

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну

Дипломна магістерська робота

на тему «Моделювання бізнес-процесів підприємства»

Виконав студент групи МГБАН-1-20
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми Бізнес-аналітика
Іван МИХАЙЛОВ

Керівник к.е.н., доц. Ігор ПОНОМАРЕНКО

Рецензент д.е.н., проф. Ростислав ДУБАС

Київ 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра маркетингу та комунікаційного дизайну

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Бізнес-аналітика

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри маркетингу та
комунікаційного дизайну**

Юлія КОСТИНЕЦЬ

« ____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Михайлова Івана Олександровича

(ініціали та прізвище)

1. Тема роботи Моделювання бізнес-процесів підприємства

Науковий керівник роботи Пономаренко Ігор Віталійович, к.е.н., доцент

(ініціали та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом вищого навчального закладу від 04.10.2021р. №286

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти, літературні джерела щодо особливостей оптимізації бізнес-процесів та запровадження методів машинного навчання, матеріали ТОВ «АТБ-маркет».

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження моделювання бізнес-процесів підприємства. Розділ 2. Аналіз показників ефективності функціонування ТОВ «АТБ-маркет». Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Висновки.

5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Ігор ПОНОМАРЕНКО, к.е.н, доцент	05.10.21	08.10.21
Розділ 1	Ігор ПОНОМАРЕНКО, к.е.н, доцент	05.10.21	14.10.21
Розділ 2	Ігор ПОНОМАРЕНКО, к.е.н, доцент	14.10.21	25.10.21
Розділ 3	Ігор ПОНОМАРЕНКО, к.е.н, доцент	25.10.21	08.11.21
Висновки	Ігор ПОНОМАРЕНКО, к.е.н, доцент	08.11.21	15.11.21

6. Дата видачі завдання _____ 05.10.2021 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	03.10.2021	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження моделювання бізнес-процесів підприємства	14.10.2021	
3	Розділ 2. Аналіз показників ефективності функціонування ТОВ «АТБ-маркет»	25.10.2021	
4	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет»	08.11.2021	
5	Висновки	15.11.2021	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	22.11.2021	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	30.11.2021	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	3.12.2021	
9	Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання додатку до індивідуального навчального плану (за 10 днів до захисту)	3.12.2021	
10	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	7.12.2021	

Студент

(підпис)

Іван МИХАЙЛОВ

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ігор ПОНОМАРЕНКО

(ініціали та прізвище)

Директор НМЦУПФ

(підпис)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

**Михайлов І.О. Моделювання бізнес-процесів підприємства. –
Рукопис.**

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. –
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних аспектів дослідження моделювання бізнес-процесів підприємства. Проведено комплексний аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні та визначено вплив COVID-19 на діяльність основних учасників та поведінку споживачів в умовах зниження купівельної спроможності. Досліджено особливості діяльності ТОВ «АТБ-маркет» як одного з лідерів продуктового ритейлу в Україні.

Запропоновано основні підходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет». Розкрито специфіку використання методів машинного навчання для аналізу ринкового кошику, що дозволить оптимізувати діяльність торговельної мережі. Доведено доцільність оптимізації бізнес-процесів на основі сегментації користувачів. Визначено можливості використання нейронних мереж для генерування візуалізованого контенту, що сприятиме вдосконаленню маркетингової стратегії компанії.

Ключові слова: бізнес-процес, інструменти цифрового маркетингу, клієнти, оптимізація, продукти харчування, ринок продуктового ритейлу, ТОВ «АТБ-маркет».

АНОТАЦИЯ

Михайлов И.А. Моделирование бизнес-процессов предприятия. – Рукопись.

Дипломная магистерская работа по специальности 051 – Экономика. – Киевский национальный университет технологий и дизайна, Киев, 2021 год.

Дипломная магистерская работа посвящена исследованию теоретических аспектов исследования моделирования бизнес-процессов предприятия. Проведен комплексный анализ рынка продуктового ритейла в Украине и определено влияние COVID-19 на деятельность основных участников и поведение потребителей в условиях снижения покупательной способности. Исследованы особенности деятельности ООО «АТБ-Маркет» как одного из лидеров продуктового ритейла в Украине.

Предложены основные подходы к повышению эффективности деятельности ООО «АТБ-маркет». Раскрыта специфика использования методов машинного обучения для анализа рыночной корзины, что позволит оптимизировать деятельность торговой сети. Доказана целесообразность оптимизации бизнес-процессов на основе сегментации пользователей. Определены возможности использования нейронных сетей для генерирования визуализированного контента, что будет способствовать усовершенствованию маркетинговой стратегии компании.

Ключевые слова: бизнес-процесс, инструменты цифрового маркетинга, клиенты, оптимизация, продукты питания, рынок продуктового ритейла, ООО «АТБ-маркет».

ABSTRACT

Mykhailov I.O. Modeling of business processes of the enterprise. – Manuscript.

Master's thesis in the specialty 051 – Economics. - Kyiv National University of technology and design, Kyiv, 2021.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical aspects of the study of business process modeling of the enterprise. A comprehensive analysis of the grocery retail market in Ukraine was conducted and the impact of COVID-19 on the activities of key players and consumer behavior in terms of declining purchasing power was determined. The peculiarities of ATB-Market LLC as one of the leaders in grocery retail in Ukraine have been studied.

The main approaches to increase the efficiency of ATB-Market LLC are proposed. The specifics of the use of machine learning methods for the analysis of the market basket are revealed, which will allow to optimize the activity of the trade network. The expediency of optimizing business processes based on user segmentation is proved. Possibilities of using neural networks to generate visualized content have been identified, which will help improve the company's marketing strategy.

Keywords: business process, digital marketing tools, customers, optimization, food, grocery market, ATB-Market LLC.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Наукові підходи щодо сутності бізнес-процесів підприємства.....	11
1.2. Основні типи бізнес-процесів.....	20
1.3. Реінжиніринг бізнес-процесів.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	34
2.1. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні.....	34
2.2. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	43
2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	58
3.1. Аналіз ринкового кошику для оптимізації діяльності торговельної мережі.....	58
3.2. Оптимізація бізнес-процесів на основі сегментації користувачів.....	67
3.3. Вдосконалення маркетингової стратегії компанії завдяки використанню нейронних мереж.....	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах компанії знаходяться під впливом комплексу факторів, які змушують для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності оптимізувати бізнес-процеси у відповідності з потребами сучасності. Досягнення поставлених завдань передбачає реалізацію комплексних рішень, які базуються на обробці великих масивів інформації, що генерується компаніями. Отримані дані для формування ефективних управлінських рішень доцільно обробляти завдяки використанню методів машинного навчання. Розвиток комп'ютерних технологій та програмного забезпечення дає можливість більш різнобічно обробляти наявні дані та визначати приховані взаємозв'язки.

Розвиток ринку вітчизняного продуктового ритейлу пояснюється особливостями економічної системи та наявністю великої чисельності населення. В зазначених умовах доцільно проводити комплексні дослідження різноманітних суб'єктів підприємницької діяльності як основи сталого розвитку національної економічної системи. Актуальність даної дипломної магістерської роботи пояснюється необхідністю вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет» як одного з лідерів ринку продуктового ритейлу в Україні.

Питання комплексного аналізу напрямів вдосконалення бізнес-процесів присвячено праці таких вчених як Аман А., Баженова Е., Бампус В., Веске М., Зербато Ф., Мохамед Н., Олібоні Б., Тромбетта А., Чінозі М. та ін.

Мета дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз передових теоретико-методичних підходів дослідження особливостей моделювання бізнес-процесів підприємства, визначення особливостей функціонування компанії на ринку продуктового ритейлу в умовах активізації процесів діджиталізації та пандемії COVID-19, ідентифікація напрямів підвищення ефективності мережі супермаркетів на основі обробки великих масивів інформації про існуючі процеси методами машинного

навчання та розробка ефективних управлінських рішень у межах відповідної стратегії.

Завдання дослідження. Для досягнення окреслено мети було вирішено наступні завдання:

- провести комплексний аналіз основних наукових підходів щодо сутності бізнес-процесів підприємства;
- розглянути основні типи бізнес-процесів;
- вивчити особливості реінжинірингу бізнес-процесів;
- провести комплексний аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні;
- дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ «АТБ-маркет»;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;
- проаналізувати ринковий кошик з метою оптимізації діяльності торговельної мережі;
- провести сегментацію користувачів для оптимізації бізнес-процесів;
- розглянути напрями вдосконалення маркетингової стратегії компанії завдяки використанню нейронних мереж.

Об'єктом дослідження – вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет», що дозволить оптимізувати діяльність компанії на ринку продуктового ритейлу.

Предметом дослідження являються напрями ефективного управління бізнес-процесами мережі магазинів.

Інформаційне забезпечення. Наукове дослідження передбачало комплексний аналіз наукових праць, нормативно-правових актів, ресурсів в Інтернеті стосовно використання методів машинного навчання, а також фінансової звітності компанії.

Методи дослідження. В процесі написання магістерської роботи було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, як аналіз, синтез, порівняння, групування, аналіз рядів динаміки.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в процесі комплексного дослідження результати діяльності торговельного

підприємства мають практичну цінність, оскільки дозволяють ідентифікувати основні напрями посилення рівня конкурентоспроможності завдяки якісним змінам у наданні послуг клієнтам та формуванні ефективної маркетингової стратегії в офлан та онлайн-середовищі. Результатом дослідження є вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-маркет», що дозволить збільшити ефективність функціонування компанії на ринку продуктового ритейлу.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення проведеного дослідження представлено на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (м. Переяслав, 19 жовтня 2021р.).

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано автором у співавторстві в електронному науково-практичному журналі Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій «Інфраструктура ринку». Випуск №60, 2021 (0,4 друк. арк.).

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. В першому розділі розкриваються теоретичні аспекти дослідження моделювання бізнес-процесів підприємства. Другий розділ присвячено аналізу показників ефективності функціонування ТОВ «АТБ-маркет». В третьому розділі представлено напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи щодо сутності бізнес-процесів підприємства

Розробка бізнес-процесів та підтримка діяльності компаній мають базуватися на глибокому розумінні такого роду явищ. Без такого розуміння перепроєктування бізнес-процесів може бути небезпечним. Вирішення наявних проблем та ідентифікація можливих ризиків є важливою передумовою для створення ефективних бізнес-процесів, включаючи розробку інформаційних систем як важливої складової функціонування сучасних компаній.

Існують різні теорії щодо бізнес-процесів та ІТ-підтримки бізнесу. Що стосується бізнес-процесів, існують теоретичні основи в реінжинірингу бізнес-процесів (наприклад, Davenport) [1] і повному управлінні якістю (наприклад, Ishikawa) [2]. Багато фреймворків з цих областей, як правило, підкреслюють погляд на трансформацію; тобто від входу до виходу і від постачальника до замовника. У багатьох випадках, ефективною є модель ланцюга вартості (Porter) [3].

В наукових колах також істотного розповсюдження набули альтернативні теорії, представлені в рамках концепції мови/дія (L/A) [4]; тобто теорії, засновані на теорії мовленнєвих актів (Austin; Searle) і теорії комунікативної дії (Habermas) [5]. Теорії L/A розглядають мовлення та інше спілкування як дію. Остін класично відкидає «описову помилку», тобто помилку, що мова обмежується описовими цілями. Мова використовується для багатьох інших цілей, наприклад для пропозиції, наказу, обіцянки, попередження, призначення та подяки. Теорії L/A підкреслюють, що люди роблять під час спілкування. Ці теорії приділяють більше уваги відносинам між різними учасниками процесу та різними діями, які виконуються цими

особами. Представлений акцент на діях і відносинах є однією з важливих причин віддавати перевагу зазначеним теоріям на противагу теоріям, що орієнтовані на трансформацію. Трансформація у даному випадку не заперечується, але входить у рамки ділової взаємодії.

Однією важливою відмінністю від трансформаційних підходів є те, що підходи L/A намагаються сформулювати загальні фази бізнес-процесів; і це пов'язано з різними типами учасників та їхніми вчинками [6].

Існує кілька L/A підходів до моделювання бізнес-процесів. Найвідомішою структурою L/A для бізнес-процесів є підхід Action Workflow (наприклад, Action Technologies; Denning & Medina-Mora) [7]. Це узгоджений підхід, що складається з концептуальної основи, методу та програмного засобу. Він заснований на попередній роботі Winograd & Flores (1986). У робочому процесі дії є поділ на чотири загальні фази бізнес-процесу (Action Technologies):

1. Підготовка.
2. Переговори.
3. Продуктивність.
4. Прийняття.

Шерр представляє підхід, заснований на робочому процесі дії, з подібним поділом бізнес-процесів. Є деякі зміни в термінології:

1. Відкриття.
2. Переговори.
3. Продуктивність.
4. Оцінка.

Підхід DEMO (наприклад, Dietz та Reijswoud) використовує концепцію транзакції та поділяє на три загальні фази:

1. Актагенна розмова (генерування дій).
2. Істотні дії.
3. Фактогенна розмова (генерування фактів) [8, 9].

Інша структура представлена Goldkuhl, який проводить порівняння з Action Workflow. Представлено чотири загальні фази, які нагадують фази робочого процесу. Згідно з науковим доробком Goldkuhl перша фаза ділиться на три підфази. Це означає, що в цьому підході є шість загальних фаз; тобто зазначену концепцію доцільно розглядати як найбільш розробленим серед розглянутих підходів. Далі Goldkuhl за відправну точку використовує теорію ділових дій, аналізуючи слабкі сторони та наголошуючи на подальшому вдосконаленні наукового підходу.

Серед вчених існують певні дискусії стосовно доцільно використання різних теоретичних аспектів формування бізнес-процесів. Так, порівняння між ВАТ і робочим процесом дій було проведено в роботах Goldkuhl. Порівняння між DEMO та ВАТ було проведено Reijswoud та Lind [10]. Verharen провів порівняння між ВАТ, Action Workflow і DEMO, і в результаті вчений дотримувався ВАТ як своєї головної теоретичної концепції у подальших наукових дослідженнях.

Мета теорії ділових дій має бути використана:

- для кращого розуміння бізнес-процесів та ділової взаємодії;
- як основа для оцінки та проектування бізнес-процесів та підтримки інформаційних процесів. Теорія, викладена в Goldkuhl [11], отримала назву ВАТ'96, структура якої складається з двох основних ролей:

- постачальник;
- замовник.

Концепція складається з різних загальних дій інтерактивного характеру:

- пропозиція;
- висловлення інтересу до покупки;
- замовлення;
- підтвердження замовлення;
- доставка;
- оплата.

Бізнес-процес ділиться на шість етапів:

1. Фаза ідентифікації бізнесу;
2. Фаза виявлення та пошуку контактів;
3. Встановлення контакту та етап переговорів;
4. Договірна фаза;
5. Фаза виконання;
6. Фаза завершення.

Поряд з цим, Goldkuhl визначає один недолік ВАТ'96: зазначений підхід більш складний у порівнянні з робочим процесом дій. Модель ВАТ має більшу семантичну насиченість, що надає більше складності, а отже, ускладнює спілкування (принаймні за короткий час). Основна причина використання семантично багатшої моделі полягає в тому, щоб отримати силу аналізу. Навіть якщо вона більш складна, у графічній моделі є певні обмеження. Наведені фази не є явними в моделі. Взаємодія між фазами не описана ні в моделі, ні в рамках взагалі. Наприклад, ідентифікацію бізнесу в деяких ситуаціях можна інтегрувати на етапі переговорів.

Описано деякі важливі зв'язки між діями: наприклад, замовлення засноване на пропозиції, а наступний етап передбачає підтвердження замовлення. Поряд з цим необхідно зауважити на тому факті, що інші концептуальні зв'язки не показані (включаючи відсутність демонстрації процесу відхилення ділової пропозиції). Також не показано адаптацію потенціалу та ноу-хау до вимог клієнтів, відповідно такі важливі концепції, як бізнес-пропозиція, лише неявно містяться в моделі.

Фазовий характер моделі важливий, але надає їй певні обмеження. Він виглядає занадто лінійним, а ітераційний і циклічний характер ділової взаємодії не показаний. Модель може бути неправильно інтерпретована як прототип для виробництва та доставки товарів. Інтерактивний характер маркетингу та управління послугами (Normann) [12] можна розглядати як надто неявний або такий, яким дуже часто нехтують. Goldkuhl пояснює, що модель є загальною і в реальних ситуаціях різні відносини дій можуть бути

змінені, включаючи авансовий платіж. Однак загальний характер можна неправильно охарактеризувати.

Відповідно, існує певна потреба у доопрацюванні ВАТ'96. Важливо продовжувати розвивати характер ділового обміну та взаємодії, заснований на теоріях бізнесу та комунікативної дії. На цьому етапі теоретичної розробки визначено наступний порядок для доопрацювання:

- Зменшити складність, але зберегти та розвивати семантичне багатство;
- Зробити фазовий символ більш чітким у графічній моделі;
- Запровадити взаємодію між фазами;
- Зробіть модель циклічною;
- Детальніше описувати поняття та зв'язки між поняттями;
- Зробити структуру нейтральною щодо виробництва товарів і послуг;
- Підкреслювати загальну відкритість.

Бізнес взаємодія – фазова модель. Структура ВАТ орієнтована на реальну ділову взаємодію між клієнтами та постачальниками. Зазначена модель не застосовується для опису відносин і взаємодії між різними сторонами в одній організації; а використовується для опису реальних господарських операцій. Теорія бізнес-дій використовує графічне моделювання для вираження різних частин теорії. Підхід не обмежується такими моделями, але включає як графічне моделювання, так і текстовий опис. Саме в цьому варіанті підхід поділяється на:

- однофазну модель;
- деякі додаткові концептуальні моделі.

Нова графічна модель структурована та чітко розподілена різні фази. Ділова взаємодія тут поділена на шість загальних фаз:

1. Фаза бізнес-передумов;
2. Фаза виявлення та пошуку контактів;
3. Фаза встановлення контакту та пропозиції;
4. Договірна фаза;
5. Фаза виконання;

6. Фаза завершення.

У порівнянні з ВАТ'96 перший етап переозначений. Тепер перший етап визначається як створення передумов (у постачальника та замовника) для здійснення бізнесу (продажу/закупівлі). Ідентифікація ділових можливостей, звичайно, часто проводиться на цьому етапі, але також може бути здійснена на наступних етапах ділової взаємодії.

Постачальник повинен мати здатність для здійснення бізнесу; робити пропозиції та контракти та виконувати наявні договори. Клієнт не має відповідної можливості (або має певні причини не використовувати таку здатність). У діяльності замовника є недоліки та потреби, які можуть бути задоволені потенційними постачальниками та їх продукцією (товарами/послугами).

Другу та третю фази разом можна розглядати як стадію ділових інтересів. На другому етапі обидві сторони шукають контакт. Здібності постачальника розкриваються і пропонуються ринку. Недоліки та потреби клієнта породжують бажання та потенційний попит, які керують можливим пошуком продуктів чи постачальників.

Коли постачальник і клієнт знаходять один одного, вони встановлюють контакт і, можливо, починають переговори (третій етап). Повідомлення тут можна описати як заяву про пропозицію. Робляться ставки та зустрічні ставки. Висловлено бажання та попит замовника. Постачальник може робити різні пропозиції. Звичайно, у багатьох випадках існують фіксовані (і стандартні) пропозиції, які доводиться приймати або відхиляти як такі.

Переговори можна перевести в договірну фазу. Це четвертий етап, головним компонентом виступає згода. Замовник і постачальник досягають згоди щодо господарської операції. Договір – це взаємна комунікативна дія, що виражає взаємно взяті зобов'язання; тобто зобов'язання щодо майбутніх дій. Це передбачає обіцянку постачальника. До замовлення замовника також входить зобов'язання щодо майбутнього платежу.

Наявні різні зобов'язання мають бути виконані, інакше договір розривається. Постачальник повинен поставити, а клієнт повинен оплатити (п'ятий етап).

Якщо доставка не задоволена, клієнт може подати претензію, що передбачає прохання постачальника внести деякі зміни в поставку. Відповідно, постачальник може пред'являти платіжні вимоги до замовника. Це шостий і останній етап, який включає оцінку виконання, що веде до задоволення або незадоволення.

Наведена вище загальна модель ділової взаємодії описує притаманну бізнес-логіку, коли клієнти та постачальники здійснюють бізнес один з одним. Модель описує загальні ділові дії як комунікативного, так і матеріального характеру. Створення бізнесу пов'язане з необхідністю спілкування, інакше замовник і постачальник не можуть домовитися про ділову угоду, але ділову взаємодію не можна звести лише до спілкування. Підхід повинен включати матеріальні акти доставки товарів або послуг та оплати у різних формах прояву.

Важливим у діловій взаємодії є обмін цінностями, оскільки такий обмін вартістю складається з доставки продукту та здійснення оплати. Щоб мати можливість обмінюватися цінністю, постачальник і клієнт повинні спілкуватися. Таке ділове спілкування включає обмін пропозиціями та зобов'язаннями. Обидві сторони спрямовують дії проти іншої сторони. Фаза 2, виявлення та пошук контактів, включає обмін інтересами. Продавець і покупець сигналізують про можливу зацікавленість у веденні бізнесу. На етапі 3 обмін пропозиціями між клієнтами та постачальниками. На контрактній фазі 4 сторони обмінюються зобов'язаннями. Учасники процесу беруть на себе зобов'язання щодо майбутніх дій, тобто пропонованого обміну цінністю. Цей обмін цінностями відбувається на 5-й фазі, виконання. Фаза 6 є завершальною та може включати обмін акцептами або претензіями.

Взаємодія відбувається в усіх цих п'яти фазах. Перший етап стосується створення передумов для бізнесу. Ця фаза не обов'язково передбачає дії,

спрямовані проти іншої сторони. На пізніх етапах, наприклад під час переговорів (фаза 3) може виникнути потреба більш детально розповісти про передумови (здібності) однієї зі сторін або усіх учасників процесу. Даний етап означає обмін знаннями щодо передумов бізнесу та носить ітераційний характеру бізнес-процесів. Пізніші етапи можуть викликати дії, що належать до попередніх фаз. Представлений вид обміну знаннями щодо передумов часто є важливим у довгострокових відносинах (партнерські відносини між постачальником і замовником).

Взаємодія означає, що обидві сторони діють по відношенню один до одного. Теорія дій бізнесу підкреслює, що дві сторони (бізнес-ролі) активно беруть участь у діловій взаємодії. Усі учасники виконують дії (рішення, спілкування, обмін цінностями), спрямовані проти іншої сторони.

Іноді у клієнта є недоліки та потреби, що може викликати бажання купувати. Постачальник має здібності, які в ідеалі повинні відповідати недолікам і потребам клієнта, відповідно зазначена здатність перекладається на пропозиції. Можуть бути загальні пропозиції, що означає загальне виявлення можливостей і продуктів постачальника. Але також можуть бути конкретні пропозиції для окремих клієнтів, іноді на запит потенційного клієнта. У концепцію пропозиції включені всі види реклами та стимулювання збуту. Багато разів саме пропозиція постачальників привертає увагу клієнтів до можливих недоліків у їхній діяльності.

Слід відмітити, що бажання та вимоги клієнта можуть бути виражені як пропозиція про покупку. Під час переговорів пропозиції можуть бути використані для переформулювання бажань і вимагання відповідних пропозицій. На етапі пропозиції може відбуватися безперервна адаптація один до одного. Пропозиція може бути відхилена, а це означає, що угоди не буде. Якщо і коли замовник і постачальник досягнуть згоди, буде укладено контракт, явний або неявний. Договір є однією з важливих підстав для виконання дій, оскільки без письмового врегулювання юридичних питань щодо взаємовідносин сторін логічно нічого не виконувати.

Здібності постачальника використовуються на етапі виконання. Однак здатність не повинна розглядатися як дана і не змінна, як це можна помилково зрозуміти з фазової моделі. Контракт може призвести до вимог щодо покращення або підвищення спроможності постачальника. Якщо здатність не повністю відповідає бажанням і попиту, то постачальник може спробувати вдосконалити здатність. Це можна зробити на різних етапах бізнес-процесу; на етапі пропозиції та на етапі виконання. Це, серед іншого, означає, що на етапі виконання може відбуватися постійна адаптація до побажань та попиту клієнтів. Це, ймовірно, не є незвичайним у багатьох ситуаціях надання послуг, а також при роботі зі складними технічними продуктами, які частково розробляються на етапі виконання. У таких ситуаціях частково поставки можуть викликати змінені або конкретні вимоги від замовника; тобто такі вимоги, які прямо не зазначені в офіційному договорі. Це є виразом спільного створення постачальника і замовника на етапі виконання, на що наголошують деякі автори (наприклад, Normann та Ramirez). Іншим важливим аспектом є те, що виконання, яке може включати проектування, виготовлення та доставку продукції, зазвичай покращує компетенцію постачальника. Зазначений аспект відомий в сучасному бізнесі як імператив роботи з вимогливими клієнтами.

Виконання означає, що товари та послуги доставлені, а клієнт сплачує узгоджену ціну. Якщо доставка не відповідає очікуванням, клієнт буде незадоволений. Клієнти можуть висловити своє невдоволення та заявити про повторну/змінну доставку. Позитивне використання доставки призведе до цінності та задоволення для клієнта. Таке використання повинно призвести до зменшення або усунення початкових недоліків і потреб клієнта. Якщо постачальник не задоволений оплатою, можуть бути претензії щодо такої оплати. Платіж необхідний постачальнику для підтримки та розвитку здібностей. Це економічна передумова для подальшого ведення бізнесу. Цей циклічний характер ведення бізнесу для замовника і постачальника не впливає явно з фазової моделі [13].

1.2. Основні типи бізнес-процесів

У попередньому пункті було розглянуто певні наукові підходи щодо сутності бізнес-процесів та основних складових представленої концепції. Слід відмітити, що постійний розвиток науки призводить до трансформації поглядів та виникнення нових теоретико-методологічних підходів стосовно вивчення бізнес-процесів. У рамках представленого напрямку дослідження необхідно детально розглянути класифікацію бізнес-процесів виходячи з певних принципів розподілу. На рисунку 1.1 представлено концептуальну схему класифікації бізнес-процесів підприємства. Зазначена схема має ряд переваг та недоліків відносно класифікації бізнес-процесів, поряд з цим існує велика кількість інших наукових поглядів стосовно групування досліджуваного явища.



Рис. 1.1. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Джерело: [14]

Специфіка функціонування економічної системи та основних учасників передбачає наявність набору процесів, які безпосередньо дозволяють здійснювати бізнес-діяльність. Завдяки поєднанню різних процесів виникає можливість сформувати ефективну бізнес-модель, за умови прийняття оптимальної стратегії з залученням виважених рішень. Для процвітання бізнесу важливо, щоб процеси були оптимізовані і функціонували безперебійно в організації. Основною функцією процесів є додавання вартості бізнесу. Існують різні типи процесів, які використовуються для покращення бізнесу. В основному, є три категорії, під які підпадають усі типи бізнес-процесів (рисунок 1.2).

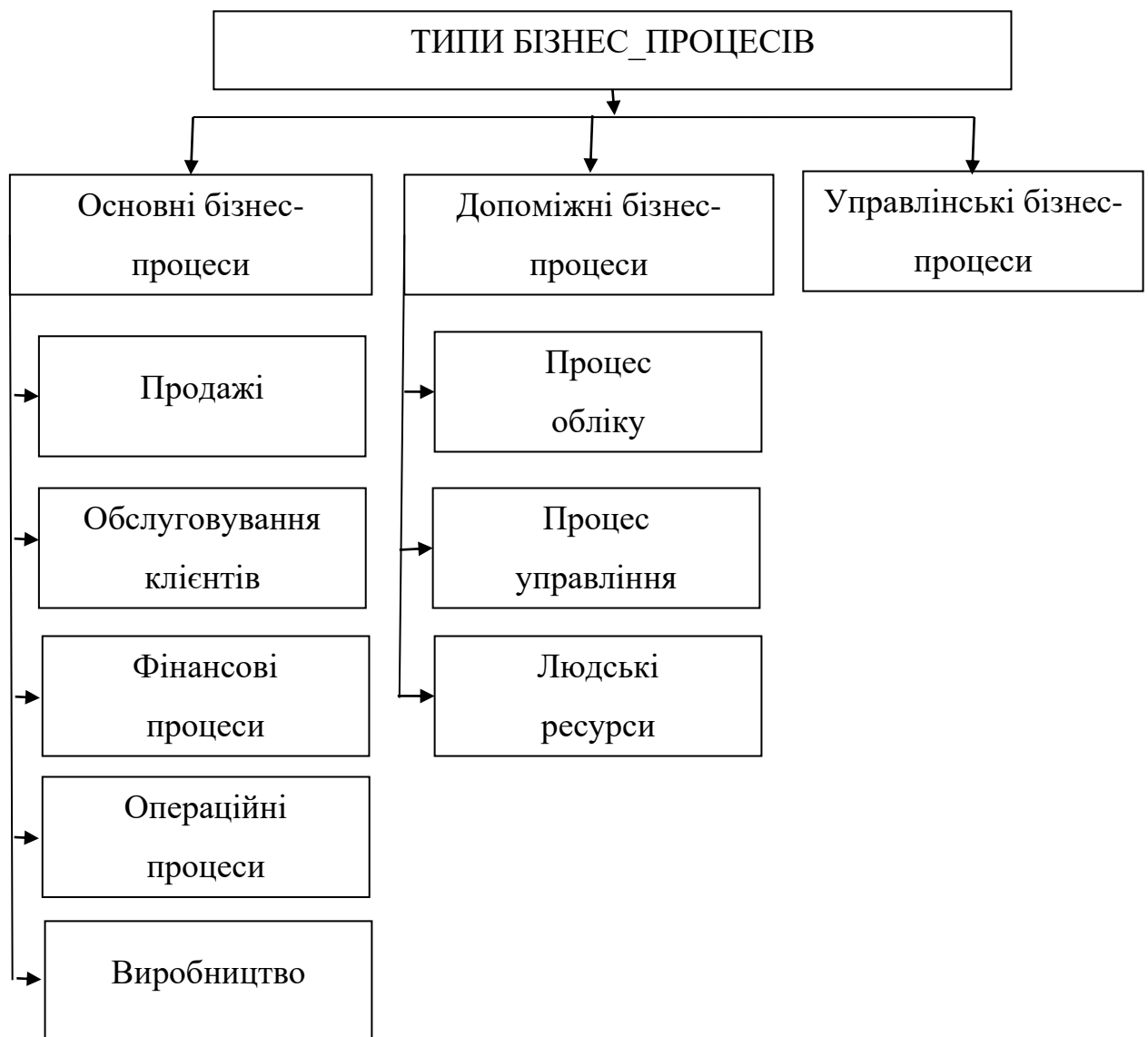


Рис. 1.2. Типи бізнес-процесів

Джерело: [15]

I. Основні бізнес-процеси. Ці види бізнес-процесів надзвичайно важливі та фундаментальні для бізнесу. Працювати з основними цінностями та працювати разом із баченням та місією бізнесу. До даної групи у відповідності з назвою відносяться первинні процеси, за допомогою яких компанія забезпечує надання послуг або продуктів своїм клієнтам.

Цим процесам приділяється пильна увага, оскільки вони є невід'ємною частиною організації. Кінцевою метою первинних процесів є оптимізація базових функцій, що дозволяє додати цінність на кожному кроці бізнесу, а також кінцевому продукту, який є внутрішньою потребою для клієнта згідно з тісним емоційним зв'язком з брендом. Відповідно вдається покращувати процеси і позитивно впливати на результати бізнесу.

До даної групи належать наступні типи бізнес-процесів:

1) Продажі. Продажі є самостійним типом бізнес-процесу, який може зробити компанія. Зазначений тип вважається основним бізнес-процесом, оскільки є остаточним генератором доходу для будь-якого бізнесу. Слід відмітити, що будь-яка компанія без отримання прибутку не може функціонувати впродовж тривалого періоду часу. Більшість компаній мають доволі ефективну систему продажів, щоб отримувати більше доходу та прибутку для управління організацією.

Навіть конгломерати зосереджуються на процесі продажів, щоб отримати більший прибуток або зберегти економічно обґрунтовану частку ринку, що дозволяє ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі. Без продажів приватні компанії не можуть існувати, відповідно, витрачені на відділ продажів грошові ресурси є другою за величиною статтею витрат у компанії. Будь-яка підприємницька структура повинна мати, не залежно від специфіки формування внутрішніх підрозділів, сучасний відділ продажів з економічно обґрунтованою чисельністю працівників. Відділ продажів безпосередньо контактує з клієнтами та несе відповідальність щодо реалізації продукції споживачам, оскільки певним чином стимулює продажі наявних в компанії товарів чи послуг [16].

2) Обслуговування клієнтів. Оскільки продажі є важливим і основним видом бізнес-процесу, наступним є обслуговування клієнтів. Після створення замовлень на продаж важливо, щоб у компанії були співробітники, які обробляють замовлення та надають компетентні консультації клієнтам. Обслуговування клієнтів також допомагає керувати ситуацією, коли споживачам потрібна актуальна інформація про товари або послугу для допомоги з технічними характеристиками продукту. Якісне обслуговування дає можливість утримати клієнтів, а також повернути втрачених споживачів певних продуктів компанії [17].

3) Фінансові процеси. Процес побудови ефективних бізнес-процесів передбачає не лише оптимізації надходжень грошових потоків у наслідок створення дієвої системи реалізації товарів та послуг, але й функціонування відділу керування фінансами. Відповідно, повинен бути спеціальний відділ для належного управління фінансами, який включає в сучасних умовах наявність серверу вхідного та вихідного зв'язку, що дозволяє оптимізувати фінансові потоки, зменшуючи затрати та автоматизуючи наявні процеси щодо руху грошових коштів [18].

Фінансовий відділ також займається управлінням витратами та інвестиціями. Важливо контролювати видатки і виконувати всі необхідні витрати, щоб досягти економічно обґрунтованого рівня рентабельності у довгостроковій перспективі. Фінансовий відділ також займається щоденною діяльністю, яка включає затвердження видатків, виплату заробітної плати та контроль поточних витрат.

4) Операційні процеси. Управління ланцюгом постачання та операції на основі первинних дій є важливою частиною бізнесу, тому вони віднесені до основних процесів. При отриманні компанії доходів від продажів товарів та послуг, виникає потреба в управлінні запасами таким чином, щоб забезпечити клієнтів продуктами чи послугами. Управління ланцюгом постачання також має важливе значення для належного управління поставками, а також для управління запасами поставок і управління складом.

Завдяки побудові ефективної логістичної системи компанія отримує можливість не тільки оперативно забезпечувати потреби клієнтів у продуктах, але й приводити у відповідність з економічно обґрунтованим рівнем витрати на зберігання та транспортування власної продукції [19].

5) Виробництво. Виробництво або виготовлення продукту має першорядне значення для будь-якого бізнесу. Дуже важливо, щоб у організації був продукт або послуга для продажу, що у багатьох випадках передбачає налагодження власного виробництва. Слід відмітити, що в умовах глобалізації та діджиталізації, окремі продукти виробляються у цифровому вигляді, що передбачає створення специфічних умов для виробничого процесу. У сфері ІТ зазначений підхід виражається у використанні відповідного комп'ютерного та програмного забезпечення, яке розміщується у офісних приміщеннях. Поряд з цим, на сучасному етапі розвитку значного розповсюдження набуває дистанційний режим роботи, який має певні переваги для працівників та компаній [20].

Після того, як прототипи продукту розроблені, виготовлені і затверджені, починається початкове виробництво. Забезпечення виробничого процесу включає набір працівників, які задіяні на виробництві, від виготовлення продукту до пакування та відправлення. У випадку послуг, виробництво зазначеного специфічного товару означає, що вони надаються клієнтам у визначений період часу згідно з певними технічними та економічними характеристиками. У багатьох випадках існує стандартизація послуг.

Слід відмітити, що компанії, які надають нематеріальні продукти або послуги, повинні мати готовий процес, яким можуть скористатися клієнти. Наявність продукту чи послуги для продажу є основною вимогою будь-якої організації. Розвиток ринку передбачає існування великої кількості посередників, які не виробляють безпосередньо певні товари чи послуги, а виступають у якості організацій з просування продуктів на ринку від виробника до споживача.

II. Допоміжні бізнес-процеси. До зазначених бізнес-процесів відносяться процеси, які не беруть участь у доставці кінцевого продукту клієнтам, але створюють відповідне середовище для функціонування первинних явищ. Слід відмітити, що вони не беруть безпосередньої участі в створенні цінності для клієнтів, але процеси підтримки важливі для функціонування бізнесу. Цей процес включає процеси управління, процес обліку, людські ресурси та інші процеси, які забезпечують безперебійну роботу компанії. Удосконалення цих процесів робить планування бізнес-стратегії економічно ефективним та стійким впродовж тривалого періоду часу.

Нижче наведено кілька типів бізнес-процесів, які класифікуються як допоміжні процеси:

6) Процес обліку. Фінансовий відділ є важливим для кожної організації, але процеси бухгалтерського обліку необхідні для безперебійної та ефективної роботи фінансового відділу. Бухгалтерія займається грошовими потоками та достовірністю операцій в організації [21].

Обов'язок бухгалтерії – повідомляти, коли прибуток зменшується, а збитки зростають. Бухгалтерський відділ забезпечує коректне ведення всіх активів і пасивів у балансі. Зазначений відділ також займається дослідженням дебіторської та кредиторської заборгованості, збору платежів на противагу продажам, кількості кредитних днів, які мають бути виділені клієнту, та інших функцій.

7) Процес управління. Ефективна система управління в компанії передбачає наявність керівників вищої ланки незалежно від розміру суб'єкта підприємницької діяльності, а середній менеджмент з'являється у випадках, коли відбувається розширення організації. Таким чином, процес управління середньої ланки підпадає під процес вторинної підтримки. Керівництво середньої ланки також відповідає за виконання роботи з передових процесів та звітування перед старшими про завершення роботи і досягнення наявних цілей. Процеси управління є дуже складним за своє суттю та може включати регулювання діяльності різноманітних структурних підрозділів, також

виступаючи частиною процесу підтримки. Завершення роботи та делегування повноважень стає легшим за наявності процесу управління [22].

8) Людські ресурси. В сучасних умовах важливим ресурсом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі є високопрофесійні людські ресурси, які відповідають вимогам ринку. Динамічність запровадження інновацій передбачає отримання актуальних знань на постійній основі, відповідно трудові ресурси з метою забезпечення стабільного попиту на свої послуги намагаються навчатись на безперервній основі. Виходячи зі специфіки бізнес-процесів обираються працівники з відповідними актуальними знаннями та навичками. Важливим на даному етапі є робота відділу кадрів, який займається підбором відповідних працівників. В невеликих компаніях з метою оптимізації затрат набором працівників займаються керівники відповідних рівнів. Але у великих компаніях завдяки суттєвому робочому навантаженню доцільно мати спеціальний відділ кадрів [23].

Відділ забезпечує безперервну роботу людей в організації, допомагає вирішувати суперечки, покращує комунікацію між відділами, заохочує людські цінності, допомагає в кар'єрному зростанні, відповідає також за призначення людей в організацію, введення нових кандидатів та плавний вихід працівників похилого віку та невідповідної потребам бізнес-структури робочої сили.

III. Процеси управління. Ці типи бізнес-процесів подібні до процесів підтримки, які не додають цінності для кінцевого споживача. Процеси управління пов'язані з орієнтацією, моніторингом та аналізом повсякденної ділової діяльності. Зазначені процеси сприяють збільшенню бізнесу шляхом оптимізації та запровадження інновацій у бізнес.

Процеси управління включають лідерські та виконавчі рішення, які реалізуються у найближчій перспективі. На даному етапі важливо визначити цілі, реалізувати комплекс заходів щодо запуску нових продуктів, розширення або закриття різних відділів [24].

1.3. Реінжиніринг бізнес-процесів

Функціонування будь-якої компанії у довгостроковій перспективі передбачає періодичну адаптацію ключових процесів під особливості проявів факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у певних просторово-часових умовах. Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур є реінжиніринг бізнес-процесів [25].

Реінжиніринг бізнес-процесів можна визначити як процес аналізу та перепроєктування всього бізнес-процесу організації з метою підвищення продуктивності організації та підвищення якості продукції, що виробляється нею. Завдяки реалізації основних принципів реінжинірингу-бізнес процесів з використанням науково-обґрунтованих підходів можливо оптимізувати затрати на ключові процеси та підвищити рівень прибутку до максимально можливого значення. Стратегічний сенс реінжинірингу бізнес-процесів полягає в перепроєктуванні та переосмисленні всієї концепції організації.

Для реінжинірингу бізнес-процесу організації проводиться оцінка її бізнес-цілей, стратегічних цілей та потреб клієнтів. Стратегічні цілі компанії повинні бути узгоджені з основною організаційною метою організації та базуватись на результатах комплексного дослідження потреб та вимог потенційних клієнтів, що дає можливість підвищити рівень обслуговування споживачів.

Реінжиніринг бізнес-процесів зосереджується на двох основних сферах бізнесу, першою з яких є технології. Згідно з представленою концепцією використовуються сучасні технології, які дозволяють краще розповсюджувати дані та покращувати прийняття рішень. Другим елементом є функціональна команда. Функціональна організація змінюється на формування функціональної команди.

У реінжинірингу бізнес-процесів оцінюються основні цілі організації, а також проводиться оцінка процесів і процедур, що безпосередньо використовуються у бізнесі. Представлений підхід передбачає також

зосередження на ресурсах, які використовуються для створення продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку та призводять до задоволення потреб користувачів. На основі комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища формуються комплексні рішення щодо вдосконалення діяльності бізнесу.

Деякі види діяльності, які не приносять прибутку або не корисні для клієнтів, вдосконалюються завдяки використанню відповідних механізмів, застарілі продукти та процеси виводяться з компанії. Метою ліквідації або вдосконалення діяльності є покращення критичних показників ефективності, серед яких першочергову увагу необхідно звернути на обслуговування, вартість, якість та швидкість виробництва.

Таким чином, основна мета реінжинірингу – покращити частину процесу, яка впливає на загальну продуктивність компанії, – перепроєктувати весь процес, якщо він неефективний. Процес реінжинірингу складний за своєю сутністю та складається з наступних ключових етапів (рисунок 1.3):

Крок 1. Визначення причин необхідної зміни. Першим кроком реінжинірингу бізнес-процесів є визначення причини внесення змін у бізнес-процес. Наприклад, причиною може бути скорочення клієнтської бази або зменшення прибутку. Після того, як мета компанії чітко зазначена в кількісній або якісній формі.

Забезпечення ефективності впровадження змін у рамках реінжинірингу передбачає обговорення потенційних трансформацій з ключовими співробітниками компанії, які певним чином пов'язані з прийняттям рішень або істотно впливають на ефективність функціонування бізнес-структури. Залучення широкого кола учасників до обговорення пояснюється тим, що деякі співробітники будуть неохоче ставитися до ідеї змін, оскільки їм комфортно працювати в наявних умовах та відсутні стимули для підвищення ефективності процесів у цілому в компанії та в окремих структурних підрозділах і процесах. Однак керівництву важливо брати до уваги

працівників, оскільки координація працівників необхідна для успіху процесу реінжинірингу.

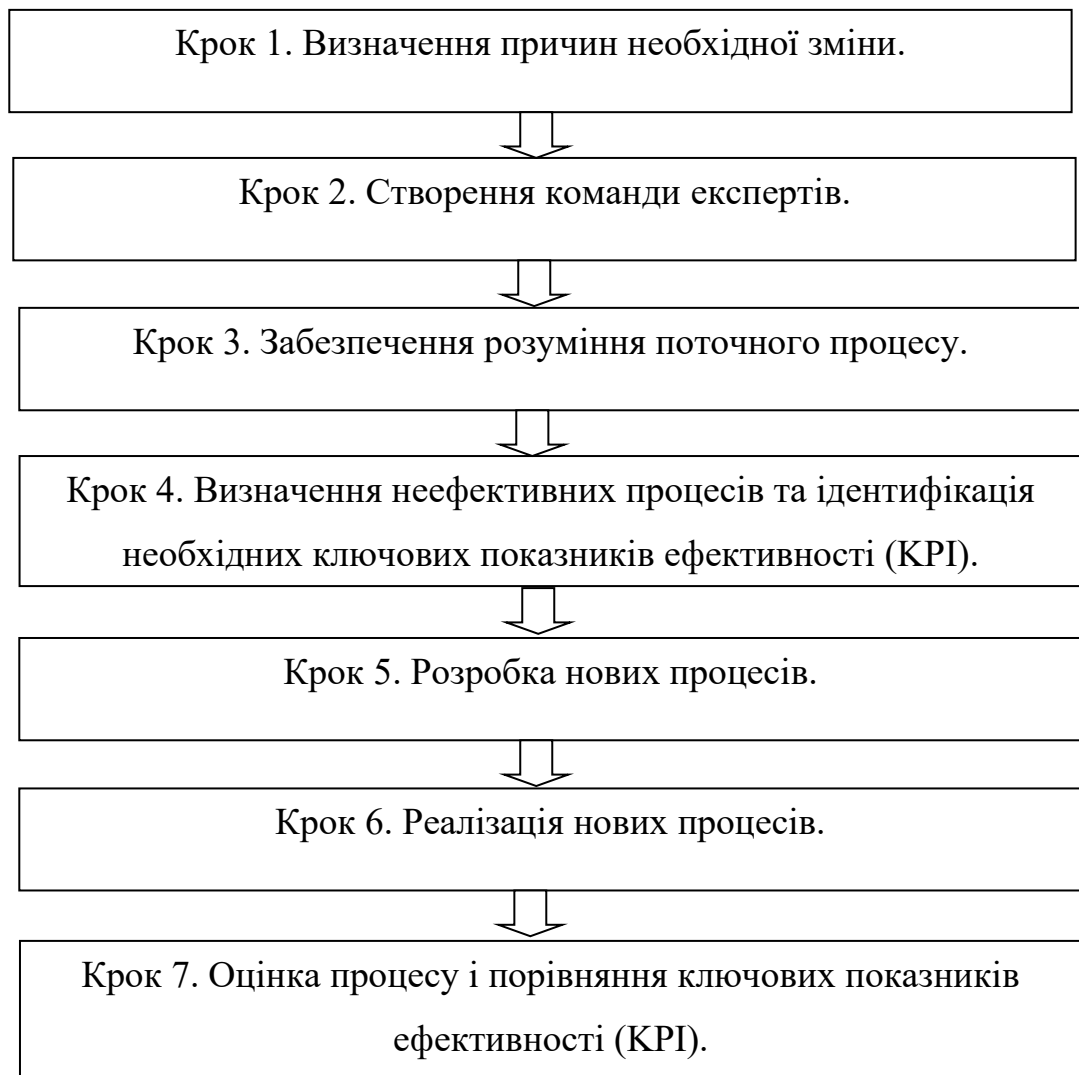


Рис. 1.3. Ключові етапи реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: [26]

Крок 2. Створення команди експертів. Після того, як бачення реінжинірингу буде чітко визначено, наступним кроком є створення команди експертів, які володіють відповідною кваліфікацією та мотивацією, а також можуть успішно проводити процес реінжинірингу. Команда повинна складатися з старшого менеджера, який може контролювати й наглядати за всією командою та має досвід у прийнятті важливих рішень. Важливо також долучити операційного менеджера, який має глибоке розуміння процесів, що

використовуються в бізнес-процесі. Передбачається, що представлені фахівці тривалий час працювали над цим процесом і діляться величезними знаннями про нього.

На другому кроці також долучається експерт з реінжинірингу, який має технічні знання для роботи на проектом. Навички, необхідні від експертів з реінжинірингу, відрізняються залежно від специфіки проекту. Відповідно, для проекту здійснюється пошук експерт з реінжинірингу, який володіє профільними знаннями та реалізував певну кількість процесів у специфічній сфері.

Крок 3. Забезпечення розуміння поточного процесу. Перш ніж почати процес реінжинірингу, експертам та іншим уповноваженим особам важливо всебічно оцінити поточний процес ведення бізнесу та інших супутніх процесів. Завдяки досконалому знанню поточного процесу можливо провести оптимізацію та отримати якісно нові результати, які дозволять компанії забезпечити функціонування впродовж тривалого періоду часу. Досягнення поставлених завдань передбачає комплексну оцінку процесу, підготовку блок-схеми та діаграми процесу, а також формування науково-обґрунтованої системи КРІ процесу, що дозволить оцінити потенційні вигоди від реалізації запланованих заходів. Система ключових показників дає можливість провести порівняльний аналіз поточного стану та результатів після впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.

Крок 4. Визначення неефективних процесів та ідентифікація необхідних ключових показників ефективності (КРІ). Необхідно правильно визначити КРІ перед початком процесу реінжинірингу та внести відповідні зміни в процес. Існують різні КРІ для різних відділів, наприклад, для часу циклу виробничого відділу, частоти дефектів, зміни з часом, оборотності запасів. Для компанії у сфері ІТ система КРІ буде включати час розробки додатків, час відповіді, тривалість циклу та швидкість закриття заявок на підтримку та інші показники. Важливо скористатись науковими підходами для вибору КРІ перед початком запровадження процесу реінжинірингу, оскільки внесення

коректив в процесі реалізації проекту призведе до додаткових затрат грошових ресурсів та часу, а в окремих випадках змусить реалізувати проект з самого початку [27].

Крок 5. Розробка нових процесів. Після визначення КРІ для процесу реінжинірингу наступним кроком є розробка нового процесу. Зазначений етап передбачає всебічне оцінювання діяльності компанії та пошук нових напрямів вдосконалення ключових процесів компанії. Доцільно використати багатоваріантний підхід, який дозволить оцінити різноманітні підходи та обрати оптимальний виходячи зі специфіки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Активний розвиток компаній в сучасних умовах та постійне запровадження інновацій призводить до запровадження нових процесів на постійній основі.

Крок 6. Реалізація нових процесів. На даному етапі доцільно проводити тестування реалізовуваних процесів, що дозволяє вносити корективи та підвищувати ефективність до остаточної реалізації нового процесу. Зазначений підхід є ефективним завдяки відстежуванню результатів КРІ, які компанія хоче покращити та запровадити новий процес, якщо результат нового процесу краще за попередній.

Крок 7. Оцінка процесу і порівняння ключових показників ефективності (КРІ). Після впровадження нового процесу необхідно оцінити його продуктивність в динамічному середовищі та оцінити рівень покращення КРІ, які було використано для аналізу процесу реінжинірингу.

Метою всього процесу реінжинірингу є підвищення ефективності та продуктивності бізнес-процесу. Проте є багато інших переваг, які організація отримує від реінжинірингу бізнес-процесів. Нижче наведено основні переваги від реалізації процесу реінжинірингу.

1) Впровадження нової технології. Технології швидко змінюються, а зі зміною технологій змінюється й спосіб роботи бізнесу. Тому організаціям важливо впроваджувати нові технології, щоб не відставати від мінливого середовища.

Однак є один недолік, який коштує впоратися з технологіями, що змінюються. Іноді організаціям доводиться витратити багато грошей, щоб прийняти нову технологію. Наприклад, Amazon нещодавно представив роботів на своїх складах, щоб переміщувати речі з одного місця на інше.

2) Скорочений час відповіді. Сьогодні клієнти віддають перевагу тим організаціям, яким потрібно найменше часу, щоб відповісти на їхні запити. Наприклад, споживачі хочуть ходити в ті ресторани, які окрім продажу якісної їжі, витрачають менше часу на подачу їжі. Проблему часу відповіді можна зменшити за рахунок ефективного використання інформаційних технологій. Інформаційні технології мають великий потенціал, який організації використовують для покращення роботи з автоматизації.

3) Конкурентна перевага над своїми конкурентами. В даний час дуже важко залишатися попереду в бізнесі. У кожній сфері є конкуренція. За допомогою реінжинірингу бізнес-процесів компанія може покращити свій бізнес-процес і ефективність бізнесу, а також створити жорстку конкуренцію наявним конкурентам.

4) Підвищення продуктивності. Під час реінжинірингу бізнес-процесів компанія визначає фактори низької ефективності бізнесу та покращує їх. Наприклад, за допомогою процесу реінжинірингу бізнес-процесів компанія має можливість оптимізувати роботу персоналу, скоротивши чисельність працівників до економічної обґрунтованої кількості. Час можна заощадити завдяки частковій або повній заміні людської праці автоматизованим обладнанням. Ці невеликі зміни в бізнес-процесі підвищують продуктивність функціонування компанії.

5) Покращена якість продукції. Завдяки процесу реінжинірингу якість проданого продукту або наданих послуг можна покращити. Мета реінжинірингу бізнес-процесів – дізнатися про недоліки системи та покращити їх. Необхідно досягти сегрегативного ефекту завдяки підвищенню якості продукту при покращенні продажів і забезпеченні високого рівня задоволеності клієнтів.

Реінжиніринг бізнес-процесів набув широкого розповсюдження у різноманітних сферах людської діяльності. Нижче наведено основні сфери підвищення ефективності процесів за допомогою зазначеного підходу.

1. Інтернет-бізнес. Першим прикладом реінжинірингу бізнес-процесів є приклад онлайн-бізнесу. Велика чисельність сучасних користувачів активно долучається до мережі Інтернет, що відкриває перед компаніями істотні перспективи для просування товарів та послуг у цифровому середовищі. Завдяки інтенсивному запровадженню інноваційних технологій компанії отримують можливість надавати потенційним клієнтам діджиталізовані технології для ознайомлення з продуктами. Представлені підходи сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії на певному ринку, оскільки велика чисельність користувачів орієнтується на інноваційні рішення. Наприклад, Lenskart продає окуляри, пропонуючі власну продукцію в мережі Інтернет. Основна проблема покупки окулярів в Інтернеті полягає в тому, що люди не можуть приміряти оправу і вирішити питання щодо доцільності придбання даного товару. Щоб вирішити цю проблему, Lenskart представила 3D-зображення обличчя конкретного покупця завдяки використанню камери, що дозволяє віртуально приміряти окуляри та прийняти рішення про купівлю. Ця функція дозволила Lenskart не тільки покращити їхні продажі, але й дала конкурентну перевагу над іншими компаніями [28].

2. Ресторани. Концепція ресторану введена, щоб продавати людям приготовану їжу та надати їм місце, щоб посидіти та поспілкуватися. Однак раніше ресторани готували їжу після отримання замовлення. В умовах діджиталізації клієнти звикли до швидкого обслуговування, яке передбачає використання інноваційних технологій. Щоб вирішити цю проблему, порцію їжі почали готувати заздалегідь. Поряд з цим, компанії надали можливість клієнтам замовляти столики та страви завчасно завдяки використанню спеціалізованих мобільних додатків. Це значно скоротило час обслуговування, задовольнило клієнтів і підвищило продуктивність бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

2.1. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні

Ринок продуктового ритейлу є важливим елементом функціонування будь-якої країни, оскільки дозволяє забезпечити населення продовольством. Завдяки необхідності забезпечення базової потреби населення у продуктах харчування, активно функціонує велика кількість торговельних підприємств, які задовольняють наявний попит на безперервній основі. У даному аспекті ринок продуктового ритейлу України характеризується основними рисами, які притаманні розвиненим країнам світу. Слід відмітити, що передумовами для функціонування великої кількості малих, середніх та великих компаній на ринку продуктового ритейлу в Україні є значна чисельність клієнтів, які постійно купують різноманітну їжу та супутні товари. У відповідності з даними державної служби статистики України в країні на 1 січня 2021 р. проживає 41,6 млн осіб. Диференціація у розміщенні населення за регіонами країни та відмінності у доходах призводять до нерівномірного розподілу торговельних закладів, осередками концентрації магазинів традиційно виступають великі міста зі значною чисельністю відносно платоспроможного населення. Поряд з цим, у сільській місцевості переважають малі торговельні заклади, які юридично оформлені як ФОП, що пояснюється невеликою чисельністю населення та значно нижчими доходами.

Завдяки наявності розвиненого агропромислового комплексу вітчизняні торговельні заклади мають доступ до широкого спектру продуктів харчування, які конкурують за якісними та кількісними показниками з продукцією інших країн. Менші логістичні затрати вітчизняних продуктів харчування у багатьох ситуаціях дають конкурентні переваги порівняно з імпортною продукцією, що призводить до істотного попиту на українські продовольчі товари.

Свідченням розвитку ринку продуктового ритейлу в Україні є офіційні статистичні дані. В першу чергу проаналізуємо динаміку індексу фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі в Україні за 2020 р – I півріччя 2021 р. (рисунок 2.1). Представлені дані чітко показують особливості розвитку економіки України впродовж 2020-2021 рр. під впливом розповсюдження пандемії COVID-19. Внаслідок соціального дистанціювання та скорочення доходів населення відмічається зменшення роздрібної торгівлі, починаючи з березня 2020 р. Етап стагнації призвів до уповільнення роздрібної торгівлі до певного рівня, проте наявність сталого попиту на продукти харчування призвела до незначного зростання впродовж 2020 р. Стабілізація ситуації у 2021 р. та реалізація епідеміологічних заходів, включаючи проведення вакцинації населення, сприяли покращенню економічної ситуації в країні та зростанню фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі.

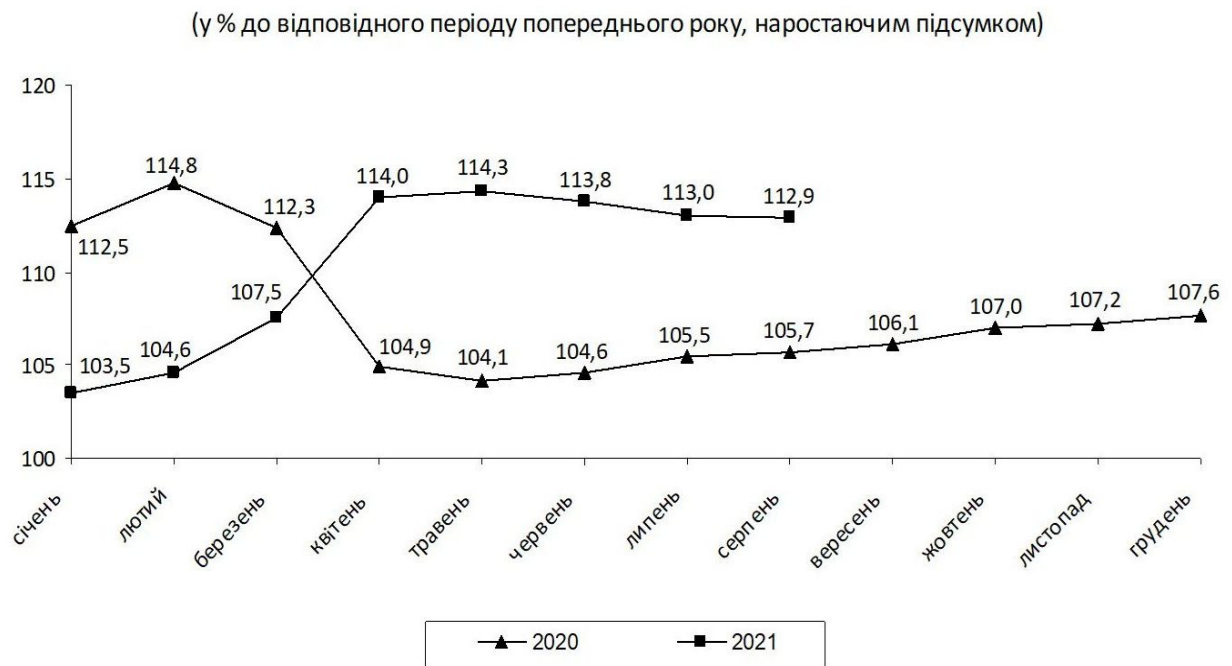


Рис. 2.1. Динаміка індексу фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі в Україні за 2020 р – I півріччя 2021 р.

Джерело: [29]

Свідченням розвитку ринку продуктового ритейлу у період пандемії COVID-19 є розширення кількості магазинів у торговельних мережах на території України. Передумовами для збільшення кількості торговельних закладів в першу чергу слугують кризові явища, які призводять до банкрутства або згорання мереж у одних компаній, що дозволяє іншим учасникам ринку збільшувати свою присутність в окремих регіонах країни або локаціях в рамках певних міст. На рисунку 2.2 представлено ТОП 5 FMCG операторів України за кількістю відкритих магазинів у I півріччі 2021 р. Отримані дані свідчать, що лідируючі позиції за новими торговельними закладами посідає Fozzy Group, на другому місці знаходиться КОЛО, а на третьому АТБ-маркет.

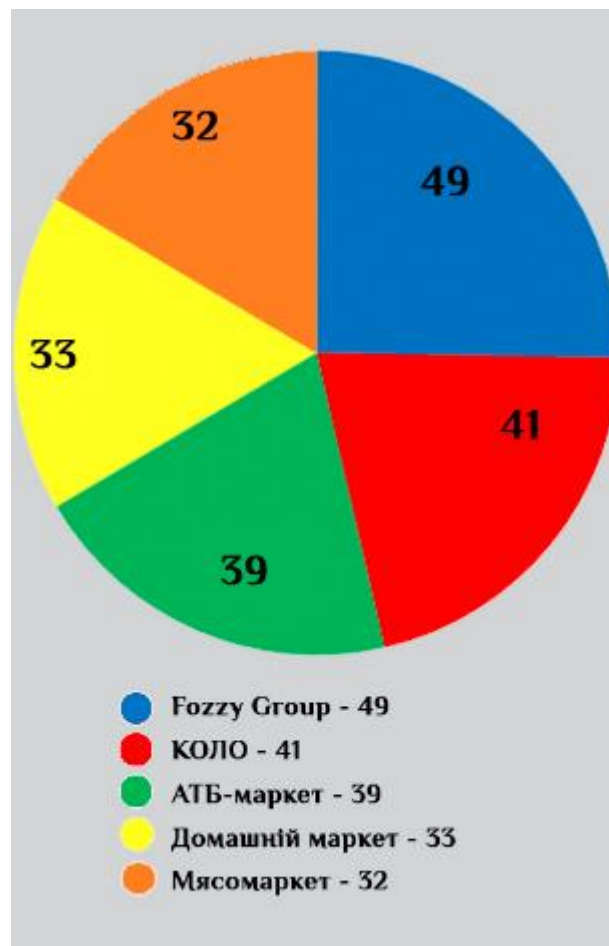


Рис. 2.2. ТОП 5 FMCG операторів України за кількістю відкритих магазинів у I півріччі 2021 р.

Джерело: [30]

Особливу увагу доцільно звернути на мережу супермаркетів КОЛО, які позиціонують себе як торговельні заклади біля дому. Представлений формат магазинів є доволі ефективною бізнес-моделлю завдяки наближенню до покупців. Торговельна мережа КОЛО пропонує користувачам обмежений асортимент товарів, які користуються найбільшим попитом, та можуть бути придбані у кроковій відстані від помешкань потенційних клієнтів.

На наступному етапі проаналізуємо територіальну диференціацію у відкритті нових торговельних закладів. На рисунку 2.3 представлено структуру розподілу відкритих FMCG-магазинів в Україні у січні-червні 2021 р. за географічним розташуванням.

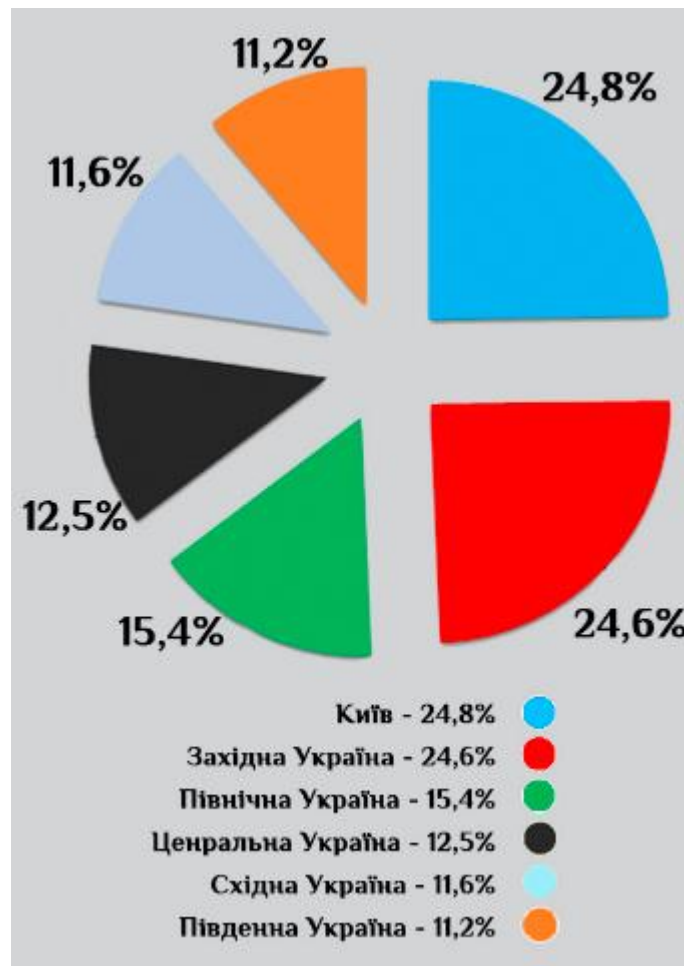


Рис. 2.3. Структура розподілу відкритих FMCG-магазинів в Україні у січні-червні 2021 р.

Джерело: [30]

Отримані дані показують, що впродовж січня-червня 2021 р. лідируючі позиції за відкритими FMCG-магазинами в Україні посідає м. Київ. Окреслена ситуація пояснюється істотною концентрацією населення в м. Києві, який має статус столиці та характеризується відносно високим у порівнянні з іншими регіонами України рівнем купівельної спроможності населення.

Комплексне дослідження ринку продуктового ритейлу передбачає вивчення конкурентного середовища та ідентифікацію основних учасників. В таблиці 2.1 представлено рейтинг продовольчих операторів за кількістю торговельних закладів в Україні за I півріччя 2021 р.

Таблиця 2.1

Рейтинг продовольчих операторів за кількістю торговельних закладів в Україні за I півріччя 2021 р.

№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Кількість торгових точок, червень 2021	Кількість торгових точок, 2020
1	ТОВ "АТБ-маркет"	АТБ, АТБ express		Дніпро	1238	1201
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy, Le Silpo, Thrashi, Favore		Київ	659	612
3	VolWest Retail	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR		Луцьк	272	281
4	ТОВ "АРИТЕЙЛ"	КОЛО (Продукти коло дому)		Київ	252	221
5	ТОВ ТПК "Львівхолод"	Рукавичка		Львів	181	179
6	ТОВ "ОПТТОРГ-15", ТОВ НМСМ "Делві"	Делві		Київ	143	135
7	"ТОВ "ЕКО"	ЕКО маркет, Sympatic		Київ	139	144
8	ТОВ Фирма "Посад", ТОВ "Посад Ритейл"	Посад		Харків	106	90
9	ТОВ "ЛК-Транс"	Лоток		Київ	104	103
10	ПП "Мережа-Сервіс-Львов"	Близенько		Львів	102	90

Джерело: [30]

Отримані результати показують, що лідируючі позиції на ринку продуктового ритейлу в Україні у I півріччі 2021 р. посідає торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет». Впродовж I півріччя компанії в умовах епідеміологічних обмежень вдалось збільшити кількість торговельних закладів. Передові позиції компанії на ринку продуктового ритейлу пояснюються відносно невеликими площами кожного магазину та асортиментом продукції, який характеризується певною обмеженістю та орієнтований, у першу чергу, на економ-сегмент.

Свідченням особливостей побудови рейтингів може слугувати ряд показників. Так за кількістю торговельних площ беззаперечним лідером буде Fozzy Group, до складу якої входять Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг продовольчих операторів за кількістю торговельних закладів в Україні за I півріччя 2021 р.

№	Компанія	Мережі	Лого	Центральний офіс	Сумарна торгова площа, червень 2021 р.	Сумарна торгова площа, 2020 р.	Динаміка приросту 2021-2020 рр. %
1	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore		Київ	675 340	626 090	7,9%
2	АТБ-маркет	АТБ, АТБ express		Дніпро	608 250	586 640	3,7%
3	Ашан Україна Гіпермаркет	Ашан, Ашан City, МійАшан, Ашан Pick Up Point		Київ	186 250	186 010	0,1%
4	Metro Cash & Carry Україна	METRO, Бери-Вези		Київ	183 670	184 155	-0,3%
5	НОВУС Україна	NOVUS, NOVUS Express		Київ	156 995	162 880	-3,6%
6	Таврія В, Таврія Плюс	Таврія В, Космос		Одеса	142 200	141 245	0,7%
7	Рітейл Груп	Велмарт, Велика Кишеня, ВК Експрес, ВК Select		Київ	110 930	113 330	-2,1%
8	ЕКО	ЕКО маркет, Симпатик		Київ	99 080	103 175	-4,0%
9	Омега	VARUS, VARUS-маркет, VARUS to go, Планета		Дніпро	85 830	88 790	-3,3%
10	Копійка-Центр, Київське	Копійка, Santim, Копійка-минимаркет		Одеса	51 340	49 700	3,3%

Отримані результати свідчать про існування на ринку продуктового ритейлу групи лідерів, які займають ведучі позиції за торговими площами впродовж тривалого періоду часу. Завдяки ефективним моделям розвитку окреслені торговельні мережі відносно поділили між собою ринок та перешкоджають завдяки економічними, маркетинговим та логістичним перевагам входу в Україну інших великих учасників. Проте, не слід вважати ринок продуктового ритейлу сталим, оскільки в останні роки спостерігаються певні трансформації. Так, у 2020 р. торговельна мережа NOVUS здійснила поглинання мережі Billa, шляхом її придбання. Завдяки процесу поглинання компанія NOVUS змогла розширити власну торговельну мережу на 35 магазинів. Посилення конкурентних позиції NOVUS в Україні завдяки отриманню в наявність 84 торговельних закладів дає можливість подальшого розвитку у довгостроковій перспективі з постійним розширенням кількості магазинів в регіонах країни. З метою оптимізації діяльності компанія до кінця 2021 р. планує проаналізувати існуючі процеси та підвищити ефективність функціонування наявних структурних підрозділів. Поряд з цим під, в рамках оптимізації маркетингової діяльності компанії планується провести ребрендинг [32].

На початку 2021 р. відбулось поглинання мережею Сільпо супермаркетів Фуршет. Передумовами для проведення угоди стала процедура банкрутства Рітейл Центр, який був власником торговельної мережі Фуршет. Завдяки ефективній управлінській та логістичній системам торговельній мережі Сільпо у квітні 2021 р. вдалось на торговельних площах Фуршет відкрити 15 нових магазинів у 9 містах України. Розширення мережі дозволяє компанії Сільпо отримати відповідні конкурентні переваги, оскільки торговельні приміщення, які належали Фуршет, розміщуються у зручних локаціях та дозволяють охопити доволі велику кількість нових потенційних клієнтів. Поряд з цим, площі торговельної мережі Фуршет за розмірами відповідають концепції Сільпо за кількісними та якісними характеристиками. У цілому угода передбачає придбання магазинів у 21

місті: Київ, Вінниця, Івано-Франківськ, Ірпінь, Калуш, Кам'янське, Кам'янець-Подільський, Коростишів, Кривий Ріг, Кропивницький, Малин, Нетішин, Нікополь, Обухів, Полтава, Прилуки, Сміла, Трускавець, Умань, Хмельницький та Черкаси.

Функціонування торговельних мереж в Україні в умовах значної конкуренції та активного запровадження інновацій на фоні кризових явищ внаслідок пандемії COVID-19 вимагає активний пошук передових рішень для оптимізації затрат та посилення лояльності потенційних клієнтів у довгостроковий період часу. В умовах діджиталізації міжнародні торговельні мережі запроваджують передові рішення, які дозволяють клієнтам отримати якісно новий рівень обслуговування, а компанії переходять до більш ефективних моделей реалізації ключових внутрішніх та зовнішніх процесів. На рисунку 2.4 представлено безконтактну систему сканування та оплати товарів Metro Cash&Carry Ukraine.



Рис. 2.4. Безконтактна система сканування та оплати товарів Metro Cash&Carry Ukraine

Джерело: [33]

Пандемії COVID-19 також призвела до трансформації взаємовідносин між торговельними мережами та клієнтами. Впродовж 2020-2021 рр. значно зросла популярність сервісів доставки, які привозять клієнтам продукти харчування з основних супермаркетів, які функціонують на території України. Перше місце за популярністю займає сервіс Zakaz.ua, який працює у форматі Інтернет-магазину та дозволяє замовляти продукти харчування з 14 торговельних мереж (рисунок 2.5).

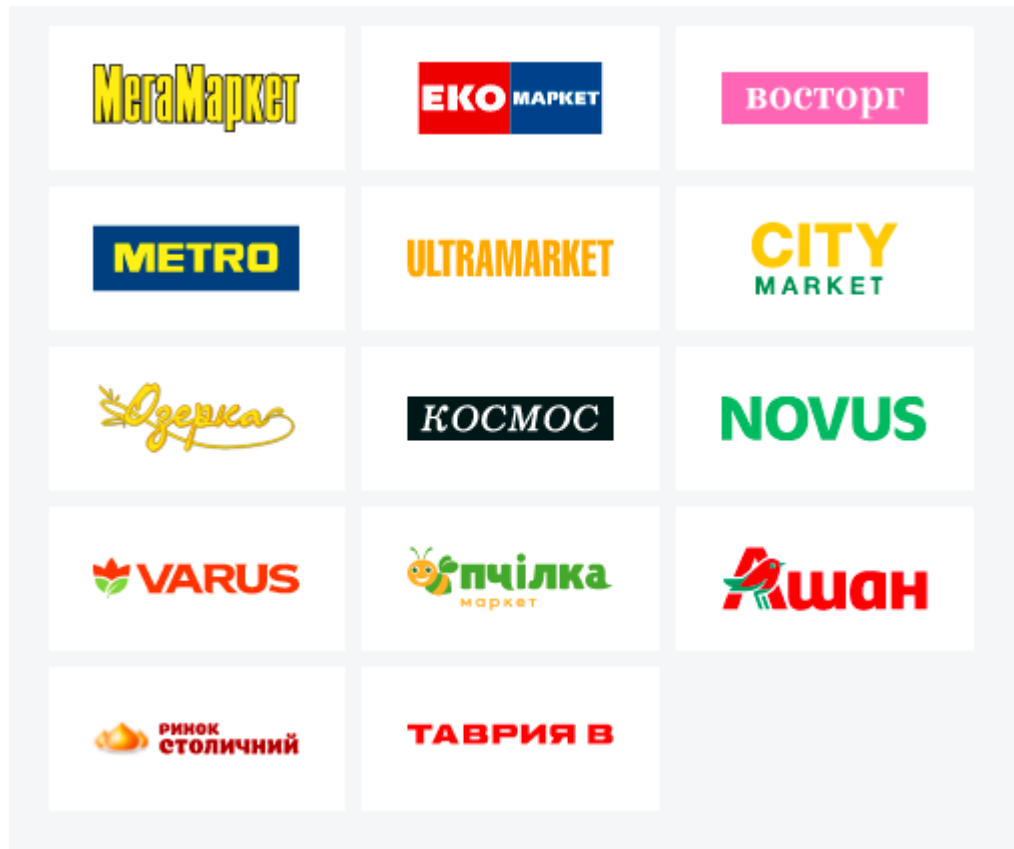


Рис. 2.5. Торговельні мережі, що співпрацюють з Zakaz.ua

Джерело: [34]

Поряд з цим, розуміючи перспективність доставки продуктів додому, такі торговельні мережі як АТБ та Сільпо мають власні служби доставки, що дозволяє оптимізувати затрати та збільшити прибуток завдяки залученню нових категорій споживачів, які володіють певним рівнем платоспроможності та не бажають витратити час на відвідування магазинів. Завдяки використанню спеціалізованих додатків клієнти отримали у зручному форматі та швидко замовити необхідні продукти харчування.

2.2. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ» активно розвивається та займає високі позиції на ринку продуктового ритейлу України впродовж останніх років. Завдяки ефективній маркетинговій та логістичній стратегіям компанія змогла досягти високого рівня присутності по всій території країни. Важливим аспектом ефективності поряд з розповсюдженням торговельних установ також стала асортиментна політика та орієнтація на економ і середній цінові сегменти. Завдяки орієнтації на широкі верстви населення та отримання конкурентних цінових переваг в умовах пандемії COVID-19 та зменшення доходів громадян. В процесі дослідження діяльності ТОВ «АТБ-маркет» першочергово необхідно розглянути основні характеристики торговельної мережі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Основні характеристики про ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Загальні відомості	
1. Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
2. Організаційно-правова форма емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Код за ЄДРПОУ	30487219
4. Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
5. Міжміський код та телефон	+38 (0562) 31-10-56
6. Електронна поштова адреса	p.market@atbmarket.com
7. Керівник	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
8. Розмір статутного капіталу	9930145 грн.

Джерело: Складено на основі [35]

Історія розвитку компанії починається у 1993 р., коли до складу роздрібної мережі «АТБ» у місті Дніпропетровську увійшло шість гастрономів. Слід відмітити поступову трансформацію торговельних закладів під впливом соціально-економічних перетворень внаслідок переходу від командно-адміністративної економічної системи до ринкової економіки.

Сучасну назву «АТБ-маркет» компанія отримала у 1998 р. внаслідок скорочення від аббревіатури «АгроТехБізнес». Легка та коротка назва торговельної мережі дуже вдало інтегрувалась в маркетингову стратегію компанії, що дозволило використовувати назву бренду у незмінному вигляді майже тридцять років. Функціонування компанії у моноформаті під спільним брендом дозволяє формувати довгострокові комунікації з цільовою аудиторією та вдало ідентифікуватись серед конкурентів на ринку продуктового ритейлу, який характеризується великою кількістю учасників.

Передумовою для ефективного функціонування та сталого зростання «АТБ-маркет» є входження до корпорації «АТБ», що представляє собою об'єднання національних компаній. До складу корпорації входять «АТБ-маркет», М'ясна Фабрика «Фаворит плюс» та Кондитерська фабрика «Квітень». Зазначені компанії поставляють певні продукти харчування у торговельну мережу «АТБ-маркет».

Ефективність поставок забезпечується завдяки співпраці торговельної компанії з ТОВ «Логістик Юніон». Зазначена логістична компанія володіє сучасною розвиненою інфраструктурою, яка включає дев'ять мультитемпературних розподільчих центрів класу «А».

Іншим партнером «АТБ-маркет» є транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик». Наявність у складі компанії семи автоколон дозволяє перевозити великі обсяги продукції по регіонах України упродовж нетривалого періоду часу.

Ефективність побудови та ремонту торговельних площ для «АТБ-маркет» пояснюється партнерськими відносинами з «Ритейл-Девелопмент»,

яка виступає у якості генерального підрядника. Основними видами діяльності компанії є:

- Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- Діяльність у сфері інженерії, геології та геодезії, надання послуг технічної консультації у цих сферах;
- Надання допоміжних комерційних послуг;
- Неспеціалізована роздрібна торгівля.

Оптимізація затрат на перевезення та вчасна доставка продуктів харчування у розгалужену систему торговельних закладів «АТБ-маркет» дозволяє оптимізувати затрати та сприяє зростанню прибутку компанії за рахунок вчасного задоволення потреб користувачів.

Свідченням ефективності обраної компанії бізнес-моделі є постійне зростання кількості торговельних закладів. На рисунку 2.6 представлено динаміку кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2016-2021* рр.

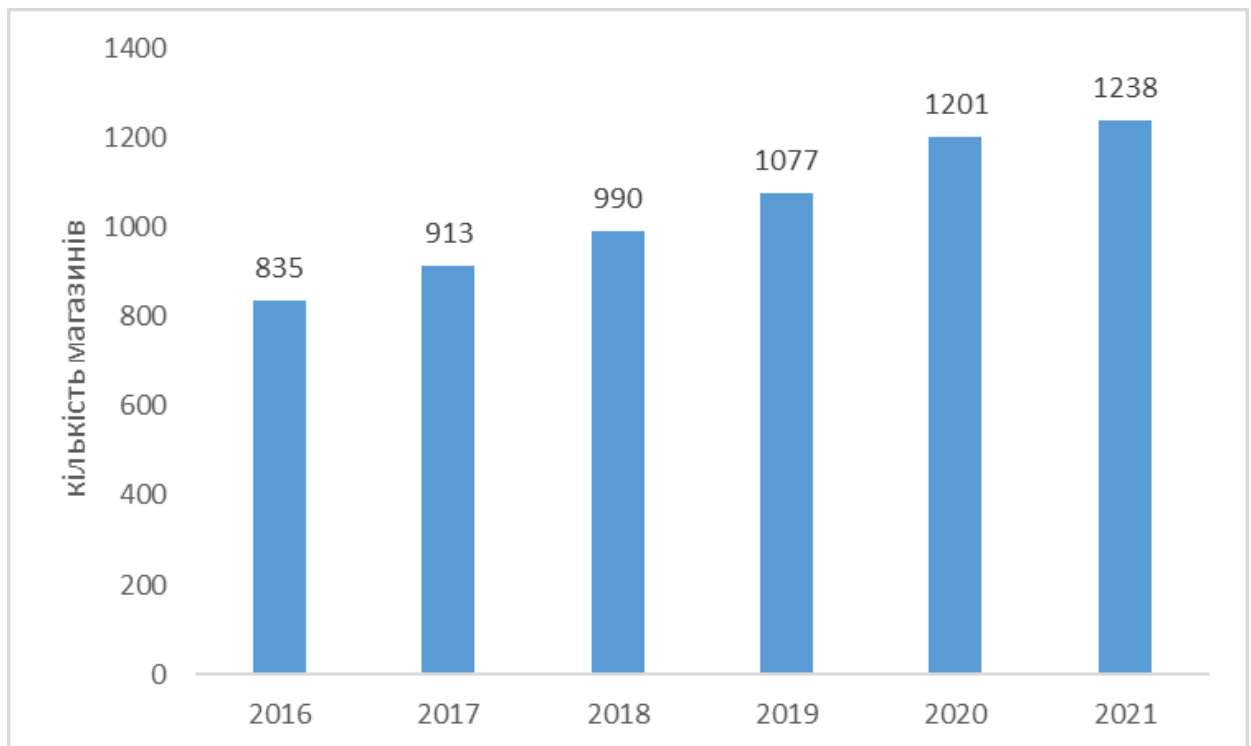


Рис. 2.6. Динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2016-2021* рр.

Джерело: [36]

* Дані у 2021 р. представлено за I півріччя.

«АТБ-маркет» завдяки ефективному функціонуванню забезпечує сталому зростанню основних економічних показників. Наслідком збільшення доходів компанії є поступове збільшення податкових виплат компанією до державного бюджету. На рисунку 2.7 представлено динаміку обсягу сплачених податків «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

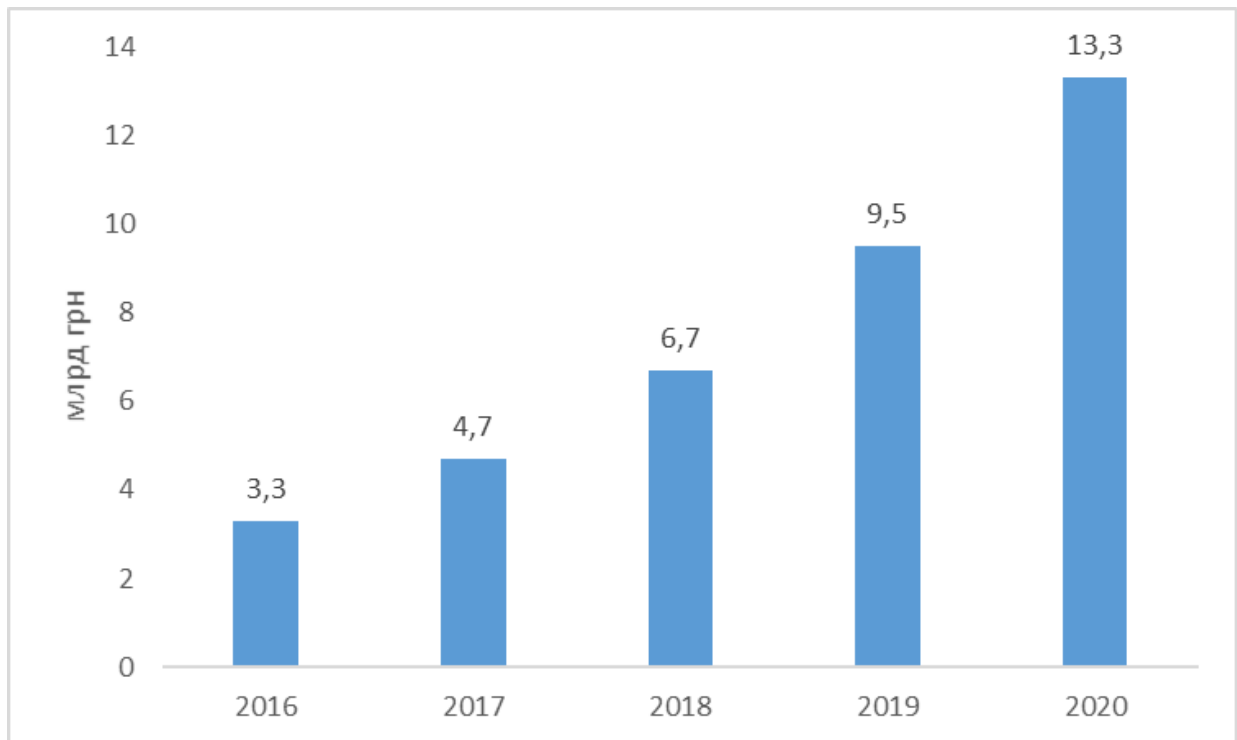


Рис. 2.7. Динаміка обсягу сплачених податків «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [36]

Отримані вище результати свідчать про соціальну відповідальність «АТБ-маркет» щодо розуміння працювати у правовому полі та сплачувати податки на користь держави. Компанія усвідомлює, що виконання органами державного управління власних функцій та захист соціально незахищених верств населення, а також реалізація різноманітних важливих для суспільства проектів і процесів вимагає значних фінансових ресурсів, які можливо отримати завдяки оподаткуванню діяльності суб'єктів підприємницької діяльності у відповідності з отриманими економічними результатами.

Важливим показником ефективності діяльності торговельного підприємства є товарооборот, дослідження якого упродовж певного періоду часу дає можливість визначити популярність у користувачів певного учасника ринку ритейлу. На рисунку 2.8 наведено динаміку товарообороту «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

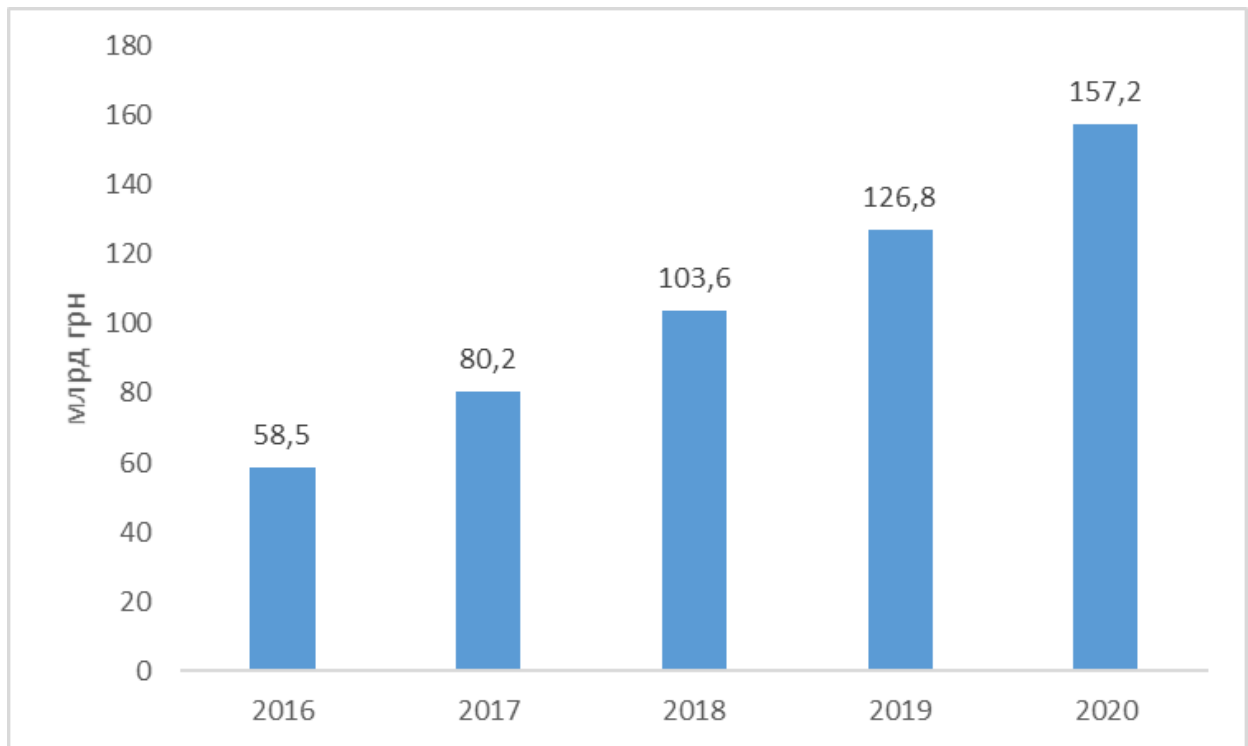


Рис. 2.8. Динаміка товарообороту «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [36]

Зростання товарообороту, особливо у період пандемії COVID-19, пояснюється ефективністю стратегії функціонування «АТБ-маркет». В період соціального дистанціювання велика чисельність населення відчула істотне зниження доходів, що обмежило можливості купувати товари та послуги, у тому числі й продукти харчування. Завдяки збалансованому асортименту продукції за ціновими та якісними параметрами компанії вдається підтримувати високий рівень лояльності користувачів на власні послуги. Іншим фактором стало розміщення у пішій доступності великої кількості торговельних закладів «АТБ-маркет», які переважно зайняли площі колишніх

гастрономів. Розширення мережі магазинів торговельної системи передбачає поступове збільшення чисельності працівників, які залучаються до забезпечення ключових та супутніх процесів у кожному новому супермаркеті мережі. На рисунку 2.9 представлено динаміку чисельності співробітників «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

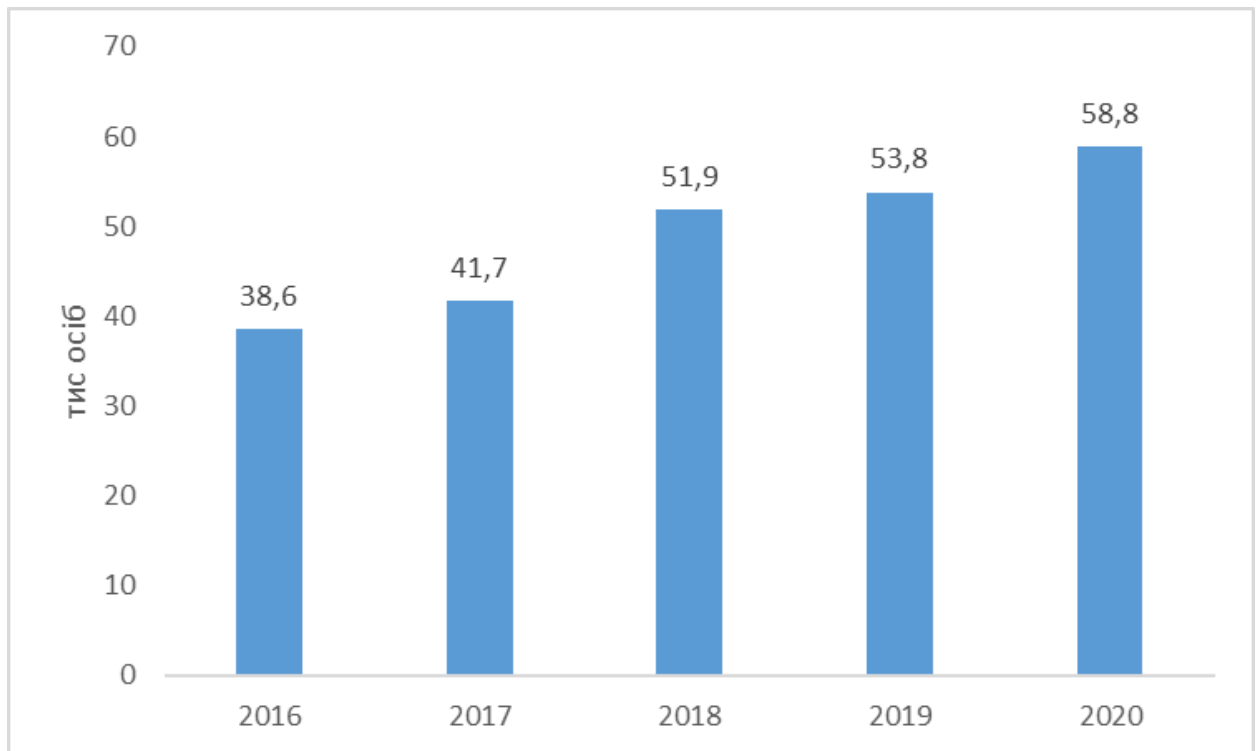


Рис. 2.9. Динаміка чисельності співробітників «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [36]

Компанія реалізує соціальні ініціативи щодо сприяння працевлаштуванню незахищених верств населення. У кожному торговельному закладі «АТБ-маркет» виділено декілька вакансій для людей з обмеженими можливостями, осіб похилого віку та молодих мам. Враховуючи специфічні потреби зазначених категорій громадян, компанія скоротила тривалість робочого дня до 3 годин. Поряд з цим, для забезпечення комфортного виконання посадових обов'язків створені спеціальні робочі місця для підвищення ефективності праці [37].

Свідченням популярності торговельної мережі є кількість клієнтів, що відвідують торговельну мережу. Зазначений показник можна підраховувати на щоденній, щотижневій, місячній та річній основі. Слід відмітити, що аналіз динаміки користувачів по середньоденних показниках є широко розповсюдженим при вивченні ринку продуктового ритейлу, оскільки дає можливість оцінити різноманітні процеси. За допомогою показника добової чисельності клієнтів можливо не тільки вивчати сезонність (продовж тижня або місяця), а також досліджувати вплив певних маркетингових дій та активностей конкурентів на споживчу поведінку цільової аудиторії. Ідентифікація змін чисельності користувачів у торговельних закладах впродовж декількох днів дає можливість визначити причини та врахувати їх при розробці відповідних управлінських рішень. На рисунку 2.10 представлено динаміку добової чисельності покупців «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр. Впродовж 2016-2020 рр. спостерігається зростання добової чисельності клієнтів «АТБ-маркет» на 1 млн осіб.

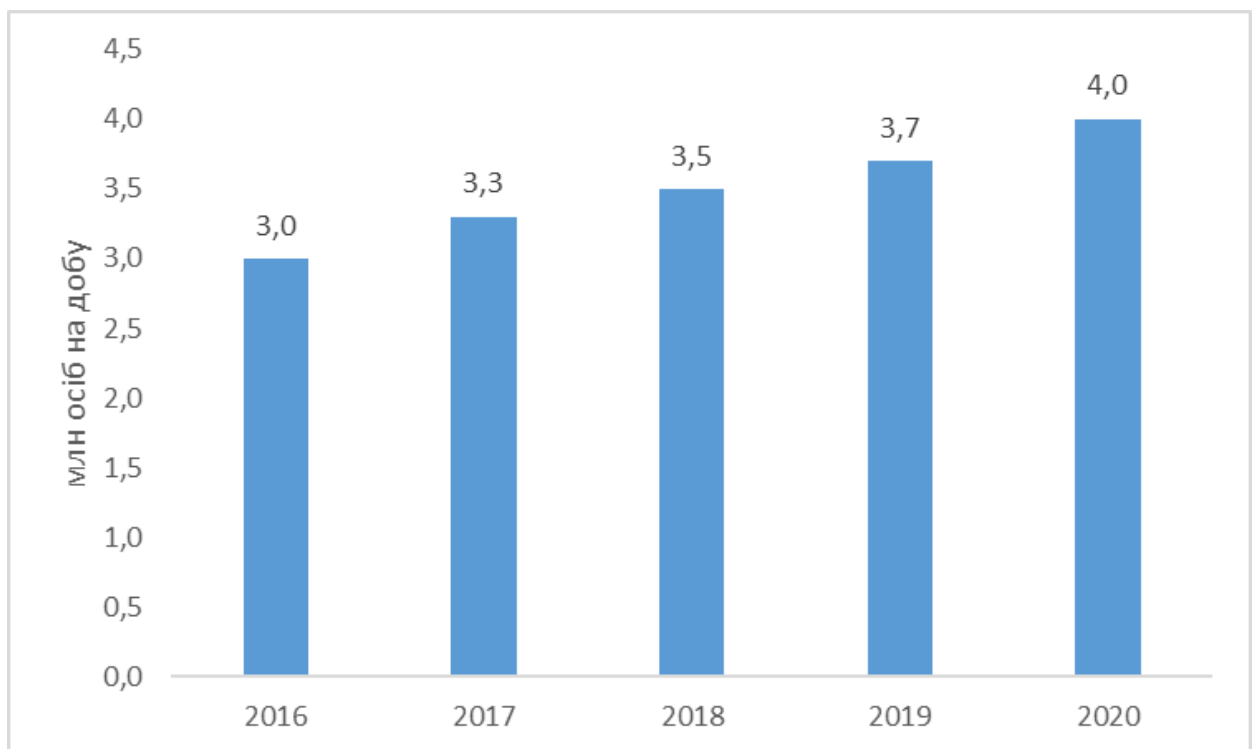


Рис. 2.10. Динаміка добової чисельності покупців «АТБ-маркет» за 2016-2020 рр.

Джерело: [36]

На ринку продуктового ритейлу в Україні у «АТБ-маркет» існує велика кількість конкурентів, які працюють і різних цінових сегментах, відрізняються асортиментом продукції та розмірами торговельних площ. Поточна ситуація може стрімко змінюватись за рахунок економічної ситуації та перерозподілу ринку внаслідок зміни чисельності та структури основних гравців. Останні роки на ринку продуктового ритейлу певну активність почала проявляти мережа продуктових магазинів «КОЛО». На рисунку 2.11 представлено географію відкриття магазинів «АТБ-маркет» та «КОЛО» у 2020 р.



Рис. 2.11. Географія відкриття магазинів «АТБ-маркет» та «КОЛО» у 2020 р.

Джерело: [38]

Враховуючи специфіку діяльності мережа продуктових магазинів «КОЛО» компанії «АТБ-маркет» доцільно реалізовувати комплексні заходи з метою протидії потенційному відтоку клієнтів. Необхідно протидіяти «КОЛО», оскільки зазначена торговельна мережа працює у форматі магазинів біля дому та реалізує відносно невеликий перелік товарів у економ

сегментів, що дозволяє залучити велику кількість клієнтів, особливо в умовах пандемії COVID-19 та соціального дистанціювання.

Серед конкурентних переваг «АТБ-маркет» слід відмітити активну співпрацю з виробниками продукції, що дозволяє надавати користувачам продукцію відповідної якості та помірної ціни. Поряд з цим компанія активно реалізує власні торговельні марки, які користуються популярністю серед споживачів (рисунок 2.12).



Рис. 2.12. Власні торговельні марки «АТБ-маркет» та продукція партнерів

Джерело: [39]

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Важливим напрямом діяльності будь-якої компанії в сучасних умовах є реалізація комплексної маркетингової стратегії, яка дозволить ефективно функціонувати впродовж тривалого періоду часу та оперативно реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища. На ринку продуктового ритейлу відмічається дуже значна конкуренція серед основних гравців ринку, поряд з цим, завдяки активізації процесів діджиталізації до обслуговування клієнтів долучаються інші компанії. Такі маркетплейси як Rozetka почали приймати замовлення щодо широкого асортименту продуктів харчування. Одночасно в рамках електронної комерції розвиваються різноманітні служби доставки які доставляють клієнтам додому продукти харчування та приготовані страви. В окреслених умовах торговельні мережі повинні активізувати маркетингові стратегії у цифровому середовищі для забезпечення постійного контакту з цільовою аудиторією.

Слід відмітити, що торговельні мережі повинні забезпечувати реалізацію продуктів харчування у класичному режимі (офлайн середовище), а також задовольняти попит серед певної чисельності споживачів на онлайн-доставку. Обидва підходи передбачають комунікації з цільовою аудиторією у цифровому середовищі, оскільки велика чисельність користувачів активно використовує мережу Інтернет для отримання актуальної інформації. Поряд з цим, оптимізації контактів сприяє розробка та використання продуктовими мережами спеціалізованих мобільних додатків, які дозволяють отримати інформацію про асортимент продукції, наявні акційні пропозиції, онлайн-замовлення продукції, системи лояльності тощо.

В процесі розробки та реалізації стратегії цифрового маркетингу важливо використовувати дієві інструменти, що дозволяють досягти оптимального результату у конкретних просторово-часових умовах. Динамічність змін зовнішнього середовища та підвищення потреб сучасних

споживачів передбачає зміну маркетингових стратегій у цифровому середовищі на постійній основі.

Україні порівняно з країнами ЄС рівень насиченості продуктовими магазинами значно нижчий, що дозволяє національним учасникам збільшувати свою присутність у відповідних регіонах. Поряд з цим, необхідно враховувати рівень купівельної спроможності населення, що істотно впливає на формування пропозиції з боку торговельних установ. В останні роки «АТБ-маркет» активно реалізує підходи географічної експансії, що передбачають входження компанії у населені пункти з чисельністю проживаючих від 10 тис осіб. Для оптимізації діяльності торговельної мережі у цілому та популяризації у нових населених пунктах компанія активно використовується передові маркетингові підходи.

Одним з ефективних підходів в умовах сучасних реалій в Україні є «зоряний» маркетинг, що передбачає залучення популярних особистостей для популяризації «АТБ-маркет». Першим прикладом співпраці стали MOZGI «Полюбе», до 25- річчя торговельної мережі було проведено концерт Енріке Іглесіаса. Останнім прикладом залучення особистості для популяризації «АТБ-маркет» стала Оля Полякова (рисунок 2.13).

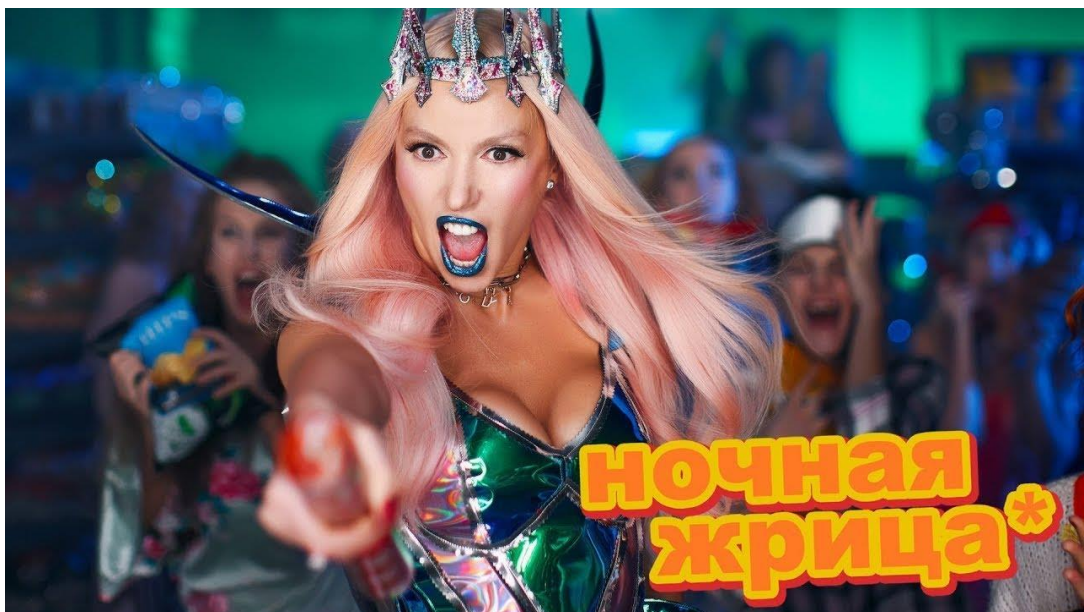


Рис. 2.13. Колаборація «АТБ-маркет» та Олі Полякової

Джерело: [40]

Торговельна мережа «АТБ-маркет» у поєднанні з Всеукраїнським благодійним фондом «АТБ» та Благодійним фондом «Таблеточки» реалізують соціальну кампанію у рамках допомоги онкохворим дітям. Покупцям пропонується придбати на касах відповідні товари з надписом «Допомагаю дітям». До проекту компанія долучила Олю Полякову та DZIDZIO (рисунок 2.14).



Рис. 2.14. Національна кампанія допомоги онкохворим дітям від «АТБ-маркет»

Джерело: [41]

Реалізація торговельною мережею «АТБ-маркет» соціально важливих проектів сприяє вирішенню певних проблем у суспільстві за рахунок бізнес-ініціатив. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє компанії допомагати суспільству та формувати у користувачів позитивне ставлення до компанії, що у кінцевому випадку приносить користь усім учасникам процесу. Поряд з цим, торговельна мережа приймає участь в інших важливих для України проектах, серед яких доцільно звернути увагу на допомогу малозабезпеченим верстам населення.

В умовах пандемії COVID-19 та погіршення економічної ситуації в країні істотно знизився рівень купівельної спроможності населення. Усвідомлюючи необхідність підтримки різних категорій малозабезпеченого населення, торговельна мережа «АТБ-маркет» реалізувала соціальний проект, активно залучаючи клієнтів до участі. На рисунку 2.15 наведено приклад допомоги соціально незахищеним верствам населення «Благодійна полиця», що передбачає добровільну купівлю клієнтами певних товарів та послуг і розміщення у відповідній локації.



Рис. 2.15. Соціальний проект «Благодійна полиця» від «АТБ-маркет»

Джерело: [42]

Соціальний проект «Благодійна полиця» передбачає підтримку малозабезпечених сімей, самотніх людей похилого віку та інших соціально незахищених верств населення. Торговельна мережа «АТБ-маркет» обрала ефективну маркетингову стратегію, яка передбачає пропагування у суспільстві толерантності, взаємодопомоги та підтримки.

Сучасний світ активно переорієнтовується на екологічно чисту продукцію, включаючи упаковку та пакети. У відповідності з міжнародними трендами у продуктовому ритейлі, «АТБ-маркет» переорієнтувався на еко-пакети, які містять спеціальну добавку dw2™, що призводить через нетривалий період часу до біорозкладання пакетів. Поряд з цим, компанія стимулює перехід клієнтів на використання багаторазових біосумок (рисунок 2.16). Передбачається, що у рамках запропонованої екологічної ініціативи компанії певним чином буде покращено екологічну ситуацію в країні. Одночасно компанія наголошує на економічній вигоді для клієнтів від переходу на багаторазові біосумки. Клієнт має можливість отримати економію у довгостроковій перспективі завдяки відмові від постійного придбання пластикових пакетів та переорієнтації на міцні екосумки тривалого використання.



Рис. 2.16. Перехід на біосумки від «АТБ-маркет»

Джерело: [43]

Важливим елементом забезпечення потреб сучасних користувачів є переорієнтація на систему доставки. Використання сучасних послуг для забезпечення потреб користувачів у поєднанні з залученням передових інструментів цифрового маркетингу дозволяє компанії отримати синергетичний ефект та підвищити рівень прибутковості.

Компанією було створено Інтернет-магазин з доставки (<https://zakaz.atbmarket.com/>), який дозволяє клієнтам замовити відповідний асортимент товарів та оперативно отримати замовлення. В умовах пандемії COVID-19 та соціального дистанціювання зазначений підхід показав ефективність та дозволив виявити нові можливості для компанії по просуванню власних послуг. У рамках відповідної маркетингової кампанії у цифровому середовищі вдається посилити рівень лояльності цільової аудиторії, демонструючи орієнтацію на потреби власних користувачів та швидке запровадження інноваційних моделей бізнесу.

У межах кооперації також було запущено Спільна акція Rozetka, АТБ та Нова Пошта «Замовляйте продукти зручно!». Завдяки спільним зусиллям компанії отримали можливість спільно просувати свої послуги та покращуючи споживчий досвід клієнтів. Кожен з учасників проекту у відповідності з власними бізнес-процесами дозволив оптимізувати загальний результат. Rozetka розширила охоплення цільової аудиторії завдяки специфіці розміщення компанії та високому рівню присутності у цифровому середовищі, що дозволяє компанії підтримувати істотну популярність серед населення в Україні. Торговельна мережа «АТБ-маркет» володіє широким асортиментом продукції з відповідним рівнем якості та помірною ціновою політикою. Зазначена мережа також є доволі відомою серед користувачів в Україні та відноситься до одного з лідерів продуктового ритейлу. Нова пошта володіє великою кількістю відділень та поштоматів, а також ефективною логістичною системою, яка дозволяє упродовж нетривалого періоду часу доставляти продукти до споживачів, що відповідає вимогам сучасності щодо доставки [44].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

3.1. Аналіз ринкового кошику для оптимізації діяльності торговельної мережі

Аналіз ринкового кошика є одним із ключових методів, які використовуються для виявлення зв'язків між товарами, що реалізуються у торговельних мережах. Представлений підхід передбачає на основі великих масивів даних визначення комбінацій товарів, які часто трапляються під час спільних транзакцій. Відповідно, виникає можливість визначити зв'язки між товарами, які купують клієнти у торговельній мережі.

Слід відмітити, що даний метод передбачає проведення комплексної роботи з аналізу наявної чисельності транзакцій, оскільки впродовж кожної доби у торговельній мережі генерується велика кількість операцій, які доцільно аналізувати. Представлений підхід може бути використаний у різних сферах завдяки своїй універсальності, проте у даному дослідженні розглядається ринок ритейлу. Специфіка трансформації поведінки користувачів і зміна асортименту продукції згідно з запровадженням інновацій та зміною попиту на відповідні товари призводить до необхідно постійного дослідження ефекту спорідненості. У великих транзакційних або реляційних наборах даних частий аналіз набору елементів призводить до виявлення зв'язків і кореляцій між елементами. У науці зазначений підхід отримав назву асоціативні правила, що передбачають визначення взаємозв'язків, у багатьох випадках неявних, між певними товарами з широкого асортименту, який представлений у торговельних мережах. Необхідно відмітити, що в різних магазинах мережі можуть діяти відмінні асоціативні правила, що пояснюється специфікою поведінки споживачів в певних регіонах країни [45].

Практика використання результатів проведення аналізу ринкового кошику та визначення асоціативних правил дозволяє ідентифікувати товари, які з високим рівнем ймовірності разом будуть купуватись частіше. Відповідно, з метою стимулювання підвищення попиту визначені товари необхідно розміщувати поряд у відповідності з правилами розкладки товарів, що дозволить збільшити обсяги продажів та сприятиме підвищенню прибутків торговельної мережі у цілому. Поряд з цим, у сучасних умовах компанії отримують більше можливостей для оптимізації результатів на основі визначення асоціативних правил. Багато комерційних процесів прийняття рішень, таких як розробка каталогів, крос-маркетинг і дослідження купівельної поведінки клієнтів, можуть отримати користь від виявлення цікавих кореляційних моделей у величезній кількості записів бізнес-операцій. Правила асоціації широко використовуються для аналізу даних про роздрібний кошик або транзакції з метою встановлення жорстких правил на основі концепції надійної інформації про транзакції.

Аналіз ринкового кошика використовує інформацію, щоб:

1. Визначити моделі покупок клієнтів.
2. Ідентифікувати клієнтів у знеособленому стані.
3. Зрозуміти мотиви придбання певних товарів.
4. Визначити взаємопов'язані товари.
5. Ідентифікувати товари, що раціонально рекламувати разом.
6. Визначити найкращі можливості для перехресних продажів.
7. Розкрити специфіку підсвідомого ставлення споживачів до певних товарів тощо [46].

Представлений вище підхід доцільно використовувати на постійній основі у мережі «АТБ-маркет», що дозволить у відповідності зі специфікою прояву факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у конкретних просторово-часових умовах оптимізувати прибуток компанії завдяки просуванню та пропозиції клієнтам взаємопов'язаних товарів. Як наголошувалось вище, реалізації наукових підходів щодо аналізу ринкового

кошику необхідно здійснювати на постійній основі, що пояснюється активним розвитком процесів діджиталізації та трансформацією поведінки цільової аудиторії.

Нижче буде розглянуто методологію комплексного аналізу ринкового кошику на прикладі одного торговельного закладу, що може бути використано у подальшому мережею «АТБ-маркет» для оптимізації власної діяльності та отримання позитивного ефекту у довгостроковій перспективі.

В процесі реалізації методики буде використано алгоритм Apriori для вилучення частих наборів елементів та ідентифікації правил асоціації. Для аналізу використовується набір даних торгового центру з 38765 транзакціями різних клієнтів, які купують різноманітні товари в магазині. Передбачається пошук кореляції між різними товарами в торговельному закладі, що дозволить ідентифікувати ймовірність парного придбання різних товарів клієнтами у майбутньому.

Apriori – популярний алгоритм для вилучення частих наборів елементів із застосуванням у навчанні правил асоціацій. Апріорний алгоритм був розроблений для роботи з базами даних, що містять транзакції, наприклад покупки клієнтами магазину. Набір елементів вважається «частим», якщо він відповідає визначеному користувачем порогу підтримки. Наприклад, якщо поріг підтримки встановлено на 0,5 (50%), набір частих елементів визначається як набір елементів, які зустрічаються разом принаймні 50% усіх транзакцій у базі даних [47].

Слід відмітити, що реалізація алгоритму Apriori та комплексний аналіз даних здійснюється за допомогою мови програмування Python як ефективного інструменту у сфері Data science, відповідно набір використаних метрик передбачає застосування системи метрик та відповідних товарних позицій на англійській мові.

Перший масив даних містить наступні метрики:

1. Member_number – індивідуальний номер клієнта (визначається на основі бонусної картки).

2. Date – дата здійснення покупки.
3. itemDescription – назва товару.
4. year – рік покупки.
5. month – місяць покупки.
6. day – дата покупки.
7. day_of_week – день тижня.

На першому етапі дослідження доцільно встановити найбільш популярні товари у торговельному закладі (рисунок 3.1). Отримані результати показують, що найбільшою популярністю серед клієнтів користується молочна продукція. До популярних товарів також відносяться хлібобулочні вироби, згідно з частотністю купівель популярними є булочки.

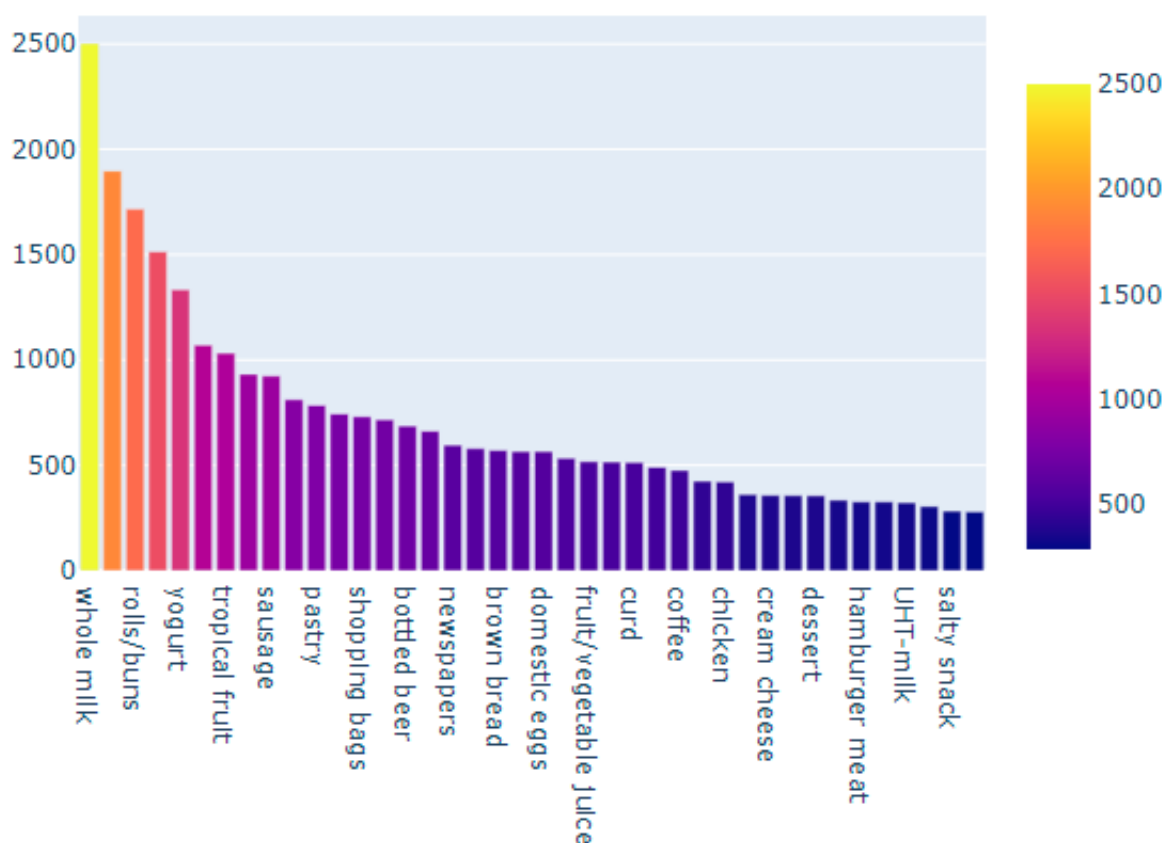


Рис. 3.1. Розподіл проданих товарів за популярністю у торговельному закладі

Джерело: [48]

На наступному етапі побудуємо теплову карту, що дозволить визначити, наскільки сильна асоціація на основі значень підйому. На рисунку 3.2 представлено матрицю сумісності товарів з додаванням теплової карти.

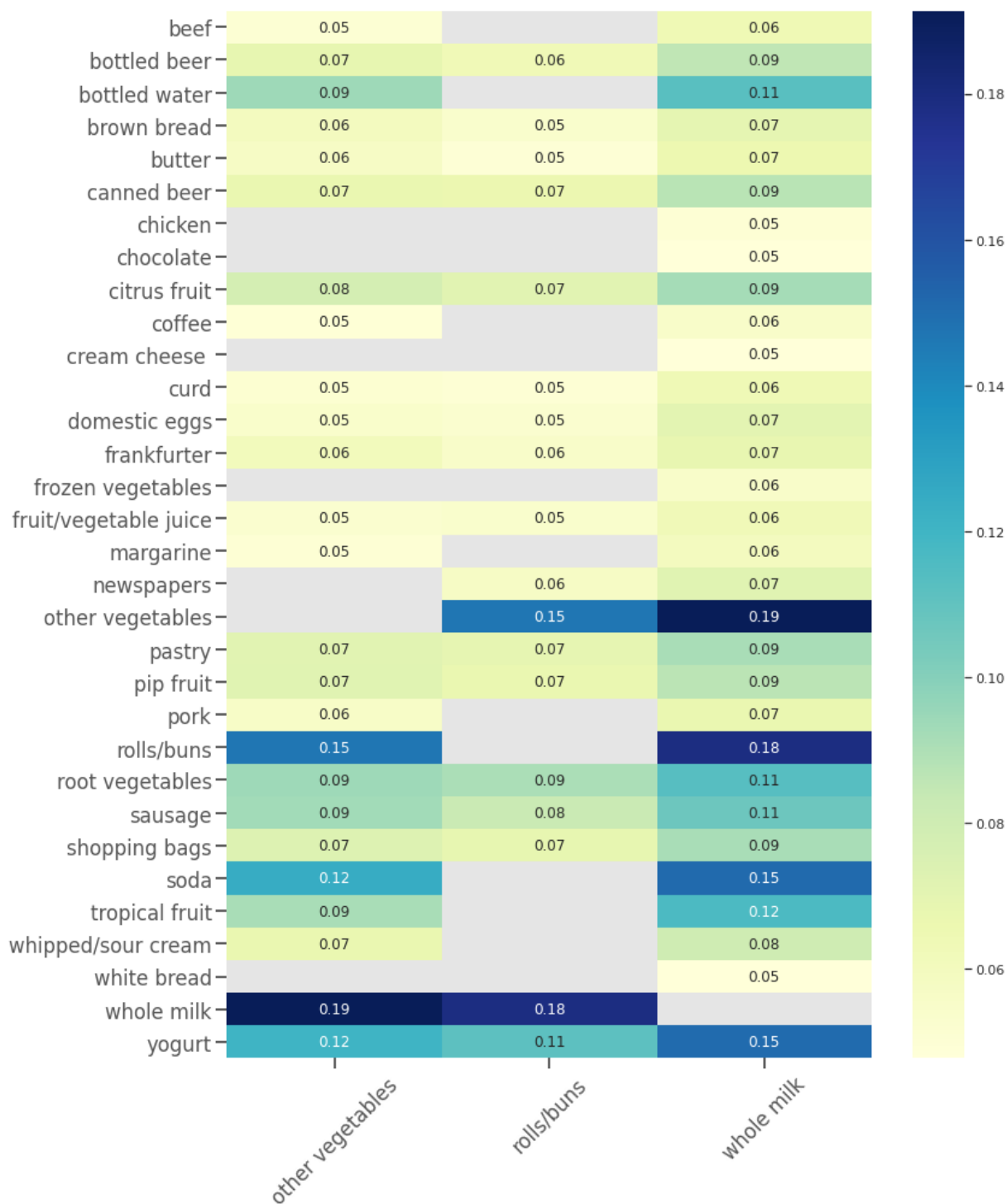


Рис. 3.2. Матриця сумісності товарів, які були придбані у торговельному закладі

Джерело: [48]

Lift-матриця свідчить про істотну тісноту зв'язку між усіма наведеними товарами та молоком (рисунок 3.3). Представлена ситуація пояснюється істотним попитом на молочні продукти та купівлю у багатьох випадках зазначеного товару. Відповідно зростає ймовірність придбання у поєднанні з молоком інших товарів. Представлений підхід вимагає від керівництва торговельного закладу реалізацію комплексу заходів щодо збільшення рівня контактів покупців з наведеними у матриці товарами в процесі руху клієнта у торговельному залі до локації з молочними продуктами.

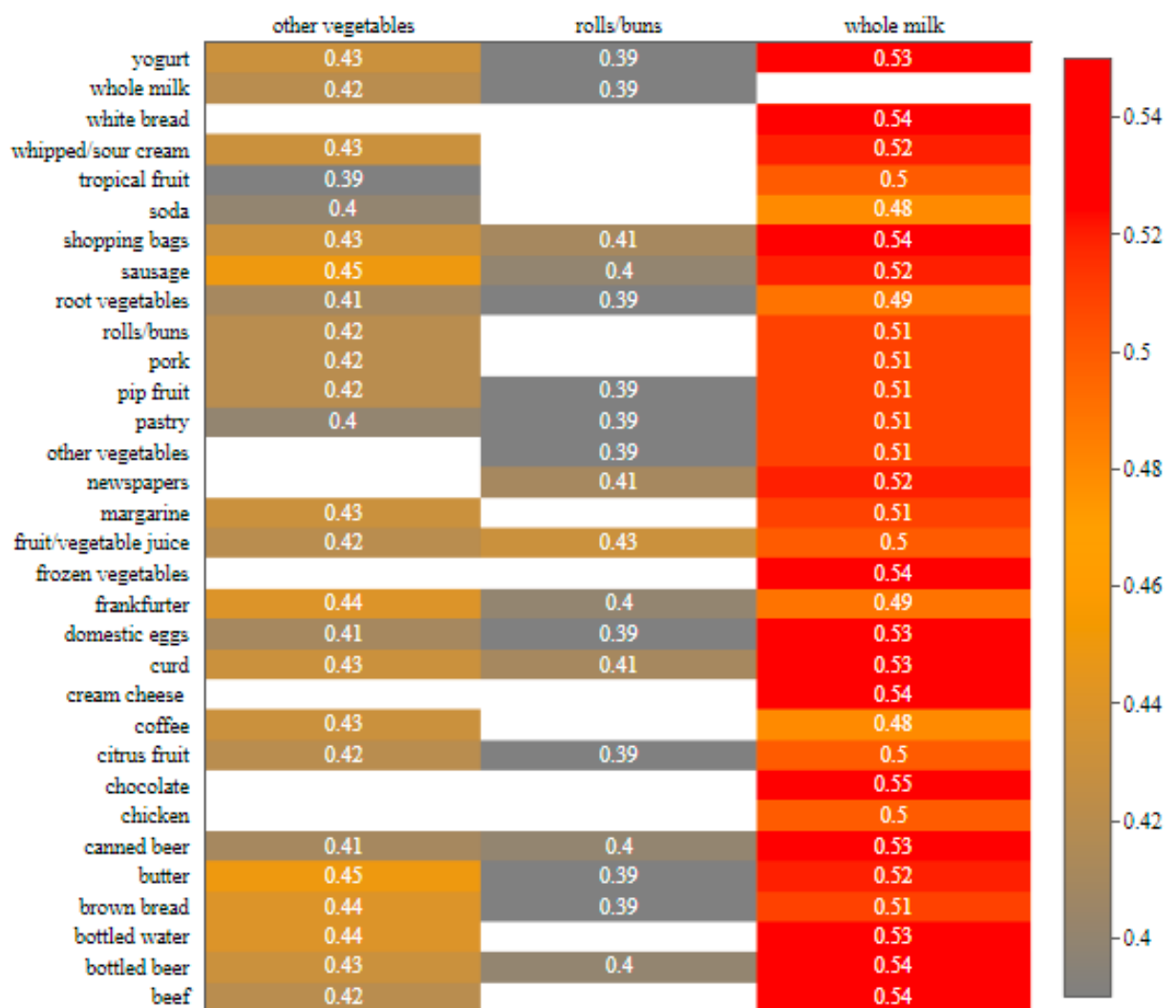


Рис. 3.3. Lift-матриця взаємозв'язку між товарами, які були придбані у торговельному закладі

Джерело: [48]

Виходячи з наведених вище результатів проведемо оцінювання взаємозв'язків між найбільш популярним товаром та продуктами, які входять до першого перцентилю (10%). Як було зазначено вище, найбільш популярним продуктом у торговельному закладі є молоко, яке взаємопов'язане з 31 супутнім товаром (рисунок 3.4). Друге місце за взаємозв'язками посідають овочі, які мають 25 супутніх товарів, а третє місце – булочки з 18 взаємозв'язками.

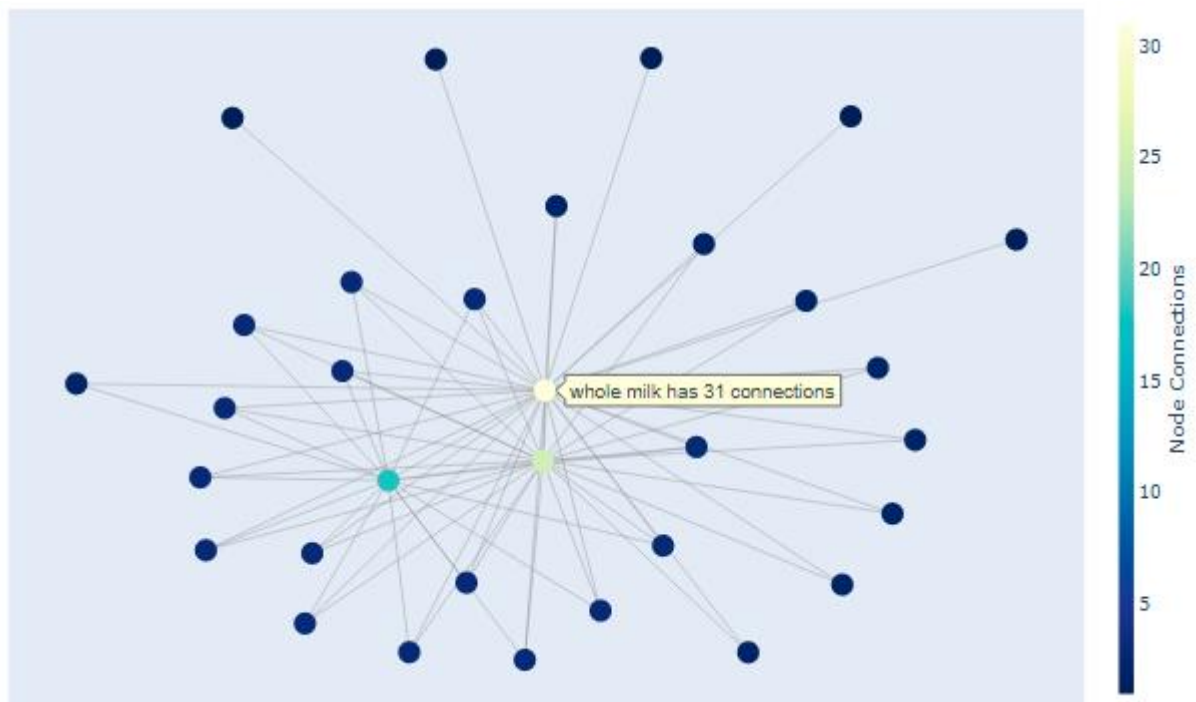


Рис. 3.4. Взаємозв'язки між товарами у першому перцентилі, які були придбані у торговельному закладі

Джерело: [48]

На основі наведених трьох товарів можливо будувати маршрути проходження відвідувачів торговельного закладу, певним чином збільшуючи відстані між зазначеними товарами. Завдяки обраному підходу зростає ймовірність залишити клієнтів у торговельному залі більший період часу. Одночасно на маршруті проходження відвідувачів доцільно розміщувати представлені у схемі товари, що сприятиме збільшенню ймовірності

придбати представлені продукти та зростанню прибутків торговельного закладу.

Також доцільно оцінити взаємозв'язок між підтримкою (Support) та достовірністю (Confidence). Support представляє собою частотність набору товарів в усіх досліджуваних транзакціях та розраховується за наступною формулою:

$$\text{supp}(x_1 \cup x_2) = \frac{\sigma(x_1 \cup x_2)}{|T|}, \quad (3.1)$$

де σ – кількість транзакцій, які містять x_1 та x_2 [49].

Confidence – даний показник дозволяє визнати, як часто наше правило спрацьовує для наявного набору даних та розраховується за формулою:

$$\text{conf}(x_1 \cup x_2) = \frac{\text{supp}(x_1 \cup x_2)}{\text{supp}(x_1)}, \quad (3.2)$$

На рисунку 3.5 представлено оцінювання внеску найбільш популярних товарів, тобто ймовірність придбати разом з молоком представлені п'ять продуктів у торговельному закладі.



Рис. 3.5. Оцінювання внеску найбільш популярних товарів

Джерело: [48]

Реалізація апріорного алгоритму дає можливість завдяки спеціалізованій бібліотеці Python побудувати мережевий графік, який показує взаємозв'язок між усіма наявними товарами. На рисунку 3.6 представлено взаємозв'язки між молоком та товарами, які були придбані у торговельному закладі. Згідно з отриманими результатами молоко взаємопов'язане з 85 товарами, які купують споживачі у досліджуваному торговельному закладі.

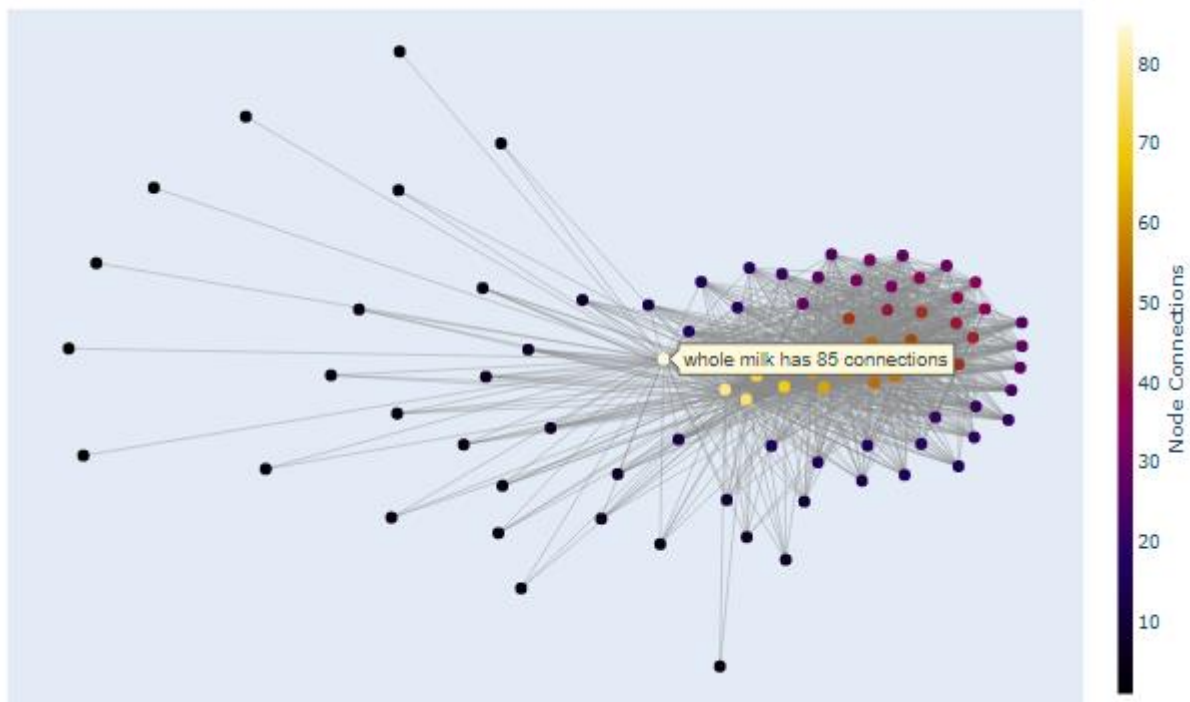


Рис. 3.6. Взаємозв'язки між молоком та товарами, які були придбані у торговельному закладі

Джерело: [48]

Аналіз ринкового кошику дозволить мережі «АТБ-маркет» завдяки роботі з асортиментом продуктів харчування та їх розміщенням у торговельних приміщеннях максимізувати прибуток. Відповідно можливо підвищити рівень конкурентоспроможності завдяки позитивному впливу на користувачів та забезпеченню високого рівня рентабельності у довгостроковій перспективі.

3.2. Оптимізація бізнес-процесів на основі сегментації користувачів

Функціонування сучасних компаній передбачає дослідження поведінки користувачів на постійній основі. Завдяки постійному дослідженню основних характеристик цільової аудиторії можливо адаптувати власні бізнес-процесів під поточні потреби ринку та досягати високого рівня задоволеності клієнтів від продуктів компанії. Зазначені підходи дуже важливі для компаній на ринку продуктового ритейлу, оскільки завдяки існуванню великої конкуренції компанії змушені реалізовувати різноманітні інноваційні підходи для залучення клієнтів. Завдяки проведенню досліджень стосовно поведінки користувачів можливо оптимізувати відповідні маркетингові стратегії торговельних підприємств в офлайн та онлайн-середовищі.

Динамічність зміни поведінки користувачів пі впливом комплексу факторів зовнішнього середовища певним чином відбивається на результатах діяльності торговельних компаній та ринку продуктового ритейлу у цілому. Завдяки комплексному дослідженню споживачів можливо ідентифікувати трансформацію поведінки цільової аудиторії та наявні ризики, які будуть виникати для торговельних підприємств та окремих видів продукції. Яскравим прикладом є вплив пандемії COVID-19 на поведінку користувачів, які в умовах соціального дистанціювання та зменшення реальних доходів переорієнтувались на відповідну модель споживання. У відповідь торговельні мережі змушені були відповідним чином трансформувати цінову політику, переформатувати асортимент продукції згідно з платоспроможним попитом, активізувати власні служби доставки або посилити співпрацю з профільними компаніями. Завдяки використанню методів машинного навчання виникає можливість ідентифікувати приховані причинно-наслідкові зв'язки у поведінці користувачів, які можливо використати для налагодження ефективних комунікацій та стимулювання попиту. Поступовий розвиток алгоритмів у сфері Data science дозволяє переходити до системи персоналізованих рекомендацій, які будуть враховувати великий набір

метрик та з високим рівнем ймовірності ідентифікують актуальні потреби конкретного споживача.

В процесі дослідження було використано систему показників для оцінювання поведінки користувачів у торговельній компанії. Система метрик включає 4 групи: характеристики споживачів; характеристики придбаних продуктів; особливості просування; використані офлан та онлан канали для просування продукції.

На рисунку 3.7 наведено дані про середньорічні витрати на продукти харчування у торговельній компанії у розрахунку на одного клієнта. Слід відмітити, що споживачів відслідковують завдяки фіксації транзакцій згідно з картою клієнта.

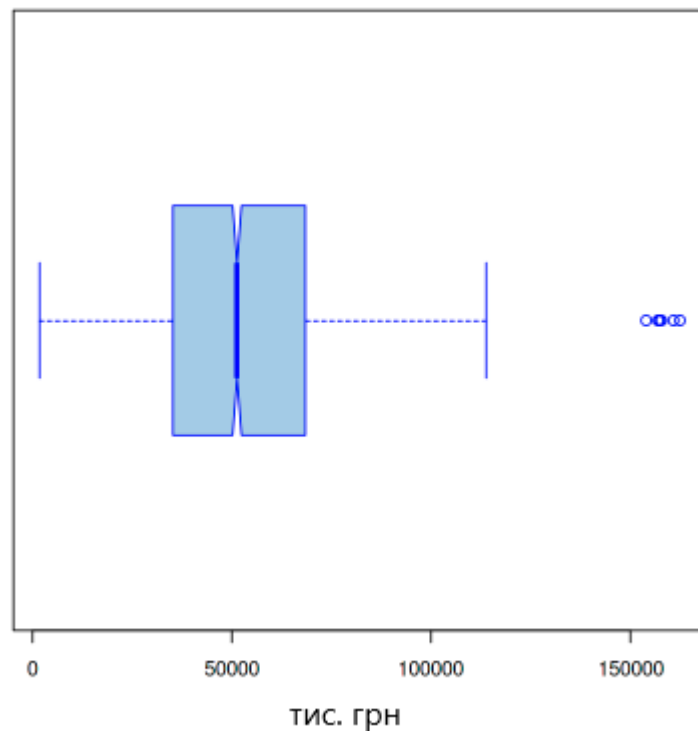


Рис. 3.7. Розподіл клієнтів торговельної мережі за середньорічними витратами на продукти харчування у 2020 р.

Джерело: [48]

Важливою характеристикою клієнтів є вікова структура, дослідження якої дає можливість прослідкувати поведінку споживачів та відповідні зміни у попиті на відповідні продукти згідно з віковими особливостями. На

рисунку 3.8 представлено розподіл клієнтів торговельної мережі за віком у 2020 р. Отримані дані показують, що переважну чисельність клієнтів торговельної мережі складають особи середнього віку, які мають відповідний рівень доходу та характеризуються активним придбанням товарів і послуг. В Україні, враховуючи недостатній рівень забезпечення соціальних стандартів, особи поза межами працездатного віку у переважній більшості не мають достатнього рівня доходу, відповідно обмежені у споживанні певних продуктів харчування. Ключовим фактором при придбанні продуктів харчування для осіб пенсійного віку виступає у багатьох випадках ціна, відповідно зазначена категорія клієнтів буде тяжіти до придбання товарів у місцях з низькими цінами.

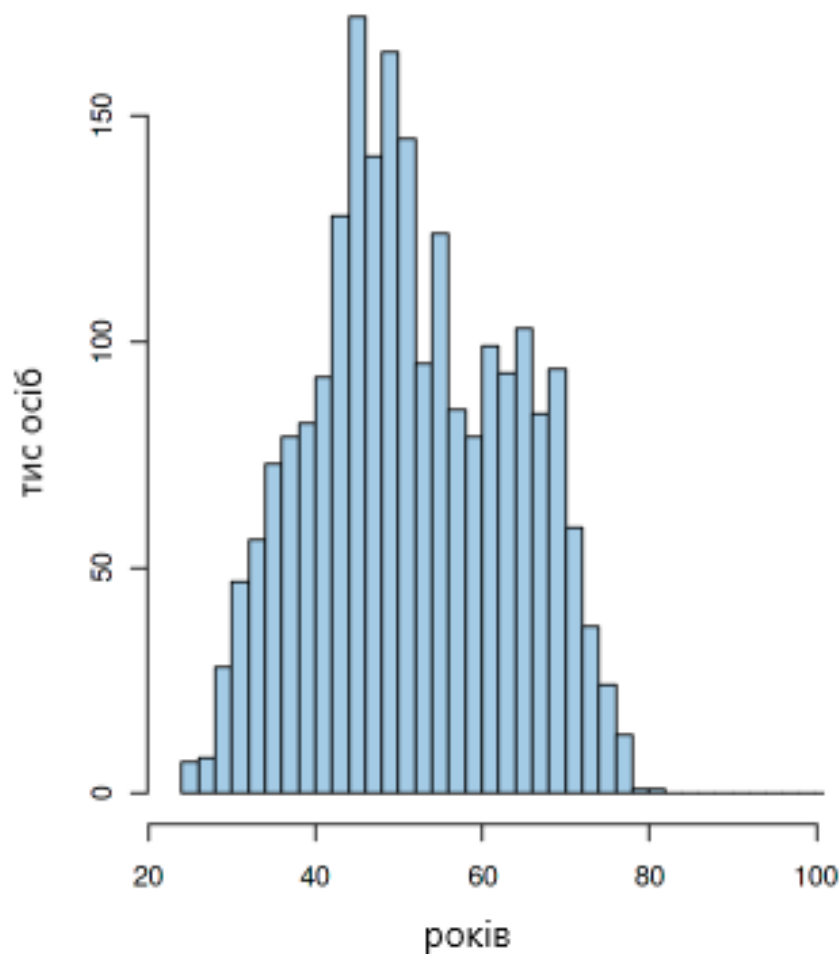


Рис. 3.8. Розподіл клієнтів торговельної мережі за віком у 2020 р.

Джерело: [48]

На наступному етапі проаналізуємо середній чек для досліджуваної торговельної мережі. Будь-яка компанія намагається максимізувати прибуток у цілому, в тому числі реалізуючи комплекс заходів, які сприятимуть зростанню середнього чеку. На рисунку 3.9 представлено розподіл клієнтів торговельної мережі за середнім чеком у 2020 р. У відповідності з отриманими результатами у 2020 р. середній чек склав 605,8 грн. Слід наголосити, що в умовах кризових явищ велика чисельність споживачів купувала продукти харчування у відповідності з реальними надходженнями доходів та згідно з власними потребами у базових продуктах харчування, а також інших супутніх товарів. Середня величина певним чином дозволяє оцінити сукупність клієнтів за досліджуваною величиною, але більш наочним буде представлений нижче розподіл.

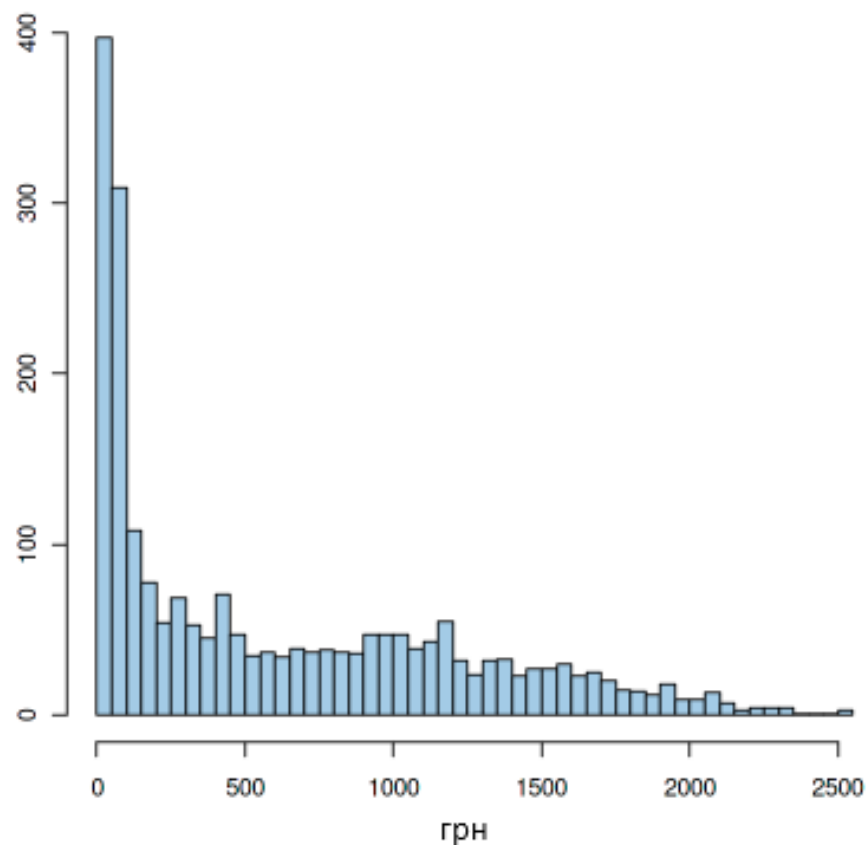


Рис. 3.9. Розподіл клієнтів торговельної мережі за середнім чеком у 2020 р.

Джерело: [48]

Поряд з аналізом окремих показників щодо клієнтів торговельної мережі також доцільно провести групування користувачів на основі наявної системи метрик та виокремлення певних груп з характерними особливостями. Для розподілу користувачів можливо використати різноманітні підходи, проте істотного розповсюдження у сучасних умовах набув кластерний аналіз. Перевагою використання кластерного аналізу є можливість використання великої кількості показників для досліджуваної сукупності користувачів, а також формування різних вибірок, що дозволяє на основі репрезентативної вибіркової сукупності охарактеризувати усіх користувачів, скориставшись помірними витратами часу для реалізації процесу моделювання.

На основі стандартизованої системи показників щодо оцінювання поведінки користувачів у торговельному закладі, в першу чергу було визначено кількість кластерів на основі методу «ліктя» (рисунок 3.10).

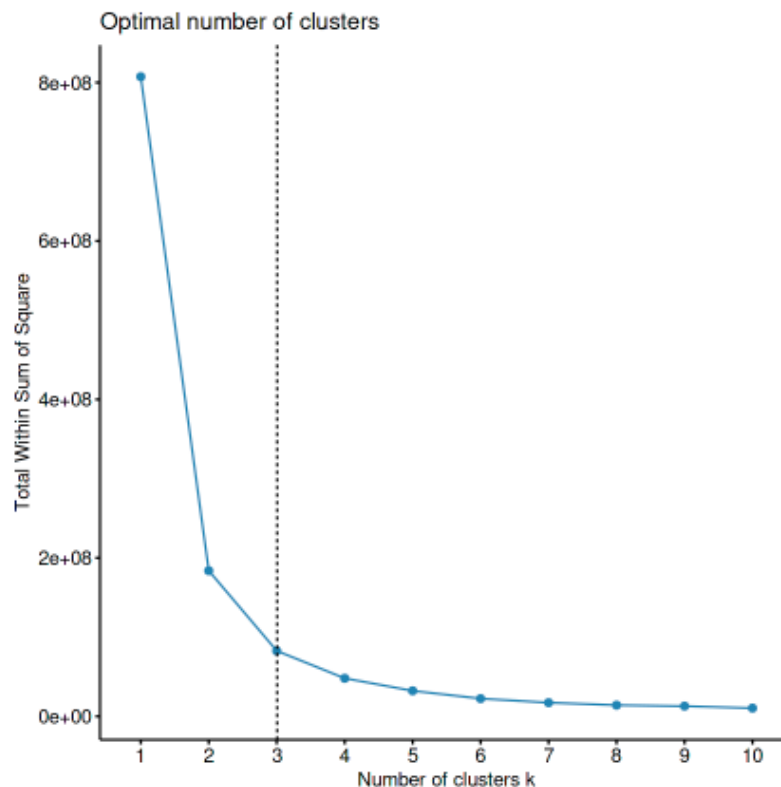


Рис. 3.10. Визначення кількості кластерів методом «ліктя» для розподілу клієнтів торговельної мережі у 2020 р.

Джерело: [48]

Отримані результати показують, що на основі загальної суми квадратів істотне уповільнення кривої відбувається для значення – 3. Відповідно з теоретичними підходами методу «ліктя» оптимальною кількістю є три кластери для досліджуваної сукупності користувачів згідно з використаною системою метрик.

Згідно з ідентифікованою кількістю кластерів методом k-середніх було побудовано візуалізацію розподілу клієнтів торговельної мережі. Слід відмітити, що кластерний аналіз дозволяє використовувати велику кількість показників для здійснення процесу розподілу сукупності на групи, а обмеженнями слугують часові та економічні ресурси, а також потужності використовуваного комп'ютерного обладнання та відповідного програмного забезпечення. На рисунку 3.11 представлено розподіл клієнтів торговельної мережі на кластери у 2020 р.

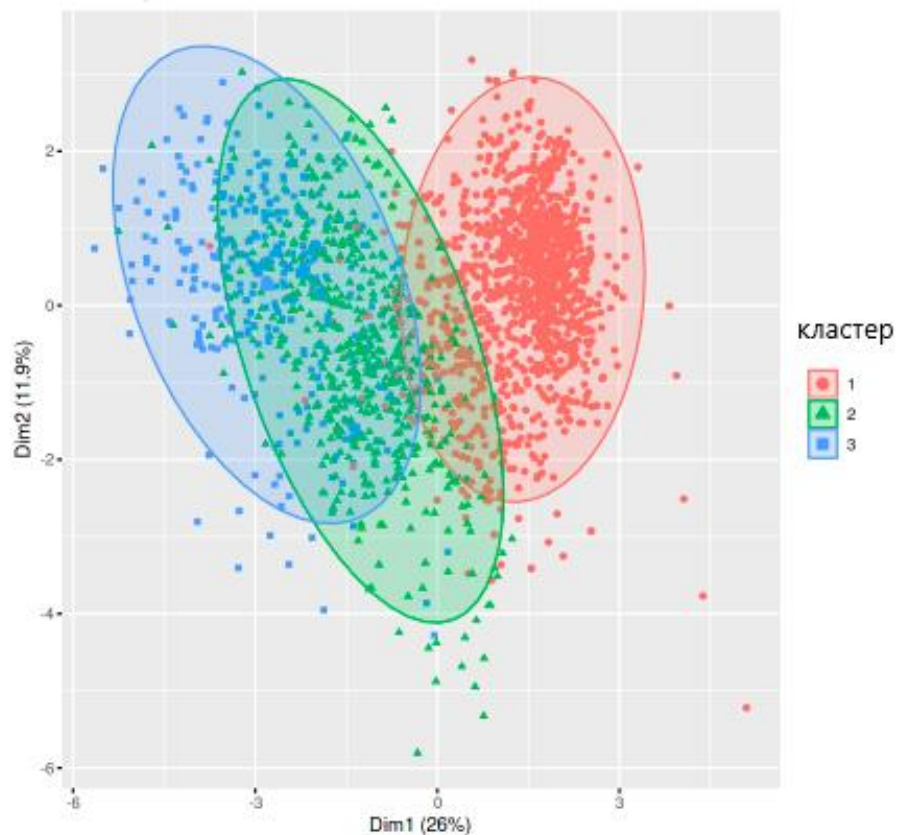


Рис. 3.11. Розподіл клієнтів торговельної мережі на кластери у 2020 р.

Джерело: [48]

Демонстрації отриманих методом k-середніх кластерів у двовимірному просторі передбачає формування двох головних компонентів, кожна з яких не тільки виступає у якості координати для кожної одиниці вибіркової сукупності, але й характеризує певну питому вагу впливу на досліджуване явище. На отриманому рисунку дуже добре видно розподіл користувачів торговельної мережі на групи.

Для кожного з кластерів проведемо оцінювання за середнім чеком у 2020 р. (рисунок 3.12). Отримані результати показують, що до третього кластеру входять найбільш платоспроможні клієнти торговельної мережі, а в першому кластері користувачі витрачають найменше на продукти харчування.

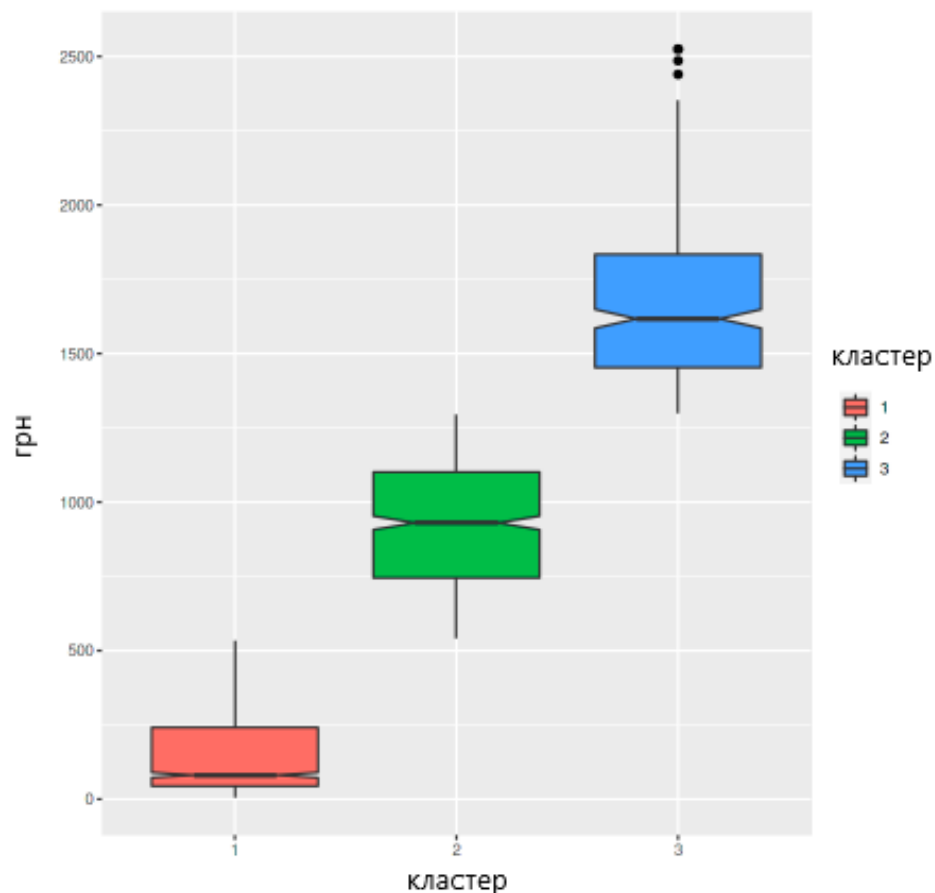


Рис. 3.12. Розподіл клієнтів торговельної мережі за кластерами у відповідності з середнім чеком у 2020 р.

Джерело: [48]

Важливим напрямом аналізу виступає дослідження активності відвідування користувачами магазинів торговельної мережі (рисунок 3.13). У 2020 р. найбільшу активність стосовно кількості відвідувань торговельної мережі в середньому за місяць проявляли користувачі у другому та третьому кластерах.

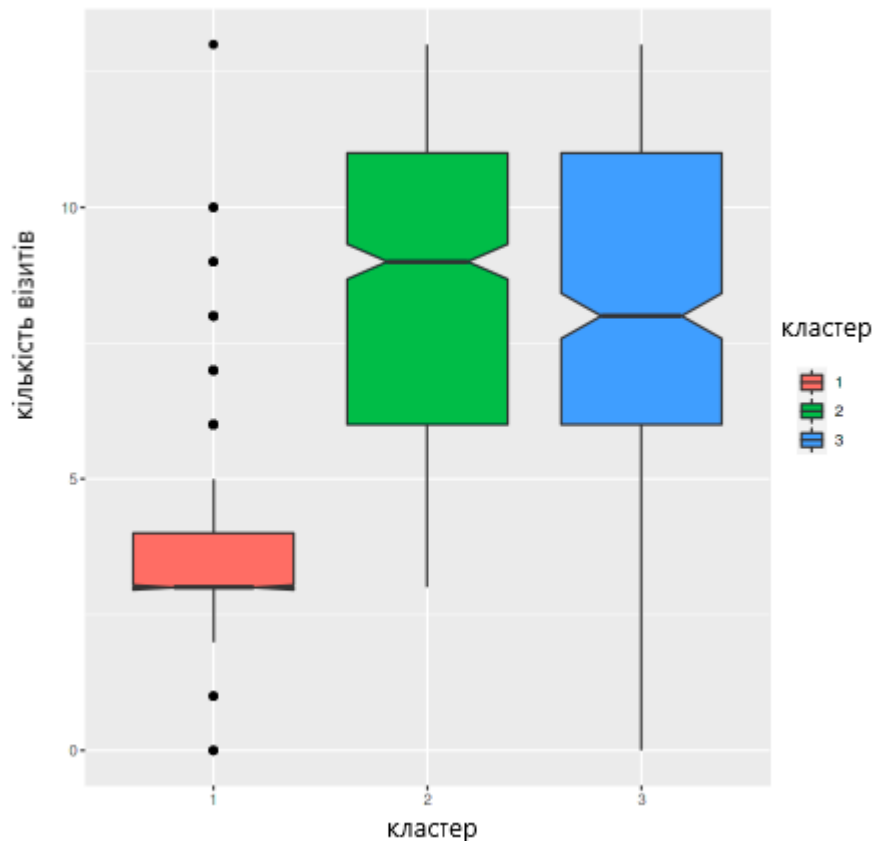


Рис. 3.13. Розподіл клієнтів торговельної мережі за кластерами за кількістю відвідувань магазинів впродовж місяця у 2020 р.

Джерело: [48]

Переорієнтація споживачів на цифрове середовище, яка посилилась не тільки у зв'язку з інтенсифікацією запровадження інновацій у сфері електронної комерції, а також внаслідок пандемії COVID-19 та соціального дистанціювання. Зазначена ситуація дозволяє компаніям на ринку продуктового ритейлу знаходити нові можливості щодо пошуку клієнтів та збільшення прибутку у довгостроковій перспективі. Аналіз розподілу

клієнтів за покупками в мережі Інтернет показав, що клієнти торговельної мережі розділились за кластерами нерівномірно (рисунок 3.14). Клієнти торговельної мережі, які потрапили до другого кластеру, більш активно здійснюють покупки, а на другому місці – користувачі з третього кластеру.

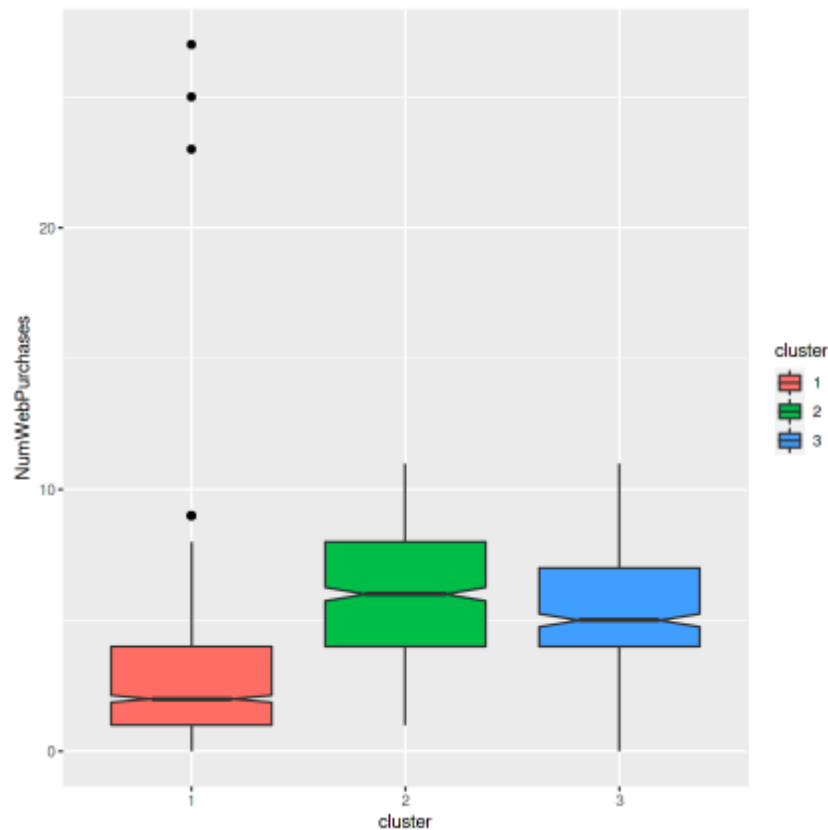


Рис. 3.14. Розподіл клієнтів торговельної мережі за кластерами за кількістю онлайн-замовлень впродовж місяця у 2020 р.

Джерело: [48]

На основі отриманих результатів доцільно навести узагальнюючі характеристик для кожного з кластерів:

Кластер 1. Клієнти у даній групі орієнтуються на купівлю відносно недорогих товарів, оскільки середній чек нижчий у порівнянні з іншими кластерами. Характерною відмінністю споживачів є низький рівень інтересу до здійснення покупок через мережу Інтернет, що пояснюється віковими характеристиками у поєднанні з відповідним рівнем доходів.

Кластер 2. Клієнти витрачають у межах середнього рівня у цілому по сукупності клієнтів торговельної мережі. Зазначені користувачі характеризуються активною споживчою поведінкою в офлайн та онлан середовищі, що пояснюється переважним відношенням представників даної групи до активно працюючого населення з відповідним рівнем доходів.

Кластер 3. До зазначеного класу відносяться споживачі з найбільшим рівнем доходу. Представники даної групи дуже активно відвідують магазини торговельної мережі, а також використовують систему Інтернет-замовлень для придбання продуктів харчування.

Отримані результати показують, що напрямами вдосконалення діяльності компанії є побудова різноманітних стратегій для трьох груп користувачів торговельної мережі. Для клієнтів з першого кластеру необхідно розробляти пропозиції в економ-сегментів та активізувати комунікацію за допомогою зовнішньої реклами, а також безпосередньо у приміщеннях магазинів.

Другу групу клієнтів доцільно стимулювати завдяки комбінованим маркетинговим стратегіям, які передбачають налагодження комунікацій в офлайн та онлан-середовищі. Передбачається застосування різноманітних каналів цифрового маркетингу, що дозволяє ідентифікувати цільову аудиторію та здійснювати комунікацію у довгостроковій перспективі. Доцільно у соціальних мережах розміщувати тематичний контент, який пов'язаний з їжею та супутніми процесами. Також істотного ефекту можливо досягти завдяки інформуванню клієнтів у наявних акціях та нових продуктах, які будуть реалізовуватись в торговельній мережі.

У третій групі також доцільно стимулювати попит завдяки зовнішній рекламі та просуванню торговельної мережі через мережу Інтернет. Для даних користувачів можливо робити акцент на більш дорогих товарах, демонструючи їх елітність та вищий рівень якості і екологічності. Певний рівень демонстрації високих стандартів завдяки цифровим каналам сприятиме підвищенню рівня конверсії.

3.3. Вдосконалення маркетингової стратегії компанії завдяки використанню нейронних мереж

В сучасних умовах активізувались процеси діджиталізації, що пов'язано з інтенсивним розвитком інформаційних технологій та зростанням чисельності користувачів мережі Інтернет, які переважну частину доби використовуються цифрове середовище для задоволення різноманітних потреб. Компанії отримують нові можливості для налагодження комунікацій з потенційними клієнтами та збільшення прибутків внаслідок реалізації товарів та послуг через сучасні канали цифрового маркетингу. Висока конкуренція в мережі Інтернет змушує компанії на постійній основі вдосконалювати власні бізнес-процеси, актуалізуючи використання відповідних передових підходів. Необхідно відзначити, що перелік використовуваних технологій повинен бути переглядатись на постійній основі у відповідності з особливостями прояву факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На ринку продуктового ритейлу можливо запроваджувати різноманітні технології та інструменти цифрового маркетингу, оскільки усі користувачів забезпечують попит на певні продукти харчування. Представлені факти вимагають від торговельних мереж постійну роботу з цільовою аудиторією та залучення максимально можливої чисельності користувачів до власних торговельних закладів, а також до ресурсів в онлайн у конкретних просторово-часових умовах.

Сучасні торговельні мережі володіють цінним ресурсом – інформацією, яка накопичується на постійній основі на відповідних серверах. Фіксація усіх транзакцій з додаванням супутніх даних, які збираються у відповідності зі сформованою системою метрик дозволяє всебічно досліджувати наявні явища та ідентифікувати приховані взаємозв'язки і взаємозалежності. Сучасна наука дозволяє використовувати для обробки великих даних методи машинного навчання, які включають побудови нейронних мереж з різноманітними архітектурами.

Слід відмітити, що поряд з класичною інформацією у цифровому вигляді, при побудові нейронних мереж також можливо використовувати текст, візуалізації, аудіо та відео. Розвиток обчислювальних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення призвів до зростання інтересу щодо обробки візуалізованого контенту. При розпізнанні зображень за допомогою нейронних мереж забезпечується виконання двох основних задач: класифікації та регресії. Представлені напрями включають:

I. Класифікація.

- 1.1. Розпізнавання зображень (класифікація).
- 1.2. Класифікація зображень з локалізацією.
- 1.3. Виявлення об'єктів.
- 1.4. Об'єктна (семантична) сегментація.
- 1.5. Сегментація екземплярів.

II. Регресія.

- 2.1. Вплив факторів.
- 2.2. Прогнозування.
- 2.3. Асоціативні правила.

Протягом останніх років великомасштабні попередньо навчені моделі з мільярдами параметрів покращили стан техніки майже в кожній задачі обробки природної мови (NLP). Ці моделі докорінно змінюють дослідження та розробки NLP та штучного інтелекту загалом. Останнім часом дослідники розширюють такі моделі за межі текстів природною мовою, щоб включити більше модальностей, таких як структуровані бази знань, зображення та відео.

Враховуючи окреслені напрями розвитку машинного навчання, у першій половині 2021 р. серед фахівців значно зріс інтерес до підходів мультимодальності, що передбачають побудову моделей з одночасним використанням зображень, тексту, голосового супроводу та аудіо. Зазначений підхід був практично реалізований лабораторією досліджень штучного інтелекту OpenAI. Дана компанія розробила нейронну мережу

DALL-E, що дає можливість генерувати зображення згідно з наведеним описом, розмірність візуалізації становить 256x256 пікселів. Зазначений підхід передбачає створення нейронної мережі у відповідності з англійським описом. Для російськомовного опису необхідно використовувати відповідну специфічну модель, яка має на даний момент 2 версії:

- ruDALL-E Kandinsky (XXL) містить 12 млрд параметрів;
- ruDALL-E Malevich (XL) містить 1,3 млрд параметрів [50].

Свідченням наявності істотної конкуренції на ринку відповідних рішень є випуск восени 2021 р. програмного продукту від Microsoft під назвою NÜWA –уніфікованої мультимодальної попередньо навченої моделі, яка може створювати нові або маніпулювати наявними візуальними даними (тобто зображеннями та відео) для 8 завдань візуального синтезу.

На рисунку 3.15 наведено приклад перетворення текстового опису в картинку за допомогою моделі NÜWA. Тобто передбачається розпізнання нейронною мережею текстової інформації та формування на її основі графічного об'єкта з відповідними елементами.



Рис. 3.15. Перетворення текстового опису в картинку

Джерело: [51]

На рисунку 3.16 наведено перетворення за допомогою використаної нейронної моделі ескізу з текстовою розміткою у відповідне зображення.



Рис. 3.16. Перетворення ескізу з текстовою розміткою у відповідне зображення

Джерело: [51]

Модель NÜWA також дає можливість на основі частини зображення відтворити візуалізацію у цілому (рисунок 3.17).



Рис. 3.17. Відтворення картинки на основі частини зображення

Джерело: [51]

Високих результатів вдається досягти при використанні нейронної мережі в процесі додавання візуалізованих об'єктів на наявне зображення. Даний підхід передбачає опис об'єкта, який необхідно додати, за допомогою відповідного набору ключових слів. Слід відмітити, що якість доданого об'єкта істотно корелює з релевантністю підібраних ключових слів. На

рисунку 3.18 представлено додавання до зображення візуалізованого об'єкта на основі текстового опису.

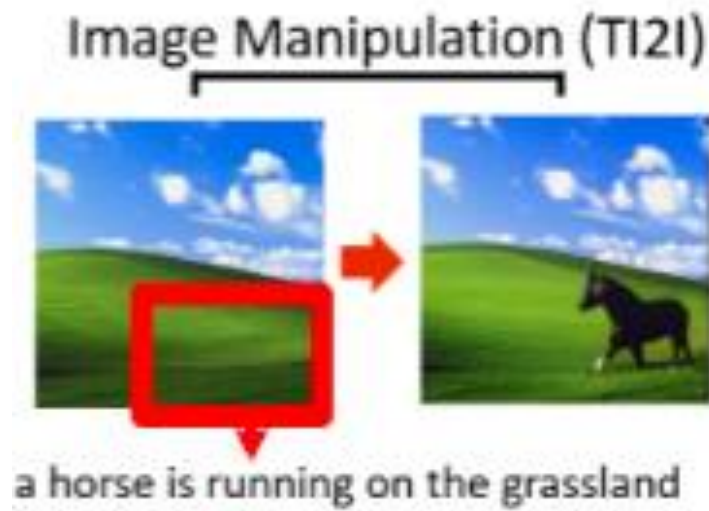


Рис. 3.18. Додавання до зображення візуалізованого об'єкта на основі текстового опису

Джерело: [51]

Аналогічні підходи використовуються NÜWA для генерування відео-контенту. На рисунку 3.19 наведено приклади створення та редагування відео за допомогою уніфікованої мультимодальної попередньо навченої моделі.

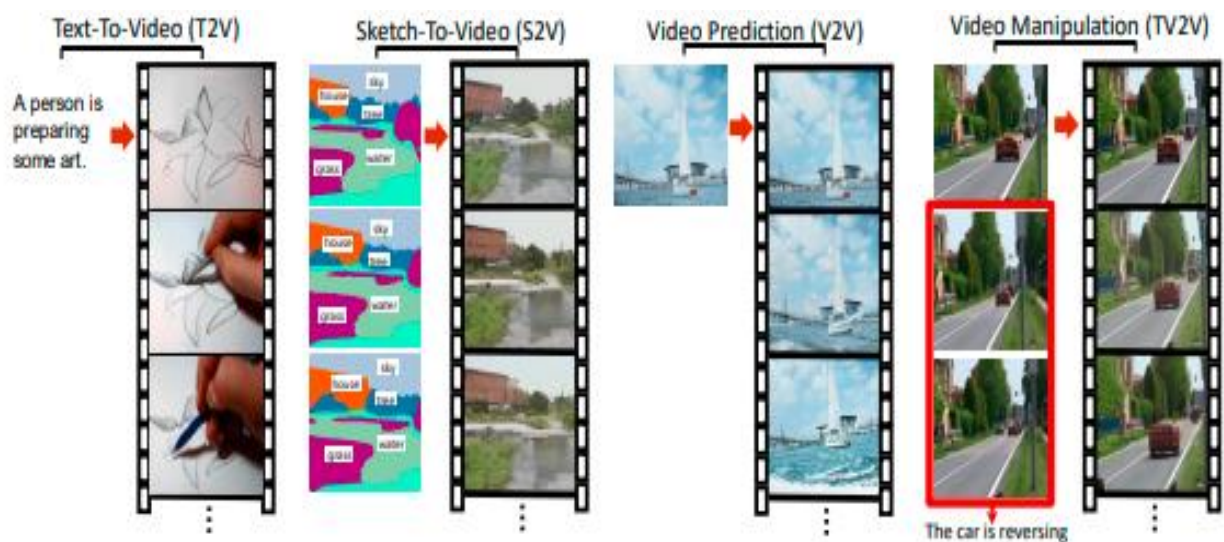


Рис. 3.19. Використовуються NÜWA для створення та генерування відео-контенту

Джерело: [51]

Представлена технологія є перспективною для запровадження компаніями, у тому числі у сфері продуктового ритейлу. Торговельна мережа «АТБ-маркет» має можливість запровадити дану технологію при використанні різноманітних каналів цифрового маркетингу. Завдяки швидкому генеруванню актуального контенту в автоматизованому режимі компанія може підвищити рівень присутності у цифровому середовищі та істотно збільшити охоплення потенційних клієнтів. Слід відмітити, що перевагами зазначеного підходу є можливість оперативного генерування актуальних фото та відео у режимі 24/7. Поряд з цим, створення контенту людьми вимагає значно більшого часу та потребу відповідної оплати праці. У випадку запровадження уніфікованої мультимодальної попередньо навченої моделі не потрібно витратити додаткові кошти на оплату праці або виплату роялті за авторське право.

Робота у соціальних медіа в процесі контактів з цільовою аудиторією у багатьох випадках передбачає розміщення тематичного контенту. Тема продуктів харчування та їжі завжди залишається актуальною для великої чисельності користувачів. Відповідно маркетологи торговельної мережі «АТБ-маркет» завдяки запровадженню уніфікованої мультимодальної попередньо навченої моделі мають можливість на основі запитів користувачів створювати різноманітні візуалізовані історії. Представлений фото та відео-контент може демонструвати безпосереднє приготування різноманітних страв, естетичне оформлення їжі, корисні поради щодо вживання відповідних продуктів харчування. У даного підходу існує велика чисельність варіантів, які базуються на підборі релевантного набору ключових слів та відповідній генерації штучних зображень та відео-роликів.

Динамічна зміна у цифровому середовищі, навіть у продовж декількох годин, завдяки автоматизованим алгоритмам типу NÜWA дозволяє дуже швидко створити відповідні фото та відео-матеріали і розмістити їх на сторінках компанії у соціальних медіа. Наведені заходи призведуть до інтенсивного залучення користувачів до веб-ресурсів компанії. Правильне

позиціонування контенту та стимулювання щодо його обговорення дозволить торговельної мережі «АТБ-маркет» посилити рівень інтересу до власної компанії та відповідних продуктів.

Тяжіння сучасних користувачів до цікавих історій також може бути використане у соціальних медіа для запровадження на постійній основі цікавих за сюжетом розповідей, в яких буде приділятися головна увага їжі. Для візуалізації можливо запроваджувати згенерований контент відповідного змістовного напрямлення. Історії можуть бути будь-якої направленості у відповідності зі специфікою цільової аудиторії. Слід відмітити, що сучасні алгоритми дають можливість створювати одночасно декілька історій згідно з виокремленими групами користувачів.

Для популяризації торговельної компанії також важливо звертати увагу на дитячу аудиторію, яка відіграє важливу роль завдяки істотному впливу на батьків і відповідним чином стимулює населення середнього та похилого віку здійснювати відповідні покупки. Діти дуже люблять солодощі та іншу цікаву їжу. Поряд з цим, у відповідності з віковими особливостями, зазначена категорія споживачів дуже любить казкових героїв та гейміфікований контент. Згідно з коментарями дітей уніфіковані мультимодальні попередньо навчені моделі можуть генерувати різноманітних казкових героїв та відповідні сюжети, які будуть обмежуватись лише використаними ключовими словами. У багатьох випадках людська фантазія обмежена комплексом факторів, а автоматизовані алгоритми на основі нейронних мереж типу DALL-E та NÜWA мають на багато більше можливостей завдяки гнучкості використаних підходів. Перспективними напрямками розвитку нейронних мереж типу DALL-E вважаються НТР (розпізнавання рукописного тексту на фотографіях), Zero-shot Object Detection (детекція на зображеннях об'єктів, заданих природною мовою) та VQA (відповіді на запитання на основі картинок). Зазначені підходи також у майбутньому можуть бути використані мережею «АТБ-маркет» для виведення візуалізованого контенту на новий рівень.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено дослідження теоретичних аспектів дослідження моделювання бізнес-процесів підприємства. Згідно з даними ТОВ «АТБ-маркет» проведено комплексний аналіз діяльності торговельної мережі та специфіку вдосконалення процесів в умовах діджиталізації, включаючи використання методів машинного навчання для підбору ефективних інструментів цифрового маркетингу. На основі науково-практичних результатів магістерського дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що розробка бізнес-процесів та підтримка діяльності компаній мають базуватися на глибокому розумінні економічних процесів. Вирішення наявних проблем та ідентифікація можливих ризиків є важливою передумовою для створення ефективних бізнес-процесів, включаючи розробку інформаційних систем як важливої складової функціонування сучасних компаній.

2. Доведено, що важливим у діловій взаємодії є обмін цінностями, оскільки такий обмін вартістю складається з доставки продукту та здійснення оплати. Щоб мати можливість обмінюватися цінністю, постачальник і клієнт повинні спілкуватися. Таке ділове спілкування включає обмін пропозиціями та зобов'язаннями.

3. Визначено, що специфіка функціонування економічної системи та основних учасників передбачає наявність набору процесів, які безпосередньо дозволяють здійснювати бізнес-діяльність. Завдяки поєднанню різних процесів виникає можливість сформувати ефективну бізнес-модель, за умови прийняття оптимальної стратегії з залученням виважених рішень.

4. Визначено, що існують різні типи процесів, які використовуються для покращення бізнесу. В основному, є три категорії, під які підпадають усі типи бізнес-процесів:

- Основні бізнес-процеси.

- Допоміжні бізнес-процеси.
- Процеси управління.

5. Встановлено, що реінжиніринг бізнес-процесів можна визначити як процес аналізу та перепроєктування всього бізнес-процесу організації з метою підвищення продуктивності організації та підвищення якості продукції, що виробляється нею. Завдяки реалізації основних принципів реінжинірингу-бізнес процесів з використанням науково-обґрунтованих підходів можливо оптимізувати затрати на ключові процеси та підвищити рівень прибутку до максимально можливого значення. Стратегічний сенс реінжинірингу бізнес-процесів полягає в перепроєктуванні та переосмисленні всієї концепції організації.

6. Визначено, що ринок продуктового ритейлу України характеризується основними рисами, які притаманні розвиненим країнам світу. Слід відмітити, що передумовами для функціонування великої кількості малих, середніх та великих компаній на ринку продуктового ритейлу в Україні є значна чисельність клієнтів, які постійно купують різноманітну їжу та супутні товари.

7. Доведено істотний вплив COVID-19 на ринок продуктового ритейлу України, оскільки внаслідок соціального дистанціювання та скорочення доходів населення відмічається зменшення роздрібної торгівлі, починаючи з березня 2020 р. Етап стагнації призвів до уповільнення роздрібної торгівлі до певного рівня, проте наявність сталого попиту на продукти харчування призвела до незначного зростання впродовж 2020 р. Стабілізація ситуації у 2021 р. та реалізація епідеміологічних заходів, включаючи проведення вакцинації населення, сприяли покращенню економічної ситуації в країні та зростанню фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі.

8. Визначено, що лідируючі позиції на ринку продуктового ритейлу в Україні у I півріччі 2021 р. посідає торговельна мережа ТОВ «АТБ-маркет». Впродовж I півріччя компанії в умовах епідеміологічних обмежень вдалось збільшити кількість торговельних закладів. Передові позиції компанії на

ринку продуктового ритейлу пояснюються відносно невеликими площами кожного магазину та асортиментом продукції, який характеризується певною обмеженістю та орієнтований, у першу чергу, на економ-сегмент.

9. В рамках ефективної маркетингової стратегії торговельна мережа «АТБ-маркет» у поєднанні з Всеукраїнським благодійним фондом «АТБ» та Благодійним фондом «Таблеточки» реалізуються соціальну кампанію щодо допомоги онкохворим дітям. Покупцям пропонується придбати на касах відповідні товари з надписом «Допомагаю дітям». До проекту компанія долучила Олю Полякову та DZIDZIO.

10. Встановлено, що завдяки використанню методів машинного навчання можливо здійснити аналіз ринкового кошику, що дозволить мережі «АТБ-маркет» завдяки роботі з асортиментом продуктів харчування та їх розміщенням у торговельних приміщеннях максимізувати прибуток. Відповідно можливо підвищити рівень конкурентоспроможності завдяки позитивному впливу на користувачів та забезпеченню високого рівня рентабельності у довгостроковій перспективі.

11. Доведено доцільність використання методів кластерного аналізу для сегментації користувачів торговельної мережі на основі наявної системи метрик. Отримані результати показують, що напрямками вдосконалення діяльності компанії є побудова різноманітних стратегій для трьох груп користувачів торговельної мережі. Для клієнтів з першого кластеру необхідно розробляти пропозиції в економ-сегментів та активізувати комунікацію за допомогою зовнішньої реклами.

12. Визначено, що генерування зображень за допомогою нейронних мереж є перспективним для запровадження компаніями, у тому числі у сфері продуктового ритейлу. Торговельна мережа «АТБ-маркет» має можливість запровадити дану технологію при використанні різноманітних каналів цифрового маркетингу. Завдяки швидкому генеруванню актуального контенту в автоматизованому режимі компанія може підвищити рівень присутності у цифровому середовищі та істотно збільшити охоплення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Process Innovation -- Reengineering Work Through Information Technology, By Thomas H. Davenport, Harvard Business School Press, 1993, p. 326.
2. Abdulaziz Al-Ibrahim. Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences*. 2014; 2(6):123-147.
3. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 557 p.
4. A. Bapna, G. Tur, D. Hakkani-Tur, and L. Heck, "Sequential dialogue context modeling for spoken language understanding," in *Proceedings of the 18th Annual SIGdial Meeting on Discourse and Dialogue*, 2017, pp. 103–114
5. Pajnik, M. (2006). Feminist reflections on Habermas's communicative action: The need for an inclusive political theory. *European Journal of Social Theory*, 9(3), 385–404.
6. Fischmeister, F. P., Martins, M. J. D., Beisteiner, R., & Fitch, W. T. (2017). Self-similarity and recursion as default modes in human cognition. *Cortex* , 97 , 183–201.
7. Denning, P.J., Medina-Mora, R. 1995. „Completing the Loops,” *Interfaces*, 3, p. 42-57.
8. Andrade, M., Aveiro, D., Pinto, D.: Bridging ontology and implementation with a new DEMO action meta-model and engine. In: Aveiro, D., Guizzardi, G., Borbinha, J. (eds.) *EEWC 2019. LNBIP*, vol. 374, pp. 66–82. Springer, Cham (2020).
9. Gouveia, D., Aveiro, D.: Modeling the system described by the EU general data protection regulation with DEMO. In: Aveiro, D., Guizzardi, G., Guerreiro, S., Guédria, W. (eds.) *EEWC 2018. LNBIP*, vol. 334, pp. 144–158. Springer, Cham (2019).

10. van Reijswoud, V.E., Mulder, J.B.F., Dietz, J.L.G.: Communicative action based business process and information modelling with DEMO. *Inf. Syst. J.* 9(2), 117–138 (1999).

11. Goldkuhl, Göran and Karlsson, Fredrik (2020) "Method Engineering as Design Science," *Journal of the Association for Information Systems*, 21(5),. DOI: 10.17705/1jais.00636. Available at: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol21/iss5/4>

12. Normann, R. and Ramirez, R. (1993), “From value chains to value constellations: designing interactive strategy”, *Harvard Business Review*, pp. 65-77

13. Goldkuhl, Göran. (2020). *Between Overexploitation and Underexploitation of Digital Opportunities – A Case Study with Focus on Affordances and Constraints*. 10.1007/978-3-030-57599-1_1.

14. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Actual problems of the theory and practice of accounting, auditing, analysis and taxation in Ukraine: current state and development prospects: materials of Intern. scient.-pract. confer., December 14, 2016.* (SAEUP, KamianetsPodilskyi). – Ternopil : Krok, 2016. С. 125-127.

15. 8 Types of Business Processes. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marketing91.com/8-types-of-business-processes/>

16. Sales process: a roadmap to better sales performance in 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.superoffice.com/blog/sales-process/>

17. Business Process Services: Definition, Benefits, and Types. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.q3edge.com/a-guide-on-business-process-services-definition-benefits-and-types/>

18. How to Streamline Your Finance Business Processes. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kissflow.com/finance/automate-finance-business-process/>

19. What Are Operational Business Processes? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.comidor.com/knowledge-base/business-process-management-kb/core-business-processes/>

20. The Production Process! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.machine-information-systems.com/Production_Process.html
21. Business Process Audit: A Guide to Prepare, Analyze, and Act on Results. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kissflow.com/workflow/bpm/guide-to-business-process-audit/>
22. Business process management (BPM). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management>
23. 8: Business Processes. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://workforce.libretexts.org/Bookshelves/Information_Technology/Information_Systems/Information_Systems_for_Business_and_Beyond_\(Bourgeois\)__\(2019_Edition\)/02%3A_Information_Systems_for_Strategic_Advantage/202%3A_Business_Processes](https://workforce.libretexts.org/Bookshelves/Information_Technology/Information_Systems/Information_Systems_for_Business_and_Beyond_(Bourgeois)__(2019_Edition)/02%3A_Information_Systems_for_Strategic_Advantage/202%3A_Business_Processes)
24. Why Business Process Management? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.igrafx.com/articles/why-business-process-management/>
25. Your Guide to Business Process Reengineering. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://onlinebusiness.northeastern.edu/blog/what-is-business-process-reengineering/>
26. Business Process Reengineering: Importance, History, and Examples. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marketing91.com/business-process-engineering/>
27. Key Performance Indicators for Cloud BPM – Short and long term KPI's. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.flokzu.com/blog/en/bpm_bi_bam_kpi/key-performance-indicators-bpm/
28. Developing E-Business Systems & Architectures: A Manager's Guide. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalspec.com/reference/32584/203279/bpr-for-e-business>
29. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Рітейл по осені рахують: топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпам відкриттів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-2021-2/>

31. Топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju/?fbclid=IwAR1YsOo0H8rS4xrakmUkN1-JJjGQNhyOEqTf86VERCe7C6Bn5LKV-0TKzq4>

32. Самообслуговування, екоупаковка, но все ще без ІКЕА: ітоги 2020 года українських ритейлерів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/novye-lidery-i-formaty-s-kakimi-rezultatami-za-377213/>

33. METRO. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/service/mobile-app>

34. Офіційний сайт Zakaz.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakaz.ua/>

35. Опендатабот: ТОВ "АТБ-МАРКЕТ". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/30487219>

36. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.atb.ua/page/atb_market

37. Свобода та комфорт! «АТБ» приєднується до програми першої леді Олени Зеленської «Безбар'єрність». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kolo.news/category/suspilstvo/28375>

38. АТБ і КОЛО: з якою динамікою розвиваються найактивніші ритейлери країни? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://allretail.ua/analytics/68525-atb-i-kolo-z-yakoyu-dinamikoyu-rozvivayutsya-nayaktivnishi-riteyleri-krajini>

39. Товари власних брендів АТБ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com/uk/our-line/premium>

40. Маркетинг-директор АТБ: Робимо ставку на географічну експансію. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/atb-2/>

41. “Мене це стосується. А тебе?”. Благодійна акція в мережі АТБ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tabletochki.org/mene-tse-stosuetsya-a-tebe-blagodiyna-aktsiya-v-merezhi-atb/>

42. Компанія «АТБ-Маркет» встановила у магазинах мережі «Благодійні полиці» для допомоги соціально незахищеним верствам населення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-vstanovila-u-magazinakh-merezhi-blagodiini-politsi-dlia-dopomogi-sotsialno-nezakhishchenim-verstvam-naselennia-130>

43. Самая большая сеть супермаркетов АТБ тестирует переход на эко-пакеты. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rubryka.com/ru/2018/12/21/atb-market-eco-pakety/>

44. Спільна акція Rozetka, АТБ та Нова Пошта "Замовляйте продукти зручно!" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rozetka.com.ua/ua/produktovij_nabor_4/p198593773/

45. DataCamp [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.datacamp.com/>

46. End-to-End Introduction to Market Basket Analysis in R. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2021/10/end-to-end-introduction-to-market-basket-analysis-in-r/>

47. Apriori Algorithm. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.geeksforgeeks.org/apriori-algorithm/>

48. Kaggle. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kaggle.com/>

49. Ассоциативные правила, или пиво с подгузниками. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://habr.com/ru/company/ods/blog/353502/>

50. ruDALL-E. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rudalle.ru/>

51. NÜWA: Visual Synthesis Pre-training for Neural visUal World creAtion. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://github.com/microsoft/NUWA>

ДОДАТКИ

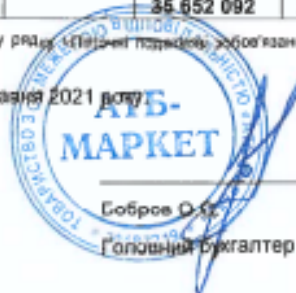
Окремий звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні станом на 31 грудня 2020 року

Стаття	Примітки	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.	1 січня 2019 р.
Активи				
Непоточні активи				
Основні засоби	8	20 908 841	8 281 917	6 003 331
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		81 573	79 460	79 797
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства		50	50	-
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість		-	-	134
Відстрочені податкові активи	20	72 971	65 819	46 464
Інші непоточні фінансові активи		10	10	10
Загальна сума непоточних активів		21 063 445	8 427 256	6 129 736
Поточні активи				
Поточні запаси	9	6 423 708	5 011 855	4 622 709
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	10	4 387 421	6 594 185	5 906 625
Поточні податкові активи, поточні		87 285	61 179	12 826
Інші поточні нефінансові активи		183 950	170 414	170 538
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	3 506 283	3 599 527	2 805 623
Загальна сума поточних активів		14 588 647	15 437 160	13 518 321
Загальна сума активів		35 652 092	23 864 416	19 648 057
Власний капітал та зобов'язання				
Власний капітал				
Статутний капітал		9 930	9 930	500
Нерозподілений прибуток		1 891 989	1 723 467	(334 051)
Загальна сума власного капіталу	12	1 901 919	1 733 397	(333 551)
Зобов'язання				
Непоточні зобов'язання				
Інші непоточні фінансові зобов'язання	13	9 966 470	2 496 856	2 193 599
Загальна сума непоточних зобов'язань		9 966 470	2 496 856	2 193 599
Поточні зобов'язання				
Поточні забезпечення				
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		355 442	304 605	227 083
Інші поточні забезпечення		1 699	941	1 656
Загальна сума поточних забезпечень		357 141	305 546	228 739
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	14	15 736 054	13 429 955	12 255 630
Поточні податкові зобов'язання, поточні*		335 685	334 113	186 286
Інші поточні фінансові зобов'язання	12, 13	7 303 913	5 513 374	5 081 943
Інші поточні нефінансові зобов'язання		50 895	51 160	35 402
Загальна сума поточних зобов'язань		23 783 688	19 634 148	17 788 000
Відстрочений дохід		15	15	9
Загальна сума зобов'язань		33 750 173	22 131 019	19 981 608
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		35 652 092	23 864 416	19 648 057

*На 31 грудня 2020 року, на 31 грудня 2019 року та на 1 січня 2019 року у ряді «Інші поточні фінансові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 31 травня 2021 року

Шапалова Н.А.
Генеральний директор



Гобров О.С.
Головний бухгалтер

Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат
за 2020 рік

Стаття	Примітки	2020 р.	2019 р.
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	15	123 864 393	104 910 343
Собівартість реалізації	16	(92 747 990)	(79 560 701)
Валовий прибуток		31 116 403	25 349 642
Інші доходи	17	735 054	822 854
Витрати на збут	16	(18 968 340)	(16 413 463)
Адміністративні витрати	16	(4 325 613)	(3 428 695)
Інша витрата		(484 528)	(255 046)
Інші прибутки (збитки)		(7 929)	(3 880)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		8 065 047	6 071 412
Фінансові доходи	19	135 000	721 077
Фінансові витрати	18	(1 269 616)	(1 461 512)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		101 779	27 146
Прибуток (збиток) до оподаткування		7 032 210	5 358 123
Податкові доходи (витрати)	20	(1 263 544)	(952 686)
Прибуток (збиток)		5 768 666	4 405 437
Загальна сума сукупного доходу		5 768 666	4 405 437

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 31 травня 2021 року.

Шоповалова Н.А.
Генеральний директор



Джерело: [36]

Окремий звіт про рух грошових коштів, прямий метод
за 2020 рік

Стаття	Примітки	2020 р.	2019 р.
Звіт про рух грошових коштів			
Грошові потоки від (для) операційної діяльності			
Класи надходжень грошових коштів від операційної діяльності			
Надходження від продажу товарів та надання послуг		153 660 206	130 142 061
Надходження від ренти, плати за послуги, комісійних та інших доходів		587	901
Надходження за орендою та подальшим продажем активів, утримуваних для оренди іншими особами і в подальшому утримуваних для продажу		226 423	192 430
Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності		300 467	309 448
Класи виплат грошових коштів від операційної діяльності			
Виплати постачальникам за товари та послуги		(122 202 001)	(104 087 502)
Виплати працівникам та виплати від їх імені		(9 618 613)	(7 862 016)
Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю*		(9 304 757)	(7 356 037)
Чисті грошові потоки від (використані у) діяльності		13 068 312	11 309 193
Проценти отримані		144	94
Повернення податків на прибуток (оплата)		(1 269 124)	(824 214)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності (використані в операційній діяльності)		11 819 332	10 519 073
Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності			
Грошові потоки, що використовувались при отриманні контролю над дочірніми підприємствами або іншими підприємствами		(20)	(30)
Інші надходження грошових коштів від продажу інструментів капіталу чи боргових інструментів інших суб'єктів господарювання		-	37 590
Надходження від продажу основних засобів		12 537	5 613
Придбання основних засобів		(6 391 637)	(2 782 840)
Придбання нематеріальних активів		(70 405)	(49 591)
Грошові аванси та кредити, надані іншим сторонам		-	(3 622 609)
Надходження грошових коштів від повернення авансів та кредитів, наданих іншим сторонам		2 249 351	2 021 635
Проценти отримані		137 613	155 447
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності)		(4 065 561)	(3 334 845)
Грошові потоки від (для) фінансової діяльності			
Надходження від залозичень	13	70 000	766 552
Погашення залозичень		-	(1 461 191)
Виплати за ссучасними зобов'язаннями	13	(2 993 672)	(3 058 532)
Дивіденди отримані	12	(3 653 727)	(1 729 704)
Проценти отримані	13	(1 269 616)	(903 449)
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності)		(7 447 018)	(6 386 324)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		(93 244)	793 904
Проценти вкрати та їх еквіваленти на початок періоду	11	3 599 527	2 805 623
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	11	3 506 283	3 599 527

* За 2020 рік в суму «Інші виплати грошових коштів за операційною діяльністю» включено виплати за орендою зобов'язань з інших коштів і зборів – 5 487 963 тисяч українських гривень (за 2019 рік – 4 204 804 тисяч українських гривень), виплати за орендою зобов'язань з податку на додану вартість – 3 507 808 тисяч українських гривень (за 2019 рік – 2 932 580 тисяч українських гривень), виплати за орендою зобов'язань – 206 989 тисяч українських гривень (за 2019 рік – 154 017 тисяч українських гривень).

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 31 травня 2021 року

Шопалова Н.А.
Генеральний директор



Примітка на стор. 7 - 37 в наведеному частині цієї окремої фінансової звітності

Окремий звіт про зміни у власному капіталі
За 2020 рік

Стаття	Статутний капітал		Нерозподілений прибуток		Власний капітал	
	Поточний звітний період	Попередній звітний період	Поточний звітний період	Попередній звітний період	Поточний звітний період	Попередній звітний період
Звіт про зміни у капіталі						
Звіт про зміни у власному капіталі						
Власний капітал на початок періоду	9 930	500	1 723 467	(334 051)	1 733 397	(333 551)
Зміни у власному капіталі						
Сукупний дохід						
Прибуток (збиток)	-	-	5 768 666	4 405 437	5 768 666	4 405 437
Сукупний дохід	-	-	5 768 666	4 405 437	5 768 666	4 405 437
Дивіденди, визнані як розподілені між власниками	-	-	(5 600 000)	(2 350 000)	(5 600 000)	(2 350 000)
Збільшення через інші внески власників, власний капітал	-	9 430	-	-	-	9 430
Збільшення (зменшення) через інші зміни, власний капітал	-	-	(144)	2 081	(144)	2 081
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	9 430	168 522	2 057 518	168 522	2 066 948
Власний капітал на кінець періоду	9 930	9 930	1 891 989	1 723 467	1 901 919	1 733 397

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 31 травня 2021 року.

Шапоналєва Н.А.

Генеральний директор



Головний бухгалтер

Джерело: [36]