


Рис. 2.2. Динаміка обсягу сплачених податків «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [40].

Товарооборот є важливим індикатором успішності діяльності торговельної компанії, оскільки дозволяє визначити рівень популярності відповідних продуктів серед споживачів протягом певного періоду. Рисунок 2.3 ілюструє динаміку товарообороту «АТБ-маркет» за період з 2016 по 2020 рік.

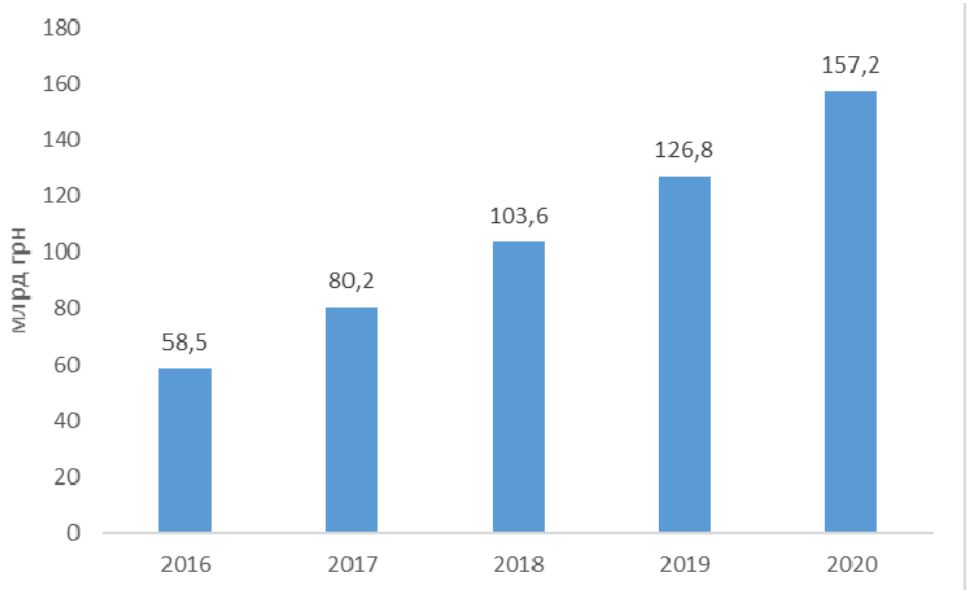


Рис 2.3 Динаміка товарообороту «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [40] .

Ефективна стратегія функціонування «АТБ-маркет» пояснює зростання товарообороту, особливо в період пандемії COVID-19. У цей складний період багато людей відчули суттєве зниження доходів, що обмежило їх можливості купувати товари та послуги, включаючи продукти харчування. Компанія успішно зберігає високий рівень лояльності клієнтів завдяки розумному підбору продуктів за ціновим та якісним параметрами.

Розміщення великої кількості торговельних закладів «АТБ-маркет» в пішій доступності є ще одним фактором, який сприяє успіху компанії. Ці магазини часто знаходяться на місцях колишніх гастрономів. За рахунок розширення мережі магазинів, компанія збільшує кількість працівників. На рисунку 2.4 можна побачити динаміку зростання чисельності співробітників «АТБ-маркет» за період з 2016 по 2020 рік.

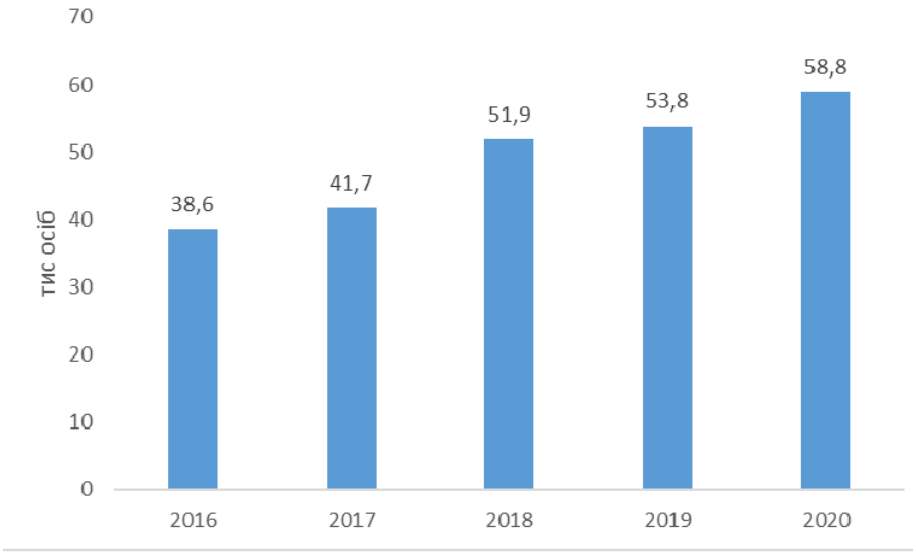


Рис. 2.4. Динаміка чисельності співробітників «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [40].

Використання показника добової чисельності клієнтів дозволяє вивчити сезонність та вплив маркетингових дій та конкурентів на поведінку споживачів. Аналіз змін чисельності користувачів протягом кількох днів допомагає виявити причини та прийняти відповідні управлінські рішення (рис. 2.5).

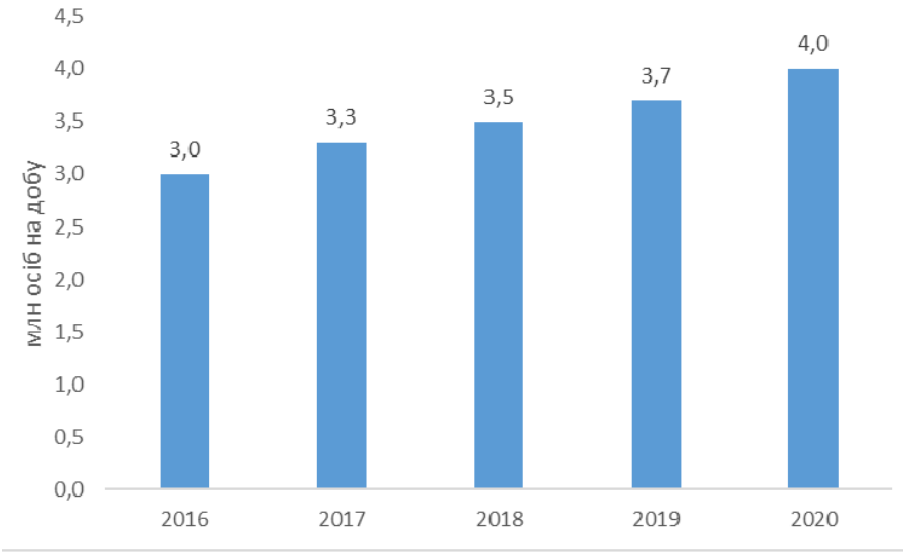


Рис 2.5 Динаміка добової чисельності покупців «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр

Джерело: [40].

Рисунок 2.5 демонструє зростання добової чисельності покупців «АТБ-маркет» на 1 млн осіб впродовж 2016-2020 років.Активна співпраця з виробниками продукції є конкурентною перевагою «АТБ-маркет», завдяки якій компанія може запропонувати своїм клієнтам продукцію високої якості за помірну ціну. Крім того, компанія успішно реалізує власні торговельні марки, які користуються популярністю серед споживачів: Своя лінія, Розумний вибір, De luxe, Today [41].

2.2. Дослідження системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та сучасних напрямів цифрової трансформації

Цифрова трансформація означає використання інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів. За останні роки це поняття набуло значення у багатьох галузях бізнесу, включаючи роздрібну торгівлю. Сьогодні цифрові технології є необхідним елементом в управлінні торговими мережами та дозволяють покращити бізнес-процеси на всіх етапах – від закупівлі товарів до продажу продуктів клієнтам.

Великі торгові мережі України такі як "АТБ", змушені працювати в жорстких умовах конкуренції, де ринок споживачів домінує, а обсяги пропозицій на ринку зростають. У зв'язку з цим, вони починають експериментувати з цифровими технологіями, щоб покращити свою роботу та залучити ще більше клієнтів.

Розглянемо застосування цифрових технологій на прикладі торгової мережі «АТБ». По-перше, супермаркет має власний додаток «АТВ-Market».

Мобільний додаток має такий функціонал [42]:

- акції Економія і 7 днів з можливістю розглянути вподобаний товар у всіх деталях

- рецепти з підрахованою калорійністю страви
- можливість "поділитися" товаром, списком або рецептом електронною поштою і за допомогою інших сервісів
- зручний пошук найближчого або потрібного магазину на карті
- новини, оперативна зв'язок по телефону та електронній пошті, інші можливості.

Кількість завантажень: понад 1 млн

Оцінка в Play Market (Android): 1.4 з 5 (на основі 16 000 відгуків)

Оцінка в App Store (Apple): 1.9 з 5 (на основі 435 відгуків)

По-друге, у магазинах «АТБ» з’явилася система покупок без касира. Мобільний додаток «Скануй Купуй» дозволяє покупцеві магазинів мережі «АТБ» не стояти у черзі до каси, а самостійно зробити покупку: вибрати товар, додати його в кошик мобільного додатка, відсканувавши штрих-код товару. Далі сплатити обраний товар картою в додатку і показати консультанту на виході інформацію про обрані товари та їх оплату [43].

Додаток «Скануй Купуй» розроблений фінтех-компанією EasyPay.

При вході до магазину, додаток пропонує активувати Bluetooth та GPS. Після цього, покупець може сканувати штрих-код товару, додавати його в кошик і обирати бажану карту для оплати. Якщо в покупця у кошику є алкогольні напої, консультант магазину має підтвердити його вік. Після успішної оплати, покупець може показати QR-код на своєму смартфоні консультанту і, при необхідності, попросити надати паперовий чек. Додаток також має функцію відображення історії покупок з детальними даними про дати та суми.

Кількість завантажень: понад 50 тисяч

Оцінка в Play Market (Android): інформація відсутня

Оцінка в App Store (Apple): 2.8 з 5 (на основі 435 відгуків)

Також, торгова мережа «АТБ» має власний чат-бот у Viber та Telegram. АТБОТ надає інформацію про найближчі магазини, доступні вакансії та допоможе

зв'язатися з оператором гарячої лінії. Цей бот доступний у для всіх, хто хоче отримувати свіжі новини та оновлення від мережі «АТБ».

АТБОТ є частиною плану з діджиталізації мережі «АТБ» та був розроблений як частина проекту по автоматизації звернень покупців на гарячу лінію. Головна мета боту полягає у покращенні якості обслуговування покупців. Запуск чат-боту відбувся 12 листопада 2019 року, і за два тижні він відповів більше ніж 5000 покупцям мережі магазинів «АТБ». Проєкт реалізований на базі Corezoid Process Engine спільно з партнером по цифровій трансформації «АТБ» – компанією Middleware (США) [44].

Переваги використання чат-ботів у ритейлі [45]:

- бот, дотримуючись політики комунікації бізнесу, здатний вести повноцінний діалог, оскільки більшість питань клієнтів мають шаблонний характер і передбачають чітко сформовані відповіді.
- більшість клієнтів очікують негайної відповіді, через що бізнес змушений наймати додаткових співробітників, щоб забезпечити роботу компанії в нічний час, вихідні та святкові дні. Застосування чат-боту дозволяє уникнути непотрібних витрат ресурсів, оскільки він працює цілодобово, одночасно обробляючи велику кількість запитів.
- дослідження показують що впровадження чат-бота дозволяє покращити бізнес-показники на 5-20%.
- створення чат-бота є дешевше, ніж розробка мобільного додатку, і внесення змін до його функціоналу потребує менше часу.

У листопаді 2022 «АТБ» оновила свій сайт, нова веб сторінка мережі «АТБ» об'єднала в собі дві платформи: головний сайт та інтернет-магазин. Нова офіційна сторінка «АТБ-маркет» стала більш сучасною та зручною для користувачів.

Тепер покупці та партнери «АТБ» можуть скористатися єдиним ресурсом, що надає такі можливості [46]:

- бути в курсі всіх акцій мережі та отримувати новини;

- замовляти товари з доставкою або самовивозом з магазинів «АТБ»;
- відстежувати статус своїх замовлень та вносити корективи в оновленому особистому кабінеті;
- переглядати та відгукуватися на вакансії у розділі «Кар'єра»;
- замовляти сертифікати для покупок у мережі «АТБ»;
- переглядати спеціальні пропозиції за допомогою карти «АТБ»;
- скористатися розділом для партнерів (тендери, кабінет постачальника, розділ для рекламодавців тощо).

Згідно з аналізом дослідницької компанії Admitad, виявлено значне зростання середньої суми покупок онлайн у 2022 році. У сегменті електронної комерції в Україні середній чек майже подвоївся, до 33 доларів. Україна займає четверте місце в переліку провідних європейських країн за розміром середнього чека [47].

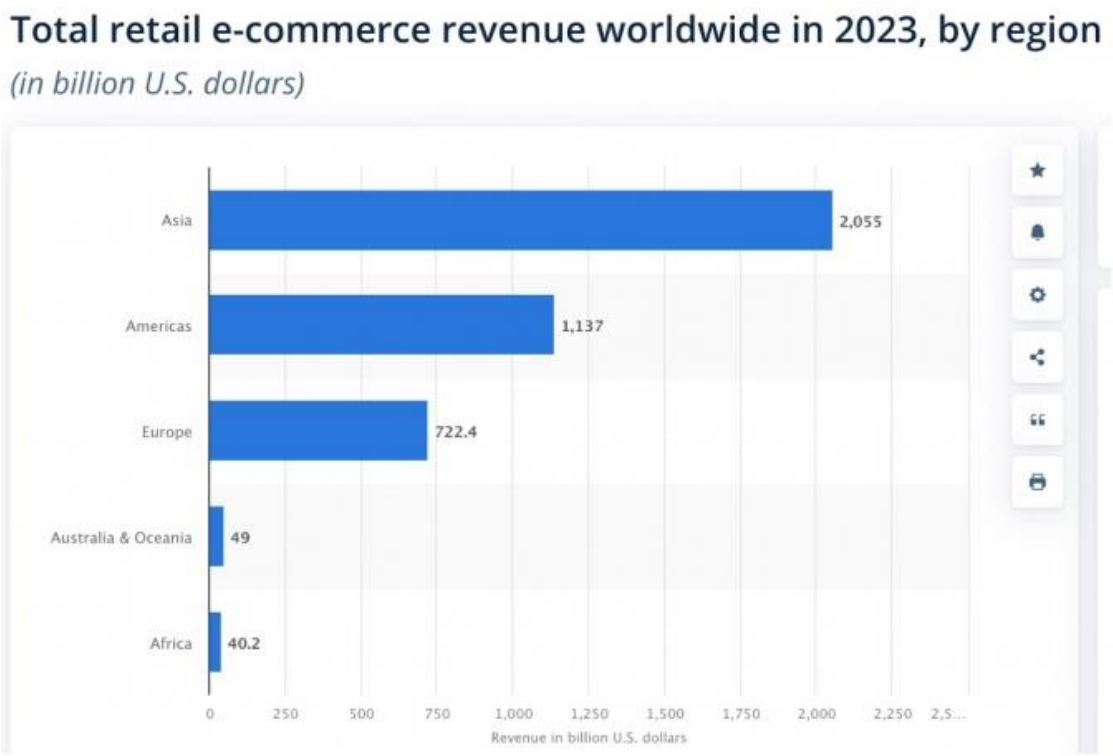


Рис 2.6 Загальний обсяг доходу від електронної комерції рітейлів по всьому світу у 2023 році за регіонами.

Джерело: [47].

E-commerce використовується великими ритейлерами як ефективний інструмент для розширення бізнесу та залучення більшої кількості клієнтів. Вони створюють власні онлайн-магазини, де споживачі здійснюють покупки в зручний для них час, їм пропонується великий вибір товарів, надаються зручні способи оплати та доставки. Перевагою для клієнтів в цій ситуації є те що на покупки витрачається менше часу, не потрібно йти до фізичного магазину, стояти в черзі на касі та доступна більша різноманітність товарів.

Рітейл також має переваги від електронної комерції, крім збільшення продажів він ще отримує важливі дані про своїх споживачів. Великі обсяги даних (Big Data) та використання алгоритмів стали основними активами у ритейлінгу. Раніше увага була спрямована на те, як зекономити простір для зберігання величезних обсягів інформації. Проте, сьогодні, витрати на зберігання таких даних стали незначними, в той час як сама інформація має велику цінність.

Компанії почали створювати спеціальні "озера даних" (Data Lake), що представляють собою великі сховища, де клієнтські дані зберігаються у необробленому вигляді. Справжню цінність вони набувають після обробки бізнес-аналітиками [48].

Завдяки використанню Microsoft Power BI Embedded, АТБ-Маркет забезпечує своїх локальних менеджерів точними та своєчасними даними, замість того, щоб використовувати стопки паперів. Це рішення допомагає не тільки підвищити ефективність та прибутковість компанії, але й сприяє задоволенню потреб клієнтів [49].

Менеджер магазина щоденно має виконувати завдання щодо місцевого моніторингу ефективності певних категорій товарів, таких як хлібобулочні вироби, які не знаходяться під управлінням головного центрального відділу замовлень у мережі АТБ-Маркет. Це особливо критично в період свят, як зазначає Денис Сапарбаев, начальник аналітичного відділу в АТБ-Маркет.

Раніше, щоб забезпечити менеджерів магазинів інформацією про втрати товарів, ефективність роботи касирів, додавання нових товарів до асортименту та інше, використовувалися безліч звітів та електронних листів із статичними даними. Однак, отримати необхідну інформацію та порівняти дані за різні періоди було дуже складно.

АТБ-Маркет використовує рішення Microsoft Power BI Embedded та Azure Data Lake Analytics для створення інформаційних панелей, які відображають різноманітні дані, такі як кількість клієнтів, продажі, споживання електроенергії в магазинах тощо. Це дозволило компанії зручно та ефективно отримувати корисну інформацію та порівнювати дані за різні періоди часу.

Для покращення управління запасами та проведення рекламних акцій на рівні магазинів і скорочення часу на пошук даних в поштових архівах, потрібні інструменти, які дозволяють порівнювати фактичні дані з цільовими показниками. Тому «АТБ» звернулось до їх місцевого IT-партнера, компанії SMART business, з проханням розробити для такі інструменти.

Команда SMART business успішно об'єднала різноманітні системи планування ресурсів підприємства (ERP) та баз даних, що вже існували в АТБ-Маркет, в одну зручну та легкодоступну систему підтримки локальних менеджерів. Це дозволяє компанії набагато швидше створювати прогнози та звіти, а головний офіс АТБ-Маркет отримує консолідовані звіти з швидкою інтеграцією локальних даних у центральні фінансові системи.

Всі магазини компанії АТБ-Маркет тепер використовують Power BI Embedded, а також подібні проекти були запущені в декількох інших підрозділах, включаючи відділ закупівель та службу підтримки.

Начальник аналітичного відділу стверджує, що використання хмарних технологій Microsoft є в п’ять-шість разів дешевше порівняно з попереднім рішенням, а також зазначає, що час на створення бізнес-звітів скоротився як мінімум удвічі за рахунок цієї технології.

Тепер «АТБ» має більше можливостей для гнучкого складання звітів, а користувацький досвід став кращим. Це призвело до більш гладкого проходження продажів та рекламних акцій в локальних магазинах. Крім того, є точна інформація про втрати товарів та відхилення від показників продажів на центральному рівні.

Компанія очікує стабільного позитивного результату завдяки використанню рішень з обробки даних на основі продуктів Microsoft, що дозволило значно зменшити витрати часу та підвищити ефективність продажів в цілому.

Компанія знаходиться у процесі переходу на електронний формат документів, які згідно з законодавством можуть бути представлені тільки у цифровому вигляді. Це включає документи, що стосуються постачання товарів до магазинів та розподільних центрів АТБ, загалом близько 300 000 документів у магазинах та близько 200 000 на РЦ щомісяця [50].

Основними перевагами переведення документів в електронний формат є:

- усунення можливості людських помилок під час перевірки документів;
- запобігання втраті документів;
- зменшення витрат на зберігання великої кількості паперових документів;
- швидкий доступ до необхідних документів в електронному архіві.

У компанії повідомили, що на кінець 2020 року було розпочато проект з перекладу юридично важливих документів, що стосуються постачання товарів, у співпраці з провайдером послуг EDI - компанією EDIN.

Завдяки інтеграції системи планування ресурсів підприємства (ERP), яка базується на платформі Oracle Retail, та технології обміну даними EDI (Electronic Data Interchange), вдалося вирішити цілий ряд проблем. Система ERP містить повну інформацію про реквізити постачальників, договірні умови з ними, ціни закупівлі, дати поставки товару на замовлення та інше. Відповідно, система самостійно проводить перевірку на коректність заповнення документів, контролює виправлення та заміну.

Під час впровадження проекту провайдер EDIN та компанія АТБ врахували всі можливі сценарії роботи з документами, що відповідають потребам усіх учасників процесу постачання товару. Вони узгодили структуру електронних документів та інтегрували платформу EDI з ERP-системою рітієйлера. Були реалізовані автоматичні перевірки документів на відповідність законодавству.

Під час обробки документів проводяться такі перевірки:

- КЕП зберігається тільки на захищених носіях;
- ТТН заповнюється відповідно до встановлених правил перевезення вантажів;
- Перевіряється наявність повного пакету документів, необхідних для отримання товару, згідно з договором та вимогами законодавства;
- Перевіряються бухгалтерські реквізити документів;
- Перевіряється коректність ціни, дат тощо;

Під час пілотного проекту із постачальниками, було застосовано дублювання електронних документів паперовими. Це було необхідно, щоб забезпечити безперебійний процес приймання товару та уникнути можливих недоліків.

У компанії заявляють, що отримали задовільні результати та тепер можуть відмовитися від дублювання електронних документів паперовими. Замість цього, вони можуть підключати нових постачальників до електронного документообігу. Залишається лише один екземпляр ТТН у паперовому вигляді, необхідний для водіїв під час перевезення.

2.3 Рекомендації щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» та цифрової трансформації рітейлу

Для покращення ефективності торгових мереж роздрібної торгівлі можна розглянути наступні можливості оптимізації процесів з використанням цифрових технологій.

Кількість людей, що використовують смартфони швидко зростає і перевищує частку використання ПК. Додатки стали необхідною складовою багатьох сфер нашого життя, включаючи спілкування, покупки, банкінг, пошук роботи, читання новин. Комп'ютери залишаються пристроями для виконання офісної роботи, а всі інші потреби люди задовольняють за допомогою смартфонів.

На сьогоднішній день понад 58% споживачів здійснюють покупки за допомогою своїх смартфонів. Користувачі проводять набагато більше часу у мобільному додатку, ніж на стандартному або адаптованому під мобільну версію веб-сайту – приблизно у 20 разів більше часу приділяється додатку [51].

Користувачі додатків мають більші показники конверсії та повторних покупок, порівняно з користувачами сайтів, що свідчить про те, що додаток є більш зручним і привабливим для споживачів. Завдяки зручності та привабливості, додаток залучає до себе більше користувачів, які використовують сервіс протягом більш тривалого періоду та замовляють продукти частіше.

Мобільний додаток для компанії має важливіше значення, ніж здається на перший погляд. Він не просто служить як платформа для продажу товарів, але й надає доступ до мобільного телефону користувача. Мобільний додаток може використовуватися для збору особистої інформації (за умови отримання згоди користувача). Важливо врахувати, що розробка мобільного додатка - це неодноразові витрати. У майбутньому компанія повинна буде платити за оновлення, просування та технічну підтримку. Окупність мобільного додатка буде

залежати від середнього чека та кількості покупок у місяць та від частки цільової аудиторії, яка використовує смартфон для замовлення товару. Згідно з проведеними дослідженнями, більше 47% продажів через мобільний телефон припадає на додатки. Якщо платформою буде здійснюватися щонайменше 1000 покупок на місяць, варто розглядати можливість розробки програми [51].

Хоча в «АТБ-маркет» є додаток і не один, він потребує значних змін. Відкривши додаток «АТБ-маркет» після встановлення, він відображається російською мовою і в ньому нема вкладки налаштування де можна було б змінити мову. Цей факт може суттєво вплинути на ставлення користувачів до мережі магазинів. Також у додатку є дві вкладки які стосуються акцій, але відкривши кожну з них відкривається одна й та сама сторінка. Майже половина вкладок додатку не працює, при відкритті з'являється повідомлення про проблеми з Інтернетом.

Додаток «Скануй купуй» має українську мову і нормально функціонує, але на мою думку недоречно мати декілька додатків бо це може відлякувати споживачів, так як потребує додаткового часу на встановлення, реєстрацію, займатиме місце в телефоні.

У додатку повинен бути функціонал який робить взаємодію з «АТБ-маркет» зручніше. Тобто у додатку повинні бути такі сторінки:

-доставка (можливість замовляти товари онлайн)

-акції

-список покупок

-карта магазинів

-контакти (гаряча лінія)

-вбудований функціонал додатку «Скануй купуй» (додані картки, сканер штрих-коду, історія покупок, допомога)

-оформлення сертифікату

Інші сторінки які не стосуються здійснення покупок повинні бути тільки на сайті, такі як інформація для партнерів та інформація щодо кар’єри в «АТБ-маркет» та новини.

Враховуючи необхідний функціонал додатку, розробка буде коштувати приблизно 10 000$ і займе від 3 до 5 місяців [52].

Чат бот може бути використаний не тільки для взаємодії з споживачами, а також для оптимізації внутрішніх процесів компанії. Наприклад, у мережі супермаркетів виникає потреба у пошуку та наймі персоналу. Для автоматизації цього процесу можна використовувати HR чат-бота, який зможе збирати анкети та резюме, проводити опитування, сприяти адаптації нових співробітників. Це дозволить відділу HR звільнити час, який раніше був витрачений на рутинні завдання, і зосередитися на вирішенні більш складних питань, які потребують особистої участі менеджера. Розробка такого боту буде коштувати від 8000грн [45].

"Розумна полиця" є потужним інструментом для автоматизації контролю за запасами товарів.

Рітейлери щороку зазнають значних фінансових збитків через втрати товарних запасів, що оцінюються у мільярди доларів. Причини цих втрат можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні втрати включають втрату товару через адміністративні помилки, крадіжки персоналу, списання простроченої продукції, відходи виробництва та інші фактори. Другий тип втрат охоплює крадіжки покупцями, втрати або крадіжки в ланцюжку поставок. Згідно з дослідженням "Global Sources of Shrinkage", роздрібні торговці по всьому світу втрачають приблизно 1,5% свого обороту через такі втрати, і це представляється у відсотковому співвідношенні таким чином [53]:



Рис 2.7 Співвідношення втрат роздрібних торговців

Джерело: [53].

У продуктовому роздрібному сегменті втрати мають найвищий відсоток і в середньому становлять 2% від щорічного обороту. Наприклад, якщо оборот одного з найбільших FMCG-роздрібних мереж у Україні складає 80 мільярдів гривень, легко розрахувати, що щорічні втрати можуть досягати 1,6 мільярда гривень. Це значна сума, і кожен роздрібний продавець прагне мінімізувати її, впроваджуючи найефективніші рішення щодо запобігання втрат (рішення з протидії втратам).

Ця технологія сприяє проведенню аналітичних робіт, фокусуючись на короткострокових періодах часу замість довгострокової перспективи. Сама технологія є ваговою платформою, розділеною на секції, яка передає дані про масу кожної секції на термінал з встановленим програмним забезпеченням. Це програмне забезпечення обробляє отримані дані і надсилає їх відповідальному співробітникові. На основі отриманої інформації співробітник ухвалює рішення про

необхідність поповнення секції або скорочення площі виставки непопулярного товару [54].

Для налаштування розумної полиці потрібно задати початкове середнє значення товару, яке треба підтримувати на полиці постійно. Коли це значення знижується, датчики відправляють повідомлення різним кінцевим системам або відповідальному співробітнику про необхідність поповнення запасу. Для товарів власного виробництва замовлення передається безпосередньо на виробництво.

Якщо термін придатності товару наближається до кінця, "розумна полиця" автоматично надсилає повідомлення. Крім того, вона може сповістити про зниження попиту на певний продукт, щоб уникнути його списання.

Системі можна призначати завдання, що дозволяє автоматизувати ряд процесів. Наприклад, якщо на полиці є електронні цінники, то система може автоматично знизити ціни на продукти за годину до закриття; відправити завдання співробітникові магазину зробити більше нарізок у вихідні та святкові дні; збільшити кількість готових салатів до певного часу.

При інтеграції з обліковою системою користувача, "розумна полиця" може виконувати певні завдання, використовуючи заздалегідь запрограмовані скрипти в системі. Наприклад, система може створювати замовлення на постачання товару або на виробництво продукції, вказуючи необхідну кількість. Інтеграція з обліковою системою також дозволяє проводити інвентаризацію, передаючи реальні дані про залишок товару на полиці. У ручному режимі "розумна полиця" просто передає дані про фактичне наповнення продуктами на екран терміналу, розташований у будь-якому місці магазину. Якщо кількість товару зменшується до заданого порогового значення, на екрані з'являється повідомлення про необхідність поповнення полиці продукцією.

Система не має вимог до спеціального стелажного обладнання. Вона використовує вагові датчики, які можуть бути прикріплені до будь-якого стелажа, перетворюючи його на вагову платформу. Після калібрування датчиків, стелаж

може бути розділений на зони, відповідні до певних товарів. За допомогою алгоритмів, вбудованих у програмне забезпечення обладнання, система може отримувати дані про вагу окремих зон (ділянок). Знання ваги одного продукту дозволяє з точністю до 100% розраховувати залишок товару на полиці і повідомляти про це.

"Розумні стелажі" можуть вплинути на організацію ланцюгів поставок і змінити досвід споживачів. Вони можуть знизити залучення співробітників до роботи з оновленням цінників. На LCD-екрани з мінімальним енергоспоживанням можна виводити інформацію про ціни та акції [55].

Інноваційні полиці не обмежуються використанням у продуктових магазинах та роздрібних торгових точках. Компанії все частіше використовують цю технологію для відстеження запасів на складах. Вона ефективно допомагає управляти ланцюгом постачання, мінімізувати надлишки запасів на складах та знизити втрати.

Впровадження технології Business Intelligence може дати дистриб'юторам та рітейлерам доступ до важливої інформації, зокрема щодо поведінки клієнтів. Це потужний інструмент для збирання та аналізу великої кількості даних, який допомагає приймати кращі рішення, вибирати продукти, постачальників та оптимальну цінову політику. Знання про клієнтів надає значну конкурентну перевагу.

Технологія «розумної полиці» може помітно спростити багато операційних процесів у магазині, що робить її дуже перспективною для подальшого використання та розширення.

RFID (Radio Frequency IDentification) є однією з найвідоміших технологій, яка дозволяє "розпізнавати" продукти, обладнані невеликими чіпами, що містять детальну інформацію. Ця технологія дозволяє відстежувати товарні запаси і проводити інвентаризацію. Згідно з останніми дослідженнями, використання RFID може забезпечити практично ідеальну точність в ланцюжку поставок,

наближаючись до 99,9%. За даними The Global Retail Theft Barometer, RFID використовується лише 12% роздрібних продавців, проте цей показник прогнозується зростати в найближчі роки, оскільки технологія допомагає значно зменшити втрати. Згідно з Retail Wire, впровадження RFID-технологій призвело до збільшення точності інвентаризації на 32% для провідних роздрібних продавців, таких як Macy's і Kohl's, а також до зростання продажів на 18%.

Рішення компанії BIZERBA, відоме як SmartShelfTM, є поєднанням високоточних вагових сенсорів і інтелектуального програмного забезпечення. Це дозволяє не лише контролювати запаси товару на полиці, але й ефективно керувати продажами конкретних товарів. Цікаво, що для досягнення цього не потрібно встановлювати вагові сенсори для кожного товару (SKU) на полиці - всього два вагові сенсори на всю полицю вистачає. З використанням передових алгоритмів можна розділити полицю на логічні зони, будуючи систему координат "X/Y", що перетворює фізичну полицю в цифрову і надає їй "розум" [53].

Немає потреби в придбанні нових стелажів і полиць. Компанія проводить детальні виміри, і підбирає необхідне рішення. Після цього проводиться етап попереднього тестування, а при необхідності - оптимізація конструктивного рішення перед безпосереднім впровадженням.

У систему SmartShelf входить необхідне програмне забезпечення, і є гнучкість як з архітектурної точки зору (хмарне або локальне рішення), так і з точки зору інтеграції. Є можливість інтегруватися з IT-системою рітейлера за допомогою будь-якого зручного для нього способу, включаючи надання API для вільної інтеграції.

Точної інформації щодо ціни впровадження розумних полиць ні в одного виробника не вказано бо кожна ситуація індивідуальна, на неї впливають кількість товарів, дані які необхідно збирати та аналізувати, розмір магазинів, але маючи список необхідних деталей для побудови розумної полиці [56], можемо порахувати приблизну ціну однієї полиці:

- Сенсор для ваги (до 50кг) - 4.5$
- Пристрій для зчитування датчиків – 34.5$
- Raspberry Pi 3 – 125$
- Електронний цінник 6-10$

Розрахунок: 4.5 × 4 + 34.5 + 125 + 8 = 185, 5 – приблизна ціна полиці для одного виду товарів

Для функціонування електронних цінників ще необхідно придбати програмне забезпечення яке коштує 300-400$ та може управляти до 3000 цінників [57].

Отже, за результатом дослідження визначено що технологія розумних полиць вирішує такі проблеми для рітейлу: допоможе підтримувати необхідну кількість товарів на полицях, зменшить втрати товару, може бути використана для автоматичної зміни цін, спростить проведення інвентаризації, замовлення продуктів, значно збільшить точність ланцюжків поставок. Розумні полиці є потужним інструментом для збору та аналізу великої кількості даних, які допоможуть приймати рішення, що суттєво впливатимуть на конкурентоспроможність мережі магазинів.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження демонструють, що цифрова трансформація є надзвичайно важливою для бізнес-організацій, оскільки вона допоможе збільшити продуктивність, покращити якість послуг, підвищити ефективність управління, знизити зайві витрати та матиме значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. В процесі виконання роботи були вирішені поставлені завдання дослідження.

Розкрита сутність понять «система управління» та «цифрова трансформація»:

Система управління - це процес створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури при реалізації прийнятого управлінського рішення та розробленого плану заходів.

Цифрова трансформація - це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій. Це прискорить продаж і зростання бізнесу.

Узагальнені теоретичні основи та досліджені світові тенденції цифрової трансформації бізнес організацій:

За останні 10 років, цифрові компанії стали лідерами глобального бізнес-середовища. Заглядаючи на феноменальні результати, які вони отримують, власники та топ-менеджери традиційного бізнесу почали думати про те, що саме їм потрібно зробити, щоб бути більш подібними на цифрових гравців, покращити своє становище та вижити в зростаючому конкурентному середовищі. Для цього вони почали впроваджувати цифрові технології в свою діяльність та розробляти цифрову стратегію розвитку.

У сфері підприємництва, цифрова трансформація суттєво впливає на організаційну структуру, шляхом переходу до нових бізнес-моделей, що

забезпечують йому перевагу шляхом пропозиції клієнтам інноваційного товару/послуги з більш високою доданою вартістю. Автоматизація/цифровизація бізнес-процесів та портфелю товарів/послуг підприємства підвищує ефективність його виробництва шляхом ресурсозбереження та енергозбереження. Цифрова трансформація сприяє зміні організаційного профілю підприємства, підвищує його гнучкість та конкурентоспроможність.

Охарактеризовані елементи системи управління бізнес-організацією та її цифровою трансформацією:

Система управління бізнес-організацією складається з різних елементів, що взаємодіють між собою з метою забезпечення ефективності та успішності функціонування компанії. До основних елементів системи управління бізнес-організацією можна віднести наступні: стратегія; організаційна структура; фінансове управління; управління персоналом; маркетингове управління.

Наведені та проаналізовані методичні підходи до удосконалення системи управління бізнес-організацією та оцінювання її ефективності:

Для досягнення мети щодо підвищення ефективності системи управління підприємством необхідно знайти методи, які дозволять оцінити як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Вибір методів залежить від таких факторів, як мета та глибина дослідження, сутність проблеми, особливості об'єкта дослідження, динамічні характеристики об'єкта, доступна інформація, вимоги до результатів аналізу та кваліфікація аналітиків, які займаються дослідженням.

В процесі виконання роботи була досягнута мета дослідження, розроблені та обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТОВ «АТБ-маркет» в умовах цифрової трансформації.

Головною рекомендацією є запровадження «розумних» полиць. Впровадження розумних полиць в рітейл має такі переваги:

- Автоматизація процесу інвентаризації: Розумні полиці дозволяють автоматично відстежувати кількість товару на полиці та вести облік інвентаризації. Це може допомогти зменшити час, необхідний для фізичної інвентаризації та зменшити ризики людських помилок.
- Покращення взаємодії з клієнтами: Розумні полиці можуть допомогти покращити взаємодію з клієнтами, наприклад, шляхом надання додаткової інформації про продукти та можливостей персоналізованого маркетингу.
- Оптимізація зберігання товарів: Розумні полиці можуть допомогти рітейлерам покращити ефективність зберігання товарів та зменшити витрати на складування та логістику.
- Покращення аналітики та планування: Розумні полиці можуть забезпечити рітейлерам більш точну аналітику збуту та допомогти у плануванні закупівель та запасів, значно збільшать точність ланцюжків поставок та врятують від втрат товару. Дані зібрані за допомогою полиць про користувача є надзвичайно важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності рітейлу. Використовуючи розумні полиці можна збирати статистичні дані як по всій мережі, так і в окремих областях, містах чи магазинах.

Отже, можна зробити висновок, що основна мета цифрової трансформації полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Одним із ключових факторів, що допомагає досягти цієї мети, є впровадження цифрових рішень та технологій, які сприяють швидкій адаптації існуючих автоматизованих систем до цифрових. Важливо підкреслити, що успішна цифрова трансформація вимагає побудови відповідної цифрової інфраструктури та проходження кількох етапів цифрової зрілості, включаючи оцифрування, автоматизацію та цифровізацію. Тільки після успішного завершення цих етапів можна переходити до цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Система управління. URL: https://stud.com.ua/42615/menedzhment/sistema_upravlinnya (дата звернення: 01.03.2023).

2. Теоретичні засади організації як об’єкта управління URL: Тема 5_TO.pdf (nati.org.ua) (дата звернення: 01.03.2023).

3. Цифрова трансформація. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова_трансформація (дата звернення: 01.03.2023).

4. Matt, Christian; Hess, Thomas; Benlian, Alexander (2015). "Digital Transformation Strategies". Business & Information Systems Engineering. 57 (5): 339–343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5. S2CID 30892786.

5. Hess T, Matt C, Benlian A, Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive. 2016;15(2):123-139.

6. Vial, Gregory (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28 (2): 118–144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003. S2CID 115202292.

7. Aleksej Heinze; Marie Griffiths; Alex Fenton; Gordon Fletcher (2018). "Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd". Global Business and Organizational Excellence. 37 (4): 6–13. doi:10.1002/JOE.21859. ISSN 1932-2054. Wikidata Q56622208.

8. Westerman, George; et al. (2014). Leading Digital: Turning technology into business transformation.

9. McConnell, Jane (28 August 2015). The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Retrieved 12 January 2017.

10. EIB Investment Report 2020-2021. EIB.org. Retrieved 2021-11-15.

11. Unlocking Private Investment in Climate Adaptation and Resilience. World Bank. Retrieved 2021-11-15.

12. Smart Cities and Inclusive Growth (PDF). OECD. Archived (PDF) from the original on 2020-05-30.

13. Bank, European Investment (2022-01-12). EIB Investment Report 2021/2022: Recovery as a springboard for change. European Investment Bank. ISBN 978-92-861-5155-2.

14. EIB Investment Report 2020-2021. EIB.org. Retrieved 2021-11-15.

15. EIB Corporate Digitalisation Index 2020/2021: Most EU countries are trailing the United States in digitalisation. European Investment Bank. Retrieved 2021-11-23.

16. Bank, European Investment (2021-11-18). Finance in Africa: for green, smart and inclusive private sector development. European Investment Bank. ISBN 978-92-861-5063-0.

17. Chen, Na; Yang, Shuili (2022-10-21). Jiménez Macías, Emilio (ed.). "Executive Stock Ownership and Enterprise Digital Transformation: Interest Convergence or Trench Defense". Discrete Dynamics in Nature and Society. 2022: 1–13. doi:10.1155/2022/2956758. ISSN 1607-887X.

18. Bank, European Investment (2022-11-08). EIB Investment Survey 2022 - EU overview. European Investment Bank. p. 14. ISBN 978-92-861-5397-6.

19. Digital economy and society statistics - enterprises. URL: ec.europa.eu. Retrieved 2022-11-28.

20. COVID-19 digital transformation & technology. McKinsey. URL www.mckinsey.com. Retrieved 2022-11-28.

21. Bank, European Investment (2022-11-08). EIB Investment Survey 2022 - EU overview. European Investment Bank.

22. Europe's migration to digital services during COVID-19. McKinsey. URL: www.mckinsey.com. Retrieved 2022-11-28.

23. PricewaterhouseCoopers. "Business needs a tighter strategy for remote work". PwC. Retrieved 2022-11-28.

24. Kretschmer, Tobias; Khashabi, Pooyan (August 2020). "Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach". California Management Review. 62 (4): 86–104. doi:10.1177/0008125620940296. ISSN 0008-1256. S2CID 221042306.

25. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство.* 2023. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129/2058 (дата звернення: 15.03.2023).

26. Cybersecurity in the Age of Digital Transformation URL: Cybersecurity in the Age of Digital Transformation | MIT Technology Review (дата звернення: 15.03.2023).

27. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020 (дата звернення: 20.03.2023).

28. Пілецька С. Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько. – 2018. – URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 20.03.2023).

29. Ложачевська О. М. Підходи та дослідження ефективних систем управління підприємства / О. М. Ложачевська. – 2021. – URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/57_2021/13.pdf (дата звернення: 20.03.2023).

30. Ткаченко О.А., Ткаченко К.О. Сучасні системи управління IT-проєктами. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2019. URL: http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/175652/176890 (дата звернення: 20.03.2023).

31. Устенко А.О. Система управління підпри ємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 23.03.2023).

32. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf (дата звернення: 23.03.2023).

33. Лисецкий Ю. М. Система управління підприємством. Програмні продукти та системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252 URL: https://kpi.stu.cn.ua/teachers/lysetskiy-yuriy-mykhaylovych (дата звернення: 23.03.2023).

34. Бондаренко І. В. Ефективність управління підприємством – ключова задача менеджменту. Das Management. 2010. № 5. URL: http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management (дата звернення: 23.03.2023).

35. Одінцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття та зміст. Економіка розвитку: науковий журнал. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50

36. Селезньова Г. О., І. Я. Іполітова // Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf (дата звернення: 23.03.2023).

37. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

38. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

39. Опендатабот: ТОВ "АТБ-МАРКЕТ". URL: https://opendatabot.ua/c/3048721 (дата звернення: 17.04.2023).

40. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 17.04.2023).

41. Товари власних брендів АТБ. URL: https://www.atbmarket.com/uk/our-line/premium (дата звернення: 20.04.2023).

42. Додаток ATB-Market. URL: https://atb.foundtt.com/ua/economy/ (дата звернення: 20.04.2023).

43. Компанія «АТБ-Маркет» запустила технологію Scan&Go за допомогою мобільного додатка «Скануй Купуй». URL: https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-zapustila-tekhnologiiu-scan-go-za-dopomogoiu-mobilnogo-dodatka-skanui-kupui-141 (дата звернення: 23.04.2023).

44. «АТБ» стає ближче до споживача. URL: https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-staie-blizhche-do-spozhivacha-108 (дата звернення: 23.04.2023).

45. Застосування чат-ботів у ритейлі URL: https://gerabot.com/article/zastosuvannya_chatbotiv_u_riteili (дата звернення: 25.04.2023).

46. Всеукраїнська торгова мережа «АТБ-маркет» оновила інтернет сайт. URL: https://www.atbmarket.com/news/vseukrainska-torgova-mereza-atb-market-onovila-internet-sajt (дата звернення: 25.04.2023).

47. Розширення бізнесу завдяки e-commerce: підходи великого ритейлу URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/2/699655/ (дата звернення: 25.04.2023).

48. Як ритейлери вчаться працювати з великими даними URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2021/12/17/680733/ (дата звернення: 25.04.2023).

49. Історія успіху: АТБ-Маркет. URL: https://www.smart-it.com/uk/customers/stories/atb-market/ (дата звернення: 25.04.2023).

50. АТБ впроваджує електронний документообіг EDIN. URL: https://edin.ua/atb-vprovadzhuye-elektronnij-dokumentoobig-edin/ (дата звернення: 26.04.2023).

51. Мобільний додаток: кому він дійсно потрібний і скільки коштує розробка URL: https://forbes.ua/business/mobilniy-dodatok-komu-vin-diysno-potribniy-i-skilki-koshtue-rozrobka-17052021-1604 (дата звернення: 27.04.2023).

52. Скільки коштує розробка мобільних додатків URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/skolko-stoit-razrabotka-mobilnyh-prilozhenij (дата звернення: 30.04.2023).

53. Врятувати і зберегти: як зменшити втрати в торговій точці за рахунок автоматизації процесів URL: https://rau.ua/dosvid/zmenshyty-vtraty-torgovij-tochtsi/ (дата звернення: 30.04.2023).

54. «Розумна полиця» – потужний інструмент для автоматизації контролю товарних запасів. URL: https://nashkraj.ua/uk/blog/rozumna-polytsya-potuzhnyj-instrument-dlya-avtomatyzatsiyi-kontrolyu-tovarnyh-zapasiv/ (дата звернення: 04.05.2023).

55. Розумні полиці: їхня роль значно зросте. URL: https://allretail.ua/overviews/76893-rozumni-polici-jihnya-rol-znachno-zroste (дата звернення: 04.05.2023).

56. Smart Shelf URL: https://github.com/MunazR/Smart-Shelf (дата звернення: 05.05.2023).

57. Shelf Labeling 101: How Much Do Electronic Price Tags Cost? URL: https://www.solumesl.com/en/insights/how-much-do-electronic-price-tags-cost (дата звернення: 05.05.2023).

UNICHECK

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

Дата перевірки:
25.05.2023 18:17:48 EEST

Дата звіту:
25.05.2023 18:23:29 EEST

ID перевірки:
1015256056

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005718

Назва документа: **КБР_Віннікова_перевірка**

Кількість сторінок: **51** Кількість слів: **9341** Кількість символів: **74436** Розмір файлу: **1.33 MB** ID файлу: **1014930923**

9.35%
Схожість

Найбільша схожість: **1.73%** з Інтернет-джерелом (http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf)

8.14% Джерела з Інтернету	209	Сторінка 53
4.76% Джерела з Бібліотеки	296	Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Вінникова Вікторія Андріївна
Назва роботи: ***Удосконалення системи управління бізнес-організацією в умовах цифрової трансформації***
Науковий керівник: д.е.н., професор Сагайдак М.П.
Підрозділ: кафедра менеджменту
Коефіцієнт подібності: 9,35%
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: *виявлені в роботі текстові запозичення є сумлінними, не містять ознак плагіату, в роботі дотримано етику цитувань, на всі текстові запозичення є посилання на літературні джерела. Робота рекомендується до захисту.*

08.06.2023	_____	Сагайдак М.П.
(дата)	*(підпис)*	*(ПІБ)*