

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ Бізнесу, адміністрування і права

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

_____ **Лизунова О.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

“ _____ ” _____ 2025 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві»

Виконав(-ла): студентка II курсу, групи МБАзм-23

Спеціальності _____ (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

_____ **Бикова К. М.** _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник проф. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

_____ (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Ляшок Н.Ю.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент _____
(підпис)

Дрогобич – 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ Бізнесу, адміністрування і права

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

_____ / Лизунова О.М.
 “ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Биковій Катерині Максимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „11” 02 2025__р. No 44

2. Строк подання студентом роботи 05.05. 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємств,
офіційна статистична звітність підприємств, інформація
періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі
менеджмента, діджиталізації, управління бізнес-процесами, оцінювання
фінансового стану підприємства, основних напрямів удосконалення процесів
діджиталізації бізнес-процесів в системі менеджменту на підприємстві,
управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. АНАЛІЗ
ПОТЕНЦІАЛУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ. 3. МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО
ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Ляшок Н.Ю., доц кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 22.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22.02.2025 – 05.03.2025	
2.	АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	06.03.2025 – 02.04.2025	
3.	МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	03.04.2025 – 23.04.2025	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.04.2025– 07.05.2025	
5.	Оформлення роботи	08.05.2025 – 15.05.2025	

Студент

(підпис)

Бикова К.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бикова К.М. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Дрогобич, 2025.

Метою магістерської роботи є розвинення теоретичних засад, уточнення науково-методичних підходів і положень, формування практичних інструментів в сфері розвинення складових системи управління бізнес-процесами з огляду на домінуючий тренд діджиталізації та цифрової трансформації як процесів, іманентним сучасному етапу розвитку господарських відносин. Систематизовано підходи до організації управління бізнес-процесами підприємства. Упорядковано інструменти діджиталізації системи управління бізнес-процесами. Досліджено статистичні показники діджиталізації у світі, Україні та досліджуваному підприємстві. Проаналізовано ключові показники та індикатори фінансового стану та фінансово-економічні параметри господарської діяльності підприємства. Визначено динаміку показників фінансового результату, а саме прибутку та рентабельності, як факторів активізації процесів діджиталізації на підприємстві. Виявлено характерні ознаки, принципи та особливості зарубіжного досвіду удосконалення механізму управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві на основі діджитальних технологій. Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління бізнес-процесами в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: бізнес-процес, діджиталізація, фактор, ефективність, механізм, підприємство, управління, адміністрування, механізм, удосконалення, управлінській інструментарій, показник, фінансовий стан.

ANNOTATION

Bykova K.M. Digitalization of business processes in the enterprise. - DonNTU, Drohobych, 2025.

The purpose of the master's thesis is to develop theoretical foundations, clarify scientific and methodological approaches and provisions, and form practical tools in the field of developing components of the business process management system, taking into account the dominant trend of digitalization and digital transformation as processes inherent in the modern stage of development of economic relations. Approaches to the organization of business process management of an enterprise are systematized. Tools for digitization of the business process management system are arranged. Statistical indicators of digitalization in the world, Ukraine, and the studied enterprise are studied. Key indicators and indicators of the financial condition and financial and economic parameters of the enterprise's economic activity are analyzed. The dynamics of financial result indicators, namely profit and profitability, as factors for activating digitalization processes at the enterprise are determined. Characteristic features, principles, and features of foreign experience in improving the mechanism of management and administration of business processes at the enterprise based on digital technologies are identified. The scientific and methodological approach to assessing the effectiveness of the business process management system in the face of global challenges has been improved.

Keywords: business process, digitalization, factor, efficiency, mechanism, enterprise, management, administration, mechanism, improvement, management tools, indicator, financial condition

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Зміст та місце бізнес-процесів в системі менеджменту підприємства.....	10
1.2. Підходи до організації управління бізнес-процесами підприємства	18
1.3 Оцінювання прибутку корпоративних рішень підприємства	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	30
2.1 Аналіз тенденцій діджиталізації в Україні та світі	30
2.2 Аналіз основних характеристик фінансового стану підприємства.....	37
2.3 Оцінювання прибутку та ефективності (збитковості) підприємства	43
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВ	55
3.1 Зарубіжний досвід удосконалення механізму управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві на основі діджитальних технологій	55
3.2. Оцінка ефективності діджиталізації системи управління бізнес- процесами в умовах глобальних викликів	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
Додаток А.....	83
Додаток Б	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління бізнес-процесами (BPM) наразі є одним із найчастіше впроваджуваних методів управління в організаціях, хоча саме по собі воно не є новою концепцією. Його основи були закладені більш ніж 100 років тому Тейлором. Традиційне BPM передбачає, що співробітники, які розробляють бізнес-процеси, мають повне уявлення про їх перебіг, включаючи всі фактори, що впливають на процес, та всі рішення, які необхідно прийняти. Як результат, вони здатні підготувати оптимальну модель потоку процесу, що складається з послідовності дій, які необхідно виконати. Однак не всі процеси є настільки повністю передбачуваними. Залежно від динамічності їх виконання, бізнес-процеси можна розділити на:

- структуровані (статичні) процеси, для яких інформація про господарську діяльність є достатньо незмінною;
- структуровані процеси зі стохастичною не детермінованою інформацією про фінансово-економічні характеристики господарської діяльності;
- несистемні процеси, для яких функція прогнозування є такою, що не застосовується внаслідок невизначеності та високого ступеня ризику при використанні результатів прогнозування.

Зміни в економіці призвели до того, що традиційне BPM можна використовувати лише для приблизно 30% процесів в організаціях, що працюють в економіці знань. У решті приблизно 70% процесів процеси не можна звести до рутинного повторення раніше визначеного стандартного процесу. Однак досі немає загальноприйнятого теоретичного відображення того факту, що більшість процесів організації в ключових сферах виходять за межі традиційного управління бізнес-процесами [1-4]. Таким чином, виникає потреба у пошуку та залучення до системи менеджменту новітніх підходів до управління, що в сучасних умовах спирається на діджиталізацію та цифрову трансорміцію.

Мета і задачі магістерської роботи. Метою магістерської роботи є розвинення теоретичних засад, уточнення науково-методичних підходів і положень, формування практичних інструментів в сфері розвинення складових системи управління бізнес-процесами з огляду на домінуючий тренд діджиталізації та цифрової трансформації як процесів, іманентним сучасному етапу розвитку господарських відносин.

Для реалізації визначеної мети для даної магістерської роботи сформовано та зроблено спробу вирішення ряду теоретичних, науково-методичних завдань та розроблено ряд практичних інструментів діджиталізації системи управління бізнес-процесами:

- систематизовано підходи до організації управління бізнес-процесами підприємства;
- упорядковано інструменти діджиталізації системи управління бізнес-процесами;
- досліджено статистичні показники діджиталізації у світі, Україні та досліджуваному підприємстві;
- проаналізовано ключові показники та індикатори фінансового стану та фінансово-економічні параметри господарської діяльності підприємства;
- визначено динаміку показників фінансового результату, а саме прибутку та рентабельності, як факторів активізації процесів діджиталізації на підприємстві;
- виявлено характерні ознаки, принципи та особливості зарубіжного досвіду удосконалення механізму управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві на основі діджитальних технологій;
- удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління бізнес-процесами в умовах глобальних викликів.

Об'єктом кваліфікаційного дослідження є бізнес-процеси в системі загального менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження виступили теоретичні засади, науково-методичні підходи і положення, практичні інструменти в сфері розвинення

складових системи управління бізнес-процесами на засадах діджиталізації та цифрової трансформації як глобального тренду економічних змін у світовій економічній системі.

Наукові методи дослідження. Для досягнення визначеної в роботі мети дослідження, вирішення кола задач магістерської роботи, використано ряд методів. До них слід віднести: системний підхід, узагальнення методи діалектики – для уточнення змісту бізнес-процесів, їх місця в загальній системі менеджменту; метод абстракції, індукція і дедукція - для упорядковано найбільш поширених інструментів діджиталізації системи управління бізнес-процесами; емпіричний метод та метод порівняння – для ; аналізу ключових показників та індикаторів фінансового стану та фінансово-економічних параметрів господарської діяльності підприємства, абстрагування та еволюційних підхід – для виявлення характерних ознак, принципів та особливостей зарубіжного досвіду удосконалення механізму управління бізнес-процесами на підприємстві на основі діджитальних технологій; метод порівняння та узагальнень – для удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання ефективності системи управління бізнес-процесами в умовах глобальних викликів.

Зміст практичного результату полягає у розвиненні теоретичних засад, уточненні науково-методичних підходів і положень, формуванні практичних інструментів в сфері розвинення складових системи управління бізнес-процесами з огляду на домінуючий тренд діджиталізації та цифрової трансформації як процесів, іманентним сучасному етапу розвитку господарських відносин.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та місце бізнес-процесів в системі менеджменту підприємства

Управління бізнес-процесами (BPM) підвищує ефективність, результативність та гнучкість бізнес-процесів організації. Воно включає використання інструментів та методів для аналізу, проектування, впровадження, моніторингу, контролю та оптимізації бізнес-процесів. BPM зосереджується на покращенні ефективності організації шляхом автоматизації ручних завдань та оптимізації операцій за допомогою автоматизації. Воно також дозволяє організаціям визначати сфери, де можна внести покращення для підвищення загальної ефективності.

Зміст бізнес-процесів відповідно до трактування відомих вчених наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Зміст бізнес-процесів відповідно до трактування відомих вчених

Автор	Визначення
Пітер Ф. Друкер	«Бізнес-процес — це набір дій, які виконуються скоординованим і повторюваним способом для досягнення певного результату або мети».
Джеймс А. О'Браєн	«Бізнес-процес — це послідовність кроків або дій, які приймають вхідні дані, перетворюють їх і створюють результати, які є цінними для клієнта».
Майкл Хаммер і Джеймс Чампі	«Бізнес-процес — це сукупність дій, які приймають один або кілька видів вхідних даних і створюють вихід, який є цінним для клієнта».
Девенпорт і Шорт	«Бізнес-процеси — це структуровані набори дій, які дають певний результат для конкретного клієнта чи ринку».
Майкл Роземан і Ян Рекер	«Бізнес-процес — це структурований набір дій, які створюють і доставляють певний результат клієнту або ринку».

Джерело [5]

ВРМ допомагає організаціям визначати сфери для скорочення витрат та підвищення ефективності своїх процесів. Завдяки цьому процесу підприємства можуть підвищити продуктивність, одночасно зменшуючи витрати.

Видова класифікація бізнес-процесів представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Видова класифікація бізнес-процесів

Категорія	Підкатегорія	Опис
Управління	Стратегічне планування	Процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегій їх досягнення.
	Тактичне планування	Процес розробки детальних планів для досягнення цілей і завдань, визначених процесом стратегічного планування.
	Управління продуктивністю	Процес встановлення цілей продуктивності, вимірювання прогресу та вжиття коригувальних заходів, якщо це необхідно.
Оперативний	Виробництво	Процес створення товарів або послуг, від сировини до готової продукції або послуг.
	Продажі й маркетинг	Процес просування та продажу товарів або послуг клієнтам.
	Обслуговування клієнтів	Процес надання допомоги та підтримки клієнтам після того, як вони придбали товари чи послуги.
Допоміжні	Людські ресурси	Процес найму, найму та навчання працівників, а також управління стосунками з працівниками та виплатами.
	Фінанси та бухгалтерський облік	Процес управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, бухгалтерський облік і фінансовий аналіз.
	Інформаційні технології	Процес розробки та підтримки інформаційних систем, включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення та мережі.

Джерело [5-6]

Бізнес-процеси є динамічними та складними, і повинні враховувати мережу внутрішніх та зовнішніх зв'язків. За допомогою управління бізнес-процесами такі складні міжфункціональні процеси можна координувати та автоматизувати. В рамках ВРМ процеси можна моделювати, а потім узгоджувати з вимогами компанії чи ділового партнера. У цьому відношенні здатність постійно адаптуватися до часто мінливих умов відіграє ключову

роль, оскільки негайна реакція на нові бізнес-ситуації призводить до високого ступеня гнучкості.

На рис.1.1 представлена типологія бізнес-процесів.

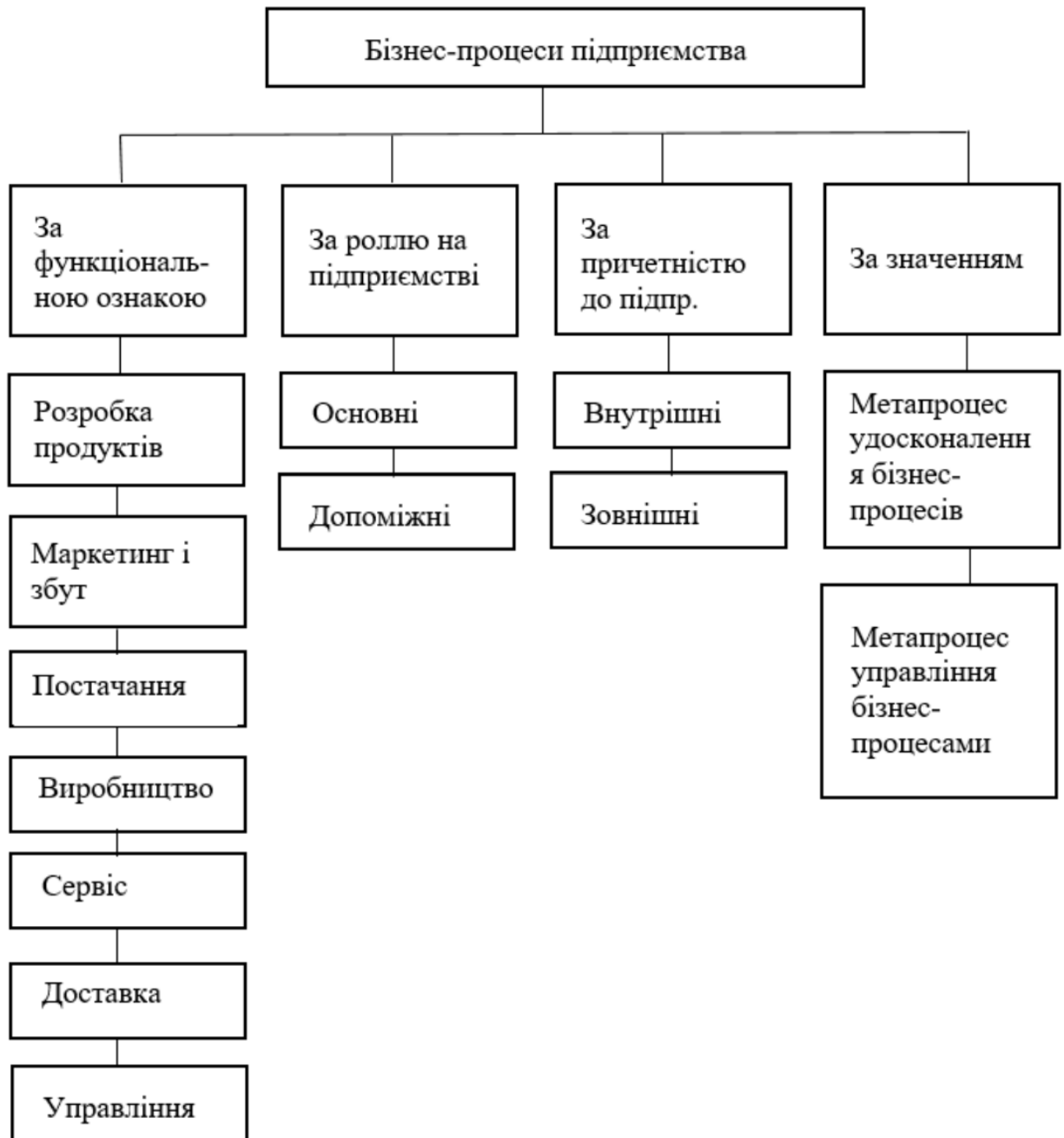


Рисунок 1.1 - Типологія бізнес-процесів [6]

Існує багато різних способів управління бізнес-процесами (BPM), і розуміння різних типів може бути життєво важливим для забезпечення

успіху. Завдяки кращому розумінню BPM, компанії можуть ефективніше оптимізувати свої процеси та підвищити загальну ефективність. Доцільно розглянути різні типи управління бізнес-процесами та обговорити їхні переваги.

Типи BPM включають:

Операційний BPM – зосереджений на підвищенні ефективності та результативності операційних бізнес-процесів. Він може автоматизувати ручні процеси, знизити операційні витрати, покращити обслуговування клієнтів та підвищити їхню задоволеність. Операційний BPM також допомагає організаціям ефективніше керувати своїми бізнес-процесами, щоб максимізувати прибуток та мінімізувати ресурси. Він забезпечує ефективний спосіб швидкого виявлення проблем, розробки рішень для їх вирішення та моніторингу прогресу в міру впровадження покращень. Завдяки оптимізації операцій за допомогою операційного BPM, організації можуть стати більш гнучкими та чуйними у задоволенні потреб клієнтів, контролюючи витрати.

Стратегічний BPM – це комплексний підхід до управління, оптимізації та узгодження бізнес-процесів для досягнення цілей організації. Він допомагає організаціям виявляти та усувати неефективність у своїх процесах та покращувати загальну продуктивність та результативність своїх операцій. Стратегічний BPM також дозволяє організаціям стати більш гнучкими, швидко реагуючи на зміни у вимогах клієнтів або ринкових умовах. Крім того, це дозволить організаціям вимірювати ефективність своїх процесів, надаючи уявлення про те, як їх можна додатково покращити. Стратегічний BPM

Динамічний BPM – це потужний інструмент, який дозволяє підприємствам швидко коригувати свої процеси в режимі реального часу. Використовуючи динамічне BPM, компанії можуть швидко визначити області для покращення та внести необхідні зміни без необхідності зупиняти або перезапускати процес. Крім того, це допомагає забезпечити відповідність усіх процесів нормативним актам та галузевим стандартам. Це дозволяє

компаніям залишатися гнучкими та адаптивними в умовах постійно мінливих бізнес-умов, забезпечуючи оптимізацію операцій для максимальної ефективності.

Документно-орієнтоване BPM – це тип автоматизації та управління процесами, який використовує документи як основний засіб. Використовуючи документи, організації можуть ефективно та результативно структурувати свої процеси. Цей метод забезпечує кращу командну співпрацю та легший доступ до критичної інформації. Крім того, документно-орієнтоване BPM дозволяє компаніям ефективніше відстежувати прогрес, дозволяючи їм бути більш проактивними у будь-яких змінах, які можуть знадобитися для оптимізації процесу.

Модельно-орієнтоване BPM – використовує візуальні моделі для опису та аналізу бізнес-процесів. Це підхід до проектування процесів, який використовує структуровані графічні елементи для представлення діяльності, потоків даних, точок прийняття рішень та зв'язків між цими компонентами в процесі. Модельно-орієнтоване BPM дозволяє організаціям швидко створювати, змінювати та аналізувати проекти процесів без написання коду чи скриптів. Цей метод проектування процесів може допомогти організаціям краще зрозуміти та оптимізувати свій процесний ландшафт для підвищення ефективності та результативності. BPM на основі кейсів – це потужний інструмент для управління процесами, що передбачають складні та непередбачувані людські взаємодії. Цей підхід зосереджений на аналізі того, як люди взаємодіють один з одним та з самим процесом. BPM на основі кейсів має на меті визначити основні елементи процесу, такі як завдання, дії та дані, пов'язані з ним. Розуміючи ці елементи, організації можуть розробляти стратегії для покращення своїх процесів та підвищення їх ефективності. BPM на основі рішень – це підхід до управління бізнес-процесами, який зосереджений на автоматизації та оптимізації процесів прийняття рішень. Він використовує аналіз даних та штучний інтелект для виявлення можливостей для покращення, що дозволяє підприємствам

швидше приймати більш обґрунтовані рішення. Мета полягає в підвищенні операційної ефективності та зменшенні помилок шляхом створення середовища, де рішення приймаються швидко та точно на основі поточних умов. BPM на основі рішень також дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, швидко реагуючи на зміну ринкових умов або вимог клієнтів. BPM на основі подій – це ефективний та потужний спосіб автоматизації бізнес-процесів. Він використовує тригери для реагування на певні події або зміни в даних, пов'язаних з процесом, таких як замовлення клієнтів або записи співробітників. Замість того, щоб вимагати ручного втручання, ці тригери можуть ініціювати автоматизовані дії, які виконуються негайно. Така автоматизація процесів може допомогти організаціям підвищити операційну ефективність, зменшити витрати та забезпечити своєчасне та точне виконання завдань.

Технології BPM допомагають оптимізувати процеси та усувати вузькі місця, покращуючи продуктивність та знижуючи витрати. За умови правильного впровадження BPM може покращити майже кожен аспект діяльності організації. Розуміючи принципи використання BPM, компанії можуть створювати індивідуальні рішення, які забезпечать значущі результати.

Ось 8 головних переваг BPM [7-13]:

1. Прозорість

BPM – це чудовий спосіб визначити, як ваші операції забезпечують свої продукти чи послуги. В останні роки компанії почали використовувати аналіз процесів, щоб з'ясувати, як виконувалися їхні процеси, виявляючи відхилення шляхом порівняння фактичних підходів із запланованими бізнес-моделями. Це допомагає вам побачити, що роблять люди та системи, а не те, що ви думаєте, що вони роблять.

2. Ефективність

Важливою частиною дисципліни управління бізнес-процесами є збір та аналіз даних, щоб ви могли оцінити, як працює ваш процес. Аналіз процесів

може бути вирішальним для виявлення неефективності шляхом повернення файлів журналів та виділення переробок і вузьких місць. Використовуючи систему управління бізнес-процесами (BPMS), менеджери та працівники BPM отримують кращі знання про ефективність процесів на кожному етапі процесу завдяки інформаційним панелям та показникам KPI для моніторингу ефективності процесів.

3. Зниження витрат

Зниження витрат є критично важливим для кожної організації. Зниження операційних витрат призводить до вищої норми прибутку та є ключовим показником ефективності для кожної ініціативи управління бізнес-процесами. Щоб забезпечити внесок ваших процесів у прибуток, вам потрібно визначити загальні витрати на виконання та затримку ваших процесів. Видалення дублікатів процесів, методів без доданої цінності або об'єднання кількох операцій в одну – це деякі способи зниження витрат на основі ретельного аналізу ефективності ваших процесів.

4. Бізнес-адаптивність

Сучасні платформи BPM допомагають організаціям краще реагувати на вимоги клієнтів. Впровадження програмного забезпечення для управління бізнес-процесами може надати організаціям швидкість та гнучкість для адаптації до змінних вимог ринку. Коли виявляється проблема, компанія, яка освоєла свої бізнес-процеси, може швидко визначити джерело проблеми, внести корективи в процес та оновити його з мінімальними втратами часу. Моделювання процесів може допомогти передбачити вплив змін на загальний бізнес-процес, гарантуючи, що організація прийме найкраще можливе рішення.

5. Досвід клієнтів

Одна з критичних пасток BPM полягає в зосередженні виключно на ефективності процесів або зниженні витрат, що призводить до того, що відділи дивляться на бізнес зі своєї точки зору та втрачають з поля зору отриманий досвід клієнтів. Щоб уникнути цього ризику, зацікавлені сторони

бізнесу можуть прийняти погляд «ззовні всередину», пов'язуючи ВРМ з картуванням шляху клієнта, щоб зрозуміти, як клієнти сприймають цінність, що надається кожним кроком процесу.

6. Відповідність

Організації підпадають під дію постійно зростаючої кількості нормативних актів і потребують допомоги в оновленні вимог до відповідності. Вони повинні впроваджувати надійне середовище внутрішнього контролю, щоб забезпечити ефективність та безпеку своїх процесів і дотримання всіх застосовних норм. Саме тому багато нормативних актів чітко вимагають, щоб бізнес-процеси були задокументовані, щоб продемонструвати, що компанія дотримується норм. Інтеграція внутрішнього контролю та відповідності в процеси вашої організації допомагає уникнути штрафів від регуляторних органів та репутаційної шкоди.

7. Зменшення ризиків

Ризик є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-процесу та вимагає, щоб ним управляли в рамках кожного процесу. Моделювання бізнес-процесів має вирішальне значення для того, щоб допомогти організаціям зрозуміти контекст ризиків. Визначаючи ризики в бізнес-процесах, організації можуть вирішити, який рівень ризику вони готові прийняти, та впровадити належну систему контролю, щоб уникнути збоїв у процесах.

8. Передача бізнес-знань

Знання про бізнес-процеси часто залежать від кількох осіб, які розуміють, як виконується процес. З кожним виходом на пенсію або зміною посади компанії стикаються з потенційною втратою експертних знань. Впровадження рішення для управління бізнес-процесами – це чудовий спосіб записувати, архівувати та ділитися знаннями компанії з усіма співробітниками. Тому необхідно створити репозиторій бізнес-процесів, щоб компанія могла підтримувати свою експертизу та використовувати добре документовані карти процесів для навчання та орієнтації співробітників.

1.2 Підходи до організації управління бізнес-процесами підприємства

Управління бізнес-процесами (BPM) є однією з найбільш обговорюваних концепцій у проектуванні сучасних організацій та інформаційних систем управління. Актуальність процесів як основного активу для ефективності організації зросла через посилення конкуренції за витрати, час і якість, підвищення складності продукту та вимог споживачів, а також появу міжорганізаційних мереж.

У результаті обмеження традиційних функціональних підходів перемістили увагу до «горизонтального» погляду на компанію та системного узгодження з бізнес-процесами як основною парадигмою управління. Ґрунтуючись на погляді на організацію як на систему взаємопов'язаних процесів, BPM передбачає узгоджені зусилля з планування, вдосконалення та дотримання організаційних процесів. У широкому розумінні BPM також можна віднести до управління, координації, визначення пріоритетів і моніторингу ресурсів і заходів організації, що змінюють процеси.

Механізм управління процесами досліджувався в основних областях, таких як інформаційні системи, людські ресурси, операції та стратегічне управління. Усі ці дисципліни надали різні точки зору, методи та інструменти для проектування та впровадження більш ефективних організацій, заснованих на процесах. Тим не менш, небагато внесків намагалися дійсно визначити інтегровану перспективу BPM, тоді як основна увага була приділена розробці мов моделювання, пакетів програмного забезпечення та систем керування робочими процесами, з кінцевою метою полягати в тому, щоб включити та автоматизувати більшість функцій, що виникають у типовому життєвому циклі управління процесами.

Крім того, дослідження BPM і звіти з практики показують серйозні прогалини, такі як відсутність спільного консенсусу щодо того, що насправді означає BPM, і нечітке визначення спеціальних навичок і знань, необхідних для практики BPM. Зростаючий попит на кваліфікованих фахівців з BPM

спонукає багато університетів розробляти навчальні програми з управління процесами. Однак існує велика кількість варіацій у наданому вмісті, оскільки все ще існує обмежений консенсус щодо лексики управління процесами та ключових складових [14].

Наслідки глобалізації та технологічного прогресу останніх 20 років значно прискорили темпи змін та загострили конкуренцію в бізнес-середовищі порівняно з попередніми п'ятьма десятиліттями. У відповідь на це швидкозмінне бізнес-середовище, теоретики та вчені менеджменту постійно висувають нові ідеї, щоб допомогти корпораціям досягти успіху в цьому турбулентному світі. Ці нові ідеї – це як смак дня. Одна ідея за іншою висувається, викликаючи ажіотаж в управлінській пресі, але зникає через кілька років. Непосвячений сторонній спостерігач може сприймати ці управлінські примхи як непов'язані концепції, що виникли незалежно. Правда полягає в тому, що більшість цих управлінських ідей часто будуються одна на одній і мають спільні центральні теми, які не змінювалися протягом багатьох років. Чи то загальне управління якістю (TQM) 1980-х років, чи BPR 1990-х років, єдиною центральною темою, спільною для цих управлінських ідей, є концепція управління процесами.

Ключові характеристики TQM:

Клієнтоорієнтація: Кінцева мета TQM завжди полягає в тому, щоб приносити користь кінцевому споживачеві. Якщо ваша команда зосереджена на покращенні якості, запитайте себе, як ця зміна процесу може вплинути на те, як кінцеві споживачі сприймають ваш продукт.

Повноцінна участь команди: На відміну від інших методологій покращення процесів, TQM охоплює всю команду, а не лише виробництво. Як результат, ви можете шукати способи оптимізації більш бізнес-орієнтованих процесів, таких як продажі та маркетинг, на благо кінцевого споживача.

Постійне вдосконалення: Постійне вдосконалення в бізнесі — це ідея внесення невеликих змін з метою постійної оптимізації процесів. У бізнесі

існує велика мінливість, і постійне вдосконалення допомагає вашій команді адаптуватися до змін зовнішніх обставин.

Прийняття рішень на основі даних: Щоб застосовувати постійне вдосконалення процесів, ви повинні постійно збирати дані для аналізу їхньої роботи. Ці дані можуть допомогти визначити, де може бути неефективність і на чому зосередити ініціативи щодо покращення.

Процесоорієнтація: Головною метою впровадження TQM є покращення процесів. Інші методи вдосконалення процесів, такі як Six Sigma, працюють над мінімізацією кількості дефектів, тоді як TQM працює над зменшенням неефективності.

Основні складові концепції TQM наведені на рис. 1.2.

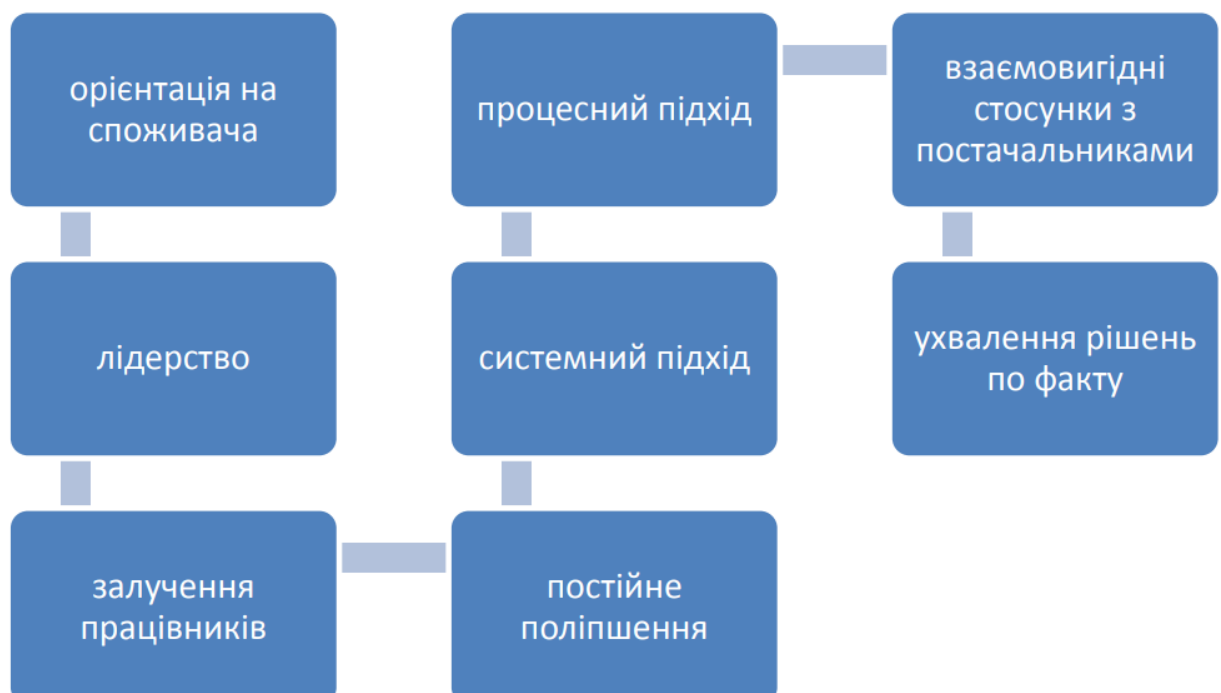


Рисунок 1.2 – Основні складові концепції TQM [15]

Управління процесами, засноване на погляді на організацію як систему взаємопов'язаних процесів, передбачає узгоджені зусилля щодо картування, вдосконалення та дотримання організаційних процесів. Це визначення

управління процесами є стислим, але всеохоплюючим. Це також резонує з концепцією процесного підприємства, яку описав Майкл Хаммер. У той час як традиційні організації складаються з відділів та функціональних силосів, це визначення розглядає організації як мережі або системи процесів. Для управління процесом першим завданням є його визначення. Це включає визначення кроків (завдань) у процесі та зіставлення завдань з ролями, що беруть участь у процесі. Після того, як процес нанесено на карту та впроваджено, можна встановити показники ефективності. Встановлення показників створює основу для вдосконалення процесу. Остання частина визначення управління процесами описує організаційну структуру, яка дозволяє стандартизувати та дотримуватися процесу в усій організації. Призначення власників процесів підприємства та узгодження оцінок ефективності роботи та компенсації співробітників зі створенням цінності процесами можуть досягти цього.

Через неоднозначність концепцій TQM (узагальненого управління якістю) варто обговорити, чим воно не є. Як зазначено в 14 пунктах Демінга, TQM не є управлінням за цілями. Управління за цілями – це встановлення конкретних цілей для кожного менеджера, яких він має досягати щорічно. Демінг виступає проти цієї концепції, оскільки чітко визначені цілі, як правило, вузько сфокусовані, і команди, як правило, втрачають мотивацію після досягнення цілей. Інші управлінські практики, яким TQM протистоїть, – це управління кінцевим результатом та зосередження на короткострокових вигодах. Якщо керівництво дбає лише про кінцевий результат, воно, ймовірно, прийматиме рішення, які зашкодять довгостроковим перспективам організації. Рушійною силою цього є припущення TQM, що вища якість зрештою підвищить прибутковість та підтримає бізнес. Аналогічно, зосередження на короткострокових вигодах може зашкодити зосередженню на постійному вдосконаленні, якого повинні прагнути організації, що використовують TQM. Постійне вдосконалення є довгостроковим, і хоча

покращення, які воно створює, є поступовими, його не слід плутати з зосередженням на короткострокових одноразових вигодах.

Однією з нещодавніх розробок TQM, яку варто згадати, є методологія «Шість сигм». Компанія Motorola розробила методологію «Шість сигм» у 1980-х роках як впровадження програми TQM (узагальне управління якістю). Її часто описують як TQM на стероїдах. Використання «Шість сигм» стало управлінською примхою після того, як Джек Велч запровадив її для General Electric (GE) у 1996 році. Джек Велч часто називав «Шість сигм» ключовим фактором, що сприяв фінансовому успіху GE під його керівництвом. Підтримка Велчем «Шості сигм» спонукала багато корпорацій наслідувати цей приклад. За оцінками, понад 25 відсотків компаній зі списку Fortune 200 мають серйозні програми «Шість сигм».

Використання «Шості сигм» не обмежується виробничими компаніями. Багато сервісних компаній також успішно впровадили програми «Шість сигм». Як методологія впровадження, «Шість сигм» надає набір інструментів та структуровану основу для впровадження компаніями. Основна передумова «Шості сигм» полягає у використанні ретельного аналізу даних для визначення джерела помилок, які сприяють варіаціям процесів. Шлях «Шості сигм» для досягнення своєї мети – це методологія «Визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення та контроль» (DMAIC). Згідно з цією методологією, програма вдосконалення починається з визначення проблеми. Після визначення проблеми проводяться вимірювання для її кількісної оцінки. Далі проводиться детальний аналіз відповідних процесів для виявлення першопричини проблеми. Після визначення причини впроваджуються рішення для її усунення, тим самим покращуючи процес. Останнім кроком є впровадження заходів контролю, щоб переконатися, що проблема не виникне знову.

Умови ефективного застосування концепції 6-ти сігм представлено на рис 1.3.



Рисунок 1.3 – Умови ефективного застосування концепції 6-ти сігм [16]

Ще однією філософією управління, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності корпорацій у цій економіці споживачів, є BPR (рентабельний підхід до бізнес-процесів). Рух BPR виник після публікації двох академічних статей у 1990 році. У першій статті Томас Х. Девенпорт та Джеймс Р. Шорт стверджували, що спільне використання ІТ та редизайну бізнес-процесів може трансформувати організації та покращити бізнес-процеси до такої міри, як колись це зробив науковий менеджмент Тейлора. Вони визначили редизайн бізнес-процесів як «...аналіз та проектування робочих потоків і процесів всередині організацій та між ними».

Вони пропонують п'ятиетапну методологію для досягнення редизайну процесів. Методологія починається з встановлення бізнес-бачення та цілей процесів. Замість раціоналізації завдань для усунення вузьких місць, як це робили в попередніх роботах з редизайну процесів, вони пропонують проводити редизайн процесів для досягнення бажаного бізнес-бачення та цілей процесів.

Другий крок – визначити процеси, які потрібно редизайнувати. Це схоже на аналіз Парето, що практикується в TQM (узагальненому управлінні якістю). Замість редизайну всіх процесів, слід редизайнувати ключові процеси, які мають найбільший вплив. Наступний крок – зрозуміти та виміряти існуючі процеси. Це означає зрозуміти проблеми в існуючих процесах та встановити базові показники ефективності для оцінки майбутніх покращень. Четвертий крок у їхній п'ятиетапній методології полягає у визначенні того, як ІТ можна використовувати для редизайну процесів. Замість простої підтримки редизайну процесів, Девенпорт і Шорт стверджують, що ІТ насправді можуть створювати варіанти редизайну процесів. Останнім кроком є впровадження прототипу процесу. Цей прототип повинен виходити за рамки ІТ-додатків і поширюватися на організацію бізнесу, і служити основою для ітеративного вдосконалення, перш ніж буде поетапно впроваджено повну версію. Поєднання ІТ та редизайну бізнес-процесів створює те, що автори називають новою промисловою інженерією. Так само, як науковий менеджмент створив оригінальну дисципліну промислової інженерії, ІТ та редизайн бізнес-процесів будуть важливими інструментами в новій дисципліні промислової інженерії [17-19].

1.3 Інструменти діджиталізації системи управління бізнес-процесами

У своєму прагненні скоротити операційні витрати та збільшити свій прибуток, організації розглядають діджиталізацію процесів як рішення для зменшення витрат на робочу силу шляхом мінімізації повторюваних завдань та заміни процесів, що виконуються вручну. Діджиталізація бізнес-процесів зосереджується на тому, як найкраще автоматизувати процес. Водночас, управління бізнес-процесами застосовує більш цілісний підхід до вдосконалення процесів, прагнучи підвищення ефективності як ручних, так і автоматизованих процесів.

За визначенням, діджиталізацію бізнеспроцесів спирається на технології для автоматизації повторюваних завдань, щоб забезпечити їхню плавнішу роботу. Поширені приклади бізнес-процесів, які отримують користь від діджиталізації:

- адаптація клієнтів;
- закупівля для оплати;
- запити на управління персоналом;
- управління контрактами;
- обробка рахунків-фактур.

В останні роки роботизована діджиталізацію бізнес-процесів з'явилася як новий тип автоматизації процесів, який широко використовує найновіші технології в галузі робототехніки та штучного інтелекту (ШІ) [20-23].

Цифрова трансформація більше не є вибором для малого бізнесу, оскільки вона стала незамінною. Ви повинні впроваджувати оцифрування даних, щоб підвищити продуктивність та оптимізувати різні бізнес-процеси. Водночас, цифрова трансформація зменшить кількість помилок та витрат на управління даними. Ваш бізнес зросте завдяки інтеграції різних віртуальних інструментів та програм, які можуть автоматизувати управління та виконання повторюваних завдань.

Продуктивність бізнесу завжди була проблемою для власників бізнесу. Кожен бізнес прагне підвищити продуктивність, впроваджуючи передові технології та активи. Деякі компанії вкладають багато коштів у людські ресурси, щоб покращити кваліфікацію своїх працівників та змусити їх наполегливо працювати. З іншого боку, інші компанії вірять у досягнення високої продуктивності завдяки технологічному прогресу.

Оцифровація даних є значною технологічною адаптацією в цьому сценарії. Інвестування в оцифровку даних підвищить продуктивність бізнесу завдяки легкому доступу до даних. Власники та менеджери бізнесу також можуть використовувати різні високотехнологічні інструменти для аналізу

даних та прийняття рішень. Точність процесу прийняття рішень значно зростає.

Концептауалізація підвищення ефективності бізнес-процесів представлена на рис 1.1.

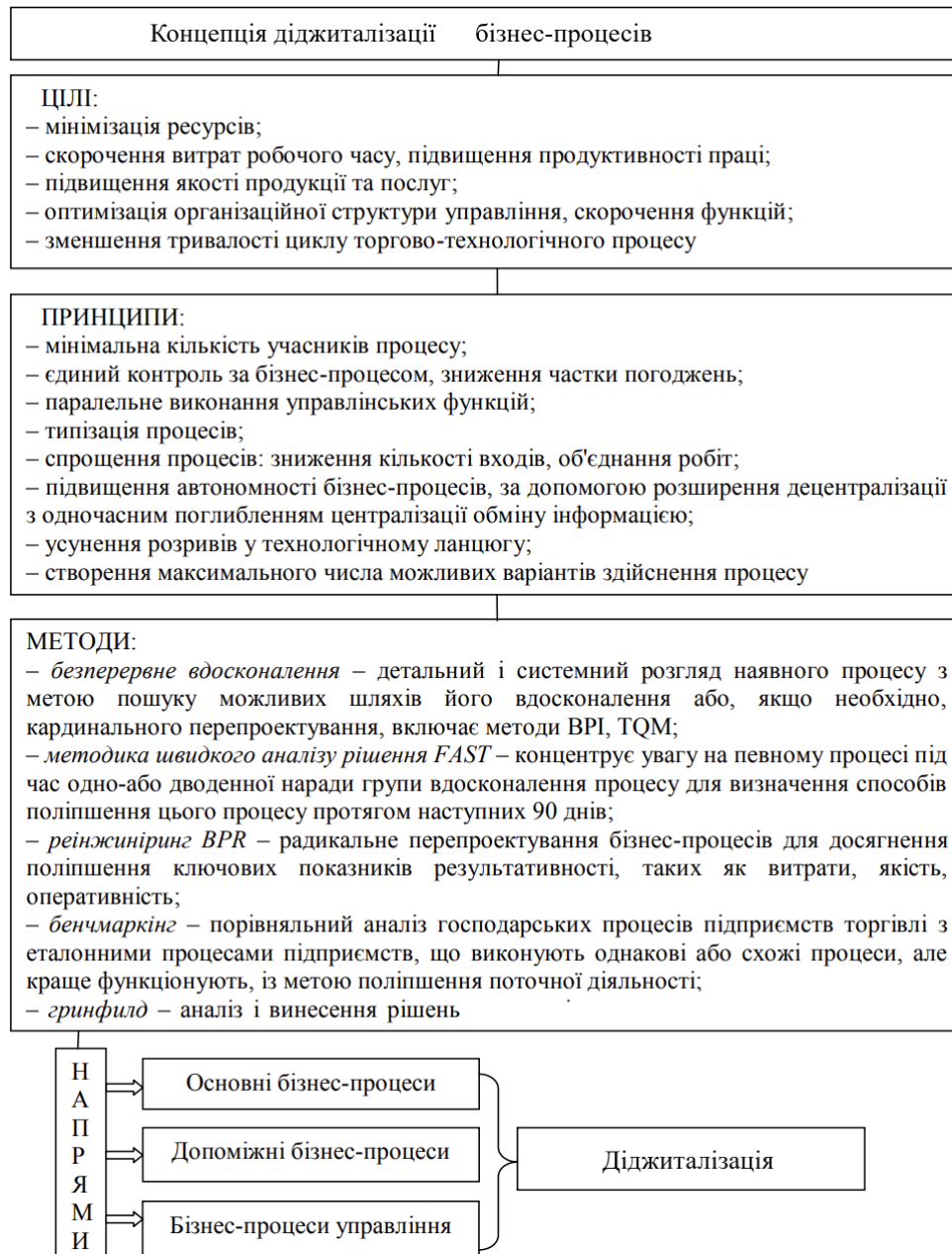


Рисунок 1.4 - Концептауалізація підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі діджиталізації

Джерело: складено за [24]

Технології стали невід'ємною частиною багатьох організаційних операцій. Вони дозволяють підвищити ефективність, покращити обслуговування клієнтів та заощадити кошти протягом життєвого циклу бізнесу. Хоча діджиталізація може принести підприємству численні переваги, п'ять найбільших викликів необхідно вирішити, розглядаючи можливість впровадження такої технології в сучасному бізнес-середовищі.

Передумови діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві представлені на рис. 1.5.

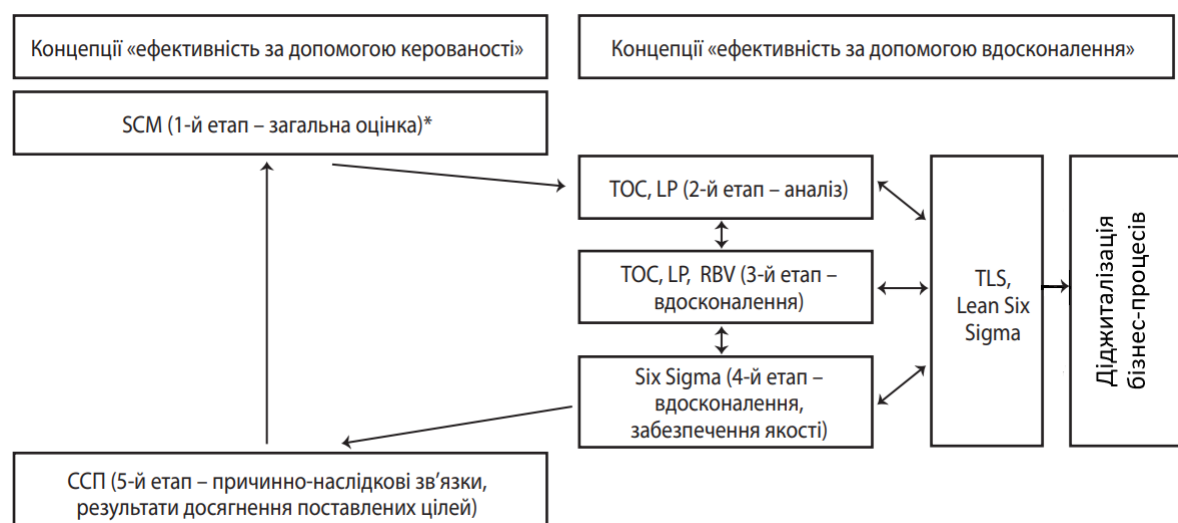


Рисунок 1.5 - Передумови діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві [25]

Інструменти діджиталізації бізнес-процесів на підприємстві використовуються на етапі проектування для створення або модифікації нових процесів. Зіткнувшись із дедалі більш конкурентним середовищем, організації прагнуть до операційної досконалості шляхом оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація процесів дозволяє підприємствами досягти багатьох цілей, таких як:

- стандартизація способу надання послуг клієнтам (як внутрішнім, так і зовнішнім);

- визначення та впровадження найефективніших процесів для зменшення витрат і затримок;
- швидша адаптація до нових вимог ринку.
- діджиталізація допомагає ефективно керувати завданнями.

Діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві – це те, як підприємство на основі цифрових технологій керує ініціативами процесу за допомогою стандартів, правил та інструкцій для досягнення своїх стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності. Мета діджиталізації полягає в запобіганні ізольованим та незв'язаним ініціативам з управління бізнес-процесами, які дають лише обмежені та локалізовані результати.

Циклова структура діджиталізації бізнес-процесів підприємства представлена на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 - Циклова структура діджиталізації бізнес-процесів підприємства [26]

Управління бізнес-процесами є важливим для будь-якого бізнесу, який прагне оптимізувати свої процеси, підвищити задоволеність клієнтів та заощадити кошти. Розуміючи, як працює діджиталізація бізнес-процесів, підприємства можуть створити комплексний план, який дозволить їм максимізувати використання своїх ресурсів та краще контролювати прогрес. Інструменти діджиталізації також можуть оптимізувати процеси та зменшити витрати на оплату праці, надаючи персоналу більше часу для зосередження на інших сферах. Крім того, вони можуть отримати цінну інформацію про поведінку та вподобання клієнтів для покращення пропонованих послуг.

Діджиталізація, яка зумовлена появою та впровадженням цифрових технологій управління бізнес-процесами, впливає на окремих осіб, організації та суспільство. Незважаючи на їхню високу важливість та широку доступність, діджитальні методи управління бізнес-процесами погано вивчені. Хоча у професійній літературі існують високорівневі класифікації та комплексні збірники, академічна література поглиблено досліджує окремі технології та обговорює теоретичні ідеї щодо діджитальних методів управління бізнес-процесами та пов'язаних з ними концепцій. Проте, відсутнє літературно підтверджене та емпірично підтверджене розуміння діджитальних методів управління бізнес-процесами підприємства, що гальмує науковий прогрес та ускладнює прийняття чітких рішень у господарській діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз тенденцій діджиталізації в Україні та світі

Традиційне управління даними – це повільний процес з численними труднощами. Зберігання записів у паперових файлах є виснажливим, а наявність резервних копій записів може бути дорогою. Тому підприємства витрачають багато коштів на управління даними. Ваш бізнес може інвестувати гроші в підвищення продуктивності, якщо вартість управління даними була певною мірою знижена.

Традиційне управління даними – це повільний процес з численними труднощами. Зберігання записів у паперових файлах є виснажливим, а наявність резервних копій записів може бути дорогою. Тому підприємства витрачають багато коштів на управління даними. Ваш бізнес може інвестувати гроші в підвищення продуктивності, якщо вартість управління даними була певною мірою знижена. Оцифровування даних може заощадити багато грошей, усунувши проблеми, пов'язані з традиційним управлінням даними. Зберігання даних на цифровому сервері забезпечує легкий доступ, що допоможе власникам бізнесу та менеджерам отримувати доступ до даних у будь-який час. Крім того, аналіз великих наборів даних на цифровій платформі є простішим.

Вітчизняні підприємства активно запозичають зарубіжний досвід діджиталізації, активно впроваджують цифрові технології в систему менеджменту і управління бізнес-процесами.

У табл. 2.1 подана емпірична характеристика процесів діджиталізації у світі та в Україні оцінена на базі сукупності ключових індикаторів.

Таблиця 2.1 –Характеристика процесів діджиталізації у світі та в Україні оцінена на базі сукупності ключових індикаторів

Оцінка загальна та за окремими факторами	2021 рік										
	США	Сінгапур	Данія	Швеція	Гонконгська ПАР	Швейцарія	Нідерланди	Республіка Корея	Норвегія	Фінляндія	Україна
Оцінка загальна за рейтингом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	58
1. Знання	1	2	6	4	7	3	14	10	16	15	38
Технологічне середовище	7	1	9	6	2	11	8	12	3	10	59
Відкритість майбутньому	2	12	1	7	10	5	4	3	6	9	61

Джерело [27]

Інтенсивність використання інформаційно-комунікаційних технологій вітчизняними підприємствами представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Використання інформаційно-комунікаційних технологій вітчизняними підприємствами

Основні показники використання інформаційно-комунікаційних технологій	Роки				
	2018	2019	2020*	2021	2022
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет (одиниць)	43303	43785	...	44508	44710
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет (у % до загальної кількості підприємств)	88	86,4	...	86,6	86,8
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет (осіб)	1064745	1090035	...	1133069	1164213
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет (у % до загальної кількості зайнятих працівників підприємств)	27,1	28,4	...	28,0	28,2
Частка кількості підприємств, які мають вебсайт у загальній кількості підприємств, %	35,6	35,2	...	35,3	41,2
Частка кількості підприємств, які купують послуги хмарних обчислень у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	...	10,2	11,0
Частка кількості підприємств, які мають найманих фахівців у сфері ІКТ у загальній кількості підприємств, %	22,3	21,6	...	21,7	23,7
Частка підприємств, що використовують робототехніку, у % до загальної кількості підприємств	...	...	...	2,9	3,1

Джерело [Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2025)].

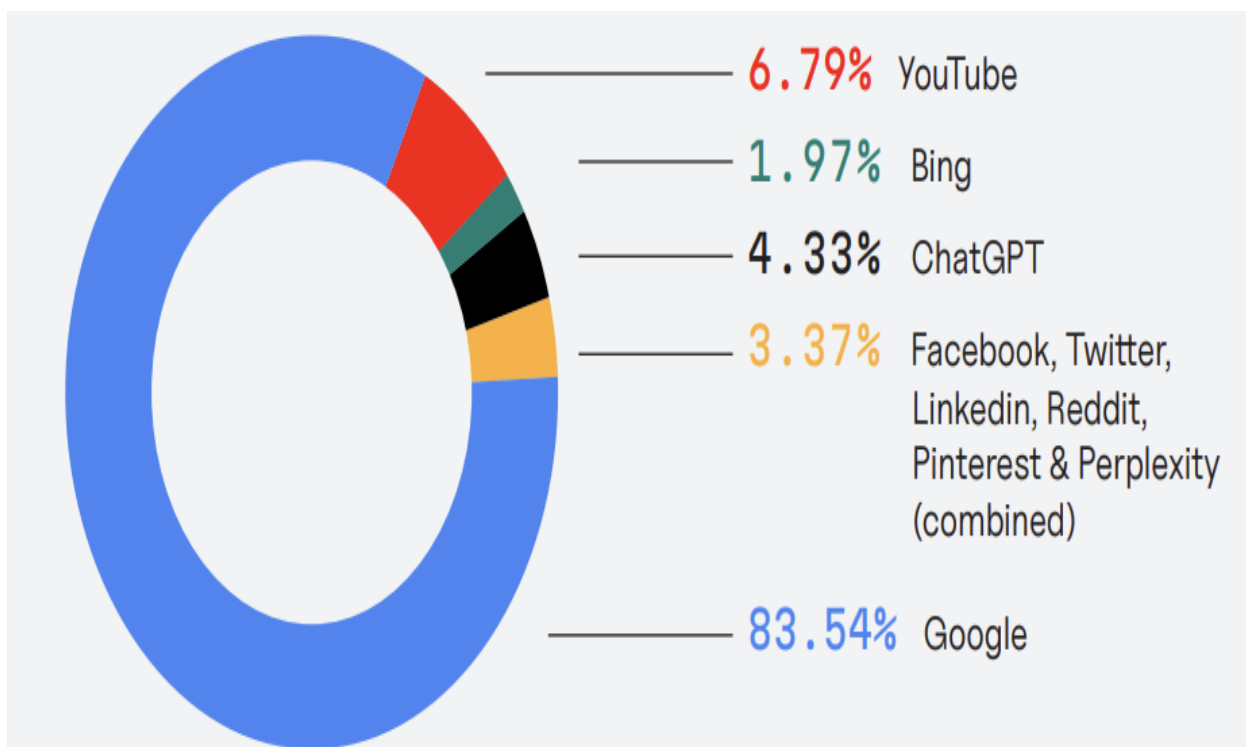


Рисунок 2.1 – Активність використання цифрових платформ підтримки бізнес-процесів у 2024 р. [Digital trends set to redefine business strategies in 2025 URL: <https://www.bluefrontier.co.uk/images/blog/2025-02-20/digital-trends-for-2025-whitepaper.pdf>]

Перш за все, у міру переходу до 2025 року розробники з навичками створення та інтеграції алгоритмів ШІ та підключення до Інтернету речей у новому або застарілому програмному забезпеченні, ймовірно, зіткнуться з зростаючим попитом на свою спеціалізацію та досвід. Попит на розробників з досвідом роботи в галузі периферійних обчислень, кібербезпеки та хмарних обчислень, ймовірно, також зростатиме паралельно через часті труднощі або проблеми, пов'язані з впровадженням компаніями рішень та продуктів штучного інтелекту або Інтернету речей.

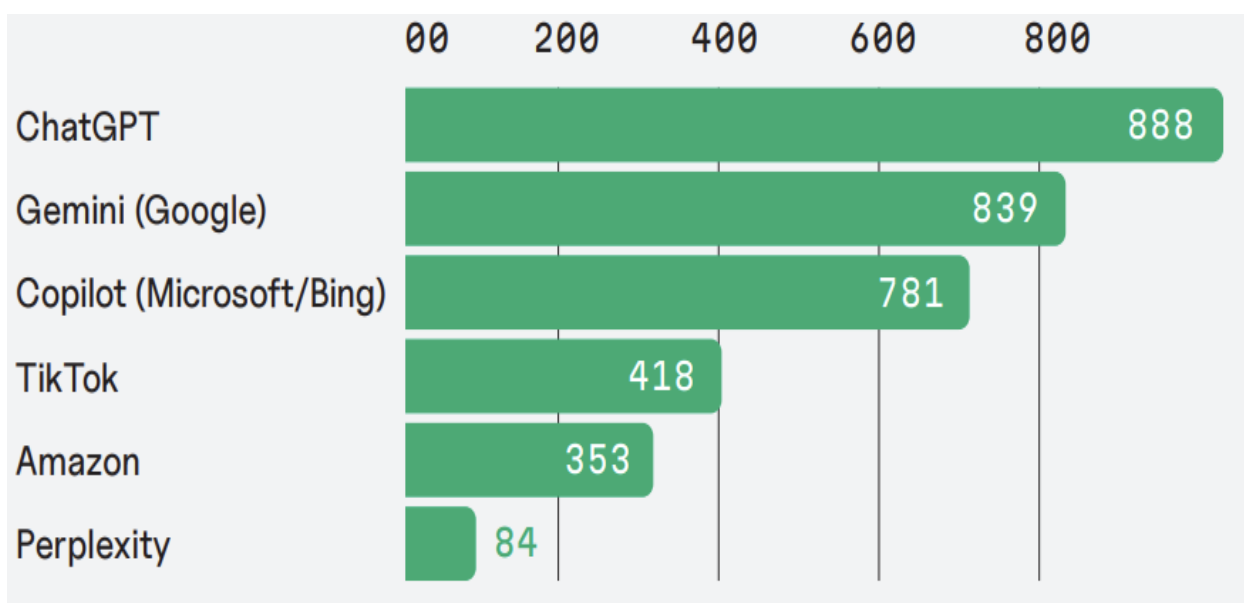


Рисунок 2.2 – Кількість запитів до цифрових платформ підтримки бізнес-процесів у 2024 р. (млн. звернень) [Digital trends set to redefine business strategies in 2025 URL: <https://www.bluefrontier.co.uk/images/blog/2025-02-20/digital-trends-for-2025-whitepaper.pdf>]

Наприкінці 2024 року у світі налічувалося приблизно 16,3 мільярда підключень до Інтернету речей, а кількість підключених до Інтернету речей пристроїв, як очікується, досягне 32,1 мільярда до 2030 року (ABI Research; Statista). Зі зростанням можливостей підключення до Інтернету речей, яке тісно пов'язане зі зростанням функцій продуктів на основі штучного інтелекту (McKinsey), все більше компаній прагнуть впроваджувати ІІІ та Інтернет речей (або AIoT) у свої продукти та послуги. Носимі технології, підключені автомобілі, точне землеробство та додатки програмного забезпечення як послуга (SaaS) є одними з тих, що найшвидше зростають у 2025 році, причому AIoT покращує ефективність, продуктивність, інновації та взаємодію з клієнтами цих продуктів.

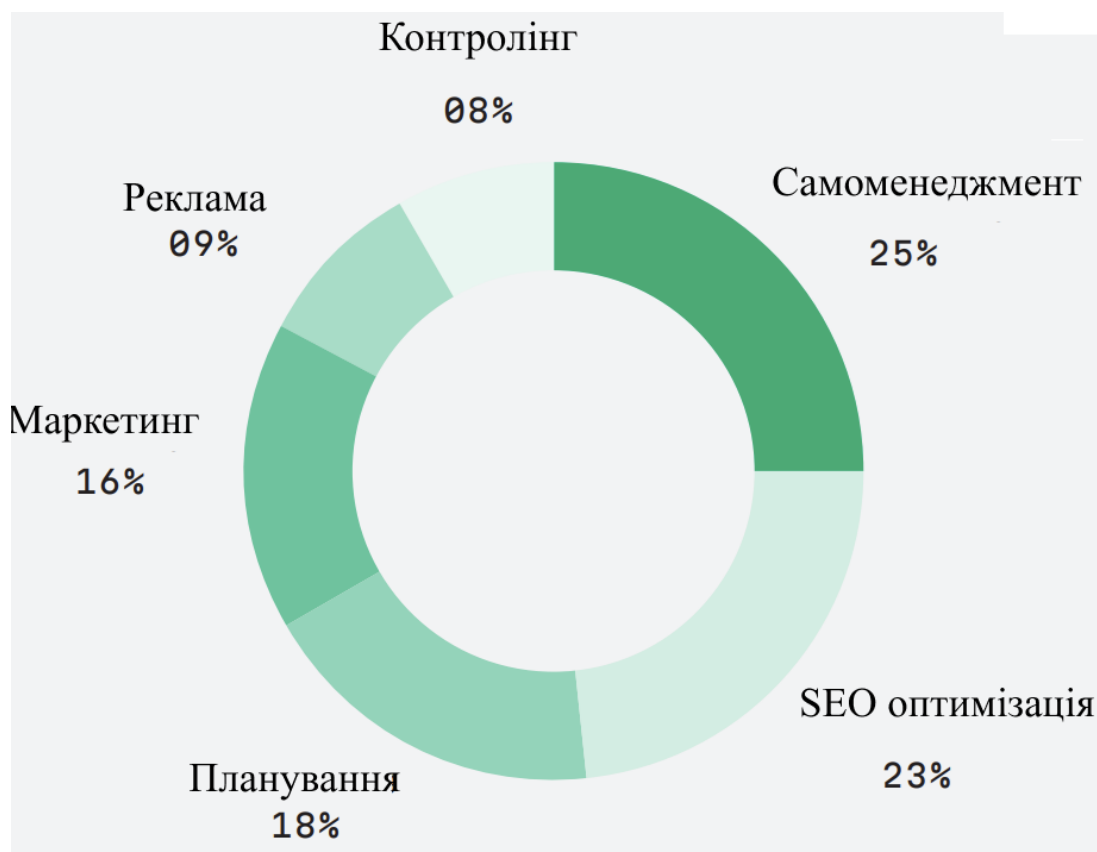


Рисунок 2.3 – Ключові слова запитів до цифрових платформ підтримки бізнес-процесів у 2024 р.

Керівники підприємств та фахівці з менеджменту виявляють дедалі більший інтерес до того, як вони можуть використовувати свої дані для визначення найкращого управління бізнес-процесами. Чверть цих фахівців згадали про бажання створити «портрети» бізнес-процесів на основі даних, що робить це найбільшою тенденцією. Тематичне планування (тобто те, про що ці компанії будуть говорити та що висвітлювати у своєму стратегічному плані розвитку) стало ще однією популярною тактикою, заснованою на даних, у 2024 році, і 18% фахівців зацікавилися цим. Загалом, існує чітка тенденція до бажання використовувати цифрові платформи, щоб по-справжньому зрозуміти, що представляють собою бізнес-процеси та найбільш ефективні способи керування ними. Ще однією ціллю, заснованою на даних щодо використання цифрових платформ підтримки бізнес-процесів, яку 23% фахівців планують покращити у 2025 році, є їхня пошукова SEO-

оптимізація (оптимізація сайту підприємства та підвищення ефективності та якості пошуку інформації).

SEO може забезпечити високу рентабельність інвестицій (ROI), якщо компанії зможуть отримати рейтинг свого контенту на першій сторінці результатів пошуку (SERP); використання аналітики даних, цільового дослідження ключових слів та авторитетного контенту може допомогти їм досягти цього.

Частка співробітників, які використовували Інтернет для отримання завдань для ТОВ «Ніка-АВТО» (м. Львів) приведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Частка співробітників, які використовували Інтернет для отримання завдань

Роки	Питома вага фізичних осіб, %	Темп приросту, %
2016	27.30	–
2018	40.90	49.82
2019	51.87	26.82
2020	62.62	20.72
2021	65.30	4.28
2022	65.49	0.29
2023	68.70	4.90

Джерело: За даними підприємства

Цифрова трансформація може допомогти менеджерам бізнесу швидко зростати, усуваючи людські помилки. Діджиталізація є ключем до автоматизації повторюваних завдань. Наприклад, підприємства повинні періодично планувати резервне копіювання даних. Автоматизований додаток може планувати резервне копіювання даних без втручання людини. В результаті система автоматично створюватиме резервні копії даних, щоб запобігти втраті даних.

Динаміка заверень співробітників щодо отримання завдань на основі використання Інтернет для ТОВ «Ніка-АВТО» (м. Львів) представлена на рис. 2.4.

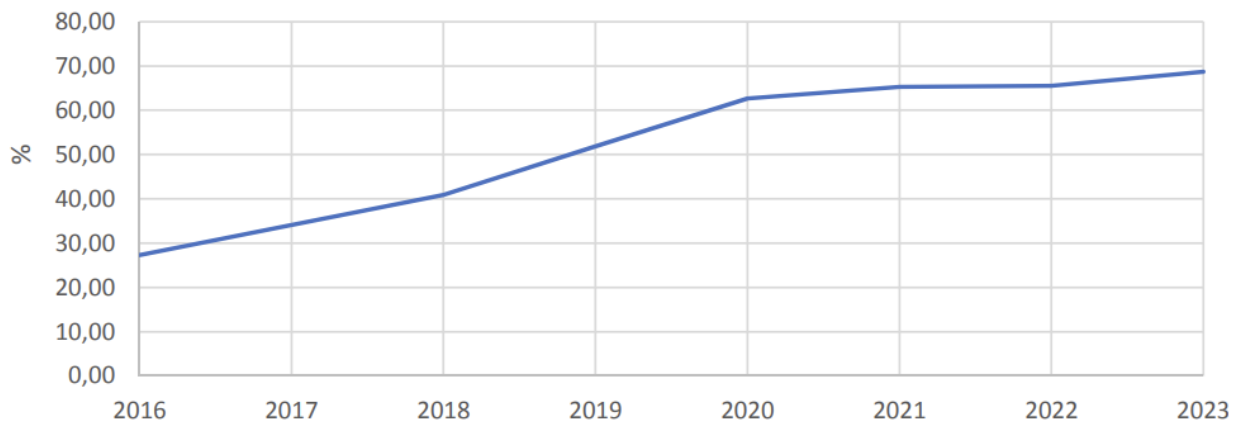


Рисунок 2.4 – Динаміка заверень співробітників щодо отримання завдань на основі використання Інтернет

Джерело: дані підприємства

Кількість менеджерів підприємства, що використовують сервіси хмарних обчислень представлена у тібл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Кількість менеджерів підприємства, що використовують сервіси хмарних обчислень

Рік	Відсоток підприємств
2014	40.3
2016	49.4
2018	59.2
2020	70.1
2021	74.2
2023	77.9

Джерело: За даними підприємства

Попри значні перешкоди, діджиталізація бізнес-структур та процесів, має і недоліки, види іслабкі місця. Для забезпечення ефективного та якісного

розвитку процедур управління бізнес-процесами за допомогою цифрових рішень, необхідно урахувати ряд слабких сторін:

- недостатня підготовленість менеджерів та керівників до впровадження цифрових технологій управління бізнес-процесами;
- вимога до навичок стратегічного мислити, здатність створювати послідовність управлінських процедур, взаємодії між менеджерами та керівництвом;
- тривалість часу, величина інвестицій на впровадження цифрових рішень управління бізнес-процесами можуть не відповідати уявленням інвесторів щодо можливого рівня витрат;
- недостатній рівень кваліфікації та мотивації менеджерів у сфері підтримки діджитальних інструментів управління бізнес-процесами.

Фундаментальними проблемами на шляху масового охоплення цифровізаційними інструментами управління бізнес-процесами є:

- брак фахівців у сфері ІТ із необхідною кваліфікацією, у тому числі міграція фахівців за кордон;
- інертність рішень керівництва і менеджерів щодо нагальності застосування цифрових технологій для управління бізнес-процесами;
- невизначеність рівня інвестицій на подальшу підтримку цифрової системи управління бізнес-процесами;
- супротив до вимоги адаптуації до цифрових методів та інструментів управління бізнес-процесами.

2.2 Аналіз основних характеристик фінансового стану підприємства

Фінансовий звіт містить інформацію про фінансову діяльність та результати діяльності бізнесу за певний період у минулому. Кредитори та інвестори використовують його для оцінки фінансового стану бізнесу та його потенціалу прибутку.

Хоча фінансові звіти можуть охоплювати будь-який період часу, найчастіше вони охоплюють місяць, квартал або рік. Існує три види фінансових звітів: баланс, звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів. Вони, разом зі звітами про нерозподілений прибуток, дають вам загальну картину фінансового стану вашого бізнесу. Баланс, який є знімком фінансового стану бізнесу на певний момент часу, порівнює те, чим ви володієте (ваші активи), з тим, чим ви заборгували (ваші зобов'язання).

Активи включають такі речі, як обладнання, патенти та інтелектуальна власність. А зобов'язання - це такі речі, як довгострокові борги компанії та кредиторська заборгованість. Різниця між ними – власний капітал бізнесу – часто використовується як відправна точка для оцінки бізнесу.

Звіт про прибутки та збитки – це тип фінансового документа, який показує доходи та витрати вашого бізнесу. Відніміть витрати від доходів, щоб показати показник прибутку та збитків вашого бізнесу (також відомий як чистий прибуток).

Звіт про рух грошових коштів, який також називають звітом про рух грошових коштів, показує зміни в обсязі грошових коштів, що надходять та виходять з вашого бізнесу протягом певного періоду часу.

Звіт про рух грошових коштів показує, чи може бізнес покрити свої короткострокові витрати, такі як рахунки та заробітна плата. Зазвичай він фіксує продажі клієнтам (операційна діяльність), купівлю та продаж активів, таких як обладнання (інвестиційна діяльність), та фінансову діяльність, таку як гроші, отримані від акцій та облігацій.

Цей звіт також називається звітом про власний (або акціонерний) капітал або звітом про нерозподілений прибуток. Він демонструє потенціал зростання та ефективності бізнесу, показуючи, скільки грошей бізнес зберігає, замість того, щоб виплачувати акціонерам або власникам після того, як усі витрати та платежі, включаючи дивіденди, будуть враховані.

Бізнес може утримувати прибуток для погашення боргу, реінвестування в бізнес або зберігання як резервний фонд.

Менеджмери приймають кращі фінансові та бізнес-рішення, якщо знатимете, як читати фінансову звітність та розумітимете фінансовий стан вашого бізнесу.

Розуміючи свою фінансову звітність, стає краще:

щцінювати фінансове здоров'я: Фінансова звітність допомагає вам зосередитися на прибутковості, грошовому потоці та власному капіталі. Ви прийматимете обґрунтованіші фінансові рішення, якщо чітко бачитимете свою грошову позицію та витрати;

залучати інвесторів та забезпечувати позики: Інвестори та кредитори використовують фінансову звітність, щоб оцінити, чи є бізнес прибутковим та чи може він погасити свої борги;

дотримуватися податкових та звітних вимог: Податкові органи вимагають від підприємств фінансову звітність для визначення податкових ставок. Якщо ви розумієте свою звітність, ви будете впевненіші, що дотримуетесь правил звітності та податкового законодавства;

відстежувати ефективність бізнесу: Регулярна фінансова звітність допомагає вам відстежувати ефективність вашого бізнесу з плином часу. Ваша фінансова звітність може висвітлювати тенденції, такі як продукт або сфера бізнесу, яка працює добре або потребує покращення, та допомагати вам приймати обґрунтовані рішення щодо того, куди інвестувати у ваш бізнес;

керувати своїм грошовим потоком: Звіт про рух грошових коштів допомагає підприємствам керувати грошовими коштами для своїх витрат, заробітної плати та непередбачених витрат;

приймати обґрунтовані рішення: Повна та точна фінансова звітність надає вам необхідні дані, необхідні для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, які сприятимуть розвитку бізнесу.

Дані щодо результатів вертикального аналізу активу балансу ТОВ «Ніко-авто» представлений у табл.. 2.5.

Таблиця 2.5 – Дані вертикального аналізу активу балансу ТОВ «Ніко-авто»

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структурн, %	Процентних пунктів
Майно, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
Необоротні активи	258018	29,6	205607	32,9	-52411	79,7	21,2	3,3
Оборотні активи	614730	70,4	420059	67,1	-194671	68,3	78,8	-3,3
Запаси	94799	11,0	38961	6,2	-56838	40,7	23,0	-4,7
Дебіторська заборгованість	483814	55,4	368052	38,8	-115762	76,1	46,9	3,4
Поточні фін. інвестиції	390	0,00	0	0,0	-390	0,0	0,2	0,0
Витрати майбутніх періодів	17043	2,0	11682	1,9	-5361	68,5	2,2	-0,1
Гроші та їх еквіваленти	17684	2,0	1364	0,2	-16320	7,7	6,6	-1,8

Дані щодо результатів вертикального аналізу пасиву балансу ТОВ «Ніко-авто» представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дані вертикального аналізу пасиву балансу ТОВ «Ніко-авто»

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структурн, %	Процентних пунктів
Джерела майна, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
1 Власний капітал	414573	47,5	421474	67,4	6901	101,7	-2,8	19,9
Уставний капітал	90560	10,4	90560	14,5	0	100,0	0	4,1
Нерозподілений прибуток	154326	17,7	180662	28,9	26336	117,1	-10,7	11,2
Інші джерела	169687	19,4	150252	24,0	-19435	88,5	7,9	4,6
2. Запозичений капітал	458175	52,5	204192	32,0	-253983	44,0	102,8	-19,9
Довгострокові зобов'язання	48109	5,5	45793	7,3	-2316	95,2	0,9	1,8
Короткострокові кредити та займи	32562	3,7	30663	4,9	-1899	94,2	0,8	1,2
Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	377504	43,3	127736	20,4	-249768	33,8	10,11	-22,8

Різні категорії фінансової звітності допомагають менеджерам оцінювати та керувати фінансами в рамках бізнес-процесів підприємства, а також сприяють точному фінансовому звітуванню, щоб господарська діяльність відповідали податковим правилам.

Звіт про прибутки та збитки використовується для:

оцінки прибутковості: Менеджерам важливо чітке уявлення про загальний дохід та чистий прибуток, показуючи, чи є бізнес-процес прибутковим чи ні;

моніторингу витрат: Звіт про прибутки та збитки класифікує витрати бізнес-процесів (наприклад, собівартість реалізованої продукції та операційні

витрати), щоб менеджери могли визначити, де бізнес-процес може перевитрачати кошти та де потрібно скоротити витрати;

відстеження тенденцій зростання: Менеджерам треба виявити довгострокові фактори, що впливають на бізнес-процеси, порівнюючи свій поточний звіт про прибутки та збитки зі звітами за минулі періоди. Потім сатє можливим оцінити зростання доходів, економічну ефективність та будь-які зміни норми прибутку з часом.

Інформація зі звіту про прибутки та збитки використовується, зокрема, для розрахунку трьох важливих показників: валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку – розрахунків, які вказують на те, чи потрібно вам коригувати ціни та зменшувати витрати для підвищення прибутковості.

Баланс допомагає менеджерам:

оцінити ліквідність, порівнюючи поточні активи вашого бізнесу з його поточними зобов'язаннями. Використовуйте коефіцієнти ліквідності, такі як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності (див. нижче), щоб вирішити, чи можете ви покрити свої короткострокові зобов'язання;

оцінити платоспроможність вашого бізнесу, дослідивши його довгострокові зобов'язання та власний капітал. Високий коефіцієнт співвідношення боргу до власного капіталу може сигналізувати про ризик для фінансової стабільності бізнесу, тоді як здорова база власного капіталу (нижчий коефіцієнт) вказує на сильне фінансове здоров'я.

Важливим є відстеження результатів управління активами, досліджуючи, наскільки ефективно відбувається процес керування такими активами, як запаси, майно та обладнання, і чи сприяють вони отриманню доходу.

Баланс підприємства є важливим показником для коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, таких як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт боргу до власного капіталу, які показують, скільки готівки має бізнес для оплати рахунків.

Формула ліквідності коефіцієнта готівки допомагає менеджерам та інвесторам з'ясувати, чи достатньо у підприємства готівки для покриття заробітної плати, витрат та платежів за кредитами в наступному році.

2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий аналіз використовується для оцінки фінансової стабільності вашого бізнесу на основі таких джерел даних, як звіт про прибутки та збитки бізнесу, звіти про рух грошових коштів та баланс. За умови правильного аналізу показники з цих джерел допомагають продавцям зрозуміти їхню поточну фінансову стабільність, як будь-які нещодавні проекти вплинули на їхній грошовий потік, та довгострокову життєздатність бізнесу. У контексті малого бізнесу термін "фінансовий аналіз" зазвичай стосується фундаментального аналізу, який використовується для аналізу внутрішньої вартості бізнесу на основі його фінансових показників та зовнішніх економічних факторів, таких як інфляція. Це відрізняє його від технічного аналізу фінансових ринків, який використовується для публічних компаній, вивчає рух ціни акцій та використовується для визначення життєздатних інвестиційних рішень. Фінансовий аналіз важливий для того, щоб надати менеджерам уявлення про ваш грошовий потік у режимі реального часу, оскільки динамічний характер управління бізнесом означає, що для продавців є звичайним перехід від одного рівня фінансового стану до іншого.

Фінансовий аналіз є надзвичайно важливим, оскільки він допомагає менеджерам бути в курсі щоденного фінансового стану бізнесу, а також ефективності нових проектів і бізнес-можливостей. Це допоможе менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення під час визначення бюджету вашого малого бізнесу, планування майбутнього та забезпечення довгострокової стійкості вашої бізнес-моделі. Деякі поширені рішення для

малого бізнесу, які повинні бути засновані на фінансовому аналізі малого бізнесу, включають:

стратегії ціноутворення: де продавці можуть визначити оптимальну ціну продукту на основі аналізу витрат та норми прибутку.

плани розширення: такі як відкриття нового відділення або запуск нового продукту.

інвестиційні рішення: зокрема, оцінка потенційної рентабельності інвестицій (ROI) та дисконтованого грошового потоку для таких дій, як аутсорсинг маркетингової стратегії вашого малого бізнесу.

управління ризиками: наприклад, оцінка фінансових ризиків за допомогою SWOT-аналізу та підтримка управління грошовими потоками шляхом відкриття нових потоків доходів або страхування від криз.

рішення щодо найму: засновані на прогнозах грошових потоків та аналізі заробітної плати, які визначатимуть бюджет для нових співробітників або те, чи потрібно бізнесу скорочуватися, щоб залишатися прибутковим.

Завдяки ефективному фінансовому плануванню та аналізу менеджери можуть отримати більш повне уявлення про фінансове здоров'я бізнесу та забезпечити, щоб будь-які з цих ключових рішень приймалися на основі об'єктивних даних, а не припущень чи інтуїції.

У таблиці 2.7 сформовано найбільш характерні та значимі показники платоспроможності/ ліквідності в господарській діяльності.

Таблиця 2.7 – Найбільш значущі платоспроможності/ліквідності

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Показує, яку частку зобов'язань можуть покрити найбільш ліквідні активи (гроші та їх еквіваленти). Нормативне значення від 0,1 до 0,2.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Показує, яку частку зобов'язань можуть покрити високоліквідні активи. Нормативне значення 0,5 – 1 і вище.
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Показує, яку частку зобов'язань можуть покрити середньо і високоліквідні активи. Нормативне значення 1 – 2.

Характеристика значущих характеристик ділової активності подана у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика значущих характеристик індикаторів ділової активності

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість активів}}$	Показує, скільки товарів чи послуг продано за певний період, скільки разів відбувся повний цикл виробництва
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість оборотних активів}}$	Показує, скільки оборотів здійснили саме оборотні активи
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня величина дебіторської заборгованості}}$	Характеризує, скільки разів обернулися кошти вкладені в розрахунки
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Собівартість}}{\text{Середня величина кредиторської заборгованості}}$	Показує використання позикових коштів компанією
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня величина власного капіталу}}$	Показує використання власних коштів компанією

Найбільш значущі характеристики рентабельності та прибутковості (збитковості) в діяльності суб'єктів господарювання подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Найбільш значущі характеристики рентабельності/прибутковості (збитковості) в діяльності суб'єктів господарювання

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня сума активів}} * 100\%$	Показує ефективність використання активів
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня сума власного капіталу}} * 100\%$	Характеризує ефективність використання власних вкладених коштів
Коефіцієнт рентабельності продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка)}} * 100\%$	Показує обсяг прибутку від ефективності продажів
Коефіцієнт рентабельності вкладених коштів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} * 100\%$	Вказує на ефективність понесених витрат підприємства

Характеристики фінансового стану ТОВ «Ніко-Авто» подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Індеси фінансового стану

Показник	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності):	0,475	0,674
Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	1,48
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,11	0,48
Коефіцієнт мобільності	2,38	2,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,377	0,512
Коефіцієнт виробничих фондів	0,37	0,34
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,105	0,099
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,186	0,222
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,894	0,775
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,072	0,048
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	29,45	73,52

Таким чином, фінансовий аналіз є важливим для стабільності бізнесу – Регулярний фінансовий аналіз допомагає власникам малого бізнесу відстежувати рух грошових коштів, прибутковість та загальний фінансовий стан, забезпечуючи можливість приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування та розширення.

Ключові фінансові звіти надають критично важливу інформацію – Три основні звіти фінансового аналізу – Звіт про прибутки та збитки, Баланс та Звіт про рух грошових коштів – допомагають підприємствам оцінити ефективність, ліквідність та можливості зростання.

Можуть застосовуватися різні методи фінансового аналізу – Від аналізу прибутковості та платоспроможності до аналізу відхилень та тенденцій, різні

підходи допомагають підприємствам оцінити ризики, ефективність та фінансові зобов'язання.

Точні дані та бенчмаркінг мають вирішальне значення – Порівняння фінансових коефіцієнтів (наприклад, ліквідності, прибутковості та ефективності) з галузевими еталонами дозволяє власникам бізнесу зрозуміти свій стан та визначити напрямки для покращення.

Регулярний фінансовий аналіз сприяє довгостроковому успіху – Постійний перегляд фінансових звітів, використання бухгалтерського програмного забезпечення та консультації з фінансовими експертами можуть покращити прийняття рішень та забезпечити фінансову стійкість бізнесу.

2.3 Оцінювання прибутку та ефективності (збитковості) підприємства

Вартість, прибутковість та ефективність бізнес-операцій є проблемою як для малого, так і для великого бізнесу. Кожен бізнес хоче зменшити операційні витрати без шкоди для продуктивності. Оцифрування є ключовим рішенням у таких випадках. Оцифрування даних може зменшити витрати та підвищити продуктивність. Як результат, підприємства можуть отримувати кращий дохід, не вкладаючи значних коштів.

Оцифрування даних має включати вимогу управління документацією, що є дорогим. З іншого боку, оцифрування дозволяє легко створювати кілька резервних копій даних, не витрачаючи багато грошей. Як результат, підприємства можуть зберігати важливі дані протягом тривалого часу без загрози фізичного пошкодження даних.

Результати аналізу загальних техніко-економічних показників господарської діяльності з метою виявлення динаміка ефективності бізнес-процесів наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати аналізування техніко-економічних показників господарської діяльності

Показники	Поперед- ній рік	Звітний рік	Абсо- лютне відхи- лення	Темп зміни до поперед-нього року
1. Вартість майна, тис. грн.	872748	625666	-247082	71,69
2. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн. в діючих цінах	1656307	1867143	210836	112,73
3. Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	979374	1126119	146745	114,98
4. Обсяг реалізації, тис. грн.	1087584	1323618	236034	121,70
5. Прибуток (збиток), тис.грн	55078	86901	31823	157,78
6. Середньооблікова чисельність працюючих, усього, люд.	7671	7427	-244	96,82
7. Фонд оплати праці, усього, тис.грн.	85857	71907	13950	83,75
8. Середньомісячна заробітна плата, грн.	2534,4	3050,0	515,60	120,34
9. Дебіторська заборгованість, тис. грн	483814	368052	-115762	76,07
10. Кредиторська заборгованість, тис. грн	377504	127736	249768	33,84

Сильний грошовий потік означає, що ваш бізнес може виконувати свої фінансові зобов'язання. Звіт про рух грошових коштів показує вам силу грошового потоку вашого бізнесу, тому ви можете його підтримати, якщо потрібно.

Зокрема, менеджери використовують звіт про рух грошових коштів для:

аналізу грошового потоку від операційної діяльності, визначаючи, чи генерує основна діяльність достатньо грошових коштів для підтримки операційної діяльності. Постійно негативний грошовий потік може свідчити про проблему, навіть якщо прибутки стабільні;

оцінки якості інвестицій, відстежуючи, скільки готівки ви використовуєте на капітальні витрати, такі як обладнання або розширення вашої діяльності. Це показує, чи реінвестує бізнес для стимулювання майбутнього зростання;

моніторингу фінансової діяльності шляхом перегляду грошового потоку від позик, акціонерного фінансування або дивідендів, щоб побачити, як зовнішнє фінансування впливає на грошову позицію компанії.

Внутрішніми стандартами аналізу фінансової звітності і фінансового стану повинні бути такі:

потенціал зростання: Якщо нерозподілений прибуток бізнесу зростає з одного фінансового періоду до наступного, це свідчить про те, що ваш бізнес може комфортно утримувати прибуток та реінвестувати в себе без запозичень, можливо, шляхом придбання нового обладнання або погашення боргів;

фінансове здоров'я: Зниження нерозподіленого прибутку свідчить про те, що бізнес використовує прибуток для покриття збитків або боргів – попереджувальний знак фінансових проблем;

створення фінансової звітності легше за допомогою готових шаблонів. Вони допомагають вам (або вашому бухгалтеру чи бухгалтеру) легко створювати баланси, звіти про прибутки та збитки та звіти про рух грошових коштів знову і знову, даючи вам час для повернення інвестицій у ваш бізнес;

зосередження уваги на чистому прибутку за рахунок інших аспектів, таких як рух грошових коштів, може зробити бізнес фінансово вразливим.

Отже, менеджери повинні відстежувати всі фінансові звіти – звіт про прибутки та збитки, баланс та звіт про рух грошових коштів – разом, щоб отримати повне уявлення про «фінансове здоров'я» бізнесу.

Ігнорування звіту про рух грошових коштів може призвести до дефіциту готівки, навіть якщо бізнес прибутковий. Тому перевіряйте ці звіти, щоб відстежувати свою ліквідність та переконатися, що достатньо готівки для покриття короткострокових витрат.

Зафіксований дохід (наприклад, від продажів) – це не те саме, що готівка в касі – зафіксований дохід, можливо, ще не надійшов на банківський рахунок вашого бізнесу.

Менеджери повинні переконатися, що бізнес і керівники розрізняють продажі (дохід) та фактичні надходження грошових коштів, щоб знати, скільки бізнес може витратити. Окреме відстеження дебіторської заборгованості допоможе чітко розрізняти це.

Менеджери повинні порівнювати свої фінансові звіти за різні періоди, щоб виявити закономірності у доходах, витратах та зобов'язаннях, щоб ви могли інвестувати в ті частини вашого бізнесу, які працюють добре, та приймати розумні рішення щодо тих частин бізнесу, які стагнують.

Фінансові коефіцієнти – це бухгалтерські інструменти для глибокого розуміння ліквідності, прибутковості та фінансового стану бізнесу.

Менеджерам вкрай важливо знати, як використовувати та аналізувати ключові фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності, щоб оцінити фінансовий стан компанії та приймати кращі бізнес-рішення.

Звіт про прибутки та збитки демонструє прибутковість, тоді як звіт про рух грошових коштів детально описує рух грошей на вході та виході з бізнесу.

Розуміння цих фінансових звітів та їх відмінностей допоможе менеджерам розібратися з фінансами вашого бізнесу.

Кожна з чотирьох фінансових звітів допомагає менеджерам зрозуміти певний аспект фінансового здоров'я вашого бізнесу. Однак саме три основні типи фінансової звітності – баланс, звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів – підвищують фінансову грамотність власника бізнесу. Звіт про нерозподілений прибуток корисний для підприємств, які планують реінвестувати свій прибуток, наприклад, оплачувати проекти зростання або погашати борги.

Це залежить від потреб бізнесу. Добре регулярно готувати фінансову звітність (щомісяця, щокварталу або щорічно), щоб ви могли швидше реагувати

Аналіз основних складових прибутку підприємства відповідно до загальних рекомендацій представлений у таблиці 2.12.

Багато організацій не мають чіткого розуміння факторів, що впливають на їхню прибутковість, або способів взаємодії різних факторів. Ця відсутність ясності може ускладнити прийняття ефективних бізнес-рішень – якщо ви не знаєте, де лежить цінність, як ви можете її збільшити? Аналіз прибутковості та цінності надає важливу інформацію для розробки маркетингової стратегії, будь то залучення нових клієнтів, вибіркове відтік існуючих, утримання інших чи просто максимізація майбутньої цінності всіх них.

Аналіз прибутковості може допомогти вам зрозуміти рушійні сили прибутковості, виявити прогалини та проблемні області, а також надати вам інструменти для прийняття кращих рішень щодо маркетингу та запасів. Покращте розуміння цінності продуктів, послуг та каналів збуту. Чіткі, відчутні дані про цінність ваших продуктів, послуг, груп клієнтів та каналів збуту допоможуть вам глибше зрозуміти рушійні сили прибутковості у вашому бізнесі. Це розуміння допомагає менеджерам приймати рішення щодо розвитку бізнесу та збільшення прибутку щодо лінійок продуктів, вибору каналів та маркетингу.

Таблиця 2.12 - Аналіз основних складових прибутку підприємства
ТОВ «Ніко-Авто»

Показник	Попередній рік, тис. грн.	Звітний рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	1656307	1867143	210836	11,2919
2. ПДВ	186089	176351	-9738	-5,52194
3. Акцизний збір	-	-		
4. Інші відрахування з реалізації	392372	357436	-34936	-9,77406
5. Чиста виручка від реалізації	1087584	1323618	36034	17,83249
6. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	979374	1126119	146745	13,03104
7. Валовий дохід (збиток)	108210	197499	89289	45,20985
8. Інші операційні доходи	607017	697031	90014	12,91392
9. Адміністративні витрати	43970	47029	3059	6,504497
10. Витрати на збут та інші операційні витрати	632308	706005	73697	10,43859
11. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	14313	115748	101435	87,63434
12. Дохід від участі у капіталі та інші фінансові доходи	105	3185	3080	96,7033
13. Фінансові та інші витрати	376852	507181	130329	25,69674
14. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-	100671		
15. Податок на прибуток	22564	-		
16. Прибуток (збитки) від звичайної діяльності	-	55862		
17. Надзвичайний дохід (витрати)	-	-		
18. Податок на надзвичайний прибуток	-	-		
19. Чистий прибуток (збиток)	20990	55862	34872	62,42526

Ключові складові рентабельності підприємства подано у табл.. 2.13.

Таблиця 2.13 - Ключові складові рентабельності підприємства

Показники	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продукції по прибутку від реалізації, %	122,36	113,99
Рентабельність продукції по операційному прибутку, %	6,00	8,70
Рентабельність реалізованої продукції по <u>чистому</u> прибутку, %	4,59	0,55
Рентабельність активів по прибутку від звичайної діяльності, %	4,49	14,95
Рентабельність власного капіталу, %	21,25	1,83
Рентабельність необоротних активів, %	50,56	13,56

Аналіз прибутковості може виявити проблемні області та можливості для покращення. Деякі продукти можуть забезпечувати значний приплив доходу, не приносячи великого прибутку, інші можуть становити невелику частку продажів, але більшу частину доходу підприємства. Деякі групи клієнтів можуть бути прибутковими, але недостатньо обслуговуваними. Завдяки отриманій аналітиці бізнес може точно визначити ці прогалини, внести зміни та зрештою збільшити дохід.

Знання того, що стимулює прибуток підприємства, означає, що ви можете орієнтуватися на потрібних людей, використовувати правильні стратегії продажів та просувати правильні продукти у своєму маркетингу. Це забезпечує точне таргетування та зменшення витрат у маркетинговому бюджеті підприємства.

Так само важливо розуміти майбутню прибутковість, як і знати, що відбувається у бізнесі зараз. Аналіз прибутковості може призвести до аналізу цінності життя клієнта, який дає менеджерам реальне уявлення про

довгостроковий прибуток, що стоїть за певними клієнтами або сегментами клієнтів.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Зарубіжний досвід удосконалення механізму управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві на основі діджитальних технологій

Має сенс відмітити, що серед зарубіжних менеджерів вже давно поширений тезис стосовно того, для управління бізнес-процесами, доцільно, щоб в організації ці процеси були чітко визначені, описані і діяли. Від цього залежить ефективність управління ними. Безсумнівно, неможливо керувати тим бізнес-процесом, що не має чітких меж за часом, вартістю та визначеності. Задачею менеджменту в організації є покращення фінансового стану об'єкта управління, тому підприємства приділяють увагу постійній оптимізації актуальних бізнес-процесів на основі діджиталізації. За основу береться відповідна концепція діджиталізації, підхід або навіть модель ефективної діджиталізації бізнес-процесів, що попередньо показали себе як успішні, ефективні, прибуткові і були впроваджені вітчизняними підприємствами.

Нагадаємо, в США, Західній Європі, Японії найбільш популярними стали такі концепції по діджиталізації бізнес-процесами:

1. Постійне поліпшення бізнес-процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). За даною концепцією процес потребує постійних поліпшень усіх його компонентів. Вперше цю ідею запропонував науковець Едвардс Демінг ще в середині минулого сторіччя. Демінг стверджував, що управління якістю здійснюється на основі процесного підходу, але його коцепція не знайшла підтримки на Заході. У подальшому він отримав

запрошення від JUSE (японського союзу вчених та інженерів), щоб допомогти відновленню японського промислового сектору. В Японії ним було розроблено 14 принципів, які становили основу менеджменту якості, що викликало явище - «японське диво». Суть цього «дива»: постійність мети, нова філософія, відсутність залежності від суцільного контролю, відмова від практики закупівель за самою низькою ціною, поліпшення бізнес-процесів, практика підготовки та перепідготовки менеджерів, започаткування навчання лідерству, поборення страхів, руйнування фінансово-економічних і соціальних бар'єрів, відмова від гасел, усунення довільних кількісних і механічних завдань, надання менеджерам можливості пишатися своєю працею, мовація прагнення до навчання, залученість до підвищення якості бізнес-процесів й ефективність вищого керівництва [29]. Надалі модель безперервного покращення і підвищення ефективності процесів управління бізнес - процесами має назву Цикл «Шухарта-Демінга» (цикл PDCA, цикл Демінга):

- планування (Plan): уточнення і фіксація цілей і процесів, необхідних для їх досягнення, підготовка робіт по досягненню цілей процесу і задоволення потреб споживача, планування фінансування і порядку використання ресурсів в бізнес-процесах;

- виконання (Do): безпосереднє виконання бізнес-процесів;

- перевірка (Check): збір інформації та контроль результатів бізнес-процесів на засадах ідентифікації ключових показників ефективності (KPI), що отримано під час виконання бізнес- процесу, фіксація, аудит відхилень, обґрунтування причин відхилень.

- вплив (Act): прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату бізнес-процесів, зміни в способах і принципах планування та розподілу ресурсів [30].

Як концепції СРІ втілюються в життя, можна побачити при дослідженні досвіду японських та американських компанії, таких як Toyota,

Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors, Florida Power & Light та інші.

2. Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)). За таким управлінням підприємство і весь персонал виконують бізнес-процеси не лише у напряду контролю і забезпечення якості продукції, але й над якістю роботи в цілому. За цим сценарієм TQM еволюціонувала з вдосконалених принципів Демінга (початок 50-х рр. XX ст. в результаті введення в Японії премії Демінга) і у подальшому склала основу стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), серія 9000. Згідно з міжнародним стандартом ISO 8402 дається таке обґрунтування TQM у сфері управління бізнес-процесами: підхід до управління підприємства та бізнес-процесами, націленої на якість, центрується на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху через максимізацію задоволення споживачів і отримання вигоди для підприємства і суспільства [31]. Загалом, мова йде про постійне вдосконалення трьох складових: якості продукції, якості бізнес-процесів, які соті менеджерів.

Оцінка «якості» відбувається за такими опціями: збільшення фінансових показників компанії, ступінь задоволеності клієнтів, зростання задоволеності службовців фірми своєю роботою. TQM використовує два підходи: Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Задача першого -- гарантувати клієнтам якість будь – якого товару/послуги. Згідно з другим рівень якості бізнес-процесів необхідно не лише забезпечувати на певному рівні, але і підвищувати. Крім того менеджерам слід гарантувати і забезпечувати зростання якості. Однак конкретного переліку характеристик, які визначають TQM, не спостерігається. Так, відомим визначенням ключових параметрів, що включаються в Total Quality Management, є перелік критеріїв національної винагороди якості імені М. Белдріджа (надається за видатну якість функціонування підприємств у США):

- лідерство,
- стратегічна візія і планування,
- примат урахування інтересів клієнтів,
- оцінювання, аналіз та менеджмент знань,
- повага до параметрів якості співробітників,
- увазність до параметрів якості виробничих операцій,
- орієнтування на результати [3].

Дана концепція оперує такими інструментами, як команди з поліпшення якості, бенчмаркінг, статистичний контроль процесів, залученість персоналу, тренінги. Широкого визнання TQM набула спочатку в країні виникнення – Японії, а потім прийшов час її повномасштабного впровадження на підприємствах США, пізніше знайшла застосування і в країнах Західної Європи. Можна показати успішність управління бізнес-процесами на основі TQM на прикладі Fuji Xerox Co., Toyota Limited, Nippon Electric Co., Hitachi Ltd., Fugii., Kansai Electric Power Company, General Motors, Motorola, Chrysler Group, Kawasaki Steel, , Nissan Motor Co.інші.

3. Кайдзен (Kaizen).Ця концепція по суті є філософією, базовим принципом якої є безперевне покращення всіх бізнес-процесів, способу управління та професійної діяльності в цілому. Головним елементом в ній є підтримання, спрямоване на збереження рівня реалізованих стандартів, що позиціонують фірму на ринку, та вдосконалення, яке призначене забезпечити поступову їх зміну в напрямку споживчих вподобань [32]. Японія є батьківщиною Кайдзен, а вперше дана концепція з'явилась у праці Імаї Масаакі «Kaizen: ключ до успіху японських компаній» в середині 90-х. Концентруючись на еволюційному поліпшенні бізнес-процесів, дана концепція близька до TQM і CPI, однак має відмінні характеристики, як, зокрема, спрямування, в першу чергу, на бізнес-процес, а не на результат бізнес-процесу, звертання уваги на «людський фактор» в управлінні бізнес-процесами. Кайдзен є віддзеркаленням японського менталітету: покращення

відбувається кожен період часу стосовно всіх менеджерів та персонально, усюди на підприємстві, починаючи з оперативних покращень і закінчуючи стратегічними. Переважає над усім здорове сприйняття критики, глузд, мудрість, дисципліна, ергономія та економія [33].

Кайдзен розглядає бізнес-процес саме як послідовність процесів. Бізнес-процеси представляються повними і цільними потоками управлінських рішень на певних рівнях деталізації (процедури, задачі, операції), однак вони завжди мають початок, певну послідовність управлінських дій і чітко визначені параметри завершення. Для зміни показників діяльності бізнес-процесу необхідно докласти зусиль до поліпшення умов реалізації самого бізнес-процесу, а для цього мають бути метрики й стандарти як для процесів, так і для результатів[34].

Важливим є те, що документування процесу буде містити помилки, за умови наявності в ньому самого порушень і варіабельності, стозастичності та невизначеності [34]. Тому система Кайдзен націлює на те, щоб спочатку стабілізувати бізнес-процес: усвідомити, що із компонент бізнес-процесу є обов'язковими, а що зайвими, упорядкувати механізми, процедури, операції, які ще треба виконати, отриману впорядкованість піддавати аудиту щоденно. Крім того доцільним є стандартизувати процес, тобто документально його закріпити [34].

На будь – якому етапі управління бізнес-процесами менеджери мають усвідомлювати, який рівень ефективності вимагається. Ними очікується заохочення та винагорода. Від менеджера потребується безперевне спостереження за тим, що відбувається в точці безпосереднього створення продукту чи послуги за окремим бізнес-процесом.

Крім того рекомендації Кайдзен стосуються управління бізнес-процесами вже після процедури стандартизації і орієнтовані на усунення втрат часу, оскільки це є причиною до збільшення тривалості самих процесів, що є небажаним.

Успішне застосування Кайдзен доцільно проілюструвати на прикладі Toyota Motors. У компанії більше ніж 50-ти років функціонує єдина система управління «Toyota Production System. Зокрема Кайдзен була застосована на штамповочній ділянці. Виникла необхідність усунути з процесу певну складову бізнес-процесу за допомогою графіків завантаження операторів. Робітником ділянки було використано зведену таблицю стандартизованої роботи. Працівник виявив втрати, які, переважно, спрямовувалися на транспортування, а потім звів до купи операції з транспортування і роботи саме як оператора. Як результат - 499 хвилин робочого часу становили 450 хвилин. Стало вірогідним зменшення кількості зайнятих в процесі операторів. Параметри якості і безпеки зафіксувалися на тому ж рівні. Як фінал, робітник сформував нову процедуру алгоритмізації роботи на базі принципів Кайдзен.

Всесвітньо відомі фірми, такі, як Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum, також використовують кайдзен в ефективному управлінні бізнес-процесами

4. «Бережливе виробництво» (Lean Production, LP). Ця концепція стала відомою з 70-х років минулого століття і є модифікацією і зведенням в єдине ціле досвіду виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System – TPS) [325]. У цьому випадку фірма орієнтується на максимально ефективне використання ресурсів, мінімізуючи брак, відходи, робочий простір, втрати часу, і не робить зайві дії. Для бережливого виробництва стосовно управління бізнес - процесами є характерним :

- максимізація цінності продукту для споживача в будь-якому процесі (визначення цінності продукту є найважливішим етапом LP, проводиться шляхом діалогу з певними споживачами без оглядки на існуючі активи і технології компанії);

- усвідомлення всіма учасниками процесу потоку створення цінності на основі карт потоку створення цінності (потік створення цінності – це сукупність дій, які потрібно зробити, щоб певний продукт (товар, послуга або

все разом) пройшов через три важливих етапи менеджменту, характерних для будь-якого бізнесу: вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у споживача виявиться готовий продукція). Карта потоку створення цінності – схема, на якій показаний кожен етап руху матеріалів і інформації, необхідних для виконання замовлення споживача. На карті потоку створення цінності вказується рух товарів, час робочих циклів, час переналагодження, загальний час виробничого циклу, загальний час обробки)[36];

- постійний рух продукту (послідовне просування товару по всіх стадіях без зупинок, втрат і перепон з метою побудови схеми руху за принципом «зробив - передав далі», водночас усуваючи дії, що не додають цінності продукції);

- «вподобання» продукту клієнтом (виробник нічого не робить то тих пір, поки не отримає сигнал від клієнта);

- зацікавленість сторін у досконалості в організації праці (виробництво продукції знаходиться в стані, коли всі дії в ланцюжку руху цієї продукції послідовно додають їй цінність; всі дії призводять до зміни властивостей і характеристик продукту; втрати усунені з усіх бізнес-процесів).

У концепції Lean Production в управлінні бізнес-процесами на підприємстві увагу звертають на важливу роль такого ключового фактора як усунення втрат: у разі агресивної дії, операції або процесу, що не додає цінності продукту з точки зору клієнта, то це дія, операція або процес розглядаються як втрати, тобто приносять збитки компанії.

Узагальнена концепцію LP виглядає таким чином: це організація управління бізнес-процесами, за якої відбувається скорочення часу між отриманням замовлення і його відвантаженням кінцевому споживачу шляхом зменшення втрат. Окрема складовою в «бережливе виробництво» входить

методика кайдзен, одночасно пересікаючись з TQM в питаннях поліпшення якості товару на всіх етапах його життєвого циклу. Концепція LP є успішно була використана корпорацією Toyota Corporation, що власне і була її родоначальником, а також турецьким заводом TMMT (Toyota Motor Manufacturing Turkey), ДК «Оргпром», Pella, Emerson Electric, Oracle та інші.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering (BPR)). Він виник у 90-х роках XX століття, а його родоначальниками вважаються американські фахівці М.Хаммер та Дж. Чампі. За визначенням Хаммера, BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування [26]. Це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [36]. Треба зазначити, що BPR в зарубіжних компаніях при управлінні бізнес-процесами здійснюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі та використовує сучасні інформаційні технології.

Існує 2 підходи до проведення реінжинірингу. Перший (за Хаммером і Чампі) полягає в створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркушу», абстрагуючись від існуючих бізнес-процесів. Другий (за Давенпортом) говорить, що перш, ніж проектувати нові бізнес-процеси, необхідно вивчити та проаналізувати існуючі бізнеспроцеси, порівняти їх, слід виміряти ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин. Лише після означених дій потрібно щось радикально перепроєктовувати [38]. Наступні положення доводять, що – реінжиніринг – це докорінні зміни в організації, а не поступове поліпшення частини чи всього бізнес-процесу. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву [27];

- об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, а відтак, підприємство здійснює реінжиніринг роботи співробітників цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажем;
- наявна цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту, треба відмовитись від застарілих схем та правил здійснення роботи;
- управління бізнес-процесами при реінжинірингу тісно взаємодіє з інформаційними технологіями, його успіх головним чином ґрунтується на інноваціях, проте не слід плутати реінжиніринг з автоматизованим програмним забезпеченням.

На даний час багатьма іноземними компаніями усвідомлено ефективність управління бізнес-процесами за допомогою BPR. Приклад успішного реінжинірингу показують такі фірми, як IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors. У Європі успіху досягли такі компанії: Siemens, Volkswagen, Mannesmann та інші. Так, наприклад, застосування BPR в компанії IBM Credit призвело до зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів в 10 разів. Застосування реінжинірингу в Ford Motors дало скорочення чисельності відділу по оплаті рахунків постачальників з 500 до 125 осіб, в чотири рази [26]. Banca d'America et d'Italia в результаті розробки і впровадження концепції реінжинірингу відкрили 50 нових відділень, скоротили штат в кожному відділенні з 7-9 до 3-4 чоловік, скоротила час на завершення операцій з 2-х годин до 40 хвилин, і разом з тим, збільшила прибутковість в 2 рази, а число клієнтів зросло в 300 разів [37].

Узагальнене порівняння підходів та концепцій ефективного управління бізнеспроцесами в зарубіжних країнах розроблено автором в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Узагальнене порівняння підходів та концепцій ефективного управління бізнеспроцесами в зарубіжних країнах

Параметри порівняння	Еволюційний підхід УБП (Business Process Improvement)				Револьюційний підхід УБП (Business Process Reengineering)
	CPI	TQM	Kaizen	Lean Production	
Характер змін	Поступовий, поетапний				Радикальний, докорінний
Орієнтованість в управлінні	Управління якістю	Управління якістю, стандартизація, ISO	Управління якістю, постійне поліпшення на всіх рівнях менеджменту	Управління усуненням непотрібних витрат, скороченням простоїв	Докорінна зміна організаційної структури «з чистого аркушу», управління перепроєктуванням бізнес-процесів
Результат впровадження	В середньо- і довгостроковій перспективі(5-10 років)				В короткостроковій перспективі (6-10 місяців)
Затрати на впровадження	Помірні	Помірні	Малозатратні	Помірні	Високі
Загальна модель управління, що переважає	Японська, західноєвропейська	Західноєвропейська, американська	Японська		Американська
Переваги	Удосконалення не лише виробничих процесів, а й системи в цілому; безпосередня участь вищого керівництва в проблемах якості, мотивація персоналу на високоякісну працю	Підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; підвищення якості управлінських рішень, досягнення економічного ефекту на довгостроковій основі; стандартизація процесів, залучення персоналу до управління процесами, використання статистичних методів контролю над якістю.	Невеликі затрати на впровадження, постійне поліпшення товару, процесів, роботи організації в цілому, залучення в процес забезпечення якості кожного співробітника; підвищення продуктивності праці на 50-100% і більше.	Оптимальне використання наявних ресурсів підприємства, скорочення/усунення непотрібних операцій, витрат; зменшення простоїв у роботі; висока мотивація персоналу	Отримання надвисокого рівня прибутковості за короткостроковий період часу; можливість вийти з «кризи» без закриття підприємства; управління бізнес процесами тісно пов'язане з впровадженням інформаційних технологій; відхід від застарілих форм і методів управління; значне скорочення тривалості виробничого циклу

Продовження таблиці 3.1

Недоліки	Позитивні результати вбачаються в довгостроковій перспективі	Успіх дії концепції базується на відношенні працівників до роботи, а не на чітких системах контролю, що може призвести до безвідповідального відношення співробітників середнього та низового рівня	Японський менталітет «колективної праці» та прийняття рішень; позитивні результати наступають через тривалий період часу.	Скорочення/перерозподіл персоналу за рахунок усунення людей з обслуговування зайвих операцій, процедур.	Різке скорочення персоналу; складність та впровадження, коли недотримання одного з принципів чи методів може призвести до повного провалу; необхідний достатній рівень інформаційно-програмного забезпечення; потребує значних затрат; як правило підходить для середнього та великого бізнесу
Країни поширення	Японія, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур	Західна Європа, Японія	Японія	Японія, частково США	США, Західна Європа
Яскраві компанії-представники	Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors	Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fuji Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Motorola, Chrysler Group	Nissan Motor Co., Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum	Toyota Corporation, Pella, Emerson Electric, Oracle	IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors, Siemens, Volkswagen, Mannesmann

Джерело: [38]

Отже, підсумуємо: існуючий досвід ефективного управління бізнес-процесами розвинених країн світу показує, що впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є необхідною передумовою підвищення і підтримання конкурентоспроможності будь-якої сучасної компанії.

Отже, як бачимо, успішний досвід ефективного управління бізнес-процесами закордоном показує, що впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною умовою нарощування і підтримання конкурентоспроможності будь-якої сучасної компанії.

3.2 Оцінка ефективності діджиталізації системи управління бізнес-процесами в умовах глобальних викликів

На часі економічна нестабільність та невинна зміна бізнес-середовища змушує підприємства замислитись щодо пошуків продуктивних способів підвищення ефективності бізнес-процесів. До таких способів можна віднести застосування системи управління бізнес-процесами, засновану на рефлексивному підході. Цей шлях веде не лише до вдосконалення наявних процесів, але й дозволяє адаптувати їх до змін зовнішнього середовища. Особливо це актуально на фоні жорстких воєнних дій, що відбуваються в даний час в Україні.

Ефективність розвитку системи управління бізнес-процесами оцінюється на основі рефлексивного підходу і має важливе значення як в науковому, так і в практичному сегменті. Сучасний науковий підхід до проблеми потребує розробки нової теорії та методології щодо управління бізнес-процесами за умов високої невизначеності та ризиків. Даний процес є розвитком концепцій рефлексивного управління, представляє розробку моделей і методів оцінки ефективності бізнес-процесів, а також адаптацію існуючих управлінських теорій до актуальних потреб сьогодення.

Як підтверджує практика, впровадження рефлексивного підходу до управління бізнес-процесами в певній мірі позитивно впливає на стабільність та розвиток підприємств. Даний підхід сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, покращенню якості прийняття управлінських рішень через аналіз та врахування попереднього досвіду, зменшенню ризиків та негативних наслідків від зовнішніх загроз шляхом своєчасної ідентифікації проблем та їх вирішення, підвищенню конкурентоспроможності підприємств за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та раціонального використання ресурсів.

Отже, актуальним та важливим чинником для ефективної роботи українських підприємств в умовах війни є дослідження та впровадження системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Тож від цього залежатиме не тільки виживання в умовах кризи, а й створення передумов для сталого розвитку у післявоєнний період.

Основу рефлексивного підходу в управлінні бізнес-процесами становить концепція рефлексії, тобто процесу глибокого осмислення та аналізу запланованих дій, поведінки та прийнятих рішень., що надає суб'єктам управління можливість не лише аналізувати результати своєї діяльності, але й формувати нові стратегії та підходи, використовуючи власний досвід та зворотній зв'язок. Даний підхід був популяризований у багатьох працях відомих науковців та дослідників.

Так, Джон Дьюї, американський філософ і педагог, в роботі [39] представив рефлексію як процес активного та концептуального осмислення, наголошуючи на її важливості для

розвитку критичного мислення та прийняття обґрунтованих рішень. Harrington H. J., Esseling K. та Nimwegen V. [40] у своїх дослідженнях описують комплексний підхід до покращення бізнес-процесів, деталізуючи процес документування, аналізу та управління бізнес-процесами, підкреслюючи важливість систематичного підходу до їх оптимізації. Brocke V. J. та Sinnl T. [41] аналізують культурний прошарок в управлінні бізнес-процесами, здійснюючи огляд літератури з даної тематики, виявляючи культорологічний вплив на успіх або невдачу бізнес-процесів. За думкою авторів розуміння культурних факторів є ключовим для ефективного впровадження змін у бізнес-процесах і для забезпечення їхньої стійкості.

Фахівці та науковці [42] пропонують основні принципи та методи концепції діджиталізації бізнес-процесами, зважаючи на його значення для підвищення ефективності господарської діяльності та гнучкості підприємства.

Для України, яка перебуває зараз в надкрай тяжких економічних умовах, рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами підприємств є критично важливим. Уманець Т. В. та Клевцевич Н. А. [43] в своїх дослідженнях звертають увагу на важливість адаптації фінансових стратегій через рефлексію для підвищення ефективності підприємств в умовах цифровізації. Шкурат М. Є. та Узбек Г. Р. [43] зазначають, що рефлексивний підхід забезпечує успішну цифрову трансформацію та допомагає адаптуватися до нових даних і викликів.

Іванова В. [44] аналізує розвиток діджитальних навичок через рефлексію, що забезпечує розвиток управлінських компетентностей. Автори [45] висвітлюють принципи рефлексивного підходу, доводячи примат його значення для впровадження цифрових рішень та діджиталізацію бізнес-процесів через безперервне підвищення кваліфікації та інтеграцію сучасних технологій.

Загалом, ряд досліджень є розробкою конкретних критеріїв та індикаторів для оцінки ефективності рефлексивного управління у воєнний час та нестабільності економічної діяльності підприємств. Такими критеріями може бути швидкість адаптації до стозастичності та викликів, певна кількість впроваджених інновацій, рівень залученості персоналу до процесів рефлексії, а також фінансові показники стійкості підприємства. Головний крок до успіху - це підготовка менеджменту до залучення зазначеного підходу та розробка програми підвищення кваліфікації для робітників з метою інтегрування рефлексивних практик в стандартну діяльність. Конкретної уваги заслуговує розвиток цифрових навичок, які сприяють ефективному використанню сучасних технологій та інструментів.

Не менш важливим для успішного впровадження рефлексивного підходу є створення та повномасштабна підтримка організаційної культури у межах підприємства. У ці рамки включаємо розробку стратегій реалізації бізнес-процесу на підставі безперервного навчання, відкритого обміну

думками, ідеями та пристосування до змін. На часі, коли суспільство перебуває під тягарем воєнних, економічних та психологічних проблем, особливо важливо розвивати культуру у лавах працівників підприємства.

Треба зазначити, що довгострокові ефекти впровадження рефлексивного підходу потребують оцінювання з точки зору його впливу на стійкість та конкурентоспроможність підприємств. З досліджень виходить [39-35], що рефлексивний підхід сприяє суттєвому підвищенню здатності підприємств до інновацій, зменшенню ризиків та підвищенню ефективності бізнес-процесів. Рефлексивний підхід до методології оцінки ефективності розвитку системи управління бізнес-процесами визначає такі кроки для даного процесу:

1. Окреслити цілі та завдання дослідження. В першу чергу необхідно чітко визначити конкретні цілі та завдання дослідження, кінцевим результатом якого має бути оцінка ефективності впровадження рефлексивного підходу в систему управління бізнес-процесами підприємства. До основних завдань відноситься визначення критеріїв оцінювання ефективності, розробка інструментарію для підготовки даних, проведення емпіричного дослідження, аналізування результатів, пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів.

2. Підібрати критерії та індикатори оцінки ефективності. Критерії та індикатори вибираються відповідно специфіці бізнес-процесів та поставленим цілям дослідження. До основних критеріїв можна віднести такі фактори: адаптивність (швидкість та ефективність адаптації бізнес-процесів до актуальних змін зовнішнього середовища), інноваційність (кількість та якість впроваджених інновацій), фінансова стійкість (параметри рентабельності, прибутковості, витрат), залученість менеджерів (частка присутності менеджерів у процесах рефлексії та прийняття бізнес-рішень), задоволеність клієнтів (рівень задоволення клієнтів продуктами та послугами компанії) [46].

3. Розробити дієвий інструментарій для накопичення даних. Щоб зібрати відповідний матеріал, використовуються різні методи та інструменти, наприклад, зокрема анкетування або опитування з метою збору інформації від менеджерів та споживачів, інтерв'ю з менеджерами різних рівнів за для кращого розуміння бізнес-процесів та оцінювання впровадження рефлексивного підходу в діджиталізації, аналіз документації для формування переліку внутрішніх документів щодо бізнес-процесів та їх компонентів, постійне спостереження за перебігом бізнес-процесів у реальних умовах, ключові характеристики ефективності бізнес-процесів.

4. Здійснити емпіричного дослідження. В рамках цього дослідження проводиться збір даних згідно заздалегідь підготовленої методики. Слушними будуть такі методи, як вибірка для обґрунтування репрезентативної вибірки бізнес-процесів для оцінювання, польові дослідження для підготовки даних, проведення опитувань менеджерів та інтерв'ю, аналіз отриманих даних для використання статистичних методів оброблювання та аналізування інформації.

5. Проаналізувати та інтерпретувати результати. Проводиться аналіз зібраних даних з метою визначення ступеня ефективності впровадження рефлексивного підходу. Сюди входить порівняльний аналіз для порівняння результатів до і після впровадження рефлексивного підходу. Також слід залучити статистичний аналіз для використання статистичних методів для оцінювання вагомості змін). Також є кластерний аналіз для групування бізнес-процесів за ступенем ефективності застосування рефлексивного підходу).

6. Підготувати рекомендації. Згідно з результатами проведеного аналізу розробляються рекомендації для оптимізації системи управління бізнес-процесами. Зокрема, такі рекомендації стосуються подальшої інтеграції рефлексивного підходу з цифровими технологіями, покращення кваліфікації та навчання персоналу, підвищення рівня культури та удосконалення критеріїв оцінки та моніторингу ефективності.

7. Задіяти ввести в дію результати дослідження. Даний етап є кінцевим і передбачає впровадження розроблених рекомендацій у практику управління бізнес-процесами підприємства з подальшим моніторингом їх ефективності.

Отже, рефлексивний підхід до процедури оцінювання ефективності системи діджиталізації бізнес-процесів дозволяє комплексно підходити до питань покращення бізнес-процесів, зважаючи на сучасні виклики та можливості. Наведемо кілька інструментів, за допомогою яких можна оцінити, наскільки ефективно реалізується процедура діджиталізації управління бізнес-процесами, основні з них описані у таблиці 3.2.

Для оцінки ефективності розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу використовуємо кілька ключових критеріїв [48]. Першим критерієм є підвищення якості бізнес-процесів, що вимагає аудиту, чи рефлексивний підхід допомагає менеджерам приймати більш ефективні бізнес-рішення на основі аналізу минулого досвіду. За другим критерієм оцінюється рівень адаптивності бізнес-процесів. Мається на увазі перевірка того, наскільки швидко і ефективно система діджиталізації бізнес-процесів адаптується до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі завдяки рефлексії та аналізу. З'ясовується, чи стало виявлення проблем і можливостей для вдосконалення більш ефективним при застосуванні рефлексивного підходу.

Наступний критерій слугує для оцінки ступеня інтеграції рефлексивних практик у повсякденну діяльність організації. За цим критерієм перевіряється успішність інтеграції рефлексивних методів у діючі бізнес-процеси. Також ця опція використовується, щоб оцінити позитивний вплив зазначених методів на загальну продуктивність і ефективність.

Таблиця 3.2 - Основні інструменти оцінювання ефективності діджиталізації управління бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу

Метод	Опис	Основні показники/інструменти	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози	Простота, наочність	Суб'єктивність, поверховий аналіз
Ключові показники ефективності (KPI)	Вимірювання результативності бізнес-процесів	Час виконання процесу, витрати, якість, задоволеність клієнтів	Конкретність, можливість кількісного вимірювання	Потребує постійного моніторингу, ризик зосередження на вузьких показниках
Аналіз зворотного зв'язку	Збір та аналіз відгуків від співробітників і клієнтів	Опитування, анкети, інтерв'ю, групові обговорення	Врахування думок зацікавлених сторін, виявлення проблемних зон	Складність збору та аналізу даних, можливість упереджених відповідей
Порівняльний аналіз	Порівняння показників до та після впровадження системи BPM	До та після аналіз, порівняння з галузевими стандартами, бенчмаркінг	Наочність результатів, виявлення найкращих практик	Складність у виборі релевантних показників для порівняння
Balanced Scorecard (BSC)	Стратегічний метод управління, що враховує кілька перспектив	Фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання і розвитку	Комплексний підхід, стратегічна орієнтація	Складність впровадження та підтримки, потребує значних ресурсів
Метод шести сигм (Six Sigma)	Методологія для вдосконалення процесів через зменшення варіацій і дефектів	DMAIC, DMADV	Висока точність, спрямованість на якість	Складність методології, потреба у спеціальній підготовці персоналу

Джерело: [47]

Суттєвим додатковим критерієм є аналіз впливу на командну співпрацю та комунікацію. Завданням рефлексивного підходу є стимулювання відкритої і конструктивної комунікації серед членів команди, щоб підвищити ефективність спільної роботи і мінімізувати конфлікти. Насамкінець, підлягає оцінюванню вплив на розвиток персоналу і вдосконалення навичок, що включає перевірку ступені сприяння

рефлексивного підходу розвитку професійних навичок співробітників і підвищенню їхньої виконавчої компетентності.

Із джерел [8–9] видно, що оцінка ефективності розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу заснована на кількох ключових показниках, які позначають різні аспекти впливу цього підходу на бізнес-процеси (табл. 3.3)

Діджиталізація ґрунтується на використанні цифрових технологій. Чотири основні типи технологій зазвичай сприяють цифровій трансформації: інструменти аналітики, мобільні додатки, платформи, що підтримують можливості спільного використання, та соціальні мережі.

Ці категорії (які можуть розвиватися разом із розвитком технологій) охоплюють багато різних цифрових інструментів, таких як:

Хмарні обчислення. Хмарні обчислення – це широкий термін, що стосується надання обчислювальних послуг через хмару, тобто Інтернет. Тож замість доступу до обчислювальних послуг через програмне забезпечення, завантажене на ваш комп'ютер або інші цифрові пристрої, ви отримуєте до них доступ в Інтернеті. Приклади хмарних обчислювальних послуг включають зберігання файлів, резервне копіювання даних, аварійне відновлення та інструменти для співпраці. Наприклад, бізнес, який використовує онлайн-інструмент зберігання, такий як Dropbox, використовує хмарний обчислювальний сервіс.

Аналітика великих даних. Аналітика великих даних – це процес виявлення закономірностей, кореляцій та тенденцій у великих обсягах необроблених даних – від результатів наукових досліджень до опитувань клієнтів. Інструменти аналізу даних використовують статистичні методи, такі як кластеризація, щоб знайти сенс у цих даних. Наприклад, бізнес може використовувати великі дані для аналізу інформації про клієнтів, щоб краще зрозуміти їхні профілі, бажання та потреби. Це те, чим може займатися, наприклад, агентство маркетингових досліджень.

Таблиця 3.3 - Ключові показники оцінки ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу

Показник	Опис	Методи оцінки	Очікувані результати
Якість прийнятих рішень	Оцінка точності та обґрунтованості рішень, прийнятих за допомогою рефлексивного підходу.	Аналіз помилок у прийнятті рішень, точність прогнозів.	Покращення точності рішень, зменшення помилок.
Рівень адаптивності бізнес-процесів	Вимірювання часу і ефективності впровадження змін у бізнес-процесах завдяки рефлексії.	Оцінка швидкості адаптації, ефективність змін.	Швидке впровадження змін, підвищення ефективності.
Ступінь інтеграції рефлексивних практик	Аналіз того, наскільки успішно рефлексивні практики інтегровані у щоденну діяльність організації.	Оцінка частоти використання рефлексивних інструментів.	Зростання частоти використання рефлексії у процесах.
Вплив на командну співпрацю та комунікацію	Вимірювання рівня відкритості та конструктивності комунікації між членами команди.	Оцінка комунікаційних практик, частота конфліктів.	Поліпшення комунікації, зменшення конфліктів.
Вплив на розвиток персоналу і навичок	Аналіз того, як рефлексивний підхід сприяє професійному розвитку та вдосконаленню навичок.	Оцінка професійного росту, розвиток навичок.	Підвищення компетенцій співробітників, розвиток навичок.

Джерело: [49]

Інтернет речей (IoT). IoT стосується технологій, які дозволяють пристроям взаємодіяти один з одним, створюючи підключені системи, які підприємства можуть використовувати для максимізації ефективності. Повсякденні приклади IoT включають пристрої для розумного дому, такі як камери безпеки, освітлення та термостати, а також носимі пристрої, такі як фітнес-трекери та розумні годинники. Підприємства можуть використовувати дані IoT, щоб отримати уявлення про те, як клієнти використовують їхні продукти. Наприклад, носимий фітнес-пристрій може використовувати інформацію, щоб продавати клієнтам продукти для покращення їхнього здоров'я, такі як плани тренувань, що призводить до кращого користувацького досвіду.

Штучний інтелект (ШІ). ШІ стосується машинного моделювання

процесів людського інтелекту. ШІ може використовуватися для різних цілей у бізнесі, від автоматизації до аналізу даних та обробки природної мови (NLP). ШІ часто використовується в бізнесі для інструментів обслуговування клієнтів, таких як чат-боти, які вже використовуються в кількох галузях, а також від гостинності до електронної комерції.

Автоматизація. Автоматизація стосується використання технологій для виконання повторюваних завдань, мінімізуючи потребу в втручанні людини. Автоматизацію можна застосовувати до різних бізнес-процесів, таких як управління графіками роботи співробітників, нарахування заробітної плати та взаємовідносин з клієнтами. Наприклад, інтернет-магазин може автоматизувати надсилання клієнтам електронних листів із проханням залишити відгук про замовлені товари.

Робототехніка. Робототехніка – це вид інженерії, який включає проектування та створення роботів для різних цілей. Робототехніку можна застосовувати в усіх галузях промисловості, від охорони здоров'я до фітнесу. Наприклад, виробнича промисловість використовує робототехніку для виконання монотонних, повторюваних завдань. А в сільськогосподарському секторі фермери можуть використовувати трактори та комбайни, що самостійно керуються за допомогою GPS.

Застосування рефлексивного підходу передбачає покроковий аналіз його впливу на різні бізнес-процеси підприємства, а саме: точність рішень, швидкість адаптації до змін, ефективність інтеграції нових практик та розвиток персоналу. У процесі дослідження встановлено, що рефлексивний підхід є особливо ефективним у контексті діжиталізації та кризових ситуацій, у період, коли необхідно швидко підлаштовуватися до змінних умов господарювання. Опції використання рефлексивного підходу сприяють не виключно оперативне реагування на виклики, але й гарантують довгострокову сталість та конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Діджиталізація стосується процесу, за допомогою якого бізнес впроваджує технології для впровадження змін. Прикладами є корпорація, яка впроваджує програмне забезпечення для хмарних обчислень, урядова організація, яка використовує аналітику великих даних, або підприємець, який використовує інструменти штучного інтелекту (ШІ).

Діджиталізація може принести користь вашому бізнесу багатьма способами, від підвищення ефективності до сприяння зростанню. На жаль, лише 30% компаній можуть успішно пройти через цифрову трансформацію.

Визначено, що діджиталізація бізнес-процесів відбувається, коли компанія інтегрує цифрові технології у свої бізнес-операції, застосовуючи їх як частину цілісної стратегії та культури. Цифрова трансформація може змінити те, як бізнес працює, залучає роботодавців, взаємодіє з постачальниками та надає цінність клієнтам та іншим зацікавленим сторонам.

Діджиталізація бізнес-процесів — це не просто питання придбання нових технологій. Йдеться про інтеграцію цих технологій таким чином, щоб враховувати всю бізнес-стратегію. В ідеалі, цифрова трансформація створює організацію, яка є більш ефективною, адаптивною та реагує на зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
2. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
3. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 3. С. 64–69.
4. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110.
5. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнеспроцесів на підприємстві. 2017. С. 148-151.
6. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон та ін.; 2009. 328с.
7. Соколова Н. Оцінка впливу ефективності бізнес-процесів на конкурентостійкість підприємств електронного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-47>
8. Склярчук І., Вовк, Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
9. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3(1). С. 113–122.

10. Wanxin X., Лищенко М. Сучасні поняття, принципи та перспективи управління бізнес процесами на під-приємствах нерухомості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-22>
11. Шматковська, Т., Дзямулич, М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.
12. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнеспроцесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
13. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>
14. Margherita A. Two integrative definitions to build an operational body of knowledge. *Business Process Management. Journal* Vol. 20 No. 5, 2014. pp. 642-662. DOI 10.1108/BPMJ-04-2013-0050
15. Урусова З.П., Метельская Н.С. Концепция управления качеством TQM: роль аудита персонала *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 13. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/125.pdf
16. Орленко О. М., Афанасьєва В. Д. Особливості концепції LEAN SIX SIGMA. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету Збірник наукових праць*. №5-6. (306-307), 2023 <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/109-115.pdf/>
17. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №2 (56). С. 162-169.
18. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Випуск №10. 2017. С. 287-297.

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

20. Савастєєва О.М. Використання технологій штучного інтелекту в системі управлінського обліку бізнес-суб'єктів. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 28-29 березня 2024 р. Полтава, 2024. с.306-309

21. Долбнєва Д.В. Діджиталізація обліку і оподаткування : конспект лекцій. Львів, Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 103 с.

22. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.

23. Тюрин О.В., Максимов О.С., Максимова Ю.О. Актуальні проблеми цифрової економіки : методичні рекомендації. Одеса : Друк. Південь, 2019. 50 с.

24. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 2018. Випуск 22, частина 3. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf

25. Колодізева Т. О. Використання інноваційних концепцій управління для удосконалення функціонування ланцюгів поставок *ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ* № 2, 2017 https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-200_209.pdf

26. Дубина М. В., Козлянченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління* № 3 (19), 2019. С. 21–31.

27. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 13–18.
28. Рубан В.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. *ВІСНИК КНУТД*. 2012. №6. С. 239-247.
29. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA (USA) : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
30. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. *Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. К.: Вид-во ДУТ. 2015. № 3 (13). С. 44-48.
31. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім.. Т. Шеченка*. 2013. С. 78-82.
32. Дорошкевич Д.В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей. *Вісник НТУ*. К.:НТУ. 2012. Вип. 26.
33. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
34. Лазаренко Л.О. Сучасна модель управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №4. Т.4. С. 22- 25. (Серія:економічні науки).
35. Момот О.І. Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. URL: Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/Vtm/2010/1/РЕІНЖІНІРИНГ_–_ОДИН_З_ШЛЯХІВ_ПО_ВИХОДУ_УКРАЇНСЬКИХ_ПІДПРИЄМСТВ_ІЗ_СВІТОВОЇ_КРИЗИ.pdf

36. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ* 2014. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
37. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г. В. Усова. // *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.
38. Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *ВІСНИК КНУТД* №6 (105), 2016. С. 66-79
39. Dewey J. *How We Think*. Middle Works. 1910. Vol. 6. P. 179.
40. Harrington H. J., Esseling K., Nimwegen V. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.
41. Brocke V. J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2011. Vol. 17. No 2. P. 357–378.
42. Hammer M., Vom Brocke J., Rosemann M. What is Business Process Management? *Handbook on Business Process Management*. Heidelberg : Springer. 2010. P. 3–16.
43. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. No 5. С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
44. Іванова В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. Вип. 1 (91). С. 41–54. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.04>.
45. Теребух А., Русин-Гриник Р., Підвальний М. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70>

46. Уманець Т. В., Клевцевич Н. А. Фінансові інструменти забезпечення цифрової адаптації бізнес-процесів реального сектора економіки *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 45-54. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-45-54>

47. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. Випуск № 64 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>

48. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. С. 98–107.

Додаток А

Директору ННІ Бізнесу, адміністрування і права
Катранжи Л.Л.

Студентки групи МБАЗм-23

Бикової К.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Діджиталізація бізнес-процесів на підприємстві

і призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата Підпис

Згода наукового керівника

дипломної роботи

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Навказ від „11” 02 2025 р.

No 44

В.о. завідувача кафедри
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Олена ЛИЗУНОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____