

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

«Управлінський аналіз внутрішнього середовища організації»

Виконав: здобувач вищої
освіти групи М 22-1зм
спеціальності 073
«Менеджмент»

Новікова Анастасія Андріївна

Керівник: Петруня Ю.Є., д.е.н.,
завідувач кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Новікова А.А. Управлінський аналіз внутрішнього середовища організації

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024 р.

Метою роботи є дослідження складових внутрішнього середовища міжнародної компанії та розробка підходів до проведення його ефективного управлінського аналізу.

Для досягнення мети роботи було поставлено та виконано наступні завдання:

з'ясувати роль управлінського аналізу в існуванні організації; дослідити теоретичні засади управлінського аналізу; визначити основні складові внутрішнього середовища організації в цілому; проаналізувати роль управлінського аналізу в організації; провести аналіз внутрішнього середовища міжнародної компанії; визначити основні шляхи покращення у проведенні управлінського аналізу.

Об'єктом дослідження роботи є управління бізнес-організацією.

Предметом дослідження є управлінський аналіз внутрішнього середовища бізнес-організації та використання його результатів в менеджменті.

Дослідження проводилось на прикладі одного із лідерів ритейлу на міжнародному ринку – компанія Amazon, яка відзначається своєю інноваційністю в побудові внутрішнього середовища та формуванні зовнішніх процесів. Зі свого скромного початку в якості онлайн-продавця книг компанія перетворилася на розгалужену екосистему, що охоплює електронну комерцію, хмарні сервіси, розваги та багато іншого.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, в яких розкривається основний зміст роботи, висновків, списку бібліографічних посилань, та додатків. Робота викладена на 55 сторінках тексту. В роботі розміщено 2 таблиці та 5 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 32 джерела.

Ключові слова: управлінський аналіз, внутрішнє середовище організації, управлінські рішення, цифровізація.

ANNOTATION

Novikova A.A. Management analysis of the internal environment of the organization.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the work is the study of the components of the internal environment of an international company and the development of approaches to its effective management analysis.

To achieve the goal of the work, the following tasks were set and performed:

find out the role of management analysis in the existence of the organization; to investigate the theoretical foundations of management analysis; determine the main components of the internal environment of the organization as a whole; analyze the role of management analysis in the organization; conduct an analysis of the internal environment of an international company; to determine the main ways of improvement in management analysis.

The object of research work is the management of a business organization.

The subject of the study is the managerial analysis of the internal environment of a business organization and the use of its results in management.

The study was conducted on the example of one of the leaders of retail on the international market - the Amazon company, which is noted for its innovation in building an internal environment and forming external processes. From its humble beginnings as an online bookseller, the company has grown into a sprawling ecosystem spanning e-commerce, cloud services, entertainment and more. The master's thesis consists of an introduction, three sections that reveal the main content of the work, conclusions, a list of bibliographic references, and appendices.

The work is presented on 55 pages of text. The work contains 2 tables and 5 figures. The list of bibliographic references includes 32 sources.

Keywords: management analysis, internal environment of the organization, management decisions, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ.....	7
ЙОГО ВПЛИВ НА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність управлінського аналізу всередині організації.....	7
1.2. Управлінський аналіз внутрішнього середовища та його основні складові.....	10
1.3. Цифрові процеси в управлінському аналізі	14
1.4. Методичні підходи до управлінського аналізу.....	17
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ AMAZON	23
2.1. Загальні відомості про компанію Amazon та її внутрішнє середовище	23
2.2. Управлінський аналіз складових внутрішнього середовища компанії Amazon та робота в команді.....	28
2.3. Складнощі, які можуть виникати в процесі управлінського аналізу Amazon ..	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА СПРОЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІЗАЦІЮ	41
3.1. Шляхи покращення управлінських процесів в Amazon через цифровізацію ...	44
3.2. Впровадження цифрових процесів в управлінський аналіз на українському ринку	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	53

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління вимагає глибокого розуміння внутрішнього середовища організації. Управлінський аналіз внутрішнього середовища стає ключовим інструментом для оцінки та оптимізації ресурсів, структури, процесів та корпоративної культури.

Магістерська робота має на меті глибокий аналіз внутрішнього середовища обраної організації з метою виявлення ключових факторів, що впливають на її ефективність та конкурентоспроможність. Засвідчена цифровою трансформацією економіки, управлінський аналіз стає важливим інструментом для організацій, які прагнуть адаптуватися до швидкозмінюваного світу та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

Процес управління вимагає вміння використовувати та обробляти великі обсяги інформації, проводити її аналіз у різних розрізах, моделювати процеси та ситуації, структурувати матеріал для прийняття рішень. Це визначає необхідність використання управлінського аналізу як інструмент прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

В ході роботи було розглянуто ключові аспекти управлінського аналізу внутрішнього середовища, зокрема оцінка ресурсів, структури організації, бізнес-процесів та корпоративної культури.

Результати дослідження допоможуть визначити стратегічні переваги та обґрунтувати рекомендації для подальшого покращення управлінської ефективності обраної організації.

Кваліфікаційна робота магістра є актуальною, оскільки вона спрямована на розкриття методів та інструментів управлінського аналізу, які можуть бути використані керівництвом для досягнення стратегічних цілей та утримання конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. І досить характерною особливістю зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування сучасного підприємства є дуже висока швидкість безперервних подій, що відбуваються в ній, а найчастіше і непередбачуваних змін. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність постійного здійснення аналізу підприємства.

Метою роботи є дослідження складових внутрішнього середовища міжнародної компанії та розробка підходів до проведення його ефективного управлінського аналізу.

Для досягнення мети роботи було поставлено та виконано наступні завдання:

- з'ясувати роль управлінського аналізу в функціонуванні бізнес-організації;
- дослідити теоретичні засади управлінського аналізу;
- визначити основні складові внутрішнього середовища організації в цілому;
- проаналізувати роль управлінського аналізу в організації;
- провести аналіз внутрішнього середовища міжнародної компанії;
- визначити основні шляхи покращення у проведенні управлінського аналізу.

Об'єктом дослідження роботи є управління бізнес-організацією.

Предметом дослідження є управлінський аналіз внутрішнього середовища бізнес-організації та використання його результатів в менеджменті.

Дослідження проводилось на прикладі одного із лідерів ритейлу на міжнародному ринку – компанія Amazon, яка відзначається своєю інноваційністю в побудові внутрішнього середовища та формуванні зовнішніх процесів. Зі свого скромного початку в якості онлайн-продавця книг компанія перетворилася на розгалужену екосистему, що охоплює електронну комерцію, хмарні сервіси, розваги та багато іншого.

В ході роботи було проведено детальний аналіз внутрішнього середовища компанії Amazon, принципи роботи цілої системи, досліджено показники управлінського аналізу минулих років, досліджено стратегію зростання наступних років та тенденцію змін у принципах роботи менеджменту в компанії Amazon.

Також було визначено шляхи впровадження цифровізації в сучасні системи управлінського аналізу, досліджено можливі ризики та шляхи їх подолання.

Під час написання кваліфікаційної роботи було опрацьовано низку наукових публікацій, зокрема статей, монографій, навчальних посібників з питань загального

маркетингу та маркетингового управління, зокрема і в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Також, були опрацьовані інтернет-ресурси компанії та підприємств, що входять до її складу, їх фінансова, управлінська та статистична звітність, статутні та інші організаційні документи компанії, повідомлення та статті в мережі Інтернет про діяльність компанії.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, в яких розкривається основний зміст роботи, висновків, списку бібліографічних посилань та додатків. Робота викладена на 55 сторінках тексту. В роботі розміщено 2 таблиці та 5 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 32 джерела.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ. ЙОГО ВПЛИВ НА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управлінського аналізу всередині організації

Процес управління - безперервний, цілеспрямований соціально-економічний та організаційно-технічний процес, здійснюваний за допомогою різних методів і технічних засобів для досягнення поставлених завдань.

Основна мета системи управління - забезпечення умов, необхідних для реалізації поставлених цілей, а серед них вирішальне місце відводиться економічним методам цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

У системі управління виділяються керуюча і керована системи:

керуюча система - сукупність органів, засобів, інструментів і методів управління;

керована система - найчастіше виробничо-комерційний процес.

Керуюча та керована системи взаємопов'язані і являють собою замкнутий контур управління. У свою чергу, управління можна розглядати як процес впливу органів управління на матеріальне виробництво з використанням певних методів.

Управління, представляючи собою інформаційний процес, як правило, залишається незмінним за структурою операцій. До таких операцій відносяться:

- отримання, обробка, зберігання інформації;
- вироблення керуючого рішення;
- передача керуючого впливу на об'єкт;
- контроль виконання;
- аналіз результатів впливу прийнятого рішення [1].

Управлінський аналіз як функція керуючої системи включає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів ситуації, загальних тенденцій розвитку економічних процесів, можливих резервів підвищення ефективності виробництва; передбачає оцінку ступеня напруженості і виконання плану по всіх видах

показників, вивчення ходу оперативного виконання плану, збурюючих причин, шляхів їх усунення.

Управлінський аналіз, спираючись на дані обліку, становить базу обґрунтованого планування, передувє планування, завершує виконання плану і йде в ході його оперативного здійснення.

Аналіз тісно пов'язаний з обліком і контролем. Облік несе інформацію про стан об'єкта управління. Контроль базується на зіставленні облікової інформації з нормативною, припускає ревізію, адміністративні санкції. Якщо контроль встановлює тільки факт самого відхилення, то задача аналізу, використовуючи дані, накопичені обліком і контролем, вивчити:

- закономірності відхилень, їх стабільність;
- фактори, що викликали їх конкретні причини;
- розмір можливих резервів при усуненні збурюючих впливів;
- можливі шляхи реалізації резервів;
- їх ефективність;
- перспективи розвитку.

Завдання управлінського аналізу набагато ширше контрольних функцій.

Управлінський аналіз - це важливий елемент системи управління. Він покликаний забезпечити управлінський апарат організації, підприємства інформацією, необхідної для управління і контролю за діяльністю організації та допомагає управлінському апарату у виконанні його функцій.

Аналіз являє собою змістовну сторону процесу управління організацією. Він служить інструментом підготовки керуючого рішення.[1]

Оптимальність прийнятих управлінських рішень залежить від розвитку політики різних напрямків діяльності підприємства:

- 1) якості управлінського аналізу;
- 2) розробки облікової і податкової політики;
- 3) вироблення напрямків кредитної політики;
- 4) якості управління оборотними коштами, кредиторської та дебіторської заборгованістю;

5) аналізу та управління витратами, включаючи вибір амортизаційної політики.

Вироблення керуючого рішення становить одну з головних завдань процесу управління підприємством. Управлінський аналіз в процесі управління виступає як елемент зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами. Керуючий орган передає командну інформацію на об'єкт управління, який, змінюючи свій стан, через зворотний зв'язок повідомляє керуючому органу про результати виконання команди і про своє власне новому стані.

Управлінський аналіз діяльності підприємства ґрунтується на таких принципах:

1. Системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з ряду підсистем.

2. Принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що складають елементи підприємства.

3. Динамічний принцип і принцип порівняльного аналізу.

4. Принцип урахування специфіки підприємства (галузевої і регіональної).

Управлінський аналіз покликаний забезпечити управлінський апарат підприємства інформацією, необхідною для управління і контролю за діяльністю підприємства. Велика частина аналітичної інформації, що пов'язана з аналізом ресурсів виробництва, є проміжною інформацією, яка зрештою відбивається в результативних показниках.

Таким чином, аналіз у процесі управління виступає як елемент зворотного зв'язку між системами, що управляють і керованою, який є процесом інформування зацікавлених керівників про відповідність фактичних результатів діяльності очікуваним або бажаним. А кінцева мета управлінського аналізу - отримання інформації для прийняття стратегічних маркетингових рішень. [2]

1.2. Управлінський аналіз внутрішнього середовища та його основні складові

Будь-яка організація має внутрішнє і зовнішнє середовище. Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації. Основні змінні в самій організації, які вимагають уваги керівництва, – це цілі, структура, завдання, технологія і люди.

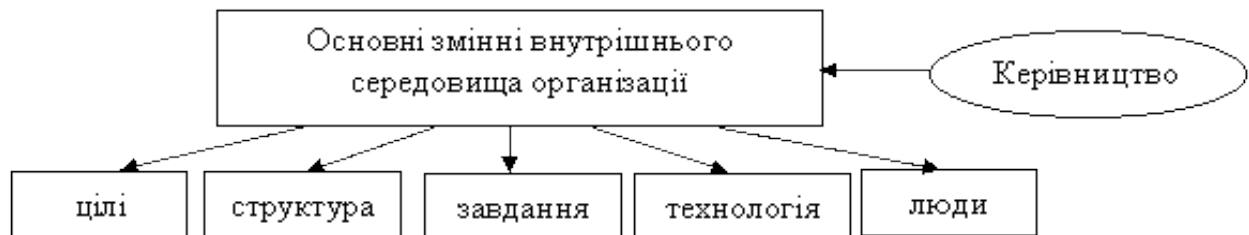


Рис. 1.1. Змінні всередині організації [3]

Згідно із системним підходом до управління кожна організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується.

Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології.

Деякі представники сучасної школи управління вважають, що внутрішнє середовище — це структура організації, її ресурси та культура; інші до

внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт.

Звідси, основними елементами внутрішнього середовища є:

- цілі організації — формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури
- основні наявні та потенційні можливості організації;
- структура організації — формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; система технологій — спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;
- персонал (людські ресурси) — добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;
- організаційна культура — має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом [3].

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища [2].

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Зі сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Основні складові внутрішнього середовища в типовому баченні ситуації представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика внутрішнього середовища організації [4]

Компонента	Найважливіші чинники
Маркетинг	Продукти (послуги), які виробляє (надає) організація. Частка ринку. Якість продукції (послуг). Стан системи збуту. Сервісне обслуговування. Якість реклами. Наявність торгових марок. Асортимент продукції
Виробництво	Виробничі потужності. Рівень диверсифікації виробництва. Доступність джерел сировини. Переваги розташування організації. Екологічна безпека виробничих процесів
Фінанси	Активи організації. Чистий прибуток. Обсяг капітальних вкладень. Рентабельність капіталу. Оборотні кошти. Доступність кредиту. Обсяг інвестицій у виробництво
Кадри	Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Кадрова політика. Використання стимулів для мотивування виконавців. Плинність кадрів
Дослідження та розвиток	Дослідницький потенціал. Інтенсивність та ефективність досліджень. Наявність патентів

Можливий набір характеристик внутрішнього середовища запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд [4]. Наприклад, до сильних сторін організації належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація

працівників, добра репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей, а до слабких — відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати тощо. Приклад аналізу внутрішнього середовища організації поданий у табл. 1.2. [4]

Таблиця 1.2

Діагностика внутрішнього середовища організації (фрагмент)

Компонента	Сильна сторона	Слабка сторона
Виробництво	Можливість швидкого переналагодження устаткування	Низька завантаженість устаткування
	Висока конкурентоспроможність продукції	Високий рівень спрацювання деяких груп устаткування
	Ефективна система контролю якості	Слабка ремонтна база
	—	Наявність шкідливих виробництв

Практика стратегічного менеджменту свідчить, що недоцільно зосереджуватися тільки на пошуку й усуненні слабких сторін організації, ігноруючи позитивні чинники. Рекомендують для початку скласти перелік сильних сторін організації та переконатися, що їм приділено достатньо уваги. Лише після цього доцільно скласти перелік проблем і прагнути їх усунути.[3] Наприклад, експерти вважають, що німецька фірма "Сіменс", зосередившись на слабких сторонах і

врахувавши не всі свої переваги, може повільно втрачати здобуті позиції на світовому ринку. Як слід діяти переконливо доводить "Дженерал Електрик": компанія відмовляється від видів діяльності, навіть рентабельних, якщо вони вичерпали резерви зростання, і спрямовує зусилля на їхні пріоритетні види.[4]

Доволі часто відносне порівняння сильних і слабких сторін конкретної організації та конкурентів важить більше, ніж їхнє абсолютне значення, хоч існує проблема отримання відповідної інформації, адже частина показників мають внутрішнє призначення (відомості про виробничі потужності, особливості виробничого процесу, якісні та кількісні характеристики досліджень, тип системи збуту тощо).[4]

1.3. Цифрові процеси в управлінському аналізі

Останніми десятиліттями однією з головних тенденцій розвитку економіки і суспільства загалом є проникнення інформаційних технологій у різні сфери діяльності людини. Інформатизація стає настільки важливим фактором зростання продуктивності праці і підвищення якості життя, що зміни, які відбуваються, розглядаються дослідниками як настання нової ери економічного розвитку, який в літературі характеризується терміном "цифрова, або інформаційна економіка".

Цифрові процеси в економіці включають в себе використання цифрових технологій і інтернету для забезпечення ефективності та зростання економічної діяльності. Ось кілька ключових аспектів цифрових процесів в економіці та управлінні організацій:

1) Електронна торгівля: Цифрові технології дозволяють підприємствам проводити електронні торговельні операції через Інтернет. Це включає продаж товарів та послуг онлайн, електронні платежі, електронну доставку та управління клієнтськими замовленнями. Електронна торгівля надає можливості для глобального бізнесу та підвищення досяжності клієнтів.

2) Цифровий маркетинг: Цифрові процеси дозволяють підприємствам просувати свої товари і послуги в Інтернеті. Це включає в себе використання

соціальних медіа, пошукової оптимізації, контекстної реклами, електронної пошти та інших цифрових каналів для залучення та збереження клієнтів.

3) Біг-дата та аналітика: За допомогою цифрових технологій зібрана велика кількість даних, яку можна використовувати для аналізу та отримання цінної інформації. Аналітика біг-даних допомагає компаніям зрозуміти ринкові тенденції, споживацькі звички та здійснювати прогнозування. Це дає підприємствам перевагу при прийнятті рішень та розробці стратегій.

4) Хмарні технології: Використання хмарних технологій дозволяє підприємствам зберігати, обробляти та аналізувати дані на віддалених серверах через Інтернет. Це дозволяє підприємствам знизити витрати на обладнання та обслуговування, а також забезпечує гнучкість та доступність до даних з будь-якого місця.

5) Інтернет речей (IoT): Цифрові процеси включають в себе підключення фізичних пристроїв до Інтернету, що дозволяє збирати дані та здійснювати керування і моніторинг у реальному часі. IoT застосовується в різних сферах, таких як виробництво, логістика, енергетика, охорона здоров'я та інші, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію процесів.

6) Штучний інтелект (AI): Використання штучного інтелекту в економіці дозволяє автоматизувати завдання, виконувати прогнозування, аналізувати дані та приймати рішення на основі алгоритмів та машинного навчання. AI може бути використаний для вдосконалення процесів управління, персоналізації послуг, підвищення ефективності та розвитку інновацій.

7) Кібербезпека: Зростаюча цифрова присутність також створює нові виклики щодо кібербезпеки. Міжнародні компанії повинні розробляти стратегії кібербезпеки, включаючи захист мереж, систем, даних та інфраструктури. Це включає в себе впровадження механізмів контролю доступу, моніторингу, резервного копіювання даних та навчання персоналу з питань кібербезпеки.

8) Глобальний доступ до ринків: Цифрові процеси дозволяють міжнародним компаніям займатися експортом та імпортом товарів і послуг без значних географічних обмежень. Інтернет та цифрові платформи надають

можливість налагоджувати торгівельні зв'язки з клієнтами та партнерами з усього світу.

9) Вирішення проблем глобального масштабу: Цифрові технології можуть допомогти вирішувати складні проблеми глобального масштабу, такі як зміна клімату, енергоефективність, розподіл ресурсів і боротьба зі змінами в екології. Це можливо завдяки використанню аналітики даних, моделюванню, моніторингу та спільному виробництву знань.

Що ж таке «цифрова економіка»? Юрій Пивоваров - директор Асоціації «Інноваційний розвиток України» дає таке визначення:

«Цифрова економіка - це будь-яка діяльність, пов'язана з інформаційними технологіями. І в даному разі важливо розділити терміни: цифрова економіка і ІТ-сфера. Адже йдеться не про розвиток ІТ-компаній, а про споживання послуг чи товарів, які вони надають - онлайн-торгівля, електронне врядування тощо — з використанням цифрових інформаційних технологій.[20] Для того, щоб пояснити чим, власне, відрізняється цифрова економіка від традиційної, наведу простий приклад з життя. Уявіть, що вам треба взяти довідку в якомусь державному органі. Так от, в традиційній системі — ви туди йдете, стоїте в черзі, отримуєте довідку. У цифровій - все набагато простіше: заходите на сайт необхідного вам відомства, реєструєтесь і отримуєте довідку в електронному вигляді, навіть не виходячи з дому. Так само було і з банками. Раніше всі ходили туди з платіжками. Тепер же за допомогою е-підпису або е-банкінгу всі платежі в електронному вигляді».[24]

Успішні представники міжнародного бізнесу активно модернізують наявні технології, розробляють стратегії цифровізації бізнесу для того, щоб стати частиною нової цифрової екосистеми. За прогнозами аналітиків, до 2023 року витрати міжнародного бізнесу на технології та послуги, що забезпечують цифрову трансформацію, будуть становити 2,3 трлн доларів США (рис. 1.2) [27].

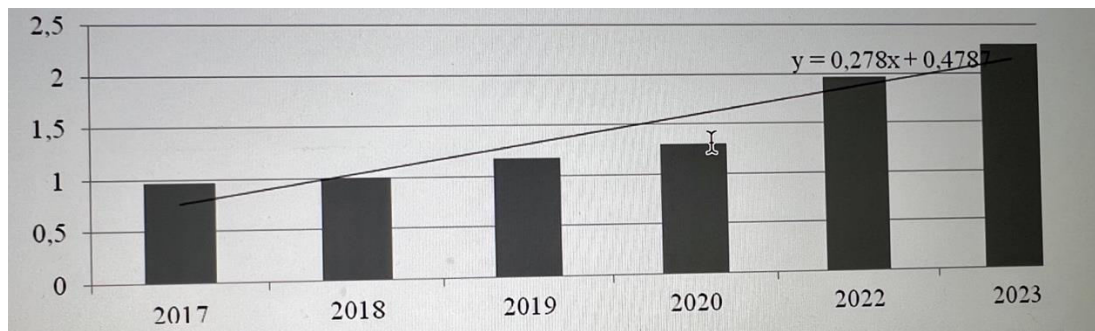


Рис. 1.2. Інвестиції міжнародного бізнесу в цифрові технології (млрд. дол. США)

Отже, цифрові процеси, зокрема в управлінському аналізі, відкривають нові можливості для підприємств управляти своїми операціями, залучати клієнтів та розширювати свої бізнес-можливості. Вони допомагають поліпшити ефективність, інновації та конкурентоспроможність компаній у глобальному ринковому середовищі.

1.4. Методичні підходи до управлінського аналізу

Управлінський аналіз є ключовою частиною в аналізі діяльності будь-якого підрозділу, оскільки він спрямований на розгляд управлінських аспектів. Це економічний аналіз, спеціально адаптований для досягнення мети та завдань конкретного управлінського підрозділу чи організації.

Управлінський аналіз допомагає встановити взаємозв'язки між різними об'єктами управління, обґрунтувати мету і знайти ефективне рішення. В процесі ухвалення управлінських рішень він зменшує невизначеність початкової ситуації та ризик, пов'язаний із вибором правильного курсу дій. Важливість управлінського аналізу полягає в його використанні для обґрунтування рішень та постійного вдосконалення методів управління відповідно до потреб управління.

Управлінський аналіз сприяє вирішенню таких питань, як:

- 1) обґрунтування альтернатив управлінського рішення і відсіювання нерациональних,
- 2) порівняння і вибір найкращих варіантів,
- 3) аналіз очікуваних результатів.

В результаті вивчення управлінського аналізу спеціалісти повинні знати:

- 1) основні цілі й об'єкти управлінського аналізу;
- 2) алгоритм використання управлінського аналізу для досягнення різних цілей управління;
- 3) методи проведення функціонального і системного аналізу;
- 4) методика розробки комплексно-цільових програм вирішення проблемних ситуацій;
- 5) передумови організації управлінського аналізу в організації;
- 6) характеристику критеріїв і видів ефектів управлінського аналізу, причини його проведення;
- 7) особливості проведення управлінського аналізу при створенні нових організаційних структур [16].

Спеціалісти повинні вміти:

- практично використовувати існуючі методи аналізу;
- розрахувати основні показники оцінки стану об'єкта управлінського аналізу;
- аналізувати управлінські проблеми в різноманітних ситуаціях;
- самостійно виконувати аналітичні операції і одержувати практичні навички оцінки системи управління земельними ресурсами за допомогою управлінського й економічного аналізів;
- установити шляхи і резерви підвищення ефективності системи управління;
- установити відповідність структури управління організацією існуючої й обраної нею стратегією.

Структура управлінського аналізу зумовлена існуючою функціональною спорудою управлінського аналізу, що деталізує мету, підцілі, функції і завдання (рис. 1.4).

Попередній			Послідовний	
Перспективний		Поточний	Оперативний	
Контрольний	Плановий	Регулюючий	Організаційний	Активізований
Оцінка		Діагностика	Пошук (цільовий)	
Завдання управлінського аналізу				

Рис. 1.4. Види та завдання управлінського аналізу[16]

Метою управлінського аналізу є підготовка аналітичної інформації, необхідної і достатньої для ухвалення управлінського рішення.

Підцілі управлінського аналізу визначаються різновидами управлінських рішень, що враховують їхнє призначення і часовий аспект.

Основні функції управлінського аналізу:

1) оцінна. У ході оцінного управлінського аналізу виявляються відмінності досягнутого стану і розвитку об'єкта аналізу від бажаного шляхом порівняння його параметрів і встановлених критеріїв;

2) діагностична. Діагностичний управлінський аналіз включає деталізоване виявлення ознак невідповідності об'єкта і встановлених критеріїв, причин невідповідності;

3) пошукова. Включає обґрунтування рекомендацій з переведення об'єкта в бажаний стан, виявлення резервів підвищення ефективності управлінської системи. Тому пошуковий аналіз називається цільовим, тематичним або проблемно-орієнтованим.

Кожний з видів управлінського аналізу може здійснюватися самостійно в просторі і часі. Однак при цьому вони взаємозалежні і взаємозумовлені (рис. 1. 5).

Об'єктом управлінського аналізу може бути:

- управлінська проблема і її різновиди. До них належать питання організації, перепрофілювання, розширення функцій та ін.;

- управлінське рішення. При цьому аналізується його ефективність, прогноуються наслідки;

- система управління підрозділом і її окремі елементи (функціональні й організаційні блоки, підсистеми, підрозділи та їхні елементи). При цьому аналізується ефективність функціонування окремих робочих місць, структурних підрозділів, усієї системи управління і перспективи їх розвитку; окремі функції системи. [16]

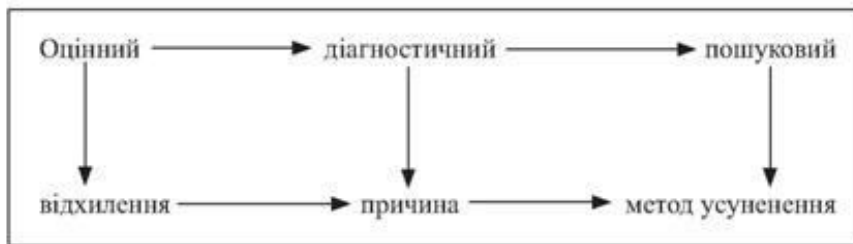


Рис. 1.5. Взаємозв'язок видів управлінського аналізу[16]

Основні принципи управлінського аналізу:

- комплексність вивчення об'єкта, факторів, їхній зв'язок і співвідпорядкованість. Аналіз частин явища вимагає подальшого зіставлення отриманих результатів;

- адаптивність, тобто врахування особливостей, стану і тенденцій розвитку об'єкта управлінського аналізу. Будь-яка методика аналізу повинна бути адаптована до умов конкретного управлінського підрозділу (комітету, управління, відділу);

- порівняння, що враховує єдність (тотожність) аналізованого фактора і висунутого критерію. Найважливіший принцип управлінського аналізу;

- рання діагностика. Орієнтує управлінський аналіз на ранні (слабкі) проблеми, які виникають на об'єкті аналізу або середовища, де він перебуває;

- оперативне відображення, що виражає вимогу пріоритетності попереднього і прогностичного аналізу об'єкта. Принцип покладено в основу сценарного менеджменту. Застосування принципу дає змогу скоротити термін адаптації управлінських організацій до нових умов;

- безперервність і наступність видів управлінського аналізу;
- циклічність і верифікація (оцінка оцінки). Оцінюються методика оцінки, результати оцінки і самі оцінювачі - експерти;
- пріоритетність аналізу вузьких місць і провідних ланок. Не завжди актуальне те, що може розпорошувати ресурси. Крім того, сума локальних ефектів не завжди дорівнює кумулятивному ефектові.

На практиці вибір виду управлінського аналізу залежить від характеристик об'єкта. Для одних - це часто повторюваний цикл усіх видів управлінського аналізу, для інших - періодичний, слабо регламентований аналіз.[4]

Межа між ними не постійна і змінюється в міру удосконалення технології управлінського аналізу, розвитку його методів і методик, застосування математичних методів, інформаційних технологій, електронно-обчислювальної техніки, кваліфікації управлінського персоналу.

До внутрішніх факторів, які найбільшою мірою залежать від самої управлінської структури, належать:

- мета і стратегія розвитку системи землекористування;
- стан земельних ресурсів;
- структура управління;
- фінансові та інші ресурси;
- обсяг і якість робіт, у тому числі НДР і т. д.

Вони розглядають управлінську діяльність як систему, де елементи взаємодіють і взаємопов'язані для досягнення поставленої мети. Таким чином, зміна одного чи кількох факторів вимагає вжиття управлінських заходів для забезпечення стабільності системи як цілісної утворення.[16]

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ AMAZON

2.1. Загальні відомості про компанію Amazon та її внутрішнє середовище

Інтернет-бізнес зараз відіграє важливу роль у нашому повсякденному житті. Це включає купівлю та продаж продуктів, підтримку клієнтів і послуги на ринку, інтернет-банкінг, онлайн-аукціони та платіжні шлюзи.

Amazon є найбільшим у світі онлайн-магазином і справді є піонером у сфері онлайн-торгівлі. Компанія була заснована у 1994 р. Її головний офіс розташований у Сіетлі в американському штаті Вашингтон. Хоча він починався як онлайн-книжковий магазин, його успіх у цьому підприємстві спонукав його диверсифікуватися на продаж усього, що можна продати онлайн. 2020 року її дохід становив \$386,1 млрд, чистий прибуток — \$21,3 млрд, а ринкова капіталізація — \$1,6 трлн.

Компанія входить у п'ятірку інтернет-гігантів (рис.2.1) [29].

Оскільки протягом багатьох років він включає багато способів, зосередимося на його операційному управлінні та аналізі ринку. Компанія виступає як титан, який змінює те, як споживачі роблять покупки та працюють підприємства. Зі свого скромного початку в якості онлайн-продавця книг компанія перетворилася на розгалужену екосистему, що охоплює електронну комерцію, хмарні сервіси, розваги та багато іншого. Оскільки вплив Amazon продовжує проникати в різні галузі, всебічне розуміння її стратегічної позиції стає обов'язковим.[10] Операційна стандартизація Amazon дозволила компанії пропонувати свої послуги на всіх ринках узгоджено. Це дозволило компанії підвищити світовий імідж бренду та створити міцну основу для різних міжнародних ринків.[11]

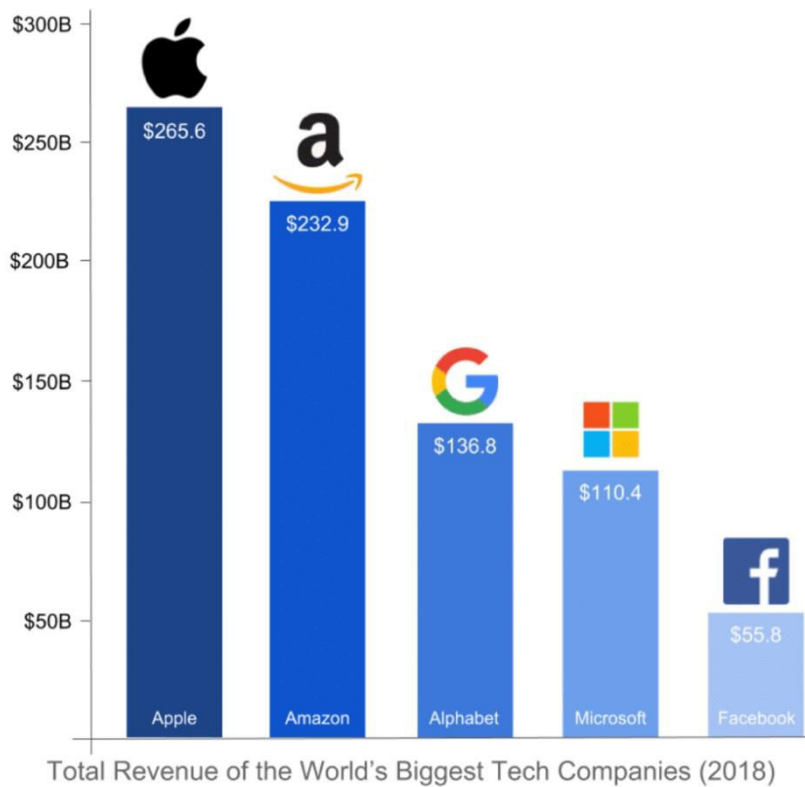


Рис. 2.1. Світові інтернет-гіганти [29]

Важливо розуміти, що Amazon наголошує на створенні сильних сегментів брендів, надаючи найкращі послуги в секторі онлайн-торгівлі. Щоб надавати максимально можливий сервіс своїм клієнтам і шаблонним постачальникам, Amazon створив потужний ланцюг постачання, який здатний надавати свої послуги великій кількості клієнтів дуже ефективним і вражаючим способом.[12] У своїй гонитві компанія запустила кардинальний сервіс дистрибуції продуктів у 2005 році та перейменувала його в Amazon Prime Service. Ця платна послуга дозволяла клієнтам доставляти товар до порогу всього за два дні. У той час це було нечувано для будь-якого бренду електронної комерції. Швидке розповсюдження Amazon залучило багато нових клієнтів і зрештою допомогло створити позитивний імідж бренду.[11]

Швидша доставка продукції завдяки розробці вдосконаленого ланцюга поставок, який зосереджується на ефективності. Amazon створив цей ланцюжок поставок із високоякісною видимістю від кінця до кінця, що дає компанії повний

контроль над усіма його аспектами. Крім того, передові логістичні послуги Amazon змогли зменшити залежність компанії від сторонніх логістичних компаній.[13]

Amazon представив програму Fulfillment by Amazon (FBA), яка дозволяє стороннім продавцям або малим і середнім підприємцям продавати свої продукти на платформі Amazon, де вони можуть швидко охопити більшу клієнтську базу. Ця бізнес-модель дозволяє Amazon зберігати товари продавців на власному складі, готові до відправлення, щойно клієнт розмістить замовлення. Таким чином, у цьому контексті FBA дозволяє Amazon доставити замовлені продукти в найкоротші терміни.

Amazon запровадив надзвичайно складну систему керування сховищем, яка є високоавтоматизованою, враховуючи величезний розмір пам'яті Amazon. Сортування, зберігання та отримання предметів із визначених запасів працівниками є ефективним. Місце для зберігання в реальному часі розподіляється залежно від наявності місця, і продукт автоматично завантажується за потреби. Amazon скорочує час доставки, створюючи кілька точок розподілу в цільовому регіоні ринку. Завдяки скороченню часу доставки пакетів навіть на зберіганні.[14]

Було проведено SWOT-аналіз компанії Amazon[28]:

Сильні сторони Amazon:

Бренд. Будучи гігантом електронної комерції, Amazon має сильний імідж бренду на ринку і посідає друге місце за оцінкою вартості бренду, поступаючись лише Apple;

Орієнтація на споживача. Розумні ціни, індивідуальні пропозиції та відгуки формують лояльну споживчу спільноту;

Інновації. Amazon постійно розробляє нові продукти та послуги, удосконалюючи при цьому свій звичайний бізнес;

Низька структура витрат. Оскільки Amazon не містить фізичних магазинів та має невеликий обсяг товарно-матеріальних запасів, їй вдається підтримувати низьку структуру витрат, що забезпечує низьку маржу;

Великий вибір. Компанія має в своєму розпорядженні великий асортимент продукції, що дозволяє покупцям купувати все на одній платформі;

Партнери. Понад 2 млрд. найменувань товарів можна придбати у сторонніх продавців. Крім того, Amazon встановлює партнерські відносини з місцевими компаніями, що займаються постачанням, щоб зрозуміти та задовольнити місцеві потреби у кожній країні;

Ефективна логістика. Amazon використовує високоефективну систему дистрибуції та відома своїми короткими та надійними термінами доставки.

Слабкі сторони Amazon:

Наслідувачі бізнес-модель Амазон. Підприємства роздрібної торгівлі в Інтернеті стають все більш поширеними, і Amazon зіткнулася із сильними конкурентами;

Невдачі та провали. Fire Phone став великим провалом, а Kindle Fire не отримав очікуваного зростання;

Умови праці. Є негативні відгуки про поводження зі співробітниками, що негативно позначається на репутації компанії;

Залежність дистриб'юторів. Це ставить Amazon перед широким колом проблем, особливо з огляду на умови доставки товарів.

Можливості Amazon:

Експансія своєї діяльності. Amazon може розширити свою діяльність у країнах, що розвиваються;

Фізичні магазини. Збільшення кількості роздрібних магазинів може залучити покупців та скласти сильнішу конкуренцію традиційним ритейлерам;

Набуття «конкурентів». Amazon зробила кілька великих покупок, наприклад Zappos, і це може збільшити частку ринку та знизити конкуренцію.

Загрози Amazon:

Регулювання із боку держави. Деякі державні нормативні акти можуть загрожувати розповсюдженню продукції Amazon у деяких країнах;

Експлуатація праці. Компанія Amazon зазнала ретельного контролю з боку США за те, що нібито підтримує партнерські відносини з компаніями, які порушують права людини;

Кіберзлочинність. Вона може загрожувати безпеці платформи та її користувачів;

Конкуренція Крім великих роздрібних компаній, Amazon також стикається з сильними конкурентами в області потокових сервісів відео, такими як Netflix, Apple TV+, HBO Max, Hulu, Disney+ і т.д.;

Рецесія. Інтернет-магазини не застраховані від економічного спаду, і невизначеність може вплинути на продаж Amazon;

Фальшиві відгуки. Покупці покладаються на відгуки при покупках, і компанія вже видалила тисячі фальшивих відгуків зі своєї платформи.

Також було детально досліджено сегменти Amazon [32]:

Споживчі сегменти Amazon: Клієнтські сегменти Amazon можна розділити в основному на три групи: продавці, покупці та розробники.

1. Продавці – це всі компанії, які використовують платформу електронної комерції Amazon для продажу товарів широкою аудиторії.

2. Розробники – це вся спільнота, пов'язана з Amazon Web Services (AWS) – платформою хмарних обчислень Amazon. Як говориться на сайті компанії, це клієнти та партнери "практично з усіх галузей та будь-якого розміру, включаючи стартапи, підприємства та організації державного сектору".

3. Покупці – це мільйони людей по всьому світу, які купують товари та послуги через канали Amazon. Amazon відстежує своїх покупців за деякими характеристиками, такими як інтерес, залучення і персональні дані (вік, стать, географічне положення, мова і т.д.).

Ціннісні пропозиції та переваги Amazon: Джефф Безос визначає, що бізнес-модель Amazon заснована на трьох ціннісних пропозиціях:

1. Низька ціна.
2. Швидка доставка.
3. Широкий вибір товарів.

Однак, розглядаючи ці три споживчі переваги, можна сказати, що головною ціннісною пропозицією Amazon є зручність, оскільки аудиторія розуміє, що за допомогою одного лише пристрою, підключеного до Інтернету, вона може отримати

доступ до каталогу товарів найбільшого у світі ритейлера за розумною ціною допомогою оперативної, безпечної та надійної служби доставки.[30]

Таким чином можна виділити такі ціннісні пропозиції та переваги:

Для покупців: низька ціна, швидка доставка, широкий вибір товарів та зручність;

Для продавців: платформа, на якій мільйони покупців;

Для розробників платформа як сервіс для бізнесу.

Канали збуту Amazon:

1. Сайт Amazon є його найбільшим і найважливішим каналом;
2. Мобільний додаток;
3. Додаток бренду: Amazon Prime (платформа потокового мовлення, розваг та підписки) та партнерська програма;

4. Інтеграції з іншими програмами через API;

5. Маркетингові кампанії, переважно інтернет-маркетинг.

У 2022 році компанія інвестувала в медіа понад 20 млрд дол.

Взаємини Amazon із клієнтами: Amazon, безперечно, прагне здорових і тривалих відносин зі своїми клієнтами. З цієї причини компанія підтримує кілька каналів зв'язку зі своїми споживачами:

а) Автоматизація взаємовідносин: відгуки та коментарі на платформі;

б) Служба підтримки: телефон, онлайн-чат та електронна пошта.

Потоки надходження доходів Amazon:

а) від покупців: разові продажі; Передплати (Amazon Prime)

б) від продавців: комісійні від продажу; реклама товарів; Послуги з доставки;

в) від розробників: передплата з оплатою за використання та підтримку; Веб-сервіси (AWS); Ліцензії; Патенти

Ключові ресурси Amazon:

1) Технологічна інфраструктура, яка має бути широкою і дуже надійною, щоб весь ланцюжок працював без перебоїв і втрат (у 2013 році Amazon не працював близько 40 хвилин, що призвело до втрати понад 5 млн доларів);

2) Фізичні приміщення компанії, такі як офіси, склади, структура ланцюжка постачання, автоматизація і т.д.

3) Людські ресурси, які мають гарантувати наявність гравців класу "А" серед дизайнерів, інженерів, розробників та ін.

4) Бренд компанії.

Ключові види діяльності Amazon:

1) Розвиток, підтримка та розширення платформи. Амазон інвестує у розробку та управління веб-сайтами та додатками, управління всім ланцюжком поставок, зберігання та логістику, інформаційну безпеку;

2) виробництво контенту (фільмів, серіалів та інших продуктів) для своєї відеоплатформи;

3) Логістика - управління та прискорення доставки товарів;

4) Маркетинг усіх своїх продуктів та послуг.[28]

2.2. Управлінський аналіз складових внутрішнього середовища компанії Amazon та робота в команді

Загальну корпоративну стратегію Amazon можна описати як концентричну диверсифікацію. Ця стратегія базується на використанні технологічних можливостей для досягнення успіху в бізнесі та дотриманні стратегії лідерства за витратами, спрямованої на пропонування максимальної цінності для своїх клієнтів за найнижчою ціною на додаток до охоплення свого бізнесу клієнтами, де вони вважають Amazon основною платформою для потреб онлайн-покупок.

Дійсно, місія Amazon привела компанію до того, щоб стати лідером галузі в бізнесі електронної комерції. У період локдауну COVID-19, коли світ раптово заснув, Amazon була однією з небагатьох, хто ставив своїх клієнтів вище за здоров'я своїх працівників при доставці наших покупок. І сьогодні з їхніми різними технологічними експлойтами в галузі хмарних обчислень та домашньої безпеки вони є одним із технологічних лідерів.[29]

Крім Google і Microsoft, Amazon є найбільшим постачальником хмарних обчислень у світі – глобальне охоплення. Бачення та заява про місію є ключовими факторами прогресу, досягнутого досі Amazon. Заява про бачення Amazon все ще сумнівна і спірна сьогодні, враховуючи серію несправедливого поводження з персоналом. Тим не менш, компанія залишається одним з найбільших роботодавців праці в Америці та за її межами. [30]

Розмір однієї команди в Amazon у середньому 10-15 осіб. Є щось на кшталт негласного правила: кількість людей у команді не повинна перевищувати кількість людей, яких можна нагодувати двома великими піццями. Іноді цього правила не дотримуються, але в такому випадку команду дроблять на кілька частин.

Вся команда сидить в одному офісі, так вони мають можливість бачити, хто і чим займається, на якій стадії вирішення завдання знаходиться. Є можливість працювати віддалено, але більшість віддають перевагу офісній роботі. Якщо хтось просідає у своїй роботі, є спеціальний менеджер, який допомагає увійти до руслу. Він спілкується з колегами, допомагає з'ясувати у чому проблема та усунути її. Амазон намагається зберігати людей у команді, не втрачати їх. Тому що втрата фахівця – це зайві витрати на пошук нового кадру, його навчання, простій у роботі.[30]

З погляду професійного спілкування в Amazon панує інженерний підхід, тут домінують інженери. Їм важливо, щоб фахівці з інших посад розмовляли з ними однією мовою, щоб новачки показували, що хочуть розібратися в темі, докладали зусиль. Коли приходить нова людина до неї ставляться з посиланням: «Покажи, що ти вмієш. Якщо нічого не вмієш, покажи, чому хочеш навчитися і за півроку покажи результат». Тут корисно спілкуватися з тимлідами та програмістами вищого рівня, які роблять важливу частину продукту. Це допомагає бути у фокусі та краще розуміти завдання.

Комунікації всередині команди – це звичайні наради. В Amazon з перших днів не прийнято запрошувати колег на велику кількість нарад. Усі намагаються цінувати час один одного.[31] Зараз нарад стає більше, але від них завжди можна відмовитись. Кожна команда може використовувати інструменти, які їй зручні.

Головне, щоб вони пройшли перевірку відділу безпеки, тому що клієнти, особливо в Amazon Web Services, дуже вимогливі до безпеки. Наприклад, багато хто використовують Skype, а ось Slack не пройшов перевірку з безпеки.

Постановка цілей компанії та команд усередині неї в Амазон – це взаємний процес. Керівники компанії, рада директорів затверджують план наступного року. Вони обговорюють над якими проектами працюватимуть, а які можуть відкласти. У цей час проходить схожий процес усередині команд. Кожен учасник заповнює документ «Що я хочу зробити наступного року» та пропонує свої ідеї для розробки.

У багатьох підрозділах сидять люди з палаючими очима, які тільки й чекають, щоб на них запитали: «Що робитимемо?». Такі пропозиції проходять кілька фільтрів та потрапляють до віце-президентів, які узгоджують ідеї та затверджують чи відхиляють їх, а потім повертають командам за принципом: «Самі вигадали – самі робимо». Після отримання завдання команда сама вигадує собі метрики та погоджує їх із менеджерами. Учасники команди домовляються між собою, хто яке завдання виконуватиме і самі визначають свої метрики. Трекінг ефективності відбувається раз на місяць. Результати йдуть на аналіз більш високі рівні і розходяться за різними менеджерам залежно пріоритету.[32]

Амазон живе за документами. Тут майже не роблять презентацій. Для того, щоб надіслати комусь презентацію, потрібна вагома причина. Їх використовують, коли потрібно щось показати користувачам. Але для внутрішніх завдань компанія застосовує документи у різних форматах: прес-реліз, робота над помилками тощо. Наприклад, прес-реліз пишуть навіть тоді, коли хочуть показати нову ідею ще до роботи над проектом.[31] Менеджери компанії кажуть: "Опиши це так, ніби вже показуєш результат користувачам на прес-конференції".

Центрального сховища документів, що автоматично збирає всі матеріали, у корпорації немає. Тому немає можливості подивитися всі документи, які створила команда за певний період часу. Але команда може самостійно завантажувати документи у внутрішню систему, схожу на Вікіпедію. Там публікують усе, що описує як працює система, матеріали, які отримали погодження, та ті, які не пішли у продакшн, але їхнє вивчення буде корисним на думку співробітників.

Один із механізмів, який винайшли Джефф Безос та керівництво компанії – це робота над помилками. Після будь-якого проекту, визнаного неприбутковим, провальним, люди, які відповідають за цей проект, заповнюють спеціальний документ – Correction of errors. Помилками вважають навіть ті події, які були непомітні для користувачів, але через кілька ходів могли б вплинути на них. За будь-якого явного промаху в Amazon заповнюють Correction. Цей документ має певний формат, який допомагає розібратися, що сталося і знайти кореневу причину помилки.[15]

Перше запитання: «Чому це сталося?». Друге питання: «Ще раз подумайте і дайте відповідь на перше запитання». Питання повторюють 5 разів, щоб співробітник не просто написав відмазку, а справді замислився та з'ясував реальну причину проблеми. Робота над помилками – це процес, який каже людині: якщо щось трапиться, то ти довго і наполегливо працюватимеш над тим, щоб це виправити, просто так не забудуть.[30] Після заповнення форми відбуваються зустрічі доти, доки всі учасники процесу не будуть задоволені і зарахують, що роботу над помилками справді зроблено. Це не ідеальний спосіб, але в більшості випадків він працює.

Зазвичай, такі звіти пишуть тимліди команд. Але вони можуть залучати будь-якого учасника на власний розсуд. Наприклад, крутий інженер, який може написати будь-який звіт без підказок та допомоги, розподіляє написання різних частин документа по колегах, щоб вони теж навчилися це робити. Іноді роботу над помилками дають заповнити Junior інженерам, які поки що взагалі мало що вміють. Так розвивають почуття власності та відповідальності, щоб колись когось із співробітників захочуть підвищити, у них уже були навички, необхідні для нової посади. Роботу над помилками перевіряють колеги вищого рівня. Загалом менеджмент дуже заохочує спілкування співробітників між командами, щоб зробити так, щоб продукт добре працював.

Як конкурентну стратегію Амазон використовує поєднання цінових і нецінових переваг. Її відмінність - це сфокусованість на високій якості обслуговування покупців. Віртуальний магазин пропонує широкий вибір

найменувань та не приховує своїх зобов'язань щодо якості сервісу, що високо цінують покупці. Внутрішні операції компанії, також орієнтовані на цю стратегію, включають довіру до зовнішніх постачальників та власних мережних розповсюджувачів (наприклад, у Європі). Завдяки цим зовнішнім партнерам виник ланцюжок взаємовідносин, який справив позитивний вплив на зростання і успіх компанії, що продовжується, а також на її здатність продемонструвати прибутковість.[31]

Усередині самої компанії акцент ставиться на ідеї, що проводиться Джеффом Безосом та іншими менеджерами. Вона полягає в тому, що через кілька років сьогоднішні торгові центри зникнуть назавжди і перестануть спотворювати краєвид (тобто ідея у захисті навколишнього середовища та проти забудов офлайн-просторів).

Дійсно, ця стратегія добре окупилася, про що свідчить той факт, що це найбільший у світі онлайн-магазин і незмінно лідер у сегментах ринку, на яких він працює. Сказавши це, слід також зазначити, що лідерство у витратах може слідувати закону зменшення прибутків, коли фірми, які дотримуються цієї стратегії, виявляють, що вони не в змозі підтримувати зростання чи підвищувати прибутковість, коли «низько висять плоди» зірвані.[17]

Загальну бізнес-стратегію Amazon можна пояснити за допомогою матриці Ансоффа, як зображено на рисунку 2.2. Amazon займає квадрант лідерства за загальними витратами, і його незмінна зосередженість на витратах є ключем до розуміння його загальної стратегії.

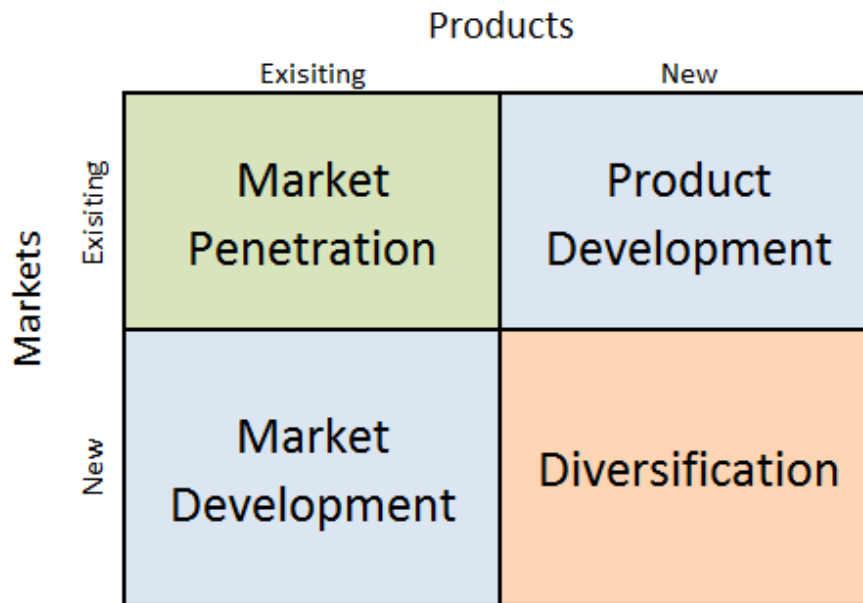


Рис. 2.2. Матриця Ансоффа [10]

Конкретні заходи, вжиті Amazon у рамках цієї стратегії, включають високі знижки для постійних учасників через програму Amazon Prime, забезпечення своєчасної та рівномірної експрес-доставки, а іноді й відмову від плати за доставку, передачу переваг від уникнення державних податків на клієнтів, тим самим ще більше знижуючи ціну, і загальна стратегія, яка базується на тому, щоб клієнтський досвід був якомога безперервним і гладким. Окрім цього, стратегія Amazon ґрунтується на її джерелах конкурентної переваги, де наріжними каменями її бізнесу є зосередженість на технологіях, реалізація переваг економії масштабу та підвищення ефективності синергії між зовнішніми рушійними силами та внутрішніми ресурсами.

Amazon використовує Big Data Analytics як інструмент для відображення поведінки споживачів. Дійсно, Big Data настільки сприйняла компанія, що тепер вона може продавати це як іншу пропозицію послуг. Кожен, хто робив покупки на Amazon, стикається зі списком рекомендованих продуктів, які вибираються відповідно до історії веб-перегляду та зіставлення їхніх покупок із ймовірними покупками в майбутньому. Це означало, що Amazon може відчувати та інтуїтивно зрозуміти, чого хочуть споживачі, і відповідно адаптувати свої стратегії.[15]

Також було проведено детальний управлінський аналіз внутрішнього середовища Амазон:

По-перше, підхід, орієнтований на клієнта: в основі маркетингової стратегії Amazon лежить сильний акцент на задоволенні клієнтів. Місія компанії — бути «компанією Землі, яка найбільше орієнтована на клієнта». Amazon досягає цього, визначаючи пріоритети потреб клієнтів, покращуючи досвід онлайн-покупок і надаючи виняткове обслуговування клієнтів. Невпинно зосереджуючись на клієнтах, Amazon створила лояльну та задоволену клієнтську базу, що сприяє повторним покупкам і позитивному радіомовленню.

Потім персоналізація та маркетинг на основі даних: Amazon використовує величезну кількість зібраних даних про клієнтів, щоб надавати персоналізовані маркетингові повідомлення. За допомогою складних алгоритмів і машинного навчання Amazon аналізує поведінку клієнтів, моделі веб-перегляду та історію покупок, щоб рекомендувати відповідні продукти та персоналізувати маркетингові кампанії. Цей підхід на основі даних покращує взаємодію з клієнтами, підвищує залученість і стимулює конверсії.[13]

Програми членства та лояльності Prime: Програма членства Amazon Prime є наріжним каменем її маркетингової стратегії. Prime пропонує такі переваги, як безкоштовна дводенна доставка, доступ до ексклюзивних пропозицій, послуг тощо. Пропонуючи привабливу цінну пропозицію, Amazon заохочує клієнтів стати членами Prime, зміцнюючи лояльність і збільшуючи цінність клієнтів. Крім того, програми лояльності Amazon, такі як Amazon Prime Day і Amazon Rewards Visa Signature Card, додатково стимулюють залучення клієнтів і стимулюють продажі.

Ринок і сторонні продавці: Іншим важливим компонентом маркетингової стратегії Amazon є модель ринку. Дозволяючи стороннім продавцям розміщувати та продавати товари на своїй платформі, Amazon значно розширює свій каталог продуктів, залучаючи різноманітне коло клієнтів. Ця стратегія створює дієвий цикл, у якому більше клієнтів залучає більше продавців, що призводить до збільшення асортименту та доступності продуктів, подальшого покращення досвіду клієнтів і збільшення продажів.

Ефективна цифрова реклама: Amazon розробила надійну цифрову рекламну платформу, яка дозволяє брендам охоплювати цільову аудиторію в екосистемі Amazon. За допомогою таких інструментів, як Amazon Advertising і Sponsored Products, бренди можуть оптимізувати видимість свого продукту, підвищити впізнаваність бренду та збільшити продажі. Великі дані про клієнтів Amazon і складні можливості націлювання роблять його рекламну платформу потужним інструментом для маркетологів, що дозволяє їм охоплювати потенційних клієнтів на різних етапах шляху до покупки.[15]

Стратегія управління потенціалом Amazon для виробництва продукції та надання послуг зосереджена на тому, щоб наявні ресурси відповідали вхідному попиту. По суті, це передбачає оцінку майбутнього попиту та забезпечення правильного розподілу ресурсів. Під час вимірювання попиту враховуються численні елементи, зокрема сезонні зміни, споживчий попит і дані про ланцюг поставок. Потім на основі цієї інформації визначається прогнозований попит, а спроможність організації перевіряється, щоб переконатися, що вона може задовольнити попит. Управління потужностями має вирішальне значення в стратегії Amazon щодо виробництва товарів і надання послуг. Автоматизована система планування, яка враховує історичні моделі купівлі та прогнозує майбутній попит, вимірює попит на товари та послуги. Після встановлення попиту інформація використовується для планування виробництва та зміни запасів і ресурсів. Крім того, Amazon аналізує дані про споживачів і правильно прогнозує попит на товари та послуги, що з'являться в майбутньому, використовуючи технології машинного навчання та ШІ.[20]

Компанія поділяє свій бізнес на три основні сегменти: північноамериканський, міжнародний та хмарні сервіси Amazon Web Services, або AWS. На місцевий ринок припадає близько половини всієї виручки компанії. Частка міжнародного спрямування становить майже 30%. Хмарні рішення, у свою чергу, приносять трохи більше ніж 12% виручки. Однак у структурі операційного прибутку справи зовсім інакше — найменший за виручкою сегмент AWS відіграє ключову роль у її формуванні. Рентабельність хмарного бізнесу значно перевищує

рентабельність інших сегментів бізнесу — близько 30% проти 3–4% у роздрібному сегменті Північної Америки та навколонульових показників прибутковості у сегменті міжнародних продажів. За рахунок цього AWS формує майже 60% операційного доходу, роздрібний бізнес у Північній Америці — близько 37%, а на міжнародний продаж припадає менше ніж 4%.[30]

На ринку роздрібної електронної торгівлі Amazon займає лідируючу позицію з великим відривом від конкурентів. Зокрема, частка компанії становить близько 41% усіх B2C-продажів онлайн у США, тобто 40 центів з кожного долара, витраченого в США в інтернеті, витрачаються на Amazon. На другому та третьому місцях розташовуються Walmart та Ebay з показником у 6,6% та 4,2% відповідно. Крім цього, Amazon активно збільшує свою присутність на міжнародних ринках, продажі на яких приносять компанії близько 32% виторгу.[31]

Джефф та його керівний склад склали список «14 Принципів Лідерства», а також широке зведення детальних практичних методологій, що описує їх культурні цінності. Вони включають: процес найму Bar Raiser, який гарантує, що в компанію, як і раніше, потрапляють найкращі таланти; ухил на самостійність відділів під управлінням керівників напрямків, що прискорює постачання та оптимізує впровадження інновацій; використання текстових описів замість презентацій для глибокого розуміння складних питань, що призводить до обґрунтованих рішень; граничну увагу до вхідних метриків для впевненості в тому, що команди працюють над завданнями, що розвивають бізнес. І нарешті процес розробки продукту, який дав назву їх книзі: «Робота навпаки», виходячи з бажаного клієнтського досвіду.

Отже, маркетингова стратегія Amazon охоплює різні ключові компоненти та тактики, які сприяли її неперевершеному успіху в галузі електронної комерції. Підхід компанії, орієнтований на клієнта, персоналізований маркетинг, програма членства Prime, модель ринку та ефективна цифрова реклама дозволили Amazon створити безперебійний досвід покупок, підвищити лояльність клієнтів і сприяти постійному зростанню. Постійно впроваджуючи інновації та налаштовуючись на потреби клієнтів, Amazon встановлює еталон для ефективних маркетингових стратегій у цифрову еру.

2.3. Складнощі, які можуть виникати в процесі управлінського аналізу

Amazon

«Ця компанія прагне виконання реально великих, інноваційних і проривних речей - а це нелегко, - говорить Сюзан Харкер, головний рекрутер компанії. – Коли ви націлилися високо, робота стає складною. І деякі люди не справляються».

Зростаючи в цифровій сфері, Amazon зіткнувся із жорсткою конкуренцією з боку Apple та Google ще на початку 2010-х. Стриміговий сервіс Amazon Prime із фільмами та серіалами став повноцінним конкурентом Netflix, а дочірня компанія Amazon Studios займається виробництвом художніх кінострічок. Нещодавно музичний сервіс Amazon Music вийшов на арену поряд із Apple Music та Spotify. Amazon також стала першою компанією, яка випустила смартпристрій: колонку Echo, оснащену власною системою штучного інтелекту Alexa.[28]

Amazon вийшов на глобальний рівень і тепер працює по всьому світу завдяки поєднанню локалізованих порталів і глобальних платформ доставки та логістики. Спосіб, у який Amazon використовувала технології як джерело конкурентної переваги та користувалася перевагами економії масштабу на додаток до використання синергії між своїми внутрішніми ресурсами та зовнішніми рушійними силами, породило багато конкурентів, які прагнуть імітувати та вдосконалювати її бізнес-модель.

Тому можна припустити, що Amazon має націлитися на зростаючий сегмент мобільної комерції, якщо він хоче зберегти своє лідерство на ринку. Окрім цього, Amazon не продає продуктів, які потребують «миттєвого задоволення», коли споживачі роблять імпульсивні покупки, нетерплячі та потребують швидкого вирішення проблеми. За винятком фільмів та інших цифрових товарів, усі інші лінії продуктів не належать до категорії тих, які забезпечують це задоволення клієнтам.

Хоча Amazon є великим успішним бізнесом, в нього також можуть виникати певні проблеми в управлінському аналізі:

1) Розмір та складність: Amazon, як глобальний гігант, може стикатися з викликами управління великими об'ємами даних, процесами та комунікацією між різними підрозділами.

2) Контроль над інноваціями: Велика компанія може стикатися з труднощами в збереженні рівня інноваційності, який був властивий меншим стартапам. Важливо забезпечувати збереження інноваційного духу.

3) Залежність від деяких сегментів ринку: Amazon має деякі ключові сегменти бізнесу, які можуть стати джерелом ризику при змінах на ринку або втраті популярності деяких товарів чи послуг.

4) Конкуренція та реагування на ризики: З підвищенням конкуренції на ринку електронної комерції Amazon повинен ефективно реагувати на ризики та швидко адаптуватися до змін у галузі.

5) Справедливість індустріальних відносин: Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, можуть виникнути через велику кількість працівників та потребу в справедливих та ефективних індустріальних відносинах.[30]

Для успішного управління цими проблемами Amazon повинен впроваджувати стратегії, спрямовані на оптимізацію процесів, підтримку інновацій та забезпечення стійкості в змінному бізнес-середовищі.

Поточна стратегія Amazon також побудована на аспекті зручності, коли клієнтам не потрібно йти до звичайного книжкового магазину або навіть чекати, поки їхні покупки прибудуть через деякий час, оскільки компанія запровадила доставку в той же день у багатьох країнах і навіть грає з ідеєю використання дронів для практично миттєвої доставки. [28] Крім того, його зосередженість на нероздрібних продуктових лініях, таких як хмарні послуги, означає, що він вирішує проблему диференціації, а також надмірну залежність від лідерства за витратами. Amazon популяризував продажі «в один клік», коли клієнти можуть купити все, що продається на його порталі, лише одним клацанням миші. Зважаючи на темпи зростання Amazon, це дійсно так, що його бізнес-модель «приваблює» клієнтів. Зважаючи на це, для Amazon важливо підтримувати темпи зростання та підтримувати імпульс. Тривожним фактором для компанії є те, що вона не

отримувала прибутків у багатьох кварталах протягом останніх трьох років. Можливою причиною цього може бути його надмірна зосередженість на лідерстві за витратами, що означає, що в «гонці до дна» це впливає на його кінцевий результат.[30]

Amazon має прийняти глобальний підхід на своїх міжнародних ринках, коли він адаптує свою глобальну бізнес-модель до локальної доставки та логістичного ланцюга постачання. Це справді створило б глобалізований бізнес-ланцюжок створення вартості, де будь-хто будь-де може купувати продукти будь-коли та щоразу.

Навіть при наявності значних переваг цифрових технологій в управлінні персоналом в компанії Amazon, слід враховувати й можливі негативні аспекти. Використання цифрових технологій передбачає обробку великого обсягу особистих даних працівників, що може призвести до порушення конфіденційності. Amazon повинна гарантувати ефективний захист цих даних та дотримання відповідних стандартів. Впровадження нових цифрових рішень може потребувати значних зусиль у навчанні та підтримці персоналу, і компанія повинна надати відповідні ресурси для ефективного використання цих технологій.[15]

В разі виникнення технічних проблем, таких як збої систем або кібератаки, може виникнути перерва в роботі та управлінні персоналом. Amazon повинна мати плани відновлення систем, резервні копії даних та заходи безпеки, щоб забезпечити швидке відновлення роботи. Розвиток технологій може змінюватися досить швидко, і Amazon повинна бути готовою до постійного оновлення своїх цифрових технологій. Це може вимагати значних інвестицій у дослідження та розробку, а також постійне оновлення обладнання та програмного забезпечення.

Також впровадження цифрових технологій може мати вплив на співробітників компанії. Деякі співробітники можуть відчувати стрес або опір щодо змін, пов'язаних з впровадженням нових технологій.[32] Також, автоматизація деяких рутинних завдань може вплинути на потребу в робочій силі. Amazon повинна ретельно планувати і виконувати комунікаційні та навчальні заходи для співробітників, забезпечуючи їх готовність та підтримку в цифровому середовищі. З

впровадженням цифрових технологій, особливо з використанням штучного інтелекту, виникають етичні питання. Наприклад, використання алгоритмів прийняття рішень може призвести до несправедливості або дискримінації. Amazon повинна активно враховувати ці етичні аспекти та розробляти політики, що гарантують справедливість, прозорість та відповідальну використання цифрових технологій.

Хоча використання цифрових технологій може ефективно оптимізувати різні процеси управління персоналом, важливо не забувати про значення людського контакту та взаємодії. Збереження зв'язку між керівниками та співробітниками, між колегами та різними командами є ключовим для успішного управління та збереження корпоративної культури. При впровадженні цифрових технологій важливо, щоб це не вело до відсутності міжособистих взаємодій та співпраці в рамках Amazon.[31]

Підсумовуючи, можна зазначити, що майбутнє для Amazon виглядає яскравим, і якщо вона продовжуватиме зосереджуватися на своїх основних компетенціях і водночас розширюватиме свій глобальний ланцюжок створення вартості, немає причин, чому вона не зможе зберегти своє лідерство на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТА СПРОЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІЗАЦІЮ

3.1. Шляхи покращення управлінських процесів в Amazon через цифровізацію

Будь-який вибір стратегічних варіантів неодмінно повинен узгоджуватися з рушійними силами корпоративної стратегії. Виходячи з дослідження, Amazon має завдання тільки на найближчі п'ять-десять років. Компанія зайняла лідируючі позиції на ринку в усьому світі, а отже, тепер має звернути увагу на наступний

еволюційний крок. Дійсно, сам її успіх може стати її загибеллю, як у прагненні домінування на ринку, Амазон занадто диверсифікується та розширюється без чіткої та сформульованої стратегії.

Амазон має взяти до уваги 5 рушійних сил корпоративної стратегії. Вони є:

- a) Імператив зростання або потреба росту;
- b) Відповідність внутрішнім силам і ресурсам фірми;
- c) Орієнтація на використання ринкових стратегій і націлювання на них;
- d) Узгодження стратегій із джерелами конкурентної переваги;
- e) Беручи до уваги як довгострокові, так і короткострокові аспекти прибутковості.

Тому тепер Амазон має визначити свої ключові компетенції та безжально націлити на них. Наприклад, його вихід на ринок планшетних комп'ютерів із пристроєм Kindle Fire був невдалим, а отже, тепер він повинен усунути цей та інші види непрофільних диверсифікацій.

Основним правилом для будь-якої фірми є те, чи її різні стратегії, включаючи вихід на ринок, асортимент продукції та пропоновані послуги, доповнюють її основні компетенції. Можливо, не може бути кращого стратегічного варіанту, ніж розширення та диверсифікація бізнесу в хмарі. Вже прогнозують, що перехід у хмару, тобто на власний віртуальний сервер, стане новим трендом у сфері ІТ-інфраструктури, і разом із цим надасть можливість маркетологам використовувати та обробляти дуже великі об'єми інформації. Враховуючи той факт, що Amazon побудовано на онлайн-платформі, хмарні послуги стануть розширенням його основної компетенції та доповнять існуючу бізнес-модель.

Дійсно, Amazon вже дотримується цієї стратегії через свої AWS або веб-сервіси Amazon, де пропонує набір і портфолію послуг для МСП (малих і середніх підприємств), які включають керування даними, простір для зберігання, послуги хостингу та інші хмарні послуги. Але треба розглядати розширення AWS, яке узгоджуватиметься з рушійними силами корпоративної стратегії, як визначено раніше, включаючи імператив зростання, розширення клієнтської бази за рахунок диверсифікації, узгодженості з внутрішніми ресурсами та виходу на сегмент ринку,

який фіксує приголомшливі темпи зростання. Однак ця стратегія також має певні недоліки, зокрема вихід на невипробуваний і неперевірений ринок, базування стратегії на технологічних тенденціях, які мають коротший термін служби, і збереження прибутку від ініціативи, яка потребує великих капіталовкладень.[24]

Також варто зазначити, що Amazon може розробити додаткову послугу Big Data, за допомогою якої вона запропонує фірмам і компаніям доступ до своїх інструментів видобутку великих даних і аналітичних інструментів. Це може бути доповненням до розширення AWS, і ці стратегії можуть служити буферами одна для одної на випадок невдачі будь-якої. Щоб швидко розвиватися та досягати ефекту масштабу, а також використовувати синергію, Amazon має розширюватися по всьому світу.[30] Хоча в своїй поточній бізнес-моделі він справді обслуговує глобальну аудиторію, він також повинен налаштувати локальні портали в країнах, куди він хоче вийти. Наприклад, Amazon тепер має спеціальні портали в багатьох країнах, включаючи Індію, і цю модель можна застосовувати в інших країнах.

Крім того, йому потрібно прийняти глобальний підхід, згідно з яким його основна модель доставки, адаптована до місцевих умов, також перейде і до більш глобальних умов. Конкретні регіони, на які Амазон може націлитися та поширюватися, це скандинавські країни, населення яких має високий рівень зв'язків і високий дохід. Бо подвійна комбінація високих темпів проникнення Інтернету та високих наявних доходів є надійним способом отримати більше бізнесу.

Amazon також може скористатися зростанням продажів від мобільної комерції, а також більше зосередитися на своєму сегменті електронних книг Kindle. Враховуючи той факт, що продажі його підрозділу Kindle вперше були вищими, ніж продажі інших його підрозділів за останні кілька кварталів, це є правильною бізнес-стратегією. Доповнення до цього мобільною комерцією сприятиме прибутковості в майбутньому.[31]

Отже, Amazon має диверсифікуватися у сферах з вищою прибутковістю. Можлива стратегія полягала б у розширенні хмарних пропозицій, які Амазон пропонує з AWS. Звичайно, як зазначалося у моєму дослідженні раніше, така диверсифікація не повинна призвести до стратегічних помилок, таких як

впровадження Kindle Fire. Тому вона повинна диверсифікуватися для зростання та прибутковості та водночас не втрачати фокусу на своїх основних компетенціях.

3.2. Впровадження цифрових процесів в управлінський аналіз на українському ринку

Цифрова економіка має значний вплив на управління українськими компаніями. Основні виклики, з якими стикаються компанії, пов'язані зі зміною споживацьких звичок, швидким розвитком технологій та збільшенням конкуренції.

Нижче наведено декілька важливих аспектів, які потрібно враховувати при управлінському аналізі українською компанією в умовах цифрової економіки:

a) Комунікація: Виробники та споживачі можуть легко спілкуватися між собою з використанням цифрових інструментів. Компанії повинні бути готові до такої комунікації та відповідати на запити клієнтів якнайшвидше.

b) Платіжні системи: Зараз існують багато різних цифрових платіжних систем, які дозволяють споживачам здійснювати покупки онлайн. Українські компанії повинні бути готові до роботи з різними системами, а також забезпечувати безпеку платежів.

c) Дані: Зараз компанії отримують велику кількість даних про споживачів, що дозволяє їм аналізувати та прогнозувати їхні потреби та звички. Однак, ці дані також повинні бути захищені від зловживання.

d) Конкуренція: Зараз конкуренція в цифровій економіці значно збільшилася, що змушує компанії змінюватися та шукати нові підходи до бізнесу. Українські компанії повинні виявляти гнучкість та швидкість реакції на зміни ринку, на фоні з міжнародними.

e) Людські ресурси: Цифрова економіка вимагає від компаній наявності висококваліфікованих співробітників, здатних працювати з цифровими технологіями та забезпечувати їх безпеку. Компанії повинні забезпечувати постійне навчання своїх співробітників та залучення нових талантів.

f) Глобалізація: Цифрова економіка дозволяє міжнародним компаніям працювати на різних ринках, що вимагає від них знання міжкультурних

відмінностей та уміння пристосовуватися до різних правових та економічних умов, саме це потрібно наздоганяти і українським компаніям.

g) Інновації: Цифрова економіка вимагає постійної інноваційної діяльності компаній, щоб залишатися конкурентоздатними на ринку. Українські компанії повинні створювати інноваційні продукти та послуги, які відповідають на потреби споживачів та забезпечують їхню безпеку.

Цифрова економіка вимагає від українських компаній гнучкості та швидкості реакції на зміни ринку, постійної інноваційної діяльності, знання міжкультурних відмінностей та уміння працювати з цифровими технологіями та забезпечувати їх безпеку.

Оскільки цифрова економіка постійно розвивається та еволюціонує, українські компанії повинні бути готовими до змін та пристосування до нових технологій та модних напрямків. Цього можна досягти через постійне навчання та розвиток персоналу, активний пошук нових можливостей та інновацій, а також використання гнучких стратегій управління. Крім того, ключово важливим є забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту даних для уникнення можливих кібератак та інших загроз.

Розвиток цифрової економіки неухильно веде до значної реструктуризації ринку праці. Безумовно, кадри є важливим фактором у функціонуванні будь-якої компанії. Очевидно, що основним стремінням в оптимізації бізнес-процесів є створення ефективних та оперативних внутрішньо-організаційних комунікацій між співробітниками підприємства, використовуючи цифрові технології, зорієнтовані на досягнення головної мети підприємства – прискорення операційних процесів та підвищення прозорості взагалі, а також створення сприятливих умов для клієнтів. Тим не менше, загальний успіх цифрової трансформації бізнес-процесів, у рамках створення ефективних комунікаційних потоків, та незворотність зовнішнього середовища вимагають від сучасних організацій впровадження відповідних прогностичних досліджень і формування адекватного розуміння інформаційних потоків для прийняття оптимальних управлінських рішень [17].

Як відомо, процедура розробки управлінського рішення, здебільшого, передбачає досить великий обсяг роботи менеджерів, автоматизація якої дає змогу не тільки значно скоротити обсяг працевитрат на підготовку рішення, але й отримати більш якісний “вихідний” матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення [17, с. 249]. Усе це підтверджує крайню необхідність застосування системи інформаційно-технологічних програмних засобів для ефективного супроводження управлінської діяльності у різних напрямках.

Так, відповідні системи підтримки прийняття рішень вже давно набули широкого застосування в економіках різних країн, постійно збільшуючи свою присутність на практиці [17, с. 258 – 259]. Орієнтуючись як на тактично-операційне, так і на стратегічне управління, такі допоміжні інформаційні системи застосовуються, зокрема, в маркетингу (для прогнозування й аналізу збуту, дослідження ринку і цін), для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт, в управлінні кадрами, виробництвом тощо.

При цьому найбільша частка комп'ютерної підтримки різних функцій припадає на стратегічне планування, управління і розвиток підприємств, операційне управління й розподіл ресурсів – тобто усі основні етапи управлінського аналізу.

Серед найвідоміших варіантів комерційної реалізації системи підтримки прийняття рішень можна назвати: Симплан (корпоративне планування); Експрес (рішення у сфері маркетингу і фінансів); CIS (планування нової продукції); PMS (управління цінними паперами); BIS (управління бюджетом); FOCUS (фінансове моделювання); ISDS (формування портфеля замовлень); Marketing Expert (розроблення стратегічного і тактичного планів маркетингу); RealPlan (інвестування в нерухоме майно); TAX ADVISOR (консультації з питань оподаткування), тощо.[26]

В епоху цифровізації все більше компаній впроваджують бізнес-додатки для прийняття оперативних рішень та виконання управлінського аналізу.

Особливістю таких трансформацій є висока динаміка змін: буквально за десятиліття інформаційні технології кардинально змінилися, давши велику кількість можливостей для розвитку стандартних секторів економіки та сприяючи появі

нових. По суті, цифровізація є безальтернативним шляхом розвитку сучасної економіки. Тому перед компаніями постає завдання адаптації до нових умов функціонування та відповідно створення робочих місць нового типу з максимальним використанням інтелектуального й творчого потенціалу свого персоналу.[23]

Події останніх років, а саме кризові явища, зумовлені пандемією COVID-19 та повномасштабна війна на території України, стали свідченням дієвості цифрової моделі економіки та її перевагами над традиційною. Значна частина персоналу була переведена на дистанційну форму роботи, управлінські процеси було спрощено та оптимізовано. Міграційні процеси не стали фатальними для економіки України у 2022 році, оскільки існувала можливість працювати дистанційно.

Введення системи віддаленої роботи призвело до необхідності впровадження численних нових технологічних та управлінських рішень: використання нових ІТ-продуктів і платформ, засобів комунікації, електронних систем постановки завдань і моніторингу їх виконання. Це стало додатковим завданням для персоналу компаній, що стало необхідною умовою для їх ефективного функціонування. Отже, питання розвитку персоналу та адаптації його навичок до сучасних умов є надзвичайно важливим і актуальним.

Людина є ключовим елементом сучасної організації та єдиним джерелом створення додаткової вартості та нових цінностей у суспільстві. Перехід на цифрові технології виробництва та управління процесами виробництва тільки підвищує роль людини в організації. Тепер персонал компанії не повинен концентрувати свою увагу на виконанні якихось простих виробничих чи управлінських задач, які виконуються різними програмами чи навіть штучним інтелектом, а повинні займатися більш творчими питаннями: залучення нових клієнтів, освоєння нових ринків, дослідження поведінки споживачів, розробкою маркетингових компаній тощо. Всі ці сфери поступово переходять у цифровий світ. Очевидно, що у сучасних умовах наявності стандартних виробничих навичок у сфері управління стає вже замало.[24]

Сучасний персонал повинен не тільки володіти управлінськими компетенціями, але й бути активним учасником цифрової економіки, знати принципи її побудови та використовувати існуючі в цій сфері технології. Сучасна цифрова економіка вийшла за рамки окремих країн чи світу. Сьогодні активно створюється віртуальний всесвіт з віртуальними компаніями на основі використання крипто-валют та block-chain технологій, або так звана криптономіка. Перехідний період від традиційної економіки, заснованої на інноваціях та глобалізації усіх процесів, до повної цифрової економіки, на наш погляд, буде зовсім нетривалим. Саме тому успіх переходу більшості компаній в цифровий світ буде більшою мірою залежати від наявності у персоналу відповідних знань та навичок цифрової взаємодії. Перед персоналом компаній будуть поставати завдання не традиційного адміністрування управлінських процесів в організації, а нестандартного вирішення поставлених завдань. Тому конкурентними перевагами персоналу у цифровій економіці поряд з освітою та високим рівнем професіоналізму, стають талант та інтелектуальні здібності.[17]

Отже, для ефективного управління компанією в Україні в умовах цифрової економіки потрібно бути гнучким, використовувати цифрові технології, бути свідомим міжкультурних відмінностей та забезпечувати ефективну комунікацію, навчання та розвиток співробітників, аналіз даних, партнерство та екологічну відповідальність.

ВИСНОВКИ

Отже, під час написання данної роботи було досліджено управлінський аналіз в міжнародних компаніях, оскільки вони надають нові можливості для поліпшення ефективності та розширення глобальної конкурентоспроможності. Було детально визначено поняття «управлінського аналізу» та його використання в бізнес

індустрії.

Було досліджено теоретичні засади внутрішнього середовища організації. Крім того, було визначено, що вплив цифрової економіки на управлінський аналіз, і як він призводить до зміни бізнес-моделей міжнародних компаній. Деякі компанії переходять на нові бізнес-моделі, такі як хмарні сервіси та підписки, в той час як інші компанії адаптують свої бізнес-моделі до нових можливостей, що надаються цифровими технологіями. Це вимагає від компаній гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у ринковій кон'юктурі. Зрештою, цифрова економіка також впливає і на глобалізацію міжнародних компаній. З розвитком цифрових технологій можливість здійснювати бізнес-операції за межами рідної країни стає дедалі простішою.

Були виконані основні поставлені завдання до магістерської роботи:

- досліджено теоретичні основи процесів цифрової економіки
- визначено канали впливу цих процесів на управління в цілому
- розглянуто вплив сучасних цифрових технологій на практиці

Також було розглянуто компанію Амазон для дослідження процесів управлінського аналізу всередині організації, впливу цифрових процесів на міжнародній практиці.

Amazon успішно використовує цифрові технології для проведення повного аналізу діяльності, автоматизації своєї діяльності та забезпечення швидкої та якісної обробки замовлень. Компанія також активно використовує штучний інтелект для аналізу даних та прогнозування попиту на товари. Amazon також використовує велику кількість роботів у своїх складах для автоматизації процесу підготовки та відправки замовлень.

Загальну корпоративну стратегію Amazon можна описати як концентричну диверсифікацію. Ця стратегія базується на використанні технологічних можливостей для досягнення успіху в бізнесі та дотриманні стратегії лідерства за витратами, спрямованої на пропонування максимальної цінності для своїх клієнтів за найнижчою ціною на додаток до охоплення свого бізнесу клієнтами, де вони вважають Amazon основною платформою для потреб онлайн-покупок.

Чому саме Amazon.com вдалося стати найбільшим Інтернет-магазином у світі? Було визначено такі моменти:

1. Клієнтоорієнтованість: Amazon постійно вдосконалювався. У компанії усі схиблені на клієнтоорієнтованість. Так, саме Amazon.com першим запровадив таку опцію, як відгуки клієнтів про товар. Навіть негативні. Цікаво, що виробники спочатку дуже чинили опір запровадження цієї функції. Їм здавалося, що введення подібної опції може негативно вплинути на продаж за наявності великої кількості негативних відгуків. Якимось чином Безос зумів переконати їх. І не дарма. Практика показала, що відгуки лише збільшують продажі. Найпопулярніша риса сайту - те, що покупці можуть залишати відгуки про куплені товари та оцінювати їх. Це допомагає вибрати потрібну річ гарної якості.

2. Диверсифікація: Ще одним фактором успіху компанії є те, що вона не стала зациклюватися на продажі книг. Сьогодні Amazon не просто «найбільший книгарня», а «магазин з найбагатшим вибором». В даний час сервіс Amazon.com охоплює 34 категорії товарів, включаючи електронні книги, побутову електроніку, дитячі іграшки, продукти харчування, господарські товари, спортивні товари та багато іншого.

3. Кадрова політика: У компанії вважають, що успіху можуть досягти лише малі групи. Саме тому в Amazon немає особливо складної вертикальної ієрархії в управлінні. Все збудовано на роботі малих груп. Під час відбору персоналу компанія ретельно розглядає кожного кандидата. Їй потрібні лише найкращі люди.

4. Маркетинг: Важливу роль успішних продажах Amazon займає і правильний маркетинг компанії. Вона зуміла побудувати таку систему продажів, коли прості люди самі починають просувати товари Amazon. Будь-який власник сайту може продавати через свій ресурс продукцію Amazon, отримуючи певний відсоток із продажу. Безос вигадав і реалізував свій задум щодо дочірнього ринку. Суть ідеї полягала в тому, що інші сайти могли б продавати продукцію Amazon і одночасно рекламувати бренд Amazon, отримуючи при цьому відсоток із продажу кожної одиниці товару. Стимул виявився простим і очевидним для інших сайтів. Для самої ж Amazon цей стимул подвоювався. По-перше, поширення та реалізація

продукції іншими сайтами спрощували завдання Amazon, оскільки користувачеві Інтернету не доводилося набирати електронну адресу безпосередньо її сайту. В результаті так званий дочірній електронний ринок Amazon для сайту певної спрямованості надавав і певної спрямованості літературу. Бізнес-сайти продавали книги економічного змісту, а дитячі – книги про Гаррі Поттера. Кожен із сайтів розповсюджувачів отримував 3,5% комісійних, не хвилюючись про проблеми, пов'язані з продукцією, що перебуває в обігу. До кінця дев'яностих Amazon розповсюдила свій вплив по всій глобальній мережі. По-друге, схема дочірніх ринків Amazon дозволяла довільний опис-рекламу, який давався різними сайтами по-різному, що унеможливлювало великі витрати Amazon на рекламні кампанії. Через війну здійснювався принцип публічності, т.к. споживачі могли розповідати один одному про ту чи іншу книгу, передаючи інформацію з вуст в уста, спілкуючись через інтерактивні форуми.

Довгострокова перспектива: У компанії завжди орієнтувалися на довгострокову перспективу.

Концентрація уваги на широкому колі споживачів: Споживачі не тільки можуть купити продукцію, наприклад книги, а й перепродувати її через Інтернет, запропонувавши іншим споживачам. Вони на рівні з маркетингом самої компанії.

Інформативність: Клієнтам компанії надається можливість обговорювати необхідну інформацію, що стосується придбання будь-якого товару, чи то книги, чи диска, чи якогось іншого товару. Споживачів також інформують про умови доставки, терміни та ціну, і навіть можуть надіслати список товарів, що належать до цієї категорії виробів.

Також було визначено, що цифрове управління персоналом в компанії Amazon включає в себе використання різних технологій та програм для ефективного управління кадрами. Основні аспекти цифрового управління персоналом включають:

1. Система кадрового обліку: Amazon використовує цифрову систему кадрового обліку для зберігання та керування персональними даними співробітників. Ця система дозволяє вести облік вакансій, контролювати

відвідуваність, вести прогнозування персоналу та проводити оцінку продуктивності.

2. Електронні системи навчання: Amazon має системи електронного навчання, які дозволяють співробітникам освоювати нові навички та оновлювати свої знання. Ці системи надають доступ до навчальних матеріалів, тренінгів та онлайн-курсів.

3. Електронна система управління продуктивністю: Amazon використовує цифрові інструменти для вимірювання та управління продуктивністю своїх співробітників. Ці системи дозволяють встановлювати цілі, вести моніторинг продуктивності та проводити оцінку робітників.

4. Електронні засоби комунікації: В компанії Amazon використовуються цифрові засоби комунікації, такі як електронна пошта, чати та відеозв'язок, для забезпечення ефективного спілкування між різними підрозділами та співробітниками.

Amazon відзначається унікальністю, яка спричинила справжню трансформацію в сфері електронної комерції. Сьогодні Amazon — це не лише онлайн-магазин товарів. Глобальний охоплюючий масштаб дозволяє їй впроваджувати нові сервіси та продукти у цифровій сфері. Хоча не всі сміливі та інноваційні рішення, які випробовує Amazon, завжди стають популярними, іноді вони виявляються занадто витратними і важко впроваджувати в щоденне життя. Однак для компанії важливо продовжувати утримувати імідж лідера і визначати тенденції та напрями розвитку індустрії в майбутньому.

Отже, сьогодні Amazon є одним із гігантів ІТ-індустрії. Це багатогранна компанія, представлена у різних галузях. Мабуть, у майбутньому можна буде спостерігати лише посилення диверсифікації Amazon. Безос використовує Інтернет, щоб запропонувати багатий вибір продукції (тільки найменувань книг є в 15 разів більше, ніж у будь-якій книгарні) та забезпечити мільйонам покупців персоналізований сервіс. Успіх Amazon породив нове ставлення до роздрібно́ї торгівлі, зробивши фірму одним із найкращих мережевих магазинів в Інтернеті, Безос змінив у людей сприйняття електронної комерції. Тим, хто мріє створити свій власний бізнес, один експерт, говорячи про Amazon.com, дає пораду: «Amazon.com є прикладом того, як компанія, що знову з'явилася, може влаштувати переоцінку

цінностей у всій індустрії». А цифрові процеси в аналізі сприяють не лише забезпеченню ефективного використання ресурсів, покращенню комунікації, а також більш спрощеному прийняттю управлінських рішень.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Управлінський аналіз.
URL:https://stud.com.ua/10020/ekonomika/upravlinskiy_analiz_osnova_protsestu_upravlinnya
2. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. - 151 с .
3. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. – Львів: Новий світ-2000, 2013. – 175 с.
4. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
5. Amazon стратегічний аналіз.
URL:<https://ru.scribd.com/doc/161898963/Amazon-Strategic-Management-Analysis-Report>
6. Організаційна структура Amazon. URL:<https://panmore.com/amazon-com-inc-organizational-structure-characteristics-analysis>
7. Відомості про Amazon. URL: <https://boardmix.com/analysis/amazon-company-swot-analysis/>
8. Відомості про управлінський аналіз.
URL:https://stud.com.ua/10020/ekonomika/upravlinskiy_analiz_osnova_protsestu_upravlinnya
9. Внутрішнє середовище організації. URL:<https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/internal-environment>
10. Офіційне корпоративне джерело Амазон. URL:
<https://www.aboutamazon.com/workplace/corporate-offices>
11. Офіційне джерело Амазон. URL: [https://ir.aboutamazon.com/sec-filings/sec-filings details/default.aspx?FilingId=13875159](https://ir.aboutamazon.com/sec-filings/sec-filings%20details/default.aspx?FilingId=13875159)
12. Офіційне джерело Амазон офіс. URL: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/AMZN/company-people>

13. Офіційний сайт Амазон. URL:<https://www.amazon.de>
14. U.S. Department of Commerce – International Trade Administration – Retail Trade Industry.
15. U.S. Department of Commerce – International Trade Administration – Software and Information Technology Industry. URL: <https://www.trade.gov/selectusa-software-and-information-technology-industry>
16. А. М. Третяка. Управління земельними ресурсами: Навчальний посібник. - Вінниця: Нова Книга, 2006 - 360 с.
17. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і допов. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
18. Томчук О.Ф. Управлінський аналіз фінансового ринку.- 2019. -№28. - С.133-141.
19. Операційний менеджмент Амазон. URL:<https://medium.com/@ponnamperumaanjana97/market-analysis-of-amazon-and-its-operational-management-86599484983>
20. Технологічні інновації. URL: <https://sciencepg.com/article/10.11648/si.20231102.14>
21. Менеджмент внутрішнього середовища. URL:https://pidru4niki.com/10611207/menedzhment/analiz_vnutrishnogo_seredovischa
22. Імперія Амазон. URL:<https://laba.ua/blog/3020-swot-analiz-amazon-rochemu-mozhet-ruhnut-e-commerce-imperiya>
23. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія: “Бізнес. Економіка. Фінанси” / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні, д.е.н. О. Ф. Івашини. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с
24. Цифровізація в Україні. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-se-oznacae.html>

25. Кузь М. М., Олексієнко Р. Ю. Ризики під час оптимізації системи управління в умовах цифрового суспільства. Економіко-правові та управлінські аспекти розвитку суспільства: молодіжний погляд : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Ч 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. С. 56–58.

26. Сікірда Ю. В. Інформаційні системи в менеджменті : конспект лекцій для курсантів і слухачів / Ю. В. Сікірда, А. В. Залевський. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2013. – 105 с.

27. Шкодін І. В. Управління міжнародним бізнесом в умовах цифрової трансформації. Економічна теорія та право. 2021

28. Amazon історія компанії. URL: <https://bazilik.media/imperiia-amazon-istoriia-ta-osoblyvosti-kompanii/>

29. Світові інтернет-гіганти. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3186089-najbils-i-itgiganti-zbilsili-svoi-pributki-do-8-triljoniv-na-tli-pandemii.html#:~:text=П%27ять%20найбільших%20світових%20ІТ,пише%20The%20Wall%20Street%20Journal.>

30. Лист Безоса до акціонерів. URL: <http://blog.aboutamazon.com/company-news/2019-letter-to-shareholders>.

31. Квартальний звіт за виручку на 2020 рік Amazon. URL: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2020/Amazon.com-Announces-Second-Quarter-Results/default.aspx>

32. Amazon – про персонал. URL: <https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/our-leadership-principles>