

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Карпінський Микола Миколайович

УДК: 658.5:004.738.5:658.62

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Використання цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами
автозаправного комплексу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Лесь Анастасія Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2025

Анотація

Карпінський М.М. «Використання цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами автозаправного комплексу». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано вплив цифрових технологій на управління бізнес-процесами автозаправного комплексу на прикладі мережі WOG. Розглянуто теоретичні засади цифровізації та класифікацію бізнес-процесів, оцінено рівень цифрової трансформації в компанії. Запропоновано рекомендації щодо подальшого вдосконалення бізнес-процесів за допомогою впровадження системи динамічного ціноутворення, цифрової воронки рекрутингу та роботизованих кавових станцій. Обґрунтовано їхню економічну ефективність та стратегічну доцільність у контексті цифрової трансформації автозаправного бізнесу.

Ключові слова: Цифрова трансформація, бізнес-процеси, цифрові технології, інновації, управління.

SUMMARY

Karpinskyi M.M. "The Use of Digital Technologies in the Management of Gas Station Business Processes." – Manuscript.

Bachelor's thesis for the degree of Bachelor in specialty 073 "Management." – Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

This thesis analyzes the impact of digital technologies on the management of business processes in gas station operations, using the WOG network as a case study. It explores the theoretical foundations of digitalization and business process classification and assesses the current level of digital transformation within the company. The paper proposes recommendations for further improvement of business processes through the implementation of dynamic pricing systems, digital recruitment funnels, and robotic coffee stations. Their economic efficiency and strategic relevance are substantiated within the context of digital transformation in the fuel retail sector.

Key words: digital transformation, business processes, digital technologies, innovation, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ АВТОЗАПРАВНОГО КОМПЛЕКСУ	7
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів в автозаправному комплексі	7
1.2. Роль цифрових технологій в управлінні бізнес - процесами.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ МЕРЕЖІ АЗК WOG.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії WOG.....	16
2.2. Діагностика стану цифрових рішень в мережі WOG.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АЗК ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	24
3.1. Обґрунтування цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів	24
3.2. Впровадження роботизованих кавових станцій як опція підвищення конкурентоспроможності.	27
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

д

Вступ

Актуальність теми дослідження. В умовах розвитку цифрових технологій бізнесу по всьому світу стикаються з необхідністю адаптації своїх процесів до нових технологічних реалій. Зокрема, у таких галузях, як енергетика та автозаправка, цифровізація є важливим кроком для підвищення ефективності роботи, зменшення витрат і покращення обслуговування клієнтів. В Україні, де ринок автозаправних станцій (АЗС) швидко розвивається, багато компаній зіштовхуються з потребою в адаптації до нових умов конкуренції та застосування інноваційних рішень у своїй діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Розвиток цифрової економіки та трансформаційні процеси, викликані цифровізацією, привертають увагу численних науковців та фахівців, таких як С. Дж. Берман, Б. Гейтс, Е. Гізен, В. Ісааксон і Дж. Уельс. Їхні дослідження сприяють формуванню ефективних стратегій цифрової трансформації. Вітчизняні дослідники, зокрема О.М. Алимов, Б.М. Андрушків, О.О. Бутник, Л.В. Городянська, О.О. Гуменюк та інші, зосереджуються на макроекономічному рівні в рамках реалізації концепції цифрової економіки. Їхні роботи сприяють розумінню ефективності стратегій цифрової трансформації, що є важливим для розвитку як економіки, так і суспільства в цілому.

Особливу увагу надають вітчизняні дослідники впливу цифрових технологій на бізнес-процеси та бізнес-моделі підприємств. Серед таких науковців є В.В. Апалькова, В.О. Бабенко, М.П. Войнаренко, О.І. Гончар, О.М. Десятнюк та інші. Їхні дослідження забезпечують теоретичну та практичну основу для впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище національного рівня, зокрема в різних галузях, таких як торгівля, виробництво, послуги.

Проте, у зв'язку з постійною еволюцією ринку та високою конкуренцією в окремих секторах економіки, дослідження цифровізації бізнес-процесів є надзвичайно важливим для специфічних сегментів, таких як автозаправні станції. Це обумовлено необхідністю оптимізації операційної діяльності та

підвищення ефективності роботи автозаправних мереж у сучасних умовах. Зокрема, цифрові технології мають потенціал не лише для покращення внутрішнього управління, а й для створення нових можливостей взаємодії з клієнтами, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування. Таким чином, вивчення цифровізації бізнес-процесів автозаправних станцій є необхідним кроком для їх адаптації до нових вимог ринку та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Мета та завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є проаналізувати поточний стан цифрової трансформації в АЗК WOG, здійснити оцінку їх впливу на ефективність операційної діяльності, виявити проблеми та розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських бізнес-процесів із використанням цифрових технологій.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи використання цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами.
2. Проаналізувати основні бізнес-процеси, що здійснюються в мережі WOG.
3. Оцінити вплив цифрових рішень на операційну діяльність АЗС.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів управління за допомогою цифрових технологій.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є бізнес-процеси автозаправного комплексу. *Предметом* дослідження виступають цифрові технології в управлінні бізнес-процесами.

Методи та інформаційна база дослідження. У дослідженні використані методи *теоретичного аналізу, порівняльного аналізу*, а також методи *економічного аналізу* для оцінки впливу цифрових технологій на фінансові показники компанії.

Інформаційна база. Для збору емпіричних даних використані статистичні дані та внутрішні звіти мережі WOG, а також інтерв'ю з керівниками та працівниками компанії.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість роботи полягає в можливості масштабування запропонованих рішень у межах всієї мережі АЗС та їхньому використанні іншими учасниками ринку. Результати дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності автозаправного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження висвітлено у наукових публікаціях:

Карпінський М. Цифровізація бізнес-процесів у моделі сталого розвитку автозаправних станцій. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Науково-практичної студентської конф., Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 236–239

Карпінський М. Роль смарт-технологій у підвищенні ефективності управління бізнес-процесами: цифровий вимір. *Наукові читання – 2024: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІ менеджменту, бізнесу і права*. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 277-280

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 36 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 28 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ АВТОЗАПРАВНОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів в автозаправному комплексі

Бізнес-процеси в автозаправному комплексі (АЗК) — це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих операцій, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування АЗС. Вони включають в себе всі етапи, починаючи від закупівлі палива і закінчуючи обслуговуванням кінцевого споживача. Бізнес-процеси в АЗК охоплюють як операційну діяльність, так і стратегічне управління, а також забезпечення якості послуг, наданих споживачам.

Основною метою бізнес-процесів є створення додаткової вартості для кінцевого споживача (автомобілістів) і забезпечення сталого функціонування бізнесу. До цього також входять управлінські, фінансові, маркетингові, технічні та логістичні аспекти.

Бізнес-процеси на АЗС можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за функціональним призначенням, за типом операцій і за рівнем взаємодії. Нижче представлено основні типи бізнес-процесів, які мають місце в автозаправних комплексах.

За функціональним призначенням:

Основні бізнес-процеси - це ті процеси, що безпосередньо забезпечують основну діяльність АЗС, зокрема надання пального споживачам, обслуговування клієнтів, продаж товарів та послуг, що є основними джерелами доходу компанії.

Продаж пального - заправка автомобілів, облік пального, контроль за запасами та транспортуванням палива.

Обслуговування клієнтів - робота касирів, надання додаткових послуг (наприклад, миття автомобілів, продаж супутніх товарів). Забезпечення якості - контроль за якістю пального та технічним станом обладнання. Допоміжні бізнес-

процеси - це ті, що забезпечують підтримку основних процесів, але безпосередньо не впливають на кінцевий продукт. Вони включають в себе: постачання палива - управління ланцюгом постачання, від постачальників до АЗС.

Фінансове управління - моніторинг фінансових операцій, управління витратами, доходами, облік та звітність. **Технічне обслуговування-** профілактичне обслуговування заправних станцій, ремонт і обслуговування обладнання. Управлінські бізнес-процеси - процеси, що пов'язані з плануванням, управлінням і моніторингом усієї діяльності АЗС. Окремими блоками варто виділити стратегічне управління (розробка планів розвитку, маркетингових стратегій, визначення напрямків для підвищення конкурентоспроможності) та управління персоналом (набір, навчання і мотивація співробітників, управління кадровими процесами).

За типом операцій розрізняють процеси обслуговування клієнтів (Front-end processes) - ці процеси відбуваються безпосередньо під час взаємодії з клієнтом, наприклад, заправка пального, допомога касирів, продаж товарів, надання послуг (миття автомобіля, продаж аксесуарів для автомобілів). Наступний блок - це процеси, що підтримують операційну діяльність (Back-end processes), вони спрямовані на забезпечення ефективної роботи всієї системи, а саме контроль запасів, який передбачає моніторинг кількості пального на станції, своєчасне поповнення запасів, управління поставками.

Технічне обслуговування обладнання передбачає регулярне обслуговування насосів, системи моніторингу, інші технічні аспекти.

Наступна класифікація - за рівнем взаємодії. Тут розрізняють - ці процеси здійснюються всередині компанії і не включають зовнішніх учасників. Прикладом є внутрішній контроль за якістю пального, технічне обслуговування та фінансовий моніторинг.

Зовнішні бізнес-процеси включають взаємодію з зовнішніми партнерами, клієнтами та постачальниками. Наприклад, взаємодія з постачальниками

пального, маркетингова діяльність, продаж пального та супутніх товарів, комунікація з клієнтами через онлайн-платформи чи мобільні додатки.

Цифровізація бізнес-процесів в автозаправних комплексах дозволяє значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Наприклад, використання автоматизованих систем для моніторингу запасів палива, впровадження електронних платіжних систем, управління через мобільні додатки для клієнтів, а також інтеграція технологій для збору та аналізу даних про споживання пального дозволяє значно оптимізувати операційні витрати та покращити рівень обслуговування клієнтів.

Таким чином, бізнес-процеси автозаправного комплексу є комплексним набором функцій і операцій, що включають як основні, так і допоміжні процеси, які сприяють ефективній роботі станцій і задоволенню потреб споживачів. Інтеграція цифрових технологій у ці процеси дозволяє оптимізувати управлінські функції, підвищити рівень обслуговування та зменшити витрати, що робить компанії більш конкурентоспроможними на ринку.

1.2. Роль цифрових технологій в управлінні бізнес - процесами

Цифрові технології в управлінні бізнес-процесами означають комплексне впровадження сучасних ІТ-рішень у всі аспекти діяльності компанії. Іншими словами, цифрова трансформація – це не просто автоматизація окремих задач, а стратегічний підхід до перебудови бізнесу за допомогою цифрових інструментів. Головна мета таких змін – підвищити гнучкість підприємства, ефективність процесів та якість обслуговування клієнтів в умовах швидких змін на ринку. Це вимагає не лише впровадження новітніх технологій (штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних сервісів тощо), але й оптимізації самих процесів та зміни корпоративної культури – переходу на гнучкі методи роботи, навчання персоналу та підтримки інновацій на всіх рівнях.

Важливо зазначити, що цифрова трансформація зазвичай відбувається поетапно. Компанії проходять стадії від переведення паперових операцій у

електронний вигляд до повної автоматизації підрозділів і впровадження передових рішень (хмарні обчислення, AI, IoT тощо) на фінальних етапах розвитку.

Таким чином, успішна цифровізація охоплює декілька напрямів одночасно – технології, процеси, людей та бізнес-моделі – і дозволяє бізнесу стати більш конкурентоспроможним і стійким до зовнішніх викликів.

Цифровий інструментарій для трансформації бізнес-процесів надзвичайно широкий. Серед ключових рішень, які найчастіше впроваджуються підприємствами для підвищення ефективності, можна виділити такі:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning): комплексні системи для управління ресурсами підприємства. ERP об'єднують фінанси, бухгалтерію, склад, продажі, виробництво та інші функції в єдину платформу. Впровадження ERP дозволяє **централізувати дані** і автоматизувати ряд рутинних операцій – від обліку запасів до формування звітності. Наприклад, популярні ERP (SAP Business One, Microsoft Dynamics та ін.) широко застосовуються в Україні для автоматизації бухгалтерського обліку й управління ресурсами. Це скорочує трудовитрати і мінімізує помилки при виконанні бізнес-процесів.
- CRM-системи (Customer Relationship Management): програми для керування взаємовідносинами з клієнтами. CRM забезпечує ведення єдиної бази даних клієнтів, історії замовлень і звернень, що допомагає персоналізувати маркетинг і покращити сервіс. За допомогою CRM компанія може автоматизувати процеси продажів і обслуговування – відстежувати потреби клієнтів, керувати лідами, нагадувати про повторні покупки. У підсумку це підвищує лояльність споживачів та спрощує роботу відділів збуту і маркетингу.
- IoT (Internet of Things, інтернет речей): технологія підключення фізичних об'єктів і датчиків до інтернет-мережі для збору та обміну даними в реальному часі. В бізнес-процесах IoT дозволяє автоматизувати моніторинг та управління обладнанням і середовищем. Наприклад, у

роздрібній торгівлі та на виробництві датчики IoT застосовуються для відстеження рівня запасів, контролю стану техніки, екологічних показників тощо. На АЗС IoT-рішення можуть моніторити рівень пального в резервуарах, сигналізувати про потребу дозаправки чи технічне обслуговування обладнання. Це підвищує оперативність реагування і знижує ризики збоїв.

- Аналітика даних і Big Data: інструменти для збору, зберігання та аналізу великих обсягів інформації (BI-системи, системи бізнес-аналітики, такі як **Google Analytics, Power BI** тощо). Впровадження аналітичних платформ дає змогу керівникам приймати рішення на основі фактичних даних, а не інтуїції. Аналіз даних про продажі, поведінку клієнтів, операційну ефективність допомагає виявити «вузькі місця» в процесах і знайти нові точки зростання. Зокрема, AI (штучний інтелект) сьогодні використовується для прогнозування попиту, оптимізації ланцюгів постачання і навіть для аналізу відеопотоків чи інших неструктурованих даних. Такі можливості відкривають шлях до проактивного управління бізнесом.
- Мобільні додатки та онлайн-сервіси: нині майже кожна велика компанія впроваджує або веб-портали для взаємодії з клієнтами і оптимізації внутрішніх процесів. Мобільні додатки дозволяють клієнтам самостійно отримувати послуги: робити замовлення, здійснювати оплату, відстежувати доставку, залишати заявки тощо. Для персоналу внутрішні мобільні застосунки спрощують комунікацію і доступ до корпоративних систем на ходу. Наприклад, у ритейлі є тренд запускати додатки, через які можна попередньо сформувати кошик покупок, сканувати товари та оплачувати без касира – це економить час і підвищує зручність обслуговування. На автозаправках мобільні застосунки дають можливість водіям оплачувати пальне не виходячи з авто, знайти найближчу станцію, накопичувати бонуси і користуватися акціями (детальні приклади – у другому розділі роботи).

- Автоматизовані системи обліку та контролю: маються на увазі різноманітні спеціалізовані програмно-апаратні рішення, що забезпечують автоматизацію конкретних операційних процесів. Сюди можна віднести сучасні POS-системи (програмно-апаратні касові комплекси), системи електронного документообігу, складські системи обліку та ін. Наприклад, за допомогою ERP та CRM можна автоматизувати обробку замовлень, управління запасами, бухгалтерський облік і підготовку аналітичних звітів – усе це зменшує потребу в ручній праці і прискорює виконання завдань.

Перехід до цифрових бізнес-процесів дає компаніям низку відчутних переваг. Насамперед забезпечує підвищення ефективності та продуктивності. Автоматизація рутинних операцій значно прискорює виконання задач і знижує вплив людського фактору. Операції, що раніше займали години (наприклад, зведення звітності чи обробка замовлень), тепер виконуються за лічені хвилини. Це вивільняє час співробітників для більш творчих або стратегічних завдань. Також цифрові системи зменшують кількість помилок і дублювання даних. У підсумку підприємство працює більш злагоджено, із меншими витратами ресурсів.

Завдяки централізованим базам даних (наприклад, у ERP) керівництво отримує єдине джерело правди про всі аспекти діяльності – від фінансів до складу. Інструменти бізнес-аналітики дозволяють обробляти великі масиви даних майже в режимі реального часу і будувати звіти з потрібними показниками. Це означає, що рішення тепер приймаються на основі достовірних фактів і метрик, що підвищує їхню якість. Крім того, розвинена аналітика дає змогу виявити приховані тенденції та точніше прогнозувати майбутнє (попит, поведінку клієнтів тощо).

Цифрові технології відкривають нові можливості для персоналізації сервісу і підвищення лояльності споживачів. Збір даних про клієнтів та їхні вподобання дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, програми лояльності, таргетовані акції. Мультиканальні комунікації (через мобільний додаток, чат-бот, соцмережі) забезпечують швидкий зворотний зв'язок і підтримку 24/7. У

результаті зростає задоволеність клієнтів і їхня прив'язаність до бренду. Як зазначають експерти, цифрова трансформація дає компаніям інструменти краще розуміти потреби клієнтів і підвищувати рівень обслуговування.

Цифровізація робить компанію більш адаптивною до зовнішніх змін. По-перше, автоматизовані та онлайн-процеси легше масштабуються, наприклад, додавання нових користувачів у систему чи обробка зростаючого потоку замовлень не потребують пропорційного збільшення персоналу. По-друге, у критичних ситуаціях (локдаун, військові дії тощо) цифрові рішення дозволяють забезпечити безперервність роботи, співробітники можуть працювати віддалено через хмарні сервіси, а клієнти отримувати послуги онлайн. Як показав досвід, компанії з розвинутою цифровою інфраструктурою легше переносять потрясіння: вони швидше переходять на нові моделі роботи і менше залежать від фізичних обмежень.

У світі, де технології змінюють правила гри щодня, здатність бізнесу впроваджувати новації стає вирішальною. Цифрова трансформація дозволяє випередити конкурентів, пропонуючи клієнтам нові цінності та зручності, недоступні в традиційній моделі. Наприклад, компанії, які першими запустили мобільні додатки чи онлайн-сервіси у своїй ніші, отримали приріст аудиторії за рахунок техно-орієнтованих клієнтів. Окрім того, цифрові інструменти стимулюють культуру постійних покращень: з'являється більше простору для експериментів, швидкого тестування гіпотез на ринку і впровадження проривних продуктів.

Таким чином, цифровізація не тільки підвищує ефективність поточних процесів, а й служить платформою для майбутніх інновацій.

Попри значні переваги, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів. Так, запровадження сучасних ІТ-систем потребує суттєвих інвестицій у програмне забезпечення, обладнання, навчання персоналу, послуги інтеграторів. Для малих і середніх підприємств покупка ліцензій ERP/CRM або аналітичних платформ може стати непосильним фінансовим навантаженням. Навіть великі компанії ретельно оцінюють ROI (окупність інвестицій) подібних

проектів. Існують способи знизити витрати – наприклад, використання хмарних сервісів по підписці замість встановлення дорогих локальних систем. Проте фінансовий бар'єр залишається однією з головних причин, що стримують цифровізацію бізнесу.

Оновлення технологій вимагає нових навичок від працівників. На практиці компанії часто стикаються з тим, що для впровадження і підтримки цифрових рішень. IT-фахівці, бізнес-аналітики, дата-сайєнтисти – ці професії висококонкурентні на ринку праці, і не кожен бізнес може дозволити собі тримати цілу команду експертів. Внутрішній персонал також може опиратися змінам: люди побоюються, що автоматизація зробить їхню посаду непотрібною, або просто не хочуть виходити із зони комфорту старих процесів. Недостатня підтримка керівництва і відсутність якісного навчання тільки посилюють проблему. В результаті, без належної роботи з персоналом, цифрова трансформація може гальмувати чи навіть саботуватися зсередини.

Переведення процесів в цифрову площину неминуче підвищує ризики, пов'язані з інформаційною безпекою. Інтернет-з'єднані системи можуть стати мішенню для кібератак, витоку конфіденційної інформації, шахрайства. Бізнес, що зберігає великі обсяги даних про клієнтів, фінанси тощо, несе відповідальність за їх захист. Питання кібербезпеки особливо актуальні для галузей з онлайн-платежами (рітейл, фінанси) та критичної інфраструктури. Впровадження нових технологій потребує паралельного впровадження засобів захисту: шифрування даних, систем моніторингу мережевої активності, резервного копіювання, міжмережевих екранів та регулярних аудитів безпеки. Недбалість у цьому питанні може звести нанівець вигоди цифровізації, якщо компанія втратить довіру клієнтів через хакерський інцидент.

Великий виклик – гармонійно вписати нові цифрові рішення в існуючу IT-інфраструктуру та бізнес-структуру. Часто виникає потреба інтегрувати нову систему зі старими (legacy) системами, перенести дані, налаштувати сумісність – це складний технічний процес. Паралельно треба трансформувати бізнес-процеси під нові можливості. Без чіткого плану і підтримки топ-менеджменту

проект може зайти в глухий кут. Експерти радять приділяти особливу увагу управлінню змінами: комунікувати з командою про цілі і вигоди, поетапно впроваджувати зміни, навчати персонал. Відсутність стратегії і координації може призвести до того, що компанія витратить кошти на технології, але не отримає очікуваного ефекту через людський та процесний фактор.

Цифрові інновації часто випереджають зміни в законодавстві. Наприклад, використання хмарних сервісів може стикатися з вимогами щодо локалізації даних, а впровадження електронного документообігу – з необхідністю відповідати нормам електронного підпису і зберігання документів. Бізнесу важливо враховувати чинні регуляції у сфері захисту даних (наприклад, GDPR), електронної комерції, цифрових фінансів тощо. Також держава може вводити нові правила – як-то вимоги до РРО (реєстраторів розрахункових операцій) при впровадженні мобільних платежів. Недотримання законодавства тягне за собою ризики штрафів і репутаційних втрат. Тому юридичний супровід цифрових проектів є додатковою статтею витрат і потребує уваги з боку компанії.

Зазначені проблеми не є непереборними – їх можна вирішити, залучаючи зовнішніх експертів, обираючи поступовий підхід до цифровізації та забезпечуючи підтримку згори. Проте бізнес має реалістично оцінювати ці ризики при плануванні цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ МЕРЕЖІ АЗК WOG

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії WOG

WOG (скорочення від англ. West Oil Group — Західна Нафтова Група) є однією з найбільших мереж автозаправних станцій в Україні. Компанія була заснована Сергієм Лагуром та Світлою Івахівою. На січень 2025 року мережа налічувала понад 360 АЗС по всій Україні (окрім тимчасово окупованих територій), більшість з яких мають кав'ярні WOG CAFE та магазини WOG MARKET. Історія розвитку компанії представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку компанії WOG

Роки	Етап розвитку
2000	відкриття першої автозаправної станції під брендом WOG у селищі Цумань на Волині
2002	мережа налічує понад 200 АЗС по всій Україні
2005	створення навчального центру для підвищення кваліфікації персоналу.
2006	запуск перших АЗС в Києві та Одесі.
2007	початок роботи АЗС у Чернігівській, Запорізькій, Полтавській, Херсонській, Луганській та Харківській областях, а також відкриття супермаркетів Sun Market на АЗС.
2010	запуск програми лояльності PRIDE для постійних клієнтів.
2013	відкриття першої електрозаправки в Києві.
2017	запуск сервісу WOG Pay для безконтактної оплати пального та напоїв.
2022	впровадження терміналів WOG PAY BOX для самообслуговування клієнтів.
2023	відкриття найбільшого трасового комплексу на Житомирщині та дитячої зони спільно з Bob Snail.
2024	відкриття нової АЗС у київському city-форматі під час повномасштабної війни.

Джерело: складено автором

Наразі мережа WOG включає 13 нафтобаз та понад 360 АЗС в Україні. Крім того, компанія має лабораторії для контролю якості пального та сервісну компанію для технічного обслуговування АЗС. WOG також володіє 345

кав'ярнями WOG CAFE і 355 магазинами WOG MARKET. WOG пропонує різноманітне пальне, включаючи 95 Євро-5, Mustang 95, Mustang 100, дизель Mustang+ та газ LPG.

Програма лояльності PRIDE має понад 8,5 мільйонів учасників.

Серед нагород і досягнень варто виділити такі: 2005 рік — отримання звання «Золота торгова марка України», 2010 рік — визнання бренду WOG найдорожчим серед національних брендів в Україні в галузі пального та енергетики, 2020 рік — перемога в номінації «Найбільш впізнавана ВТМ року» на Національній бізнес-премії, 2023 рік — друга позиція в списку 200 лідерів української економіки в галузі «ПЕК: Нафтогазова енергетика»

Важливим аспектом діяльності корпорації WOG є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Вона з моменту свого заснування в 2000 році активно реалізує різноманітні благодійні та екологічні ініціативи, спрямовані на підтримку соціальних проєктів, покращення умов життя та допомогу громадянам у складних ситуаціях. Програми соціальної відповідальності компанії не обмежуються лише допомогою в умовах війни, а охоплюють широкий спектр діяльності, зокрема медичну допомогу, екологічні ініціативи, підтримку дітей та людей з обмеженими можливостями, а також допомогу українським військовим.

Так, ініціатива "Дорога добра" була започаткована WOG у 2006 році. Її метою стало придбання дороговартісного медичного обладнання для лікарень по всій Україні. Цей проєкт мав на меті забезпечити сучасними інструментами медичні заклади, що уможливило порятунок тисяч життів, зокрема дітей. Завдяки цій ініціативі компанія зробила значний внесок у покращення медичної інфраструктури та допомогла сотням пацієнтів отримати необхідну медичну допомогу.

У 2019 році компанія запустила перший всеукраїнський конкурс малюнку серед дітей на тему "Твори різдвяну дивокаву". Щороку напередодні новорічних свят діти з усієї України надсилають свої роботи, і три найкращі малюнки прикрашають різдвяні горнятка, що з'являються в WOG CAFE в день Святого

Миколая. Цей конкурс став гарною традицією компанії, сприяючи розвитку творчих здібностей у дітей та залучаючи їх до благодійних ініціатив.

У 2020 році, в умовах пандемії COVID-19, WOG разом з таксі-сервісом Uklon та фундаціями ДонорUA і #ВартоЖити запустила програму "Таксі для донора". Метою проєкту стало забезпечення безкоштовних поїздок донорів до Центрів Крові. Програма успішно забезпечила 20 000 поїздок, сприяючи збереженню життя багатьох людей, яким була необхідна донорська кров у складних умовах пандемії.

Починаючи з 2020 року WOG реалізує екологічну платформу "До природи з добром". В рамках цього проєкту компанія активно займається сортуванням відходів, відправляючи їх на вторинну переробку. Також WOG займається повторним використанням кавової макухи, що утворюється в процесі приготування кави на АЗС. У проєкті "Батарейка, здавайся!" компанія збирає відпрацьовані батарейки, сприяючи їх правильній утилізації та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

На початку повномасштабної війни WOG активно підтримала ініціативу "Збережи пальне для перемоги". Метою цього проєкту стало популяризування відповідального споживання пального, що допомагає забезпечити максимальну ефективність витрат ресурсу в умовах війни. До проєкту приєдналися як українські, так і міжнародні компанії, а також громадські діячі та лідери думок.

У 2022 році компанія WOG разом з Укрзалізницею та Благодійним фондом "Твоя опора" реалізувала проєкт "Твори добро". Час від часу частина коштів із продажу гарячих напоїв у WOG SAFE в поїздах Інтерсіті перераховувалася на закупівлю медикаментів для дітей, постраждалих від війни. Це ініціатива допомогла багатьом родинам, що пережили важкі часи війни.

"Добробонуси" — соціальний проєкт, ініційований спільно з Благодійним фондом Сергія Притули. Проєкт спрямований на збір коштів для забезпечення спеціалізованими швидкими допомогами для підрозділів Збройних сил України. Це ще один важливий крок WOG у підтримці оборонної сфери під час війни.

У рамках співпраці з Visa компанія WOG реалізувала проєкт "Добропаливо", метою якого є підтримка палим волонтерів благодійного фонду "Життєлюб". Цей проєкт дозволяє волонтерам доставляти ліки, продукти та інші необхідні товари до найбільш вразливих верств населення, що постраждали внаслідок бойових дій.

Під час повномасштабної війни WOG запустила проєкт "Пальне, що рятує життя", метою якого є забезпечення палим евакуаційних місій. Ці місії спрямовані на евакуацію цивільних осіб та поранених військових із гарячих точок війни. До цієї ініціативи приєдналися понад 10 різних організацій, які отримують системну підтримку палим для своїх гуманітарних місій.

Проєкт "WOGОНЬ Допомоги" був реалізований для забезпечення актуальних потреб Сил оборони України. Ініціатива спрямована на оперативне надання допомоги в умовах бойових дій, зокрема у вигляді постачання пального для військових підрозділів та гуманітарних місій.

Для підтримки ветеранів та ветеранок компанія WOG розпочала соціальний освітній проєкт "Академія кави WOG". Цей проєкт надає можливість пройти навчання в кавовій індустрії, що дозволяє випускникам відкрити власні кав'ярні. На кінець 2024 року було випущено понад 200 учасників, що успішно стартували власний бізнес

Компанія WOG активно реалізує корпоративну соціальну відповідальність через низку благодійних ініціатив, екологічних проєктів і підтримку різноманітних соціальних ініціатив, особливо в умовах війни. Її діяльність сприяє розвитку громад та допомагає тим, хто цього найбільше потребує, що значно підвищує репутацію компанії та її роль у суспільстві.

2.2. Аналіз цифрових рішень в мережі WOG

Аналіз впливу цифрових рішень розпочнемо з PEST-аналізу (Political, Economic, Social, and Technological analysis), оскільки такий аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує

компанія. Це дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на бізнес. Він представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз компанії WOG

Категорія	Фактори	Вплив
Політичні (Political)	Військовий стан та політична нестабільність в Україні. -Регулювання паливного ринку державою. Підтримка цифрової трансформації на рівні держави. Митна політика щодо імпорту пального та обладнання.	Ризик пошкодження інфраструктури, але також стимул для інновацій. Можливості завдяки цифровим стратегіям держави.
Економічні (Economic)	Інфляція та коливання валютного курсу. Залежність від імпортного пального. Зростання вартості логістики. Відновлення попиту на пальне після спаду. Розвиток ринку електромобілів	Витрати ростуть через імпорт. Розвиток електрозарядок як новий напрям.
Соціальні (Social)	Зміна поведінки споживачів (бажання швидкого, зручного сервісу). Попит на якісну каву та послуги в дорозі. Зростання популярності безконтактного обслуговування Мобільність населення та розширення автоінфраструктури.	Потреба в сучасному сервісі (WOG CAFE, PRIDE). Програми лояльності та персоналізація — конкурентна перевага.
Технологічні (Technological)	- Впровадження роботизованих кав'ярень, терміналів самообслуговування Широке використання IoT, GPS, Big Data Кібербезпека та захист даних клієнтів Розвиток мобільних додатків та AI-аналітики	Значний потенціал для підвищення ефективності. Потреба у значних інвестиціях та технічному супроводі

Джерело: власні дослідження

Далі розглянемо основні цифрові рішення, запроваджені WOG та визначимо їхні ефекти. Ще у 2017 році WOG запусив сервіс WOG PAY Паливо,

який дозволяє оплатити бензин чи дизель через смартфон, не підходячи до каси. Алгоритм дуже зручний: водій вставляє пістолет в бак, обирає в додатку PRIDE вид пального, номер колонки та суму – після чого заправка автоматично починається. Ця технологія стала критично важливою під час воєнних дій 2022 року: у періоди комендантських годин та дефіциту персоналу деякі заправки WOG перейшли в повністю автономний режим, працюючи тільки через WOG PAY без присутності операторів. Це дозволило заправляти машини швидко, пожежні та військові авто навіть за відсутності працівників. Наразі частка онлайн-покупок пального через WOG PAY стабільно зростає і у пікові моменти сягає ~10% від загального обсягу продажів бензину та дизелю. Такий рівень проникнення цифрового каналу для традиційно «офлайнової» послуги свідчить, на нашу думку, про високу прийнятність сервісу серед клієнтів.

У 2021–2022 роках WOG почав оснащувати свої автозаправні комплекси кіосками самообслуговування під брендом WOG PAY BOX. Перші 125 терміналів з'явилися на найбільш завантажених АЗК на початку 2022 року. Через WOG PAY BOX клієнти можуть самостійно розрахуватися одним чеком за пальне, товари в магазині WOG MARKET чи страви в кафе WOG CAFE – всього за кілька кліків, без допомоги касира. Інтерфейс терміналу інтуїтивно зрозумілий (багато хто вже звик до кас самообслуговування в супермаркетах). Система приймає різні способи оплати – від паливних карт і ваучерів до банківських карток та навіть криптовалюти (опція Binance Pay була інтегрована, хоча наразі не активна через регуляторні обмеження). В умовах війни ці кіоски стали порятунком на станціях зі скороченим персоналом: у пікові дні через WOG PAY BOX здійснюється до 32% транзакцій на заправках, де вони встановлені. Тобто кожна третя покупка там проходить без участі оператора – істотне підвищення пропускної здатності та економія трудових ресурсів.

Ще один цифровий сервіс WOG – оплата напоїв через додаток. WOG PAY Кава дозволяє купити каву, взагалі не підходячи до каси: потрібно обрати напій у смартфоні, оплатити, а потім просто відсканувати QR-код на кавовому апараті і отримати готову каву. WOG повністю перезапустив цей сервіс у грудні 2022

року, зробивши його максимально зручним. Клієнти швидко призвичаїлися до новинки – вже невдовзі до 14% продажів кави в мережі почали проходити через додаток. Водії оцінили можливість насолодитися напоєм без черг, просто під'їхавши до автомата. Цей сервіс розвантажує касирів і прискорює обслуговування в кафе, що особливо цінно у «години пік» на трасах.

У мобільному додатку WOG PRIDE з 2016 року діє функція «Гаманець», яка фактично є внутрішнім передплаченим рахунком клієнта для покупок на АЗС. Користувач може поповнити гаманець наперед (внести певну суму гривень) і надалі розраховуватися цими коштами за пальне або товари. Важлива особливість – при цьому фіксується ціна пального на момент покупки на гаманець і діє понад 90 днів. Тобто клієнти захищені від потенційних інфляційних стрибків цін. Цей інструмент став дуже популярним в періоди нестабільності ринку. Показовий випадок: 30 червня 2023 року, напередодні повернення оподаткування пального, водії масово закупували бензин за старою ціною – за один день через гаманець було продано двомісячний обсяг пального, і сервіс витримав це навантаження без збоїв. Наразі обсяги операцій через PRIDE-гаманець складають до 5% від усіх готівкових продажів мережі (пікове значення). Це суттєва частка, яка показує довіру клієнтів до цифрового продукту WOG.

Всі згадані сервіси інтегровані в єдиний мобільний застосунок WOG PRIDE, який став для компанії цифровою платформою взаємодії з клієнтами. Через додаток користувачі не лише оплачують пальне чи каву, а й отримують персональні бонуси, знижки, акційні пропозиції, переглядають історію транзакцій, залишають відгуки. Додаток також допомагає спланувати поїздку: показує адреси найближчих заправок, доступні там послуги і навіть дозволяє прорахувати, скільки літрів пального знадобиться на заданий маршрут. Програма лояльності PRIDE побудована так, що щоразу при заправці чи купівлі клієнт накопичує бали/бонуси, які потім можна обміняти на знижки. Чим частіше заправляється клієнт у WOG, тим вищий його рівень і тим більше привілеїв (принцип гейміфікації). Це стимулює завантажувати додаток і користуватися саме цифровими сервісами, адже вони дають додаткову вигоду. В результаті

WOG отримує цінні дані про поведінку споживачів, а клієнти – швидкий і зручний сервіс у кілька натискань на екрані смартфона. Прагнучи бути на вістрі інновацій, WOG реалізував можливість оплати пального криптовалютою. У партнерстві з Binance восени 2022 року було запущено опцію оплати через Binance Pay – достатньо обрати цей спосіб у WOG PAY і підтвердити транзакцію в мобільному застосунку Binance. На момент запуску WOG стала першою мережею АЗС в Україні, що приймає криптовалюту. Хоча через регуляторні нюанси НБУ цей функціонал тимчасово призупинено, компанія очікує на відновлення і розширення спектру cashless-розрахунків у майбутньому. Окрім крипто, WOG інтегрує й інші сучасні методи оплати: однією з перших в Україні мережа додала Apple Pay та Google Pay у свій додаток ще в 2018 році, а в 2023 спільно з банками запустили цифрові паливні картки (наприклад, Business Go з ПриватБанком) для бізнес-клієнтів. Це підтверджує імідж WOG як цифрового лідера галузі.

Швидко реагуючи на потреби часу, WOG впровадив сервіси, що виходять за рамки традиційного профілю заправки, але суттєво допомагають клієнтам. З часів пандемії COVID-19 на АЗС WOG діє послуга “Готівка на касі” – можливість зняти готівкові кошти з банківської картки прямо на касі заправки. У перші тижні війни 2022, коли багато банкоматів не працювали, ця функція стала рятівною для людей, дозволяючи отримати гроші там, де це ще було можливо. Надалі WOG додала і зворотну послугу – поповнення банківських карт готівкою на своїх касах (до 5000 грн, а з інтеграцією з державним сервісом “Дія” ліміт підвищили до 50 000 грн). За майже два роки війни клієнти через каси WOG зняли понад 1,3 млрд грн готівки і поклали на картки ще ~400 млн грн.. Це вражаючі цифри, які демонструють довіру населення до мережі і роль WOG як партнера для громади у складні часи. Крім того, на заправках WOG встановлено поштомати Nova Poshta, працює власна мережа кафе WOG Cafe з системою онлайн-замовлень і т.д. – усе це теж підтримується цифрово (онлайн-трекінг посилок, електронні черги на каву). Подібна диверсифікація сервісів стала можливою завдяки ранній цифровізації бізнес-процесів WOG та сміливості впроваджувати нові ідеї.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АЗК ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Обґрунтування цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів

У рамках цифрової трансформації бізнес-процесів пропонуємо впровадження системи динамічного ціноутворення на пальне на автозаправних комплексах WOG є перспективним напрямом удосконалення. Такий підхід активно використовується в авіа- та готельному бізнесі і дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни попиту, коригувати цінову політику в реальному часі та максимізувати прибуток. Вибудовування роботи системи має відповідати таким принципам: автоматичне коригування цін на пальне з урахуванням попиту, часу доби, регіону, подій і ринкових умов. Інтеграція з системою PRIDE для аналізу поведінки клієнтів. Врахування інформації про конкурентів, рівень трафіку, історію продажів та погодні умови. Візуалізація даних у вигляді аналітичних звітів, що допомагають приймати обґрунтовані рішення.

Розрахунок витрат на впровадження системи представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Витрати на впровадження системи динамічного ціноутворення на пальне в компанії WOG

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка аналітичного модуля (AI-алгоритми)	400000
Інтеграція з POS-системами та PRIDE	150000
Хмарна інфраструктура на рік	100000
Пілотне тестування (5 АЗК)	50000
Навчання персоналу	30000
Всього витрат	730000
Орієнтовний економічний ефект (на 50 АЗК):	
+0,5грв/л у пікові години	
Середній обсяг реалізації-10000л\міс на 1 АЗК	
50 АЗК × 10 000 л = 500 000 л/міс;	
Додатковий прибуток: 500 000 × 0,50 грн	250000\міс
Річний ефект	3000000
Окупність проєкту: 730 000 / 250 000 ≈ 3 місяці.	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, впровадження системи динамічного ціноутворення є ефективним стратегічним рішенням, що дозволяє оптимізувати цінову політику компанії, підвищити прибутковість та адаптуватися до мінливих ринкових умов.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств процес найму персоналу значно змінюється. Цифрові технології дозволяють не лише автоматизувати рутинні дії HR-відділів, а й аналізувати ефективність підбору кадрів, прогнозувати потреби у персоналі, зменшувати витрати часу та ресурсів. Одним із ключових елементів такої трансформації є побудова та оптимізація цифрової воронки рекрутингу.

Цифрова воронка підбору персоналу – це модель, що відображає проходження кандидатів через ключові етапи рекрутингового процесу. Вона дозволяє візуалізувати, скільки кандидатів залучено на кожному етапі, де виникають втрати, та як покращити конверсію на всіх рівнях.

Типова цифрова воронка включає такі етапи: перегляд вакансії, подача заявки, проходження первинного автоматизованого відбору (ATS), проходження співбесід, отримання оферу, його прийняття та успішна адаптація в компанії. Завдяки автоматизованим HRM- та ATS-системам, роботодавець може в режимі реального часу відстежувати статистику, коригувати кампанії з найму, визначати найбільш ефективні джерела залучення кандидатів (job-платформи, рекомендації, соціальні мережі).

На рис. 3.1. представлено приклад цифрової воронки підбору персоналу, що відображає кількісне зменшення кандидатів на кожному з етапів рекрутингового циклу.

Як показує воронка, з 1000 осіб, які переглянули вакансію, лише 400 виявили бажання подати заявку. З них 250 пройшли автоматизовану перевірку резюме, 120 були запрошені на інтерв'ю, 60 отримали офер, і лише 38 кандидатів успішно завершили адаптаційний період. Це дозволяє HR-відділу не лише відслідковувати ефективність кожного етапу, а й робити висновки щодо доцільності оптимізації каналів пошуку, якості комунікації з кандидатами, точності формулювання вакансій тощо.

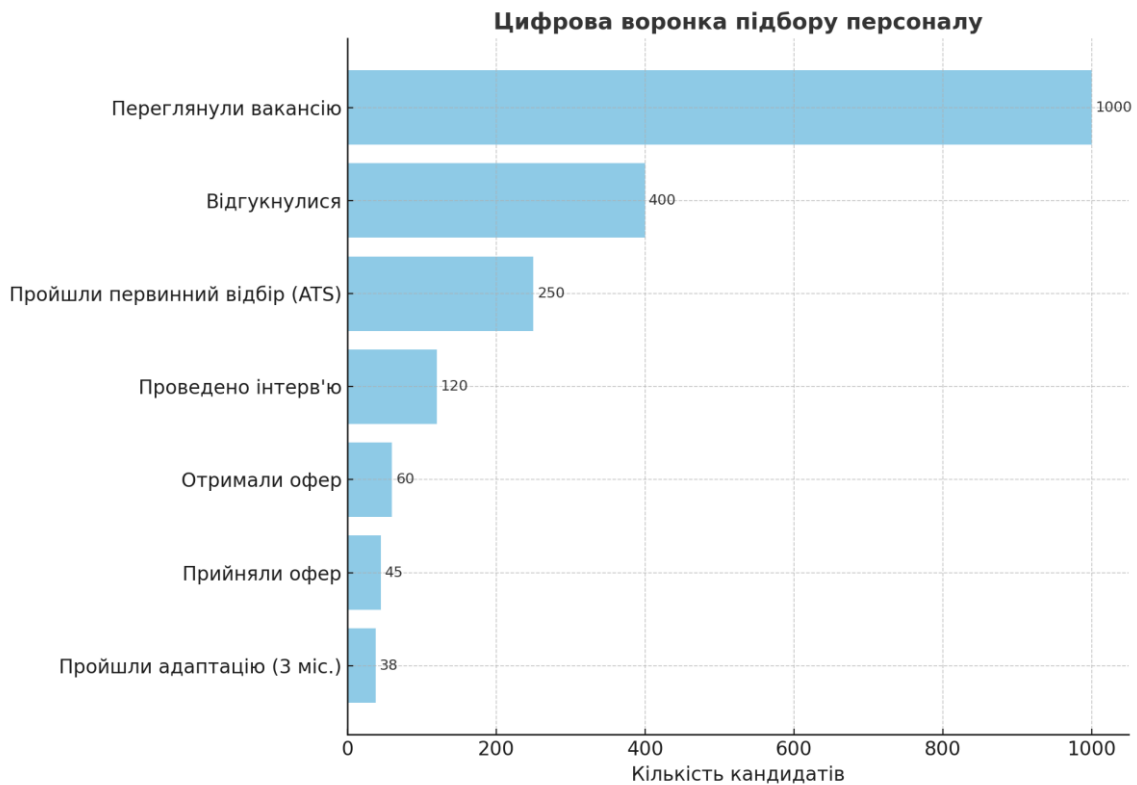


Рисунок 3.1. Цифрова воронка підбору персоналу в автоматизованій HR-системі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, цифровізація процесів підбору персоналу надає підприємствам стратегічні переваги: прискорення рекрутингу, підвищення якості найму, зменшення плинності кадрів, забезпечення прозорості та аналітичності процесу. У контексті цифрової трансформації автозаправних комплексів ці інструменти стають особливо важливими, оскільки дозволяють ефективно управляти великою мережею філій та масовим наймом.

3.2. Впровадження роботизованих кавових станцій як опція підвищення конкурентоспроможності.

Серед подальших кроків цифрової трансформації бізнес-процесів доцільним є впровадження автоматизованих роботизованих кавових станцій у форматі WOG CAFÉ. Такі рішення дозволяють не лише скоротити витрати на персонал, а й підвищити ефективність обслуговування в пікові години, зменшити людський фактор та створити додаткову цінність для клієнта. З цією метою пропонуємо орієнтовну модель рішення – автоматизована кавова станція типу RoboCafe або Rozum Café. Що дозволить повністю автоматизувати процес приготування кави (включаючи оплату). з цією метою необхідна інтеграція з мобільним застосунком WOG PRIDE, обслуговування 1–2 рази на 2 доби. Розрахункові інвестиційні витрати на 1 АЗК представлені нижче, (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

Розрахунок інвестиційних витрат впровадження автоматизованих роботизованих кавових станцій у форматі WOG CAFÉ

Стаття витрат	Сума, грн
Робот-бариста\станція (купівля)	650000
Інтеграція з системами WOG	25000
Монтаж і налагодження	15000
Брендування, промо	10000
Всього інвестицій	700000
Розрахунок економічного ефекту	
Середній чек:	45
Продажів/день: 80 чашок	
Місячний виторг: $45 \times 80 \times 30$	108000
Собівартість (40%):	
Маржа:	64800
Витрати на обслуговування	8000
Очікуваний чистий прибуток/міс	56800
Окупність проєкту**: $\approx 12,3$ місяці	

Джерело: власні дослідження

Таким чином, впровадження роботизованого кафе є не лише інноваційним іміджевим рішенням, але й економічно доцільним проєктом з терміном окупності близько одного року.

Підсумовуючи, можна відмітити, що цифрові технології кардинально змінюють підхід до управління бізнес-процесами в компанії. На прикладі WOG ми бачимо, як комплексне впровадження цифрових рішень може дати відчутний результат: прискорення операцій, нові джерела доходу, лояльна база клієнтів і стійкість у кризових ситуаціях. Звичайно, цифрова трансформація – це виклик, що потребує інвестицій та змін, але переваги значно переважають ризики. У найближчому майбутньому успішними будуть ті гравці ринку АЗС, які зуміють першими запропонувати клієнтам «сервіс майбутнього» – зручний, інноваційний, інтегрований у цифрове життя. І цей тренд тільки посилюватиметься, адже технології не стоять на місці. Бізнес-процеси, підсилені штучним інтелектом та великими даними, дадуть змогу заправним мережам працювати ефективніше, а клієнтам – отримувати ще кращий досвід. Таким чином, цифровізація в управлінні бізнес-процесами є вже не опцією, а необхідною умовою розвитку і конкурентоспроможності в сучасному світі.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження цифрової трансформації управління бізнес-процесами автозаправного комплексу на прикладі мережі WOG було зроблено низку важливих висновків, які можна систематизувати відповідно до логіки аналізу.

Встановлено, що цифровізація є не просто впровадженням окремих технологічних рішень, а цілісною трансформацією підходів до управління, обслуговування клієнтів і організації операційної діяльності. WOG демонструє приклад того, як традиційна інфраструктурна галузь може бути перетворена на інноваційно-клієнтоцентричну екосистему за допомогою цифрових технологій. Успіх компанії зумовлений системним підходом до впровадження технологій, увагою до клієнтського досвіду та здатністю адаптувати бізнес-модель до кризових умов.

Бізнес-процеси АЗК охоплюють як основні функції (заправка, обслуговування, торгівля), так і допоміжні (логістика, фінанси, управління персоналом), і їхня цифрова трансформація передбачає комплексну автоматизацію, інтеграцію аналітики, впровадження CRM, ERP, IoT та мобільних рішень. Водночас визначено основні бар'єри впровадження цифрових технологій — високі інвестиційні витрати, нестача кваліфікованих кадрів, загрози кібербезпеки та труднощі інтеграції нових систем із наявною інфраструктурою. Проведений PEST-аналіз підтвердив, що цифровізація стала відповіддю на виклики зовнішнього середовища — політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Досліджено цифрову екосистему, створену компанією WOG, яка охоплює мобільний додаток WOG PRIDE, сервіси WOG PAY, PAY BOX, PRIDE-гаманець, оплату кави через QR-коди, цифрову програму лояльності тощо. Проаналізовано, як ці інструменти дозволили компанії працювати автономно в умовах війни, зменшити навантаження на персонал, забезпечити безперервність обслуговування та зміцнити довіру клієнтів.

Цифрова платформа стала не лише функціональним інструментом, а й засобом комунікації, персоналізації сервісу та накопичення даних про

споживацьку поведінку. Зокрема, частка онлайн-продажів пального через сервіс WOG PAY у пікові періоди становить до 10% загального обсягу реалізації. Кіоски самообслуговування WOG PAY BOX на станціях із навантаженням досягають 32% транзакцій без участі оператора.

У сфері продажу кави до 14% напоїв реалізується через мобільний застосунок безконтактно. Через функцію «Гаманець» у додатку PRIDE обсяг операцій у пікові дні може сягати двомісячного запасу продажів, як це сталося під час оподаткування пального в червні 2023 року. Також було знято понад 1,3 млрд грн готівки через каси АЗК і поповнено картки ще на понад 400 млн грн, що свідчить про довіру клієнтів до цифрових сервісів WOG.

У третьому розділі запропоновано низку інноваційних рішень. Так, впровадження системи динамічного ціноутворення може забезпечити щомісячний додатковий прибуток 250 000 грн на 50 АЗК, що забезпечує окупність проєкту менш ніж за 3 місяці.

Встановлення роботизованої кавової станції з інвестицією 700 000 грн може генерувати чистий прибуток 56 800 грн на місяць, з терміном окупності — близько 12 місяців.

Також було обґрунтовано ефективність впровадження цифрової воронки рекрутингу, яка дозволяє аналітично керувати процесом найму: із 1000 переглядів вакансії до успішної адаптації доходить близько 3,8% кандидатів, що є типовим показником для масового підбору в сервісній сфері.

Усі запропоновані рішення ґрунтуються на синергії з уже існуючими цифровими інструментами WOG і спрямовані на масштабування інновацій. Цифрова трансформація в АЗК WOG є стратегічним вектором підвищення конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.

Список використаних джерел

1. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36-46. 2
2. Гринько П.Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки : теорія, методологія, практика .Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. 342 с.
3. Гудзь О. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Т. 24, № 2. С. 4–12.
4. Гудзь Т. Перспективи цифровізації економіки України. *Цифрова трансформація фінансового сектора економіки* : зб. тез доп. за матеріалами VМіжнар. наук.-практ. Інтернетконференції, м. Одеса. 2020. С. 30–32.
- Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157.
5. Данніков О., Січкаренко К. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 73–79.
6. Задорожнюк Н. Перспективні напрями розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2019. Т. 46, № 6. С. 77–84.
7. Іванов С. М. Інтелектуальний аналіз HR у проактивному управлінні в умовах цифрової економіки. Проактивне управління трудовими ресурсами в умовах цифрової економіки : монографія / за ред. докт. екон. наук., проф. А .В. Череп. Запоріжжя : ФОП Мокшанов В. В., 2020.
8. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: економіка і управління. 2020. № 3. С. 185–190.
9. Кириленко С. Система економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. Т. 18, № 1. С. 45–56.

10. Кіреєв Д. Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Державне управління*. 2019. Т. 30, № 1. С. 38–44.
11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
12. Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. № 10. С. 33–54.
13. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59-76.
14. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
15. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 18–22.
16. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ, 2018. 252 с.
17. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. С. 213–128.
18. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдовєва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28.
19. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації . / А. П. Грінько та ін. Харків : МОНОГРАФ, 2022. 199 с.
20. Панасюк В., Мужевич Н., Мельничук І. Бухгалтерський аспект визнання криптовалюти активом підприємства в умовах цифровізації

економічного простору. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 49–57.

21. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 41–46.

22. Піщенко О. Стратегії цифрового аграрного сектору в умовах еколого-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 1, № 5. С. 303–310.

23. Потапова Н. Смарт-логістика як складова інноваційного розвитку агробізнесу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : зб. доп. XII Міжнар. науково-практ. конф., м. Львів, 25–27 жовт. 2018 р. Львів, 2018. С. 197–198.

24. Пришляк К. М., Буяк Л. А. Цифрова економіка у сфері земельних відносин. *Вектори інноваційного розвитку освіти, науки та бізнесу в умовах глобальних змін* : Матеріали ІХ Міжнар. науково-практ. конф., м. Тернопіль, 25 трав. 2021 р.

25. Райш С., Краковський С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. *The academy of management review*. 2021. № 46 (1). С. 192–210.

26. Руденко М. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 8–18.

27. Семененко Ю. С., Буяк Л. М. Важливість впровадження інформаційної системи для відстеження ключових показників ефективності на підприємстві та їх ефект: зб. матеріалів VII міжнародної науково-методичної конференції, Чернівці, 15–16 квіт. 2021 р. С. 28–30.

28. Семененко Ю. С. Дослідження можливостей засобів для імітаційного моделювання. Збірник тез та доповідей міжнародної конференції, Вашингтон, 2022 р. С. 36–39.

29. Семененко Ю. С. Роль штучного інтелекту в ефективності діяльності компанії. Матеріали VIII Міжнародної науково-методичної конференції, 20–21 квіт. 2023 р. Чернівців. С. 138–139.

30. Федулова Л. І., Ємельяненко Л. М. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 6–13.
31. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості / В. Г. Панченко та ін. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.
32. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2022. № 12. С. 76–83.
33. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 68-73.
34. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. No 15. 2024. С. 66–71.
35. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 17–22.
36. Штик, Ю., Семенова, Д., & Ковальська, К. Цифровізація бізнес-процесів екоорієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*, 2023 (28), 70-73.
37. Lozić, J. & Fotova Čiković, K. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb 2024. P 326–337.
38. Korchevskaya L.A., Cherevko I.N., Sergeev Ya.S. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2019. No. 11. P. 129–142.
39. Mergel I, Edelman N, Haug N Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly: Conference Paper*. 2019, P. 1–16.
40. Ekman P., Thilenius P, Thompson S. M., Whitaker J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual

Embeddedness. Business Process Management Journal. 2020. Vol. 26. No. 2P. 570–592.