

19
12.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ПОТАПЕНКО Юлія Володимирівна
(студент групи ЗМО-21-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ТОВ «МЕГА-ЛАДОН ТЕХНО»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Кваліфікаційну магістерську роботу виконано в рамках проекту ERASMUS+ «Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan» / DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPFKA2-CBHE-JP. Цей проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Цей документ відображає лише погляди автора, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в документі. / This project has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретико–методичні основи управління комунікаційними бізнес-процесами підприємства</i>	8
1.1. Економічна сутність комунікаційних бізнес-процесів підприємства ...	8
1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства.....	11
1.3. Методичні підходи до оцінювання комунікаційних процесів підприємства.....	23
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства	26
Висновки до розділу 1.....	29
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління комунікаційними бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»</i>	30
2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО».....	30
2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО».....	35
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»	41
Висновки до розділу 2	49
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення процесу управління комунікаційними бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО».....</i>	50
3.1. Цифровізація як засіб підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств	50
3.2. Програмні продукти для цифровізації бізнес-процесів ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО».....	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	68
Висновки до розділу 3	77
<i>Висновки</i>	80
<i>Список використаних джерел</i>	84
<i>Додатки</i>	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ідеєю цифрової трансформації охоплений весь світ, а цифрові технології активно проникають в усі сфери життєдіяльності сучасного суспільства. Карантинні заходи, пов'язані з пандемією COVID-19, а після війна у 2022 році, обмежили вихід з дому, об'єктивно зумовили збільшення кількості активних користувачів Інтернету і продукуваних ними даних. Пандемія коронавірусу та війна показала, що багато бізнес-процесів дійсно можна перевести в онлайн режим без втрати ефективності. Обмежувальні заходи стримування соціальної активності навіть спонукали до зростання багатьох ІТ-рішень. При загальному негативному впливі на світову економіку, коронавірус виступив драйвером розвитку технологій віддаленої взаємодії, масштабної обробки і аналітики великих даних.

Цифровізація є передумовою глобальних суспільних перетворень, що визначають траєкторію розвитку сучасного бізнесу, забезпечує безпрецедентні можливості створення вартості на основі його віртуалізації. Все частіше у стратегічних планах країн згадується про необхідність побудови цифрового суспільства, розвитку цифрової економіки, ознаками якої і є віртуалізація всіх суспільно-економічних, освітніх, соціальних та політичних процесів. Виклики, яке ставить глобалізоване економічне середовище до стратегій сучасних підприємств, обумовлюють потребу їх долучення до процесів цифровізації суспільства, що виявляється у зміні парадигми взаємодії економічних агентів. І флагманами переходу до цифрового економічного простору стають підприємства, які активно впроваджують цифрові технології у бізнес-процеси. Цифровізація бізнес-процесів пронизує всі існуючі комунікаційні відносини між суб'єктами трансакцій та стейкхолдерами. Вона створює для них нове віртуальне середовище, пропонуючи нові форми інформаційних взаємин між ними. Це трансформує і організаційно-методологічні засади системи управління бізнес-процесами як інформаційної системи підприємства, що визначає актуальність цього дослідження.

Проблематика побудови бізнес-процесів розглядалась багатьма як

вітчизняними, так і зарубіжними вченими. І лише нещодавно в цю площину ввійшло питання цифровізації, яке наразі розглядається переважною кількістю науковців, як оптимізація, удосконалення бізнес-процесів будь-якої організації. Так, наприклад, найбільш відомими зарубіжними спеціалістами зі сфери вивчення організації бізнес-процесів є А. Айста, Д. Баудена, М. Пренскі, П. Аугер, К. Шукець, Д. Робертсона, А. Барнір, Д. Тепскотт, Й. Галлаутгер, Ш. Штромайєр, Дж. Манціні, С. Чонг, Michael R. Wade та інші. В свою чергу важливо відмітити вагомий внесок до цього напрямку і вітчизняних вчених, серед яких нами були обрані праці К. Багацька, Ю. В. Вдовиченко, А. Гейдор, Б.С. Тетерятник, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова, А. О. Нотаріна, В. А. Верба, С. А. Синягов, О. В. Шатілова, Н. О. Шишук, О. М. Грибіненко, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова і т.д.

Останні роки вітчизняні науковці поряд з цифровізацією розглядають обов'язкову автоматизацію бізнес-процесів. Так, наприклад, К. Мокрушина (2020) вважає, що цифровізації бізнес-процесів обов'язково має передувати їх автоматизація, із застосуванням програмного забезпечення для управління процесами, спрямованими на зменшення кількості паперових документів, ручних операцій та людських помилок. К. Шукець розглядає автоматизацію і цифровізацію бізнес-процесів як одночасний процес. При цьому, автоматизація більше націлена на вдосконалення існуючих процесів із використанням інформаційних технологій. А цифровізація бізнес-процесів полягає у створенні та наданні нової цінності (корисності) споживачам, а не лише поліпшенні того, що вже робиться або пропонується.

Зазначене в актуальності і обумовило вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи. Дана тема повністю відповідає проблемам напрямку підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень та визначення практичних підходів до розвитку системи управління комунікаційними бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» в умовах цифровізації.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічну сутність комунікаційних бізнес-процесів підприємства;
- розглянути класифікація бізнес-процесів підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання комунікаційних процесів підприємства;
- проаналізувати нормативно–правове та інформаційне забезпечення управління комунікаційними бізнес-процесами підприємства;
- провести організаційно–управлінський аналіз діяльності ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»;
- провести діагностику фінансово–економічного стану ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»;
- здійснити оцінку ефективності управління управління бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»;
- розглянути цифровізацію як засіб підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств;
- охарактеризувати програмні продукти для цифровізації бізнес-процесів ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес цифровізації комунікаційних бізнес процесів як елемент покращення системи управління, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління комунікаційними бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО».

Методи дослідження. Зокрема, в процесі дослідження були застосовані такі наукові методи і підходи: синтез та узагальнення – під час обґрунтування необхідності цифровізації комунікаційних бізнес-процесів та узагальнення ефектів від впровадження комп’ютерних програм на ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»; аналіз – під час дослідження фінансово-економічного стану підприємства та рівня управління його комунікаційними бізнес-процесами; абстрактно-логічний аналіз –

при удосконаленні організаційно-економічних засад управління комунікаційними бізнес-процесами підприємств на основі автоматизації процесів бюджетування, графічного аналізу для наочного відображення і групування теоретичного матеріалу та практичних даних по підприємству, теоретичного узагальнення – для формування питань першого розділу по визначенні суті та класифікаційних ознак за темою дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико–методичних засад цифровізації комунікаційних бізнес-процесів підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістало подальшого розвитку тлумачення поняття «комунікаційні бізнес-процеси» підприємства;
- набула подальшого розвитку класифікація комунікаційних процесів основана та загальних ознаках класифікації бізнес-процесів;
- організаційно-економічні засади управління комунікаційними бізнес-процесами підприємства на основі автоматизації процесів бюджетування;
- оптимізаційну модель по цифровізації комунікаційних бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні необхідності цифровізації комунікаційних бізнес-процесів підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Потапенко Ю.В., Кирічок К.В. Суть поняття «бізнес-процеси» в економічних дослідженнях. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнародної науково-практичної конференції з пит. вищої освіти і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 75.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в III Міжнародній науково-практичній конференції з проблем вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність комунікаційних бізнес-процесів підприємства

Взагалі, під процесом розуміють сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку [55].

За визначенням Б. Андерсена процес – це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід на результати або вихід [19, С 78–88].

Додаючи бізнесову складову до визначення процесів (тобто при визначенні сутності бізнес-процесів), науковці переважно зосереджуються на ресурсах, результатах або споживачах таких дій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «бізнес-процеси» в літературних джерелах

Автор	Визначення
1	2
Л. Нечаюк, Н. Телеш [35]	під бізнес-процесами (з англ. <i>Business process</i>) розуміють сукупність взаємозв'язаних дій, спрямованих на отримання запланованого результату (створення визначеного продукту тощо)
М. Хаммер і Дж. Чампі [69, с. 63]	визначають бізнес-процеси як об'єднання різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, який має цінність для споживача
Б. Андерсен [1]	визначає бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення потреб внутрішніх або зовнішніх споживачів. Головна ідея полягає в тому, що будь-який бізнес-процес має споживача внутрішнього або зовнішнього. Спираючись на це визначення, можна всі дії всередині організації розглядати або як бізнес-процес, або як його частину
М. Робсон і Ф. Уллах [57].	визначають бізнес-процес як потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість кроків всередині і чітко окреслений кінець
В. Горлачук та І. Яненко [11].	визначають бізнес-процес як комплекс робіт, що мають свої межі і відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси. Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів

1	2
В. Демиденко [15]	зазначає, що бізнес-процес являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, залучає всі ресурси організації і спрямований на задоволення попиту споживачів та максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході. Виробнича діяльність підприємства, метою якої є реалізація виготовленого продукту, є бізнес-процесом, якщо в результаті продажу виробленої продукції підприємство отримає прибуток, оскільки метою створення будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Отже, бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку
В. Командровська і О. Морозенко [26]	констатують, що бізнес-процеси в організації неоднорідні і по суті організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації. На їх думку, бізнес-процеси мають наступні важливі риси: - мають внутрішніх і зовнішніх користувачів; - діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями; - засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Отже, наведені визначення бізнес-процесів поєднують кілька елементів [19]:

- 1) сукупність взаємозв'язаних дій;
- 2) наявність певних входів і виходів;
- 3) спрямованість на результат.

Конкретизація ж визначень бізнес-процесів в частині зосередженості лише на задоволенні вимог клієнтів чи отриманні прибутку, на наш погляд, звужує їх розуміння, адже бізнес-процеси можуть бути спрямованими на різних стейкхолдерів підприємства, а результатами можуть бути різні види ефектів. Виходячи з вищезазначеного, конкретизація визначення бізнес-процесів в частині виокремлення комунікаційних бізнес-процесів (як одних з визначальних в сучасних умовах господарювання) та систематизація їх різновидів відповідно об'єктів впливу і завдань комунікації залишаються недостатньо опрацьованими і потребують додаткового наукового обґрунтування [19].

Необхідні напрямки змін на підприємствах в умовах глобалізації, в першу чергу, включають трансформації комунікаційних бізнес-процесів, як основу

ефективного управління суб'єктом господарювання та взаємодії зі стейкхолдерами.

Комунікаційні бізнес-процеси є невід'ємною складовою сучасної діяльності. Так, дослідження свідчать, що менеджери 50-90 % робочого часу витрачають на саме на них. Керівники різних рівнів займаються цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні, в процесах ухвалення рішень, у плануванні, організації, мотивації й контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають процесом, який поєднує частини підприємства в одне ціле. Якщо ліквідувати комунікацію, то підприємство перестане бути керованим і його діяльність набуде хаотичного, некоординованого характеру [35].

Під комунікацією (від англ. *Communication* – зв'язок) взагалі розуміють процес обміну інформацією між двома та більше суб'єктами (працівниками, інформаційними системами) [19]. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури визначають комунікацією як процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми [31, с. 117]. За визначенням Л. Нечаюк і Н. Телеш вона є формою політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння [35]. Таким чином, комунікаційний бізнес-процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, який має на меті отримання бізнес-результату.

Науковці виокремлюють таке поняття як бізнес-комунікації. За визначенням О. Андрусяк бізнес-комунікації як діяльність суб'єкта – це комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в очах цільових груп громадськості і суспільства в цілому задля досягнення рівня довіри до суб'єкта та реалізації цілей у його основній діяльності [3]. Але таке визначення зосереджує увагу на зовнішній діяльності суб'єкта господарювання та конкретизації характерних особливостей комунікаційної діяльності, і його складно вбудувати у бізнес-модель підприємства, яка формалізовано складається з системи бізнес-процесів. Отже, необхідне інше поняття, яке б дозволяло визначати характерні особливості такого виду

управлінської діяльності і вкладалось у розуміння бізнес-одиниці, які можна урахувати, обчислити і т.п.

Комунікаційні бізнес-процеси охоплюють і внутрішню, і зовнішню діяльність суб'єкта господарювання, безпосередньо пов'язані з іншими його бізнес-процесами і можуть бути вбудованими в них.

Таблиця 1.2

Визначення комунікаційних бізнес-процесів та дотичних понять

Автор, джерело	Визначення
Л. Нечаюк, Н. Телеш [34]	<i>Комунікації</i> – форма політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [31]	<i>Комунікації</i> – це обмін, а комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми
О. Андрусак [3]	<i>Бізнес-комунікації</i> як діяльність суб'єкта – це комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в очах цільових груп громадськості та суспільства в цілому задля досягнення рівня довіри до суб'єкта та реалізації цілей у його основній діяльності

Отже, під комунікаційними бізнес-процесами розуміємо такі процеси обміну змістовною інформацією на внутрішньому рівні та із зовнішніми стейкхолдерами, що вбудовані у бізнес-систему підприємства і спрямовані на отримання запланованого результату: економічного, інформаційного, управлінського тощо.

1.2 Класифікація бізнес-процесів

Одним з важливих етапів управління діяльністю підприємства є виділення й класифікація бізнес-процесів. Їх виділяють десятки видів і класифікують за різними ознаками. Андерсен Бйорн у відповідності з теорією М. Портера про ланцюги цінностей усі процеси поділяє на первісні та підтримуючі (допоміжні) і виокремлює три групи процесів [19]:

1 Первинні процеси – основні та ті, що створюють цінності, процеси підприємства. Вони пронизують всю компанію від споживача до постачальника:

- дослідження продукції;
- розробка і конструювання продукції;
- розробка і конструювання процесу;
- технологічна підготовка виробництва.
- розвиток ринку;
- організація маркетингу і продажів;
- тендерне розміщення замовлень.
- забезпечення та матеріально-технічне постачання;
- планування й управління виробництвом;
- виробництво та складання продукції;
- розподіл продукції і логістика;
- обслуговування договорів.
- післяпродажне обслуговування;
- повернення продукції.

2 Підтримуючі (допоміжні) процеси – не створюють безпосередньо доданої цінності, проте необхідні для забезпечення основних процесів (наприклад, управління персоналом).

3 Розвиваючі процеси – дозволяють створювати ланцюги цінностей в основних і допоміжних процесах на новому рівні (наприклад, робота з постачальником).

Дві останні групи поєднують у вторинні процеси, до яких належать:

2.1 Підтримка:

- фінансовий менеджмент;
- управління людськими ресурсами;
- управління інформацією;
- поточний ремонт і обслуговування обладнання;
- медичний контроль персоналу, довілля і техніка безпеки.

2.2 Перспективний розвиток:

- удосконалення поточного процесу;
- дослідження технології виробництва продукції; 80

- підвищення кваліфікації персоналу;
- розширення бази матеріально-технічного постачання;
- розширення зовнішніх зв'язків;
- стратегічне планування/

О. Ольшанський також поділяє бізнес-процеси підприємств на чотири групи і пропонує таку систематизацію стосовно підприємств у сфері торгівлі:

I. Основні бізнес-процеси [39]:

1. Аналіз ринку і потреб споживачів.
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом.
3. Управління закупівлями і логістика.
4. Управління складуванням та зберіганням товару.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів.
7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням.

II. Допоміжні бізнес-процеси:

1. Управління людськими ресурсами.
2. Управління інформаційними ресурсами.
3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами.
4. Управління матеріально-технічними ресурсами.
5. Управління комунікаційними зв'язками.

III. Бізнес-процеси розвитку [38]:

1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління.
2. Впровадження ресурсозберігаючих і наукомістких технологій.
3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній.
4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

IV. Забезпечувальні бізнес-процеси:

1. Система менеджменту якості.

2. Організаційна структура управління підприємством.
3. Система методів прийняття управлінських рішень.
4. Система мотивації та заохочення працівників.

В. Чаадаєв розділяє бізнес-процеси лише на основні та допоміжні [71, с. 44].

До сфери основних процесів він відносить:

- 1) маркетинг;
- 2) розробку товарів/послуг, організацію надання послуг;
- 3) управління постачанням;
- 4) продаж і організацію розрахунково-сервісного обслуговування.

Сфера процесів, які забезпечують діяльність компанії, на його думку, охоплює [71, с. 49–50]:

- 1) вдосконалення діяльності компанії;
- 2) управління захистом навколишнього природного середовища;
- 3) управління зовнішніми зв'язками;
- 4) управління корпоративними службами;
- 5) управління фінансами;
- 6) управління персоналом;
- 7) управління юридичними послугами;
- 8) постачання;
- 9) розробку і супровід систем, технологій.

Т. Ковальчук і А. Вергун вважають, що ключовим завданням типізації бізнес-процесів є розуміння того, яким є процес [25]: управлінським; основним; забезпечуючим.

В. Демиденко зазначає, що основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії [15]:

- 1) основні бізнес-процеси – процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта та забезпечують одержання доходу для підприємства (як правило, їх на підприємстві порівняно небагато);

2) забезпечувальні бізнес-процеси – допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів (вони забезпечують ресурсами та послугами всі бізнес-процеси підприємства);

3) управлінські бізнес-процеси – процеси, які охоплюють весь комплекс функцій менеджменту на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому;

4) бізнес-процеси розвитку – це процеси вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, а також інновацій.

Л. Денисенко і С. Шацька також за ознакою формування результату поділяють бізнес-процеси на основні і допоміжні, а останні на обслуговуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку. Також, ці автори зазначають, що на практиці виділяють від 7 до 17 бізнес-процесів, які умовно можна розділити на 21 групу за принципом однотипності. Науковці виділяють такі види бізнес-процесів [16]:

1) *за характером продукту*: виробничі й адміністративні бізнес-процеси;

2) *по відношенню до клієнтів організації*: зовнішні (прецеденти) і внутрішні бізнес-процеси;

3) *за рівнем деталізації розгляду*: бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси), детальні (підпроцеси) та елементарні бізнес-процеси (операції);

4) *по відношенню до функцій управління (за напрямом руху)*: горизонтальні і вертикальні (функціональні) бізнес-процеси;

5) *за видами діяльності* (прив'язка до циклу Демінга-Шухарта): планування діяльності, здійснення діяльності, реєстрація фактичної інформації, аналіз і контроль, ухвалення управлінського рішення;

6) *залежно від напрямку діяльності*: типові і специфічні бізнес-процеси;

7) *за ступенем складності*: прості, складні;

8) *за ступенем впливу на успіх організації*: ключові і критичні бізнес-процеси;

9) *за ступенем пов'язаності окремих частин*: локальні (фрагментовані) й інтеграційні бізнес-процеси.

Отже, бізнес-процеси підприємств докладно систематизовані вітчизняними і закордонними науковцями, які майже одностайні у визначенні їх класифікаційних ознак та сутності. На наш погляд, не достатньо обґрунтованою дослідниками залишається система бізнес-комунікацій, незважаючи на те, що на практиці вона має надзвичайно важливе значення.

Науковці класифікують комунікаційні бізнес-процеси відповідно до сфер досліджень (з позицій управління, маркетингу, інформатизації тощо). Так, Г. Почепцов під комунікацією розуміє процеси перекодування вербальної у невербальну і невербальної у вербальну сфери [43]. Т. Примак визначає маркетингові комунікації як діяльність підприємства, спрямовану не тільки на інформування, а також на переконання і нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася [44]. Отже, Г. Почепцов і Т. Примак аналізують комунікації в контексті маркетингової діяльності.

Л. Нечаюк і Н. Телеш зазначають, що на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу здійснюється такі комунікаційні процеси [35]:

- міжрівневі комунікації;
- комунікації між керівниками і робочими групами;
- комунікації між підприємствами та зовнішнім середовищем.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури визнають комунікації всепроникаючим і складним процесом і виділяють [31]:

- 1) *комунікації між організацією та її середовищем;*
- 2) комунікації між рівнями і підрозділами:
 - 2.1) комунікації по висхідній;
 - 2.2) комунікації між різними відділами (підрозділами);
 - 2.3) комунікації «керівник-підлеглий»;
 - 2.4) комунікації між керівником і робочою групою, неформальні комунікації.

Є. Третьякова констатує, що до системи бізнес-комунікацій входять [64]:

- внутрішні потоки (що пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства та не виходять за межі діяльності підприємства);

- зовнішні потоки (які мають вплив на діяльність підприємства, але також можуть впливати і на інші підприємства регіонального комплексу).

Система бізнес-комунікацій, яка включає всі входи та виходи, як первинні, так і вторинні, є важливим елементом управління ефективністю господарською діяльністю, сприяє виявленню слабких сторін та виробленню правильних управлінських рішень щодо її належного забезпечення.

О. Кіреєв бізнес-комунікації підприємства класифікує за такими ознаками [24]:

- за місцем здійснення бізнес-комунікації:

- а) внутрішні, коли сторони комунікації знаходяться в межах організації;

- б) зовнішні, коли одна із сторін належить до суб'єктів зовнішнього середовища організації;

- за параметрами суб'єктів комунікації:

- а) всередині підприємства – пов'язані з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними та організаційними характеристиками, з відносинами рівності й ієрархії, зі статусами і соціальними ролями;

- б) ззовні підприємства – пов'язані із станом на ринку, перспективами розвитку, етапом розвитку, життєвим циклом підприємств;

- за кількістю сторін-учасників комунікації:

- а) односторонні комунікації (процес комунікації починається як односторонній);

- б) двосторонні;

- в) багатосторонні;

- за джерелами регулювання процесу комунікації:

- а) формальні (здійснювані на основі опрацьованих і легітимних, виражених в письмовій формі інструкцій, керівництв, методик);

- б) неформальні, здійснювані на основі усних етичних норм і правил;

– за умовами і обставинами, в яких перебувають системи, що спілкуються;

– за цілями спілкування:

а) обслуговування предметної діяльності, з'ясування виробничих протиріч;

б) залучення партнера до своєї думки, знань;

в) отримання знань від партнера;

– за зовнішніми ознаками цілей комунікації:

а) чесні комунікації;

б) безчесні (маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські);

– за предметом спілкування:

а) спільна діяльність;

б) обмін емоціями;

в) отримання інформації;

– за засобами спілкування:

а) комунікації з використанням вербальних (письмова й усна мова) і невербальних (міміка, пантоміма, проксемика, тактильні, вигляд, предмети, зображення) засобів спілкування, різних засобів передачі інформації;

б) за каналами комунікації: усні, письмові, невербальні, формальні, неформальні, низхідні (командні), висхідні, горизонтальні, технічні, електронні;

в) за рівнем участі свідомості: усвідомлювані (на рівні свідомості) і неусвідомлювані (на рівні підсвідомості);

– за часом спілкування:

а) тривалі, короткочасні, періодичні, епізодичні;

б) інтерактивні: в реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) і з поділом часу (письмова інформація, факсимільний зв'язок);

– за відношенням до партнера:

а) спілкування-відсутність;

б) ритуальне;

в) дружньо-співчутливе;

г) формально-ділове;

д) партнерські-ігрове;

є) неприязне;

ж) вороже;

– *за ступенем завершеності спілкування*: завершені, незавершені комунікації;

– *за простором спілкування*: на різних дистанціях, при різному розташуванні партнерів один щодо одного (в кабінеті, конференц-залі, коридорі, на вулиці);

– *за специфікою, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій*:

а) галузеві особливості комунікацій (у промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління);

б) функціонально-управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої та основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом і т. п.).

Проведений аналіз класифікаційних ознак, які виокремлюють науковці, дозволяє наголосити на необхідності виокремлення ще однієї ознаки, а саме: «*за об'єктами впливу*». Виділення нової класифікаційної ознаки надає можливість деталізувати різновиди комунікаційних бізнес-процесів та конкретизувати їх сутність у контексті взаємодії з різними стейкхолдерами підприємства, що актуально при формалізації управління в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Підсумовуючи вищевикладене, систематизуємо комунікаційні бізнес-процеси підприємств за ознаками, відокремлюваними вітчизняними і закордонними науковцями (рис. 1.3).

Це дозволяє визначати схожість і відмінності між явищами, можливість застосування знань з інших областей, висувати гіпотези, моделювати бізнес в цілому та зокрема бізнес-процеси, які прямо чи опосередковано пов'язані з різними видами внутрішньої та зовнішньої комунікаційної діяльності суб'єкта господарювання, що спрямована на різні об'єкти впливу. З'ясування таких особливостей є основою при виборі інструментарію впливу.

Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств	
За місцем здійснення	внутрішні, зовнішні
За параметрами суб'єктів	всередині підприємства, ззовні
За кількістю учасників	односторонні, двосторонні, багатосторонні
За джерелами регулювання	формальні, неформальні
За умовами і обставинами	поточні, ключові, критичні
За цілями спілкування	предметна діяльність, інформація чесні, маніпулятивні
За предметом спілкування	спільна діяльність, обмін емоціями тощо
За часом спілкування	тривалі, короткочасні, періодичні, епізодичні; інтерактивні
За відносинами між суб'єктами	партнерські, формальні тощо
За ступенем завищеності процесу	всередині підприємства, ззовні
За простором спілкування	On-line, Off-line
За специфікою	галузеві, функціонально-управлінські
За об'єктами впливу (авторська пропозиція)	об'єкти зовнішнього середовища (громадськість, покупці / споживачі, конкуренти, фактори кон'юнктури ринку), об'єкти внутрішнього середовища (організаційна структура управління, персонал, технологія, виробництво, фінанси)

Рис. 1.3. Класифікація комунікаційних бізнес-процесів підприємств

Різновиди комунікаційних бізнес-процесів, які можуть використовуватися на підприємствах, систематизовані автором відповідно до завдань та об'єктів впливу у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Різновиди комунікаційних бізнес-процесів на підприємствах [19]

Середовище	Об'єкти впливу	Завдання комунікацій	Комунікаційні бізнес-процеси
1	2	3	4
Зовнішнє середовище	Громадськість	- створення / підтримка позитивного іміджу підприємства	- система некомерційного впливу (щодо репутації, іміджу)
		- позиціонування соціально-відповідального бізнесу	- система відкритості ведення бізнесу
			- система обміну інформацією
			- система врахування динаміки суспільних норм, етичних, світоглядних та моральних розбіжностей
	Покупці / споживачі	- регулювання інформаційних потоків	- система зовнішніх інструментів та засобів комунікацій (у т.ч. система інтегрованих інструментів комунікацій, сучасних засобів телекомунікацій, зв'язку)
			- система зворотного зв'язку
	Конкуренти	- конкурентне позиціонування	- моніторинг конкурентних позицій
			- участь у статусних заходах (виставках, бізнес-форумах тощо)
			- рейтингування й оприлюднення успішних позицій
	Фактори кон'юнктури ринку	- аналіз впливу зовнішнього середовища	- інформаційно-аналітична діяльність (у т.ч. збір та аналіз ринкової й іншої інформації, проведення власних досліджень, придбання необхідної інформації, узгодження умов діяльності тощо)
- підтримка / розширення ринкових /конкурентних позицій підприємства		- власна система комунікаційної діяльності підприємства	
		- аутсорсинг комунікаційних бізнес-процесів професіоналам медіа-ринку	
Внутрішнє середовище	Організаційна структура управління	- система непрямого впливу через участь у політичній діяльності, торговельних асоціаціях тощо	
		- створення/ вдосконалення корпоративної культури на підприємстві	- комунікаційна складова корпоративної культури
		- стабільне функціонування підприємства в частині обміну інформацією	- система внутрішніх комунікацій (у т.ч. внутрішньо організована інформаційна система)
			- система зворотного зв'язку (у т.ч. щодо збору пропозицій)
		- покращення системи безпеки (у т.ч. захисту інформації)	

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
		- підвищення ефективності внутрішніх комунікацій	- обмін інформацією по горизонталі, вертикалі, діагоналі
		- заохочення інноваційного розвитку	- система реалізації інновацій на підприємстві (у т.ч. в інформаційній сфері)
	Персонал	- управління кадровим потенціалом	– система мотивації персоналу (щодо змісту праці, усвідомлення своїх досягнень, відповідальності, службового зростання, максимізації результатів, самореалізації тощо) – система відтворення персоналу на підприємстві
		- створення позитивного соціально-психологічного впливу на співробітників	- система впливу на персонал (стиль керівництва, управління конфліктами, формування соціально-психологічного клімату в колективі тощо)
	Технологія	- технологічне оновлення (впровадження новітніх ІКТ, розширення пропускної спроможності каналів зв'язку)	- система удосконалення/впровадження нових видів програмного та апаратного забезпечення; - система впровадження/розвитку інтегрованих інформаційних систем та їх адаптація до потреб підприємства
			- система інтеграції різних видів ресурсів, у т.ч. інформаційних - система нівелювання технологічних обмежень процесу виробництва - система сервісного обслуговування
	Виробництво	- вдосконалення виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу	- система інтеграції різних видів ресурсів, у т.ч. інформаційних - система нівелювання технологічних обмежень процесу виробництва - система сервісного обслуговування
			- система сервісного обслуговування
	Фінанси	- підвищення рівня управління фінансовими процесами на підприємстві; - оптимізація розрахунків з клієнтами	- система бухгалтерського обліку і аудиту - система управління фінансами і бюджетування - система управління розрахунками з клієнтами
			- система управління фінансами і бюджетування
			- система управління розрахунками з клієнтами

Якщо бізнес-середовище підприємства узагальнено розділити на зовнішнє та внутрішнє, які, в свою чергу, проаналізувати поелементно, то можна конкретизувати завдання комунікацій та різновиди комунікаційних бізнес-процесів, які необхідні для реалізації цих завдань [24].

1.3. Методичні підходи до оцінювання комунікаційних процесів підприємства

Існує низка запропонованих науковцями підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів. Зокрема, Р. Каплан і Д. Нортон у 90-х рр. XX століття запропонували згадану вище систему збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), яка передбачає використання зворотного зв'язку між внутрішніми бізнес-процесами організації та зовнішніми показниками й аналіз за чотирма напрямками оцінки ефективності [23]:

- 1) фінанси;
- 2) взаємини з клієнтами;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) навчання і розвиток персоналу.

У 2005 році К. Чупров запропонував експрес-метод оцінювання бізнес-процесів, відповідно до якого визначаються наступні складові системи оцінки ефективності управління бізнес-процесами [62]:

- 1) показники ефективності окремих процесів;
- 2) якісні показники продукції підприємства;
- 3) показники задоволеності клієнтів результатами діяльності підприємства;
- 4) мікроекономічні та фінансові показники діяльності.

Цей метод заснований на принципах і методах моделювання, аналізі вартості за процесами та аналізі ключових показників. На основі побудованих моделей процесів пропонується розраховувати такі показники їх ефективності:

- складність;
- процесність;
- контрольованість;
- ресурсоемність;
- регульованість.

У 2005 році С. і В. Ковальовими була запропонована методика аналізу бізнес-процесів за критичними факторами успіху, за якою для вибору пріоритетних

бізнес-процесів застосовуються такі показники, як [62]:

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

На думку А. Гарнова, при оцінці ефективності впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами на підприємстві повинні оцінюватися вигоди та витрати, які є наслідком прийняття механізму до реалізації. Так, наприклад, береться до уваги тільки зростання виробництва, пов'язане з виділенням центру відповідальності і визначенням бюджету виробництва [10].

Кількість і якість бізнес-процесів підприємств на потребу ринку змінюється, а, отже, проблеми релевантного оцінювання результативності діяльності залишаються нагальними. В стратегії управління бізнес-процесами значне місце займає їх оптимізація, що може виражатись як у формі послідовних вдосконалень, так і у формі реінжинірінга. В будь-якому випадку це – покращення всіх або окремих кількісних та якісних параметрів бізнес-процесів. В науковій літературі є дані про те, що оптимізація лише тривалості бізнес-процесів може забезпечити досягнення значного ефекту: наприклад при зменшенні тривалості бізнес-процесу в 4 рази до 20 % зменшуються витрати та подвоюється продуктивність. Наведені результати досягаються лише тоді, коли оптимізується не окрема операція, а бізнес-процес у цілому, тобто підприємство розглядається як система з множиною вертикальних та горизонтальних потоків інформації, речовини й енергії [29].

З метою оцінки та контролю діяльності, на нашу думку, доцільно використовувати КРІ, за допомогою яких можна визначати рівень досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей підприємства. Вони дозволяють оцінити поточний стан та ступінь відхилень від запланованих результатів. За допомогою КРІ керівник підрозділу / підприємства може, наприклад, аналізувати комунікаційну / ділову активність співробітників.

Підсумовуючи вищезазначене та враховуючи велику кількість показників, які дозволяють оцінити ефективність різних бізнес-процесів, систематизуємо основні показники (які найкраще характеризують різні аспекти комунікаційної

діяльності) та критерії оцінювання ефективності комунікаційних бізнес-процесів підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні показники та критерії оцінювання ефективності комунікаційних
бізнес-процесів підприємств

Бізнес-процеси	Показники	Формула	Складові формули	Критерії оцінювання
1	2	3	4	5
Управління підприємством	Ефективність апарату управління підприємством	$Ey = Ri / (Vz + Va)$	Ey – ефективність апарату управління підприємством; Ri – результат (дохід, ефект) від проведення управлінських заходів, грн; Vz – витрати на заробітну плату апарату управління, грн; Va – адміністративні витрати, грн.	max
	Коефіцієнт (рівень) інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	$K_{int} = \sum V_j n_j / V_i$	K_{int} – коефіцієнт інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем; V_j – витрати на j -ті процеси управління, грн; n – кількість управлінських процесів у межах реалізації проекту або прийняття управлінського рішення, од.; V_i – сукупні витрати на реалізацію проекту або прийняття i -го управлінського рішення, грн.	max
Управління виробництвом	Коефіцієнт (рівень) механізації й автоматизації виробничих процесів	$K_{mv} = Qm / Qz$	K_{mv} – коефіцієнт механізації виробництва; Qm – обсяг продукції, виробленої за допомогою машин і механізмів, грн; Qz – загальний обсяг виробленої продукції на підприємстві, грн.	max
	Продуктивність виробництва	$P = Qz / V$	P – продуктивність виробництва; Qz – загальний обсяг виробленої продукції на підприємстві, грн; V – сукупні витрати на виробництво продукції, грн.	max
Управління персоналом	Показник трудовитрат співробітника	$Ti = K_m \cdot K_g \cdot K_{tu}$	Ti – трудові витрати i -го виду людського ресурсу, год.; K_m – кількість місяців, необхідних для реалізації окреслених завдань, од.; K_g – кількість відпрацьованих годин/період; K_{tu} – коефіцієнт трудової участі виконавця.	opt
	Показник трудовитрат підрозділу	$Tz = \sum T_i n$	Tz – трудові витрати людських ресурсів підрозділу/підприємства, год.; T_i – трудові витрати i -го виду людського ресурсу, год.; n – кількість видів людських ресурсів, од.	opt

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_p = \text{Чз} / \text{Чсс}$	K_p – коефіцієнт плинності персоналу; Чз – чисельність працівників, звільнених за рік з причин, які мають відношення до плинності (звільнених за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни), осіб; Чсс – річна середньоспискова чисельність працівників, осіб	max
Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю	Коефіцієнт економічної ефективності комунікаційної програми	$K_e = \text{Пр} / \text{В} * 100 \%$	K_e – коефіцієнт економічної ефективності затрат, пов'язаних з реалізацією комунікаційної програми; Пр – приріст прибутку, досягнутого за рахунок реалізації комунікаційної програми, грн; З – величина витрат на реалізацію комунікаційної програми, грн.	max
	Коефіцієнт опрацьованості інформації	$K_i = \sum V_i \text{ Digi} / Z$	K_i – коефіцієнт опрацьованості інформації; D_i – i -те джерело отримання інформації, од.; V_i – вагомість i -го джерела, частка; g – кількість джерел отримання інформації для прийняття управлінського рішення, од.; Z – кількість прийнятих управлінських рішень, од.	opt

Підвищення ефективності комунікаційних бізнес-процесів можливе лише за умови їх інтеграції в усі сфери діяльності підприємств і комплексного урахування результатів. Досягнення розглянутих ефектів (економічного, управлінського, інформаційного та інших) забезпечує зміцнення позицій компаній на внутрішньому та міжнародному ринку, зростання прибутків навіть в умовах жорсткої конкуренції.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства

Вивчення національної системи регулювання сфери електронних послуг, що урегульовує питання цифровізації суспільно-економічних та інших відносин, зокрема і функціонування системи бухгалтерського обліку, встановило, що

частково такі правовідносини регулюються також іншими документами, ухваленими у різний час. Наголосимо, що ці документи містять ряд неугодженостей, оскільки не базувалися на єдиних концептуальних засадах цифровізації:

- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV від 07.11.2018 [46];

- Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017 [45];

- Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» № 2346-III від 07.02.2019 [49];

- Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» № 2664-III від 07.02.2019 [51];

- Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 30.01.2018 [48].

Крім того, в даній сфері застосовується ряд міжнародних договорів України, обов'язкове виконання яких було дозволене Верховною Радою України. Вказані нормативно-правові документи складають основу легітимізації операцій за допомогою електронного цифрового підпису, що, у свою чергу, дозволяє їх в подальшому використовувати як доказову базу при відображенні операцій в обліку. При цьому саме відображення в цифровому середовищі є автоматичними та здійснюється на основі результатів верифікації документів [61].

Серед найпоширеніших інформаційних систем для управління бізнес-структурами можна виділити такі: Парус-Підприємство, 1С-Підприємство, БЕСТ, IT-Підприємство, Універсал 5.1, JD Edwards. Такі системи як правило використовуються у малому та середньому бізнесі. У великому бізнесі можна виділити такі інформаційні системи: Miracle XPR, Panadon, IT-Підприємство, Oracle Application, SAP/R3, Baan, BPSC, що побудовані на базі ERP-технологій. Це комплексні системи, що об'єднують всі структурні підрозділи бізнес-структури в єдиний контур.

Але основним недоліком ERP-систем вважається їх значна вартість, що не

дозволяє їх широко використовувати.

Для роботи з базами даних використовуються системи управління базами даних, які представлені такими програмними рішеннями:

Microsoft Access (входить до складу пакету програм Microsoft Office);

MySQL, що є власністю компанії Oracle Corporation, яка отримала її разом з поглиненою Sun Microsystems, здійснює розробку, підтримку додатку;

Microsoft SQL Server – система управління реляційними базами даних, розроблена корпорацією Microsoft. Банк даних формується для забезпечення ефективного функціонування інформаційної системи, що використовується в управлінні підприємством. В ньому відбувається зберігання, реєстрація інформації, систематизація наявної і вхідної інформації, а також підготовка інформації до аналізу, результати аналізу.

Найважливіша складова інформаційного забезпечення – база знань, що містить інформаційні економіко-математичні моделі, які призначені для дослідження бізнес-процесів та використовуються для прийняття рішень. Саме ця частина інформаційного забезпечення дозволяє менеджерам підприємства приймати ефективні управлінські рішення щодо оптимізації підпорядкованих бізнес-процесів.

Основними проблемами функціонування систем інформаційного забезпечення є неефективна організація інформації, що спричиняє значні втрати часу на її пошук, обробку та захист інформації. До перспективних напрямків розвитку можна віднести такі: організація електронного документообігу; аутсорсинг функцій обробки; зберігання інформації на основі хмарних технологій.

Зважаючи на це можна зробити висновок про необхідність побудови єдиної комплексної системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. Така система має відповідати усім сучасним вимогам, щодо забезпечення інформаційними ресурсами і програмними та апаратними засобами, які забезпечать їх якісну та ефективну обробку відповідно до вимог конкретного бізнесу [67].

Висновок до розділу 1

Під бізнес-процесами розуміють сукупність взаємозв'язаних дій, спрямованих на отримання запланованого результату. Під комунікаційними бізнес-процесами розуміємо такі процеси обміну змістовною інформацією на внутрішньому рівні та із зовнішніми стейкхолдерами, що вбудовані у бізнес-систему підприємства і спрямовані на отримання запланованого результату: економічного, інформаційного, управлінського тощо.

Якщо бізнес-середовище підприємства узагальнено розділити на зовнішнє та внутрішнє, які, в свою чергу, проаналізувати поелементно, то можна конкретизувати завдання комунікацій та різновиди комунікаційних бізнес-процесів, які необхідні для реалізації цих завдань.

При оцінці ефективності впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами на підприємстві повинні оцінюватися вигоди та витрати, які є наслідком прийняття механізму до реалізації. З метою оцінки та контролю діяльності, на нашу думку, доцільно використовувати KPI, за допомогою яких можна визначати рівень досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей підприємства. Вони дозволяють оцінити поточний стан та ступінь відхилень від запланованих результатів.

Нормативно-правовою базою забезпечення виконання комунікаційних бізнес-процесів є: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; Закон України «Про електронні довірчі послуги»; Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні»; Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»; Закон України «Про захист персональних даних».

Серед найпоширеніших інформаційних систем для управління бізнес-структурами можна виділити такі: Парус-Підприємство, 1С-Підприємство, БЕСТ, IT-Підприємство, Універсал 5.1, JD Edwards, Miracle XPR, Panadon, IT-Підприємство, Oracle Application, SAP/R3, Baan, BPSC, що побудовані на базі ERP-технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» знаходиться в м. Київ, Соломянський район, вул. Шепелева, 6.

Засноване дане товариство було в 2010 році шляхом злиття капіталів Тарасенко Таїсії, Сторохи Нелі та Мельник Ольги. На сьогодні дані представниці мають наступну частку в статутному капіталі підприємства:

Тарасенко Таїсія – 50 %;

Стороха Неля – 25 %;

Мельник Ольга - 25 %.

ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» було започатковано та функціонує в сфері послуг охорони з власними групами швидкого реагування. Відповідно до КВЕД підприємство займається:

80.20 Обслуговування систем безпеки;

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами

47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах

43.21 Електромонтажні роботи

На сьогоднішній момент ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» спостерігає 56901 об'єктів різної складності і форм власності. Охоронна компанія встановлює системи безпеки, пропонуючи виключно професійний сервіс та гарантує висококласний моніторинг об'єктів і моментальне реагування при надходженні

тривожного сигналу. ТОВ «МЕГА-ЛАДОН ТЕХНО» встановлює охоронні сигналізації GPRS для офісу, квартири, заміського будинку або котеджу, а також будь-якого бізнес-об'єкту. Також приватна охоронна організація приділяє значну увагу монтажу та налагодженню систем безпеки, тому в штаті фірми працюють тільки професіонали. Комплексні послуги охорони дають можливість ефективно захистити об'єкт від різних нештатних ситуацій та несанкціонованого проникнення злоумисників.

Основними об'єктами діяльності є:

1) Фізична охорона - патрулювання периметра і території об'єкта; виклик груп швидкого реагування і відповідних державних органів; організація контрольно-пропускної системи та управління системами скд; моніторинг ситуації на об'єкті за допомогою систем відеоспостереження, забезпечення евакуації людей у разі виникнення ситуацій, що несуть загрозу життю і здоров'ю; організація консьєрж-сервісу.

2) Пультова охорона

3) Пожежна сигналізація - система протипожежного захисту є невід'ємною частиною систем безпеки і дозволяє контролювати стан об'єкта та забезпечувати своєчасне виявлення джерела займання, передачу сигналу на пожежний пульт, його безпосереднє гасіння та безпечну евакуацію людей. Група компанія «МЛ» забезпечує проектування систем та оснащення комплексами протипожежного захисту об'єктів будь якої складності.;

4) Відеонагляд - оцінка задачі та монтаж камер; налаштування системи. Компанія «Мега-Ладон» пропонує інноваційне рішення інтеграції системи охоронної сигналізації та відеонагляду - датчики руху із вбудованими фотокамерами. При спрацювання датчика руху на смартфон приходить фотографії по яким Ви можете бачити злоумисників і передати групі реагування (яка буде їхати на спрацювання) їх прикмети та пересування по приміщенню. У випадку якщо спрацювання хибне, то можна повідомити диспетчерську службу охоронної компанії.

Фахівці МЕГА-ЛАДОН допоможуть: створити проект СКУД для вашої

будівлі чи приміщення; здійснити налаштування та монтаж; інтегрувати систему з постами охорони на місці, відеоспостереженням, пультовою охороною; модернізувати встановлене у вас обладнання; встановити додаткові турнікети або зчитувачі; провести ремонт обладнання; провести тестування роботи; виконати разове або постійне профілактичне обслуговування СКУД та відеоспостереження для запобігання поломкам.

Згрупуємо інформацію про ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»
Скорочена назва	ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	41358817
Дата реєстрації	26.05.2010 (12 років 5 місяців)
Керівник організації	Мельник Ярослав Олександрович
Розмір статутного капіталу	30 000,00 грн.
Організаційно–правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 80.20 Обслуговування систем безпеки Інші: 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами. 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах. 43.21 Електромонтажні роботи.
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: 03061, місто Київ, Вулиця Шепелєва Миколи, будинок 6 Тел. офіса (044) 599–37–06 Тел. пульт цілодобово (044) 599–37–04 Бухгалтерія (097) 350–00–55 E–mail: megaladontehno@gmail.com Сайт: www.mega-ladon.com.ua
Перелік засновників юридичної особи	Мельник Ольга Володимирівна (частка внеску 25%)
	Стороха Неля Михайлівна (частка внеску 25%)
	Тарасенко Таїсія Миколаївна (частка внеску 50%)

Зараз під захистом ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» більше 50 000 постійних клієнтів на 12 000 об'єктах. Серед них як квартири, приватні будинки, так і

підприємства, державні установи, банківські організації, мережі магазинів, аптек, тощо.

ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» відповідально ставиться до своєї справи та до клієнтів, тому маємо всі ліцензії на проведення інженерних робіт та сертифікати на надання охоронних послуг (у тому числі ISO 9001). Інженери постійно відслідковують та впроваджують новинки ринку техніки, що дозволяє забезпечити Клієнтів додатковими функціями та перевагами. А співробітники регулярно проходять курси підвищення кваліфікації.

З першого дня війни 24 лютого 2022 року підприємство продовжило роботу на високому рівні і надалі виконує свої обов'язки з охорони оселі та об'єктів бізнесу. Власні групи реагування виїждять на сигнал тривоги як вдень, так і в комендантську годину, тому можна покластися на них в будь-який час!

Вищим органом ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» є Загальні Збори Учасників, які складаються з учасників Товариства або призначених ними представників та можуть проводитися у режимі відеоконференції. На підприємстві виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з адміністрацією, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором.

Якщо представити організаційну структуру підприємства то вона є лінійно-функціональною і предтавлена на рис. 2.1. Генеральний директор охоронного агентства – Мельник Ярослав Олександрович - перша особа фірми, відповідальний за координацію всіх його структурних підрозділів, що представлені на рис. 2.1.

У даній системі управління підприємством директоріві приділяється роль головного керівника, здатного направляти роботу цієї системи в потрібне русло. Директор керує всією виробничою, господарською й фінансовою діяльністю підприємства. Він несе повну відповідальність за стан і діяльність підприємства. У встановленому законом порядку розпоряджається коштами й майном підприємства; від імені підприємства укладає договори з іншими організаціями, представляє підприємство як юридична особа. Займається підбором кадрів.

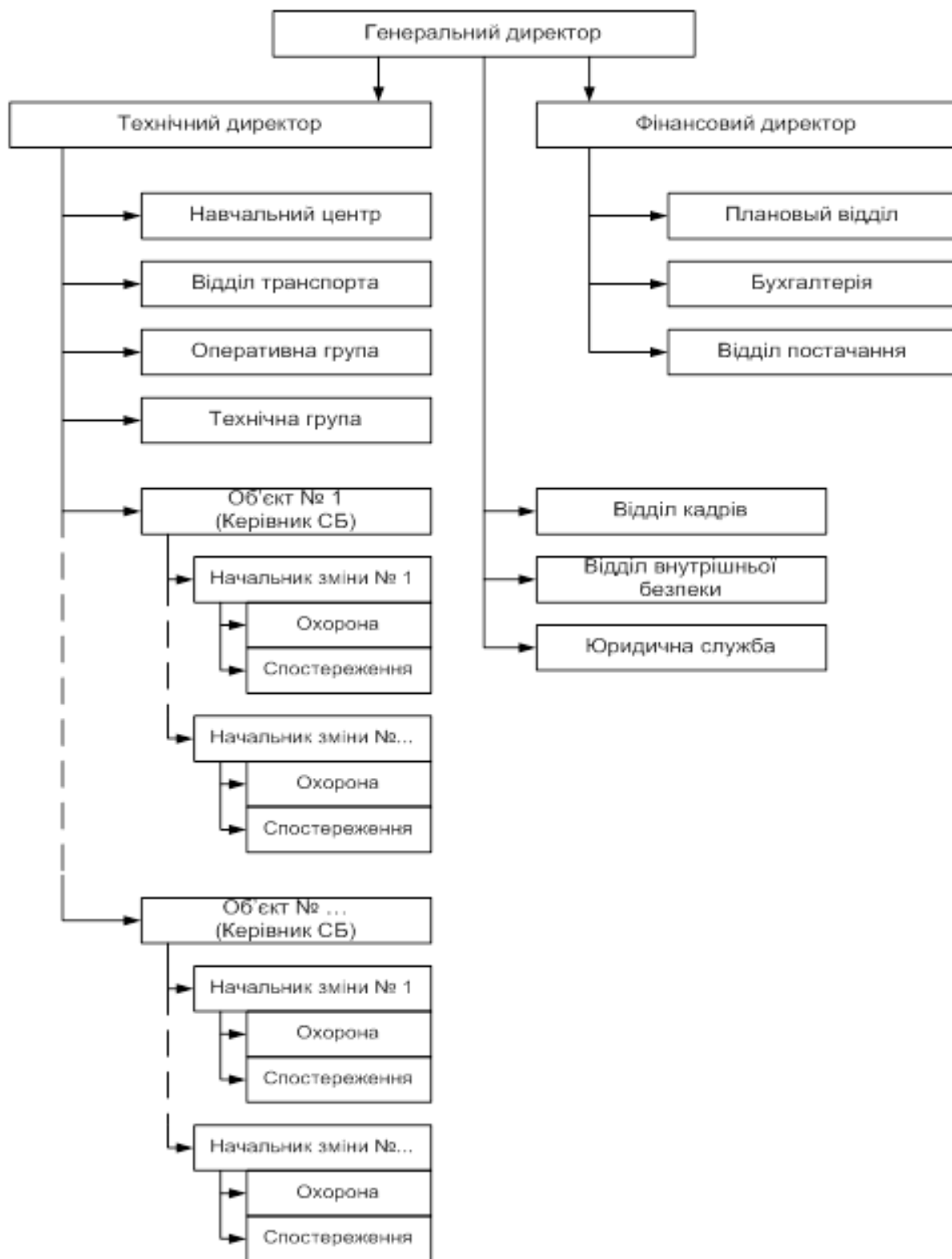


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Безпосередньо, показником успішності діяльності ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» є співпраця з організаціями, що користуються послугами компанії (Рис.2.2).



Рис. 2.2. Організації, що користуються послугами
ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Головними конкурентами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» в Києві є група компаній «ВЕНБЕСТ», охоронна фірма «Майстер Сек'юріті Груп», Компанія ГК «Охорона і Безпека», ТОВ «Охоронна компанія «ПАНТЕРА», Служба Безпеки СІРІУС, Охоронна фірма «Статус», Служба охорони та забезпечення безпеки «ОХОРОНИЙ АЛЬЯНС», Група охоронних компаній «Верум», Група швидкого реагування «TOPGARD».

2.2. Діагностика фінансово–економічного стану ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується значною кількістю показників, відобразити їх характер і тенденцію змін при аналізі досить складно, тому виникає необхідність розрахунку комплексного показника оцінки фінансово-економічного стану. Комплексна оцінка фінансово-економічного стану підприємства передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання або дає змогу забезпечити ідентифікацію його місця в

економічному середовищі, що є надзвичайно актуальним для сьогодення.

Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства.

Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан. Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств.

Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані: балансу (форма № 1); звіту про фінансові результати (форма № 2); звіту про рух грошових коштів (форма № 3); звіту про власний капітал (форма № 4); дані статистичної звітності та оперативні дані.

Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників, які з різних сторін характеризують фінансовий стан підприємства.

Початковим етапом визначення фінансово-економічного стану підприємства є аналіз основних економічних показників, які характеризують ефективність використання складових майна підприємства, персоналу через отримані фінансові результати.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства
ТОВ «МЕГА-ЛАДОН ТЕХНО»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	220,25	213,20	209,85	-10,40	-4,72
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	176,45	178,35	1399,70	1223,25	в 7,93 р.б
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6	10	12	6,00	в 2 р.б.
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	534,55	461,57	602,87	68,32	12,78
Фондовіддача	14,56	21,65	34,47	19,91	2,37 р.б.
Фондомісткість	0,069	0,046	0,029	-0,040	-57,76
Фондоозброєність, тис. грн.	36,71	20,99	16,10	-20,61	в 2,1 р.м.
Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	18,18	25,88	5,17	-13,01	в 3,4 р.м
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	20	14	71	51	в 3,52 р.б.

За проведеним дослідженням спостерігається зменшення середньорічної вартості основних засобів зменшилась на 4,72 % за останні 3 роки, а от середньорічна вартість оборотних активів значно зросла практично в 8 раз.

Позитивним слід відмитити зростання вдвоє чисельності персоналу з 6 осіб у 2019 році до 12 осіб у 2021 році. Незважаючи на значне зростання чисельності персоналу продуктивність праці зросла на 12,78%, що спричинено зростанням чистого доходу підприємства більшими темпами а ніж чисельності персоналу.

Ефективність використання основних засобів характеризують показники фондовіддачі, фондоозброєності та фондомісткості. За досліджуваний період фондовіддача зросла у 2,37 рази, що відображає, що 1 грн. вкладена в основні засоби приносить більше чистого доходу на 19,91 грн. Зменшення фондоозброєності в 2 рази показує, що на 1 працівника стало менше припадати основних засобів, в даному випадку на 20,61 тис.грн.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів та тривалість одного обороту відображають ефективність використання оборотних активів. За рахунок їх різкого

зростання значно зменшився коефіцієнт оборотності, а тривалість 1 обороту зростає на 51 день.

Для детального визначення змін слід провести вертикальний та горизонтальний аналіз майна підприємства за 2018-2020 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	213,2	52,84	213,8	69,37	187,1	6,63	–26,10	–12,24	– 46,20
в т.ч. основні засоби	213,2	52,84	206,5	67,00	179,8	6,38	–33,40	–15,67	– 46,46
2. Оборотні активи	190,3	47,16	166,4	53,99	2633	93,37	2442,70	у 13,84 рази	46,20
в т.ч. запаси	18,40	4,56	65,00	21,09	800,20	28,37	781,80	у 43,49 рази	23,81
дебіторська заборгованість	109,70	27,19	–	0,00	1306,5	46,33	1196,80	у 11,91 рази	19,14
грошові кошти	38,5	9,54	8,3	2,69	7	0,25	–31,50	–81,82	–9,29
БАЛАНС	403,50	100,00	308,20	100,00	2820,10	100,00	2416,60	6,99	X
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	53,8	13,33	79,3	25,73	106,4	3,77	52,60	97,77	–9,56
в т.ч. зареєстрований капітал	30,00	7,43	30,00	9,73	30,00	1,06	0,00	0,00	–6,37
нерозподілений прибуток	23,8	5,90	49,3	16,00	76,4	2,71	52,60	3,21	–3,19
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	–	0,00	80,00	25,96	–	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	349,7	86,67	220,9	71,67	2713,7	96,23	2364,00	у 7,76 рази	9,56
БАЛАНС:	403,50	100,00	308,20	100,00	2820,10	100,00	2416,60	6,99	X

Характеризуючи майно підприємства визначили, що найбільшу частку в його структурі займають основні засоби у 2018 р. 52,64%, а у 2020 році – 67 %. А у 2020 році найвищу частку в структурі майна підприємства становлять оборотні активи (93,37% у 2020 році) через зростання величини виробничих запасів та дебіторської

заборгованості. В цілому величина майна підприємства зросла на 6,99% за період з 2018 по 2020 роки.

Формування майна в більшій мірі відбувається за рахунок поточних зобов'язань, частка яких щороку зростає з 86,67% у 2018 році до 96,23% у 2020 році. Частка статутного капіталу за досліджуваний період зменшилась на 6,37 пунктів хоч вартісна величина не змінена. В цілому варість власного капіталу зросла на 97,7 %, але поточна заборгованість зростала більшими темпами – у 7,76 рази.

Залежність підприємства від зовнішніх ресурсів негативно відзеркалюється на фінансовій привабливості підприємства.

Дослідження фінансових показників проведемо через горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства за 2018-2020 роки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «МЕГА-ЛАДОН ТЕХНО»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3207,30	4615,70	7234,40	4027,10	у 2,26 рази
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1032,20	1007,50	1366,30	334,10	32,37
Валовий прибуток, тис. грн.	2175,10	3608,20	5868,10	3693,00	у 2,70 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	12,80	25,50	27,10	14,30	у 2,12 рази
Рентабельність господарської діяльності, %	0,40	0,56	0,38	-0,02	X

Дохід підприємства за три роки зріс на 4027,1 тис. грн або у 2,2 раз. Зростання цін на комплектуючі призвело до зростання собівартості реалізованої продукції на 32,37%. Проте відбулось зростання валового прибутку на 3693 тис. грн. Результативний показник діяльності підприємства чистий прибуток також збільшився у 2,12 рази, але розраховуючи рентабельність господарської діяльності, то вона зменшилась на 0,02 пункти.

Аналіз фінансової стійкості підприємства – одна з найважливіших характеристик його діяльності та фінансово-економічного добробуту. Вона характеризує результат його поточного, інвестиційного та фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також відображає здатність підприємства відповідати за свої борги й зобов'язання і нарощувати економічний потенціал. Фінансова стійкість відображає постійне стабільне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами підприємства, здатність шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва і реалізації продукції, а також затрати на його розширення і оновлення. Тобто, фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, при якому акціонерне товариство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торговельної діяльності, а також затрати на його розширення і оновлення.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розраховувати також сукупність відносних аналітичних показників – коефіцієнтів фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,54	0,75	0,97	0,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,46	0,68	0,18
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,47	0,54	0,93	0,46
Коефіцієнт автономії	0,13	0,21	0,04	-0,10
Маневреність робочого капіталу	-0,12	-1,19	-9,92	-9,80
Коефіцієнт фінансової залежності	0,87	0,72	0,96	0,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,96	-0,69	-0,76	2,20
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,15	0,36	0,04	-0,11
Фінансовий левирідж	6,50	3,79	25,50	19,00

Коефіцієнт покриття характеризує ступінь покриття короткострокових

пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Не зважаючи на значне зростання поточної кредиторської заборгованості у 2020 році, коефіцієнт покриття зріс, що забезпечено перевищенням зростання величини оборотних активів над поточною заборгованістю. Зростання прослідковується і показника швидкої ліквідності, і частки оборотних активів в загальній структурі.

Позитивним є зростання показника фінансового левериджу (залежність від довгострокових зобов'язань).

Негативну ситуацію прослідковують призменшенні показника фінансової стабільності, автономії та маневреності робочого капіталу, що ще раз підкреслює залежність майна підприємства від позикових коштів.

Отже, за проведенням фінансово-економічним аналізом спостерігаємо покращення економічної ситуації на підприємстві і залежність майна підприємства від залученого капіталу.

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Опис бізнес-процесів є одним з найбільш трудомістких етапів підприємства і вимагає не тільки великих витрат часу, а й глибокого і вдумливого підходу до аналізу процесів. Процеси можна описувати, використовуючи різні інструменти: EXCEL, BPWin, ARIS, MS Visio. Головне те, щоб готові схеми були зрозумілі і відображали сутність процесів. В цьому випадку важливою є кваліфікація керівника підприємства і зовнішніх аналітиків, які повинні мати достатній рівень освіти в сфері економіки підприємства і менеджменту і відповідний досвід у виконанні подібних проектів.

Бізнес-процеси ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» – це сукупність взаємопов'язаних завдань, які завершуються наданням певної послуги клієнту, що приносить прибуток. Процес включає в себе чітко визначені вхідні ресурси та один

вихідний продукт. Вхідні ресурси складаються з усіх факторів, які роблять (прямо або непрямо) внесок в додану вартість послуги або продукту і які можна поділити на управлінські процеси, операційні процеси та підтримуючі бізнес-процеси.

Монтаж систем безпеки на приватних об'єктах здійснюється за допомогою взаємодії цілого штату робітників з різних відділів. Цей процес має чіткий алгоритм дій:

«Прийом замовлення — дослідження об'єкту для встановлення систем безпеки — підбір необхідних матеріалів та комплектуючих — розрахунок кошторису замовлення — заключення договору — закупівля матеріалів і комплектуючих — встановлення систем безпеки — здача об'єкту замовнику — тестування системи — сервісне обслуговування».

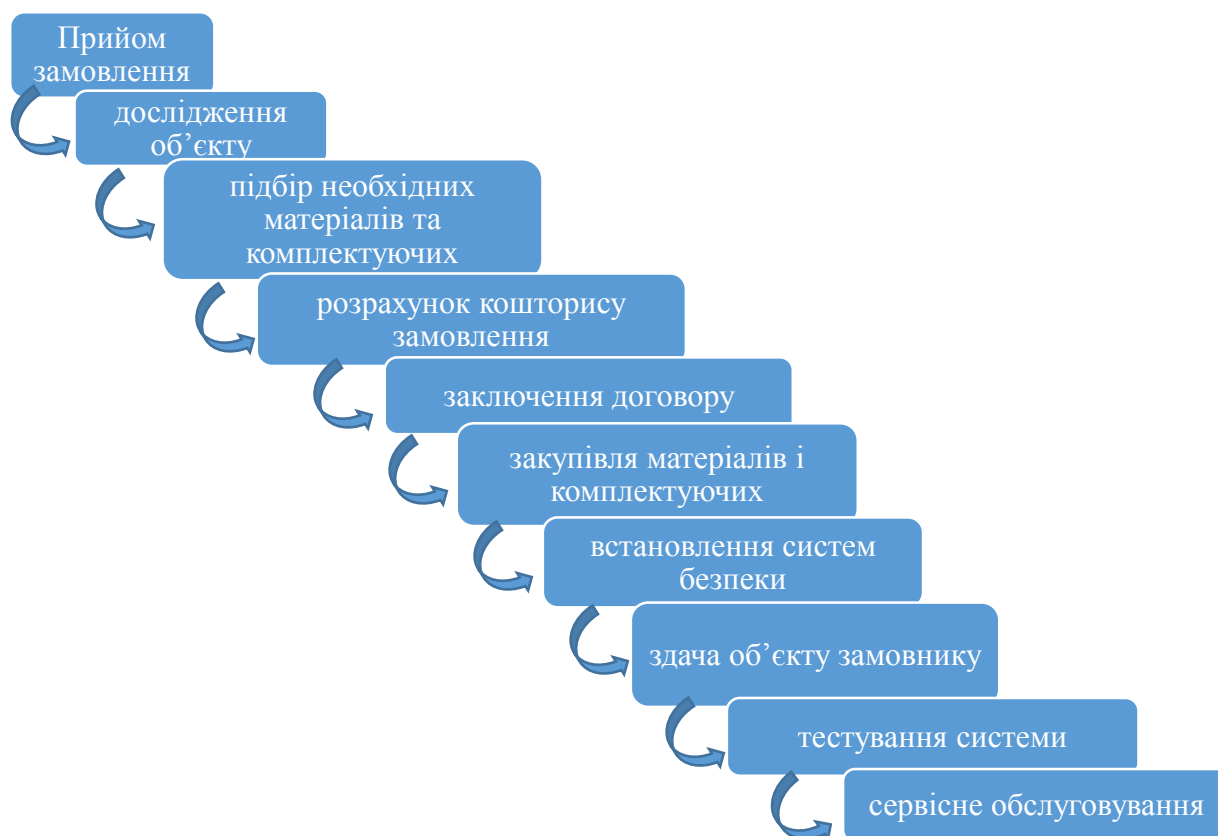


Рис. 2.3. Приклад бізнес-процесів ТОВ «МЕГА–ЛАДОН

Цей алгоритм є бізнес-процесом ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО», на кожному етапі якого залучені конкретні підрозділи. Кожен працівник знає свої обов'язки та функції.

Бізнес-процес дозволяє кожному працівнику ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» зрозуміти послідовність своїх обов'язків та особливості взаємодії з колегами. Грамотний алгоритм допомагає розібратися в механізмі роботи будь-якому учаснику, незалежно від його місця в ланцюжку та складності обов'язків. Це дає можливість швидко ввести в роботу новачка або підмінити робітника, який захворів.

Моделювання ланцюжка дій робиться не лише для впорядкування робочих процесів, а й для їх спрощення та доведення до автоматизму.

Бізнес-процеси динамічні, і для них властиво застарівати. З часом виникає необхідність видалити неефективні елементи ланцюжка і додати нові. Тому алгоритм роботи потрібно регулярно тестувати: перевіряти, відстежувати та контролювати, наскільки точно його дотримуються всі учасники процесу.

Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити слабкі сторони. Так, можна побачити, на якому етапі виникають труднощі, які процедури можна скоротити, на які дії необхідно виділити більше часу і т.д.

Уміння прописати послідовність дій — надзвичайно корисний інструмент. Але опис усіх процесів без розбору дає прямо протилежний результат: замість оптимізації роботи в компанії будуть множитись бюрократичні інструкції та регламенти.

Наприклад, у 2020 році інвестиції ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» в модернізацію бізнесу склали понад 4 млн. гривень, а соціальні інвестиції — в підвищення безпеки праці співробітників і їх розвиток, покращення якості продукції та послуг банку, середовища та підвищення фінансової грамотності українців (бізнес-школа) — склали понад 6,3 млн гривень. Основні комунікаційні зв'язки компанії ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» дослідимо через відносини з основними суб'єктами комунікацій (стейкхолдерами) (рис. 2.4).

Отже, комунікаційна система ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» включає внутрішнє середовище комунікацій та зовнішні комунікаційні зв'язки. Тож дослідимо спочатку внутрішні комунікації, а потім систему комунікаційних зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами підприємства.



Рис. 2.4. Основні комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

За останні роки ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» зробив значні кроки в напрямі покращення комунікаційних зв'язків, як в середині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. У 2020 році у вдосконалення сфери комунікаційної політики здійснено через актуалізацію Кодексу корпоративної етики. Згідно Кодексу комунікаційні зв'язки з зовнішніми та внутрішніми контрагентами здійснюється на основі низки принципів корпоративної етики, які є основою комунікаційних відносин.

Щорічно відділ кадрів проводить опитування працівників, що допомагає визначити проблеми в системі комунікацій та сформулювати напрями покращення системи менеджменту. У 2019 році для покращення внутрішніх комунікацій на підприємстві була запроваджена Система управління досвідом працівників. За цією системою було визначено п'ять векторів діяльності та реалізовано 50 командних проектів. Результатом впровадження цієї системи було покращення комунікаційних зв'язків ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» через застосування таких інструментів як покращення побутових умов праці на підприємстві, збільшення ефективності мотивації, впровадження інструментів тимблдингу та кар'єрних переміщень, діджиталізація комунікацій тощо.

Оскільки комунікації із зовнішніми стейкхолдерами часто супроводжується проблемними питаннями, а іноді й конфліктами, що призводить до фінансових втрат, втрати довіри та репутації для клієнтів, державних органів та інвесторів, то на підприємстві запроваджений механізм мінімізації ризиків, пов'язаних з проблемними питаннями комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами, який має назву «комплаєнс» (відповідність). Механізм «комплаєнс ризик» – це система засобів та інструментів уникнення потенційного або існуючого ризику, санкцій, фінансових збитків, втрати репутації, що виникають у зв'язку з недотриманням нормативноправових актів (як зовнішніх, так і внутрішніх), стандартів, правил конкурентної боротьби, внаслідок конфліктів та низького рівня реалізації корпоративних цінностей.

Кардинальні трансформації комунікаційної системи здійснили карантинні обмеження та пандемія COVID-19. Основним викликом, спричиненим пандемією, стала необхідність впровадження цифрових рішень та Інтернеткомунікацій в увесь ланцюжок організаційної структури управління та бізнес-процесів. Цифрові трансформації у системі управління також призвели до змін всієї системи комунікацій та управління. Так, розробивши стратегію діджиталізації комунікаційних зв'язків керівниками ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» було усвідомлено потребу в реалізації напряму Agile (гнучкої командної системи менеджменту). Компанія відмовилась від аутсорсингу та почала формувати ефективну команду ІТфахівців всередині підприємства, до якої входили професіонали з різних напрямів.

Найбільшою трансформацією системи маркетингових комунікацій стали різке збільшення витрат на просування в Інтернет-просторі. Значну роль у підтримці зовнішніх комунікацій відіграє сайт ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» - <https://www.mega-ladon.com.ua>. Оскільки користувачі проводять багато часу у соцмережах, а молодь у «Tiktok», то це може бути інструментом налагодження комунікації на перспективу. До найбільш популярних мереж у 2020 році належать Facebook (50%), YouTube (40,5%), Instagram (28%) та Телеграм (14%) опитаних (згідно проведених досліджень).

Основними комунікаційними інструментами в Інтернеті, які забезпечують постійні взаємозв'язки з клієнтами є:

- швидкість завантаження сайту;
- зручна навігація на сайті;
- небагато спливаючих вікон, а то й їх відсутність;
- комфортний дизайн сайту,
- читабельність текстів;
- актуальність контенту.

Основними ефектами втілення цифрових рішень у системі управління та механізмами комунікаційних зв'язків були такі:

1) зростання показника клієнтозадоволеності на 25%. Він включає інтегральні оцінки клієнтів відносно таких параметрів, як рекомендація друзів оцінка сервісу, комфорт обслуговування та місце обслуговування, швидкість встановлення систем безпеки, їх надійність;

2) збільшився рівень швидкості адаптації до змін системи управління на 40%. Це так званий критерій «time to market», який показує, як ідея втілилася в практику від її зародження до роботи з клієнтом. Отже, запорукою успіху покращення комунікації та, як наслідок, прибутковості став системний підхід до реалізації цифрових рішень у бізнес-процесах та реалізація перспективних ініціатив.

Основним призначенням комунікаційної системи господарюючого суб'єкта виступає забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонуються по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість

соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційнокомунікаційними технологіями у групах тощо. Соціально-економічна комунікаційна система представляє собою низку взаємодіючих між собою елементів від якісного і кількісного складу котрих залежатиме ефективність будь-якої комунікації та повинна складатися з:

—загально-професійної кваліфікації персоналу – освіти, стажу роботи, результатів атестації, самоосвіти, підвищення кваліфікації;

—інформаційно-технологічних навичок працівників – знання ПК, пакетів прикладних програм, умов програмування;

—психологічних особливостей персоналу – професійної адаптації, готовності до змін, лояльності, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельності, відкритості, емоційності, відповідальності за доручену справу;

—соціальної взаємодії у колективі, саме конфліктності, згуртованості, групової взаємодії при виконання поставлених завдань;

—«виробничих ролей» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень;

—апаратного та програмного забезпечення – кількості та моделей комп'ютерів їхнього зносу, ступеня завантаження.

Проаналізуємо основні показники оцінювання ефективності комунікаційних бізнес-процесів ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники оцінювання ефективності комунікаційних бізнес-процесів ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Бізнес-процеси	Показники	2018 рік	2020 рік	Відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Управління підприємством	Ефективність апарату управління підприємством	0,15	0,18	+0,03
	Коефіцієнт (рівень) інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	0,23	0,24	+0,01
Управління виробництвом	Коефіцієнт (рівень) механізації й автоматизації виробничих процесів	68,3	73,4	+5,1
	Продуктивність виробництва	534,55	602,87	+66,32

Продовження табл 2.9

1	2	3	4	5
Управління персоналом	Показник трудовитрат підрозділу	54,3	58,7	+4,4
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,08	-0,04
Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю	Коефіцієнт економічної ефективності комунікаційної програми	0,35	0,42	+0,07
	Коефіцієнт опрацьованості інформації	65,4	69,3	+3,9

Порівнюючи ефективність комунікаційних бізнес-процесів для ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» спостерігаємо покращення всіх показників і ефективність заходів діджиталізації комунікаційних бізнес-процесів.

Саме автоматизація, цифровізація побудови комунікаційних бізнес-процесів є запорукою успіху підприємства в майбутньому.

Впровадження господарського механізму управління комунікаційними бізнес-процесами підприємств має відбуватись на різних рівнях управління. Узагальнено науковці й практики виділяють три рівні управління суб'єктом господарювання:

- низовий (технічний – відповідає рівню керівників найменших підрозділів підприємств, які забезпечують безперервність виробничого-збутового процесу і відповідають за використання обладнання, сировини і різних видів ресурсів, у т.ч. трудових);

- середній (управлінський – відповідає рівню керівників підрозділів, що мають у структурі кілька функціональних відділів, вони акумулюють інформацію про хід виробничого-збутового процесу, обробляють і аналізують її для прийняття рішень керівниками вищої ланки;

- вищий (інституційний – відповідає рівню керівників підприємств, акціонерних товариств тощо, які можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання в цілому, а також здатні виконувати певні соціально-значущі функції).

Відповідно до рівня управління реалізуються різні заходи господарського механізму управління, які є взаємопов'язаними і в комплексі забезпечують безперебійність роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» було започатковано як підприємство в сфері послуг охорони з власними групами швидкого реагування. Відповідно до КВЕД підприємство займається: обслуговуванням систем безпеки; діяльністю у сфері інжинірингу, геології та геодезії, наданням послуг технічного консультування в цих сферах; діяльністю посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами; роздрібною торгівлею меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; електромонтажними роботами.

За проведенням дослідженням фінансово-економічного стану ТОВ «Мега-ЛАДОН ТЕХНО» спостерігається зменшення середньорічної вартості основних засобів на 4,72 % за останні 3 роки, а от середньорічна вартість оборотних активів значно зросла - практично в 8 раз. Позитивним слід відмитити зростання вдвоє чисельності персоналу з 6 осіб у 2019 році до 12 осіб у 2021 році. Незважаючи на значне зростання чисельності персоналу продуктивність праці зросла на 12,78%, що спричинено зростанням чистого доходу підприємства більшими темпами аніж чисельності персоналу. Ефективність використання основних засобів характеризують показники фондівіддачі, фондоозброєності та фондомісткості. За досліджуваний період фондівіддача зросла у 2,37 рази, зменшення фондоозброєності в 2 рази показує, що на 1 працівника стало менше припадати основних засобів, в даному випадку на 20,61 тис.грн. Не зважаючи на значне зростання поточної кредиторської заборгованості у 2020 році, коефіцієнт покриття зріс, що забезпечено перевищенням зростання величини оборотних активів над поточною заборгованістю. Зростання прослідковується і показника швидкої ліквідності, і частки оборотних активів в загальній структурі.

Бізнес-процеси ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» – це сукупність взаємопов'язаних завдань, які завершуються наданням певної послуги клієнту, що приносить прибуток. Комунікаційні бізнес-процеси зорієнтовані на взаємодію осіб причасних до певного процесу, щодо надання інформації та виконання дій і сприяння отримання позитивного результату на виході процесу.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

3.1. Цифровізація як засіб підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств

Управління бізнес-процесами потребує адаптації як самих процесів, так і взаємовідносин між учасниками (суб'єктами) цих процесів до швидкоплинних змін у технологіях, появі та розвитку штучного інтелекту, знаннях машин, інтелектуальних рішень, автоматизації робочих процесів та платформатизації усіх господарських процесів. Сучасні вимоги до управління бізнес-процесами вимагають їх часткової або повної автоматизації та цифровізації, що ускладнює особливості їх впровадження та вибір рішення щодо засобів та методів управління ними, і потребує впровадження адаптивного управління у господарську діяльність суб'єктів підприємництва, які приймають у них участь. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів продиктована також необхідністю пошуку шляхів їх здійснення в умовах військового часу, що потребує, у свою чергу, швидкості обробки даних та інформації, безпеки та захисту даних, залучення кінцевих споживачів продукції та послуг, ефективності бізнес-процесів, використання знань та вмінь спеціалістів нової формації [14].

Цифровізація впливає як на формування самих бізнес-процесів, так і на їх складові (підпроцеси, операції, завдання). Найбільш важливими складовими бізнес-процесів, які здійснюються є: відносини з кінцевими споживачами; створення вартості у ході виробництва; формування внутрішньої інфраструктури та управління усіма підпроцесами.

Вибір більш ефективних інструментів управління бізнес-процесами дозволяє суб'єктам підприємницької діяльності більш глобально формувати бізнес-операції. А інтеграція інноваційних технологій (штучний інтелект, великі дані, хмарні

обчислення) в існуюче програмне забезпечення управління бізнес-процесами формує більш чіткі завдання, дозволяє їх вирішувати як можна швидше) скорочуючи інтервал між осмисленням та дією), з мінімальними похибками, за допомогою даних в реальному часі і на основі високоякісного сервісу [14].

Поняття «цифровізації» є новим як для практиків, так і для теоретиків економічної науки, зокрема науки бухгалтерського обліку. У зв'язку з цим спостерігається підміна понять, які часто помилково вважають синонімічними – «інформатизація» та «цифровізація». І якщо перше з них є давно поширеним і у теорії, і у практиці бухгалтерського обліку, то друге введено в науковий обіг відносно нещодавно. Зокрема, інформатизація не модифікує принципи взаємодії між економічними агентами, а лише створює додаткові канали поширення даних, дублюючи (а іноді і просто відтворюючи) її аналогову форму у цифровому вигляді.

За словами Ю.І. Онищенко, «всі дослідження у сфері "цифрової економіки" умовно поділити на три основні періоди: перший (1995–2001 рр.), на якому відбувалося становлення наукової думки щодо сутності поняття «цифрова економіка» та формувалися базові інновації; другий (2010–2016 рр.), на якому ця категорія затверджується на законодавчому рівні; третій (з 2016 р.), на якому проводяться фундаментальні теоретичні дослідження щодо сутності поняття «цифрова економіка» [21, с. 12].

З цього приводу слід загадати досвід нових індустріальних країн Гонконгу, Сінгапуру, Тайваню тощо. В цьому випадку цифровізація охопила як виробничі процеси, так і сферу послуг, особливо фінансовий сектор та сектор інформації і телекомунікацій. Зростання обсягів даних, динамізація і трансформація їх обробки, потреби забезпечення кібербезпеки прискорює та посилює вплив цифрових технологій, що вимагає змін бізнес-моделей існуючих підприємств. Вони стають змушені докорінно переглядати бізнес-процеси, які, охоплюючи можливості цифровізації, розширюють потенціал співпраці з партнерами та обслуговування клієнтів [61].

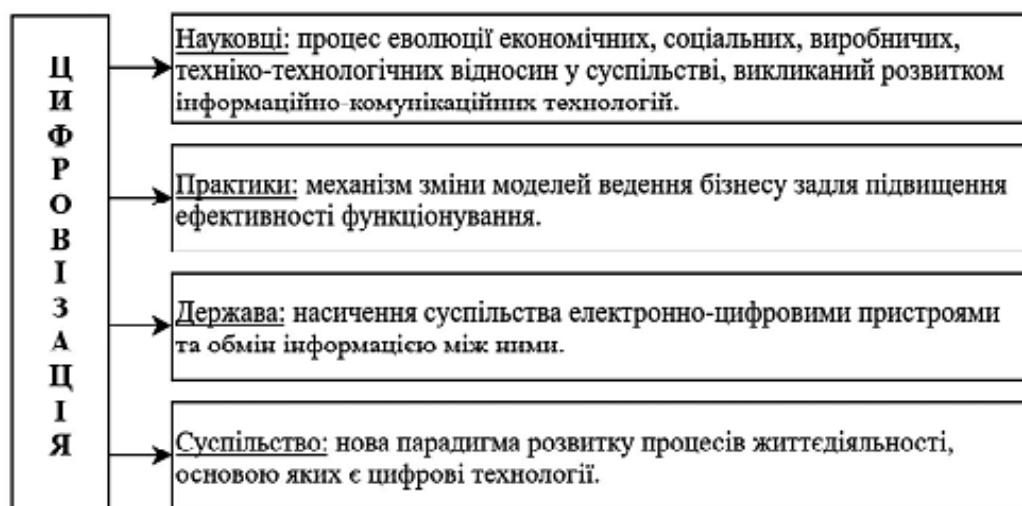


Рис. 3.1. Трактуювання категорії «цифровізація» з різних точок зору

Процес цифровізації передбачає перехід бізнес-процесів підприємства у цифрове середовище, із використанням сучасних інформаційних технологій. Такі, найпростіші бізнес-процеси, як проведення різних заходів (нарад, конференцій, семінарів, особистих співбесід) через відеозв'язок; замовлення товарів і послуг (Інтернетмагазини) без фізичної присутності при здійсненні купівлі; консультування та підтримка клієнтів через інтернет-канали, месенджери (для обміну текстовими повідомленнями) та соціальні мережі; реклама продукції за допомогою віртуальної і доповненої реальності, інформування про послуги і діяльність підприємства через сайт (веб-сайт), який демонструє для інвесторів, партнерів і клієнтів усі переваги об'єкта господарювання та ін.

Інтернет став тим найважливішим елементом у діяльності підприємств, без якого неможливе вирішення більшості важливих господарських проблем. Використання інформаційних технологій, і зокрема Інтернету, в організації бізнес-процесів підприємств із застосуванням цифровізації, перехід у цифрове середовище, дозволяє підприємствам:

- прибрати бюрократію у внутрішніх бізнес-процесах;
- зменшити витрати часу на здійснення процесів на підприємстві;
- оптимізувати (зменшити) кількість співробітників та ієрархічних рівнів в організаційній структурі;

- перевести паперовий документообіг в електронні, хмарні системи;
- підвищити швидкість обробки запитів клієнтів і відповідно їх обслуговування;
- підвищити лояльність споживачів;
- знизити витрати на рекламу, за рахунок відмови від таких дорогих видів реклами як сітілайти, білборди, телереклама, і почати використовувати значно дешевший вид реклами у соціальних мережах, месенджерах (до прикладу Facebook, Instagram, Telegram інші);
- автоматизувати формування звітів та здійснення контролю за кожним етапом (мінімальні витрати часу та зусиль, веденням прозорого бізнесу) [14].

Перехід у цифрове середовище передбачає таке всеохоплююче та широкомасштабне явище, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації, як “цифрова трансформація”. Дане явище розглядається як процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах. Прояв цифровізації операційної діяльності, і зокрема бізнес-процесів може бути виражений за допомогою використання таких інструментів:

- інформаційно-комунікаційні технології, для уніфікованої комунікації та незалежності від місця перебування (Zoom, Viber, Telegram, Skype, WhatsApp);
- програмні продукти (BAS, BAS ERP, Bitrix 24 та інші);
- технології електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange),
- методи і техніки аналізу й обробки великих даних (так звані технології Big Data),
- технології хмарних (Cloud Computing) та туманних обчислень,
- інтелектуальні технології, такі як машинне навчання, - впровадження гібридних рішень. діяльності [14].

Цифровізація бізнес-процесів (англ. digital work) передбачає використання цифрових інструментів у здійсненні діяльності бізнес-організації, а не лише оцифрування масиву даних. Насамперед, існує необхідність попереднього оцінювання існуючої інформаційної системи підприємства, для визначення

процедур та процесів, які потрібно автоматизувати чи оцифрувати. Також, не менш важливим у даному процесі є визначення взаємодії між бізнес-процесами на рівні здійснення їх організації та врахування ієрархічної структури бізнес-процесів об'єктів господарювання. Ієрархічну структуру бізнес-процесів подано на рис. 1. [14].

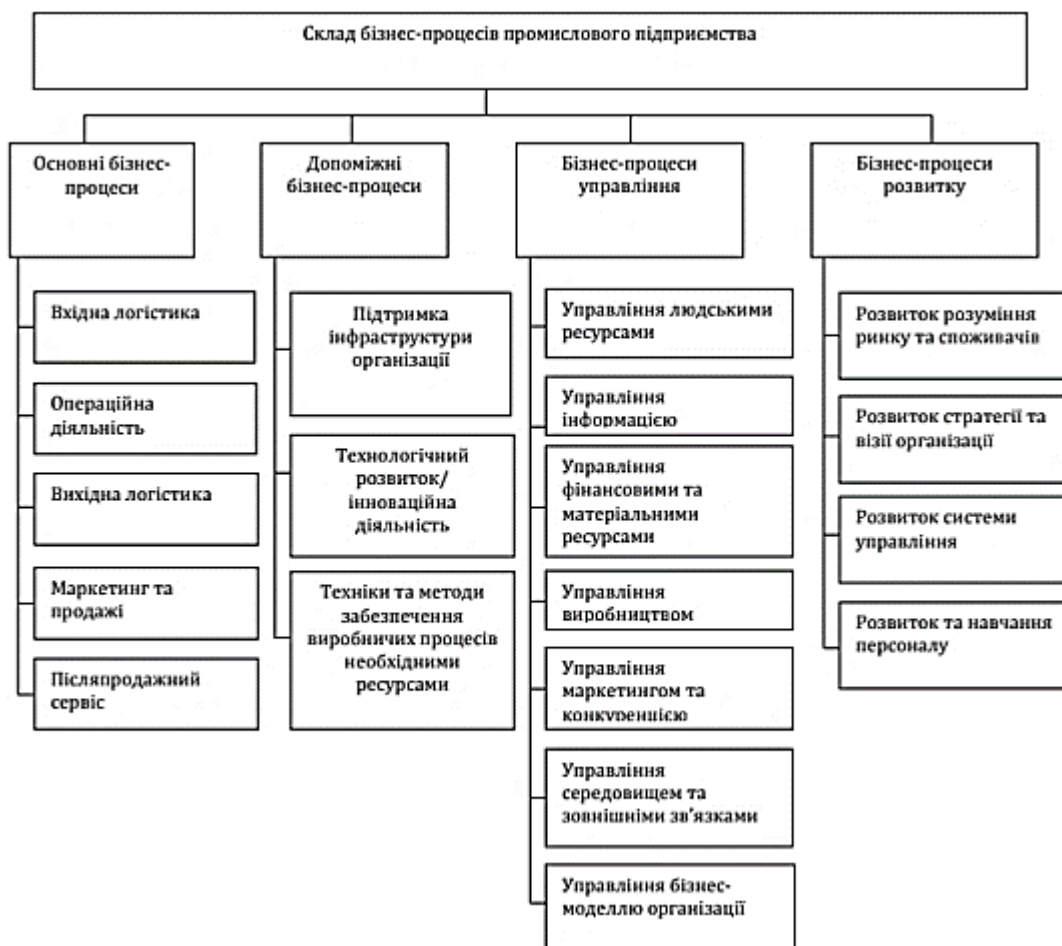


Рис. 3.2. Ієрархічна структура бізнес-процесів

Удосконалені бізнес-процеси, в свою чергу, змінюють пріоритети в розподілі ресурсів підприємства; основні функціональні сфери підприємства, в тому числі маркетинг, фінанси, виробництво, кадри, обумовлені наявними можливостями інформаційних систем, що забезпечують реалізацію виробничої й організаційної діяльності; процес прийняття рішень орієнтований переважно на використання інтегрованої інформаційної бази, що формується на нижчих рівнях управління, і на потоки даних від зовнішніх по відношенню до підприємства структур, одержуваних за допомогою нових телекомунікаційних засобів і сервісів, що

спираються на них [14].

Впровадження інформаційних технологій в організацію бізнес-процесів базується на електронному документообігу, та перетворення інформаційних ресурсів (даних) у засіб досягнення комерційних цілей.

Метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявного ресурсного потенціалу, витрат робочого часу та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів, і відповідно, підвищення ефективності господарської діяльності [14].

Складовими процесу цифровізації є процедури:

- цифровізації типових виробничих процесів,
- контролю над виконанням робіт та якістю продукції,
- комунікації з командою і клієнтами, наявність та постійний розвиток зворотного зв'язку між суб'єктами підприємницьких відносин;
- логістика і поставки.
- цифровізації в сегменті процесів створення додаткової вартості товару, що включає оновлення виробничих процесів через інтеграцію інформаційних технологій у використанні баз даних, їх обробки та зберігання (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Складові процесу цифровізації

Цифровізація процесів управління підприємствами та автоматизація прийняття рішень дозволяють знизити витрати на адміністративний персонал і підвищити ефективність керування організацією. Цифрові системи управління та системи збору та аналізу даних за останні 15—20 років міцно закріпилися в бізнес-

середовище, окресливши відповідні цифрові драйвери для підприємств. Використання автоматичного збору та аналізу даних, індустріальні IoT (Інтернет речей) сенсори, об'єднані платформи управління підприємствами, системи машинного навчання для прийняття оптимальних рішень і т.д. впроваджуються та удосконалюються у більшості великих підприємств та корпорацій. Цифровізація дозволяє знизити ризики в управлінні та нівелювати неповноту інформації при прийнятті рішень. При дотриманні норм інформаційної безпеки цифровізація здатна забезпечити зростання ефективності всіх управлінських процесів [58].

Необхідність у використанні в системі управління бізнесовим процесом великого масиву даних для забезпечення високого рівня ефективності прийняття управлінських рішень та загалом реалізації виробничих процесів досліджував Циганок А.А. Аналогічне бачення описано у дослідженнях інших науковців, зокрема Chandrasekaran S., Levin R., Patel H., Roberts R.. Ми погоджуємось із його думкою, оскільки здатність підприємства використовувати «великі дані» призводить до:

- спрощення процедури планування,
- пришвидшення запуску та реалізації нових проектів підприємств,
- спрощення пошуку клієнтської бази та партнерів для бізнесу,
- оптимізується процес постачання та реалізації,
- поліпшується якість та швидкість обслуговування клієнтів,
- сприяє швидкому виявленню факторів задоволення клієнтів та проблемних моментів через широкі можливості оцінки ступеня задоволеності споживачів, та інше [68].

Сучасна система управління орієнтована на інтегрування елементів цифровізації в поточну діяльність та планування очікуваних економічних, екологічних та соціальних показників.



Рис. 3.4. Місце цифровізації в системі управління

Трансформація бізнес-моделі господарюючого суб'єкта в підприємство, що здійснює діяльність за цифровими технологіями передбачає розробку та адаптування усієї ділової структури, середовища функціонування, господарських процесів, зовнішніх та внутрішніх зв'язків та системи управління у цифровий формат [68].

Інструменти цифрового документообігу допомагають бізнес-організаціям отримувати легший та швидший («на вимогу») доступ до необхідної документації. Крім того, ці інструменти забезпечують бізнес-організацію можливістю зберігання великих об'ємів інформації, що після проведення ретельного аналізу можуть у подальшому використовуватись для процесів планування, організації та контролю.

Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації, які досить часто є частиною впровадження програм цифрового робочого місця, забезпечують керівників інформацією про діяльність їхньої бізнес-організації. Ця інформація не просто доступна у будь-який час на вимогу для оцінки та аналізу у зручному для них форматі, але й зберігається упродовж бажаного ними періоду часу та може бути ефективно проаналізована. Крім того, подібні інструменти зменшують необхідність втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки інтерактивні системи контролю продуктивності працівників забезпечують

організацію певною автоматизацією діяльності. Такі інструменти надають потужну інформаційну базу для здійснення процесів планування та організаційного проектування [14].

Ефективним інструментом для керівників наразі стає є Dashboard. Даний інструмент дає можливість відстежувати динаміку економічних показників діяльності об'єкта господарювання. Зведені дані за основними напрямками роботи дають змогу бачити повну картину діяльності підприємства і своєчасно реагувати на негативні зміни показників. У цілому можна стверджувати, що цифровізація господарських процесів в умовах цифрового середовища дає низку переваг, серед яких: економічна прогностичність підприємства, вчасне реагування на сигнали з боку співробітників, автоматизований процес ведення обліку робочого часу та ін. Процес цифровізації бізнес-процесів направлений зробити їх більш простими і гнучкими. Логіко-структурну схему організації бізнес-процесів підприємств на основі цифровізації подано на рис. 3.5.

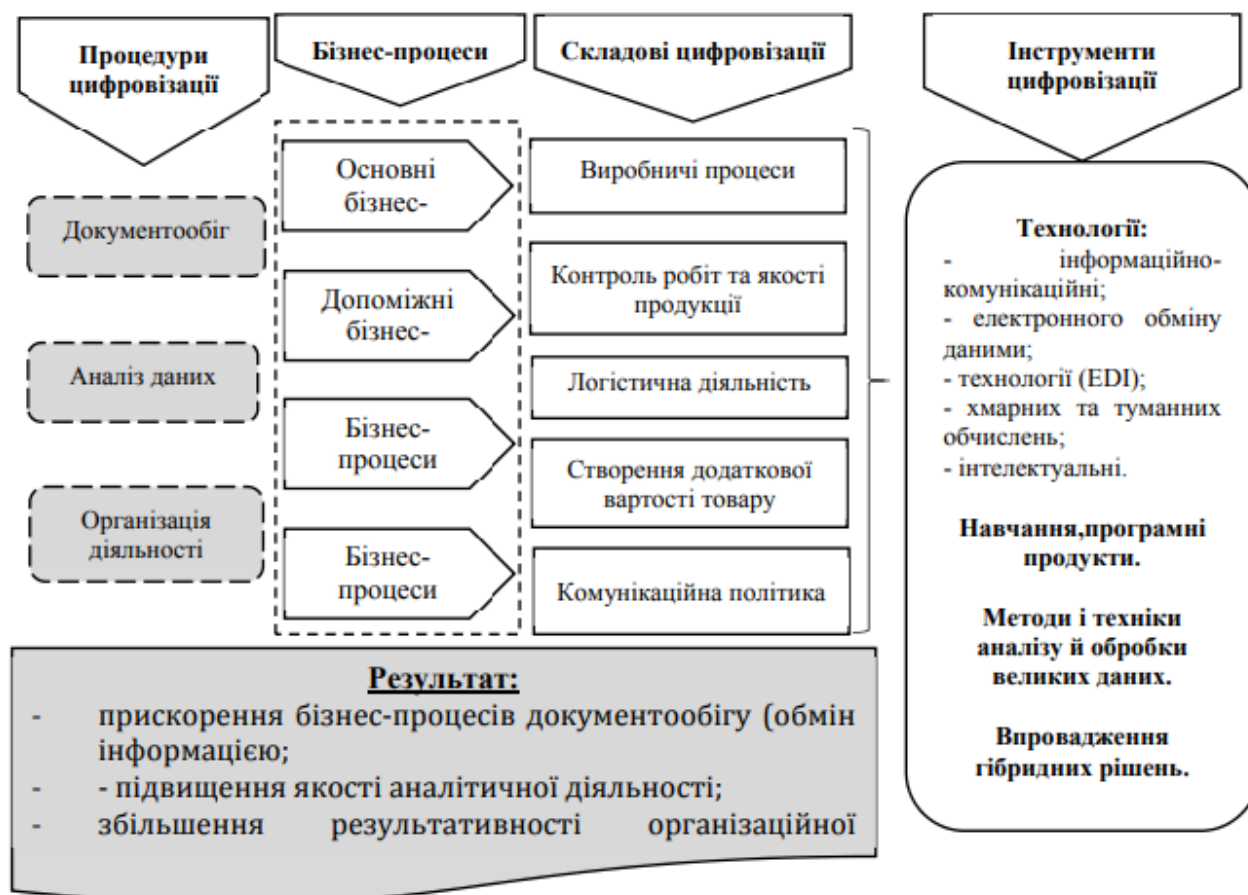


Рис. 3.5. Логіко-структурна схема організації бізнес-процесів підприємств на основі цифровізації

У логіко-структурній схемі наведено технологію організації бізнес-процесів в умовах цифровізації підприємства. За допомогою даної технології, підприємства мають значні переваги, а саме: швидкий доступ до баз даних щодо клієнтів підприємства, виду економічної діяльності; належне використання наявних ресурсів таких даних та потенціалу прогностичного моделювання; швидко і максимально точно прогнозувати тенденції та реагувати на виклики ринку [14].

Не завжди діджиталізація та цифровізація призводить до зростання прибутку підприємства. Щоб уникнути негативного впливу процесу цифровізації, необхідно нівелювати усі ризики, при цьому важливим інструментом буде визначення очікуваного результату від діджиталізації та цифровізації, порівнявши його з витратами на її впровадження. Подруге, іноді існують складнощі у впровадженні новітніх процесів, оскільки налагоджений бізнес-процес може втратити свої переваги при переводі його в цифрове середовище, що може призвести до появи погіршень, і в цілому до зміни у діяльності підприємства. Тому, інструментом усунення даної проблеми є детальний аналіз кожної конкретної ситуації і розуміння, до яких проблем може привести стрімке реформування бізнес-процесів при переведенні їх у цифрове поле.

Інша проблема, а саме витік інформації має місце тоді, коли впровадження цифрових технологій може мати ще невідпрацьовану систему, і збільшувати ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних і роботи з секретною інформацією. По-четверте, вартість впровадження процесів діджиталізації або цифровізації зазвичай висока, через необхідність забезпечення належного рівня безпеки. В даному випадку важливо об'єктивно зважувати ці додаткові ризики, а також їх можливі наслідки, які можуть нанести прямий і непрямий збиток іміджу підприємства, його клієнтам і контрагентам і бізнесу в цілому.

Ще однією проблемою, є неможливість впровадження цифровізації або діджиталізації в деяких сферах. Хоча ці процеси є дещо універсальним інструментом оптимізації бізнес-процесів, вони не завжди можуть бути застосовані у діяльності підприємства, оскільки неможливо відмовитися від ряду дій, які в

обов'язковому порядку повинні вимагати особистої присутності і наявності звичайних, а не електронних документів [14].

Таким чином, підсумовуючи огляд літературних джерел, узагальнимо, що вдосконалення (а у нашому дослідженні – впровадження цифровізації) комунікаційних бізнес-процесів може призвести до отримання таких додаткових видів ефектів (результатів):

1) економічних:

- зниження витрат на комунікації;
- виконання більшої кількості комунікаційних бізнес-процесів;
- зменшення ресурсомісткості комунікаційних бізнес-процесів і т. п.;

2) інформаційних:

- розширення можливостей за рахунок навчання / перенавчання / підвищення кваліфікації персоналу;
- розширення можливостей за рахунок прискорення аналізу інсайдерської інформації;
- прискорення процесів збирання, обробки та візуалізації комунікаційної інформації тощо;

3) управлінських:

- оптимізація використання робочого часу працівників;
- оптимізація функцій управління (планування, організація, мотивація і контроль) у комунікаційній діяльності підприємства тощо;

4) інших:

- перехід у взаєминах з клієнтами на інший технічний рівень;
- підвищення якості комунікацій тощо.

Отже, існують альтернативні програмні продукти від різних розробників, які дозволяють створювати на підприємстві як цифрове бізнессередовище в цілому, так і автоматизовувати окремі бізнес-процеси, поступово впроваджуючи нові технологічні рішення. Основною рекомендацією при виборі таких програмних продуктів є максимальна відповідність між вимогами товаровиробника і можливостями продукту, тобто максимальне узгодження наявних бізнес-процесів і

налаштувань продукту.

Дослідимо процедуру впровадження автоматизації бюджетування як основи для цифровізації внутрішніх комунікаційних бізнес-процесів за допомогою впровадження системи BAS ERP. До основних функціональних характеристик бюджетування в системі BAS ERP слід віднести [75; 81]:

- Формування та підтримку моделей.
- Відображення фактичних даних.
- Обробку даних в рамках моделі.
- Детальний аналіз даних.
- Налаштування видів бюджетів і розширену аналітику.
- Моделювання сценаріїв.
- Управління бюджетним процесом.
- Табличні форми введення і коригування інформації.
- Аналіз досягнення планових показників.

Впровадження системи BAS ERP дозволяє здійснювати поступовий перехід з управління виробничим підприємством (УВП) до цифровізації бізнесу (у т.ч. комунікаційних бізнес-процесів). Це передбачає [81]:

- налаштування бюджетної моделі;
- формування бюджетних статей доходів та витрат; – створення та налагодження видів бюджетів;
- деталізацію фактичних даних в УВП;
- інтеграцію УВП та BAS ERP;
- деталізацію фактичних даних у BAS ERP;
- відображення фактичних даних в оборотах бюджетів;
- створення детального звіту згідно бюджетної моделі;
- складання планових показників доходів та витрат бюджетів;
- планування продажів з деталізацією за ключовими аналітичними показниками.

Налаштування бюджетної моделі передбачає:

- 1) конкретизацію самої моделі бюджетування, яка визначає використання

основних аналітичних показників бюджетів: організації в цілому та окремих підрозділів;

2) затвердження бюджетів та використання статусів користувачів у документі. Формування бюджетних статей доходів та витрат здійснюється з використанням максимального набору аналітичних показників. Наприклад, можна проводити постійний моніторинг показників за різними видами діяльності щодо:

- продукції (бренди, номенклатура і т.п.);
- збуту (доходи від реалізації товару, партнери і т.п.);
- стратегічних господарських підрозділів (за бізнес-регіонами, підрозділами, напрямками діяльності і т.п.), тощо.

Система передбачає створення та налагодження різних видів бюджетів. Вид бюджету визначає ієрархічну структуру об'єднаних в групи статей, а також їх аналітичних показників і використовується для таких цілей:

- табличного введення плану в документі;
- побудови бюджетних звітів.

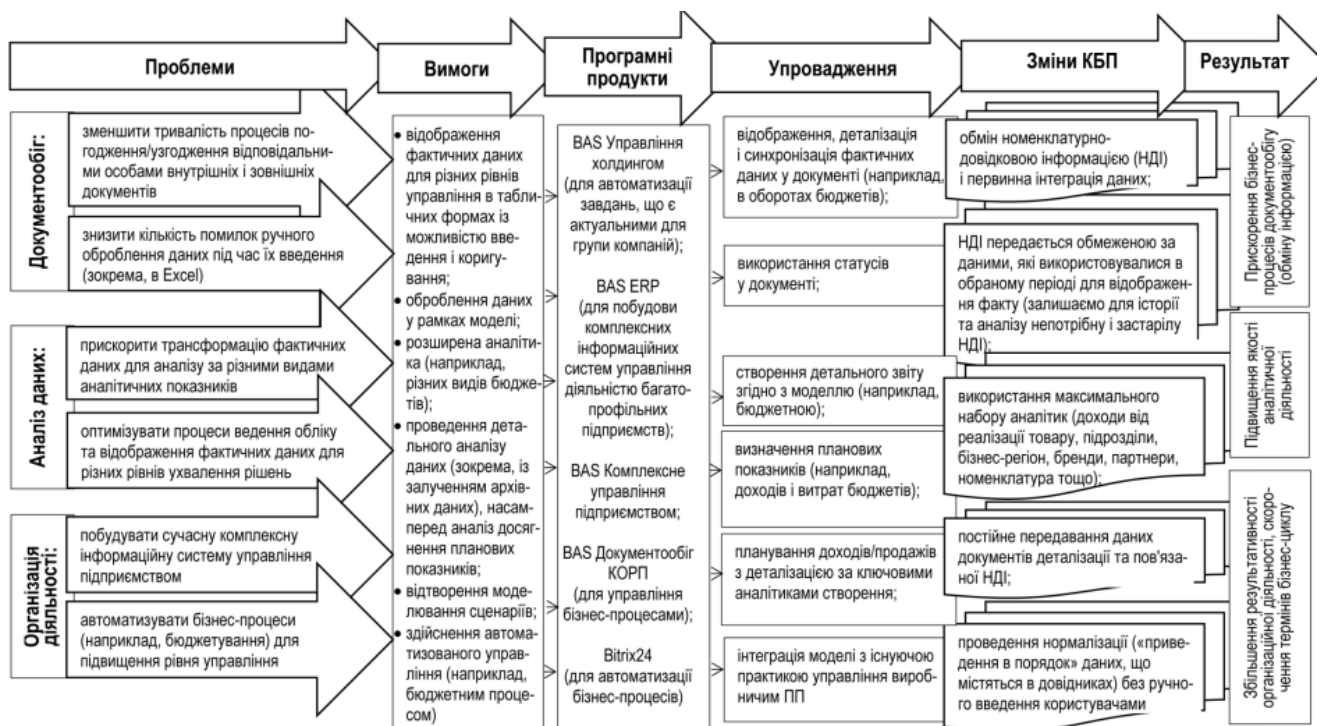


Рис. 3.6. Структурно-логічна схема управління комунікаційними бізнес-процесами (КБП) підприємств (ПП) на основі автоматизації бюджетування

Такий підхід ґрунтується на моделі цифровізації бізнесу з використанням систем BAS ERP і Bitrix24, дозволяє формалізувати процеси організації й управління ними, підвищити якість комунікаційних бізнеспроцесів, мінімізувати витрати на їх виконання та значно скоротити час ухвалення управлінських рішень, а також екстраполювати такий досвід на діяльність інших підприємств. У розрізі визначення існуючих проблем цифровізації комунікаційних бізнес-процесів, вимог до їх вирішення та уточнення специфічних особливостей конкретного підприємства даний підхід надає можливість швидко приймати управлінські рішення щодо документообігу, аналізу даних та організації діяльності. Завдяки поєднанню систем BAS ERP та BAS Документообіг КОРП в частині безшовної інтеграції, а також синхронізації даних, вже на початковому етапі здійснюється налаштування необхідного обміну НДІ та іншою інформацією між стейкхолдерами і первинна інтеграція, що є вдалим рішенням для старту наступних цілей проекту з автоматизації.

На першому етапі цифровізації комунікаційних бізнес-процесів на основі автоматизації бюджетування підприємств визначалися проблеми конкретного суб'єкта господарювання, які необхідно ліквідували / зменшити. Для нашого прикладу це такі завдання:

- зменшити тривалість процесів погодження/узгодження відповідальними особами внутрішніх і зовнішніх документів;
- знизити кількість помилок ручної обробки даних при їх введенні (у т.ч. у Excel);
- прискорити трансформацію фактичних даних для аналізу за різними видами аналітичних показників;
- оптимізувати процеси ведення обліку та відображення фактичних даних для різних рівнів ухвалення рішень;
- побудувати сучасну комплексну інформаційну систему управління підприємством;
- автоматизувати процес бюджетування для підвищення рівня управління бізнес-процесами в цілому. Отже, першочерговими цілями були визначені:

1. Організувати процеси бюджетування групи компаній.

2. Замінити Excel, знизити кількість помилок ручної обробки даних.
3. Трансформувати фактичні дані для аналізу загальної моделі бюджету доходів та витрат з усіх видів аналітичних показників.
4. Автоматизувати процес бюджетування з використанням BAS ERP для забезпечення можливості декодування і деталізації показників верхнього рівня.

Подальшими цілями проєкту визначено:

- Послідовний перехід до ведення обліку та відображення фактичних даних на рівні BAS ERP.
- Підвищення рівня управління процесами за допомогою BAS Документообіг КОРП.

На другому етапі було здійснено формування (з подальшою підтримкою) моделі цифровізації бізнес-процесів, яка дозволяє:

- відображати фактичні дані для різних рівнів управління у табличних формах з можливістю введення інформації і коригування;
- здійснювати обробку даних у рамках моделі;
- здійснювати розширену аналітику (наприклад, різних видів бюджетів);
- проводити детальний аналіз даних (у т.ч. із залученням архівних даних), у першу чергу, аналіз досягнення планових показників;
- відтворювати моделювання сценаріїв;
- здійснювати автоматизоване управління (наприклад, бюджетним процесом).

На третьому етапі впровадження моделі здійснювалося:

- відображення і деталізація фактичних даних та використання статусів в документі (наприклад, в оборотах бюджетів);
- визначення планових показників (наприклад, доходів і витрат бюджетів);
- планування доходів / продажів з деталізацією за ключовими аналітиками створення;
- створення детального звіту згідно моделі (наприклад, бюджетної);
- інтеграція моделі з існуючою практикою управління виробничим підприємством.

Впровадження системи BAS ERP дозволяє здійснювати необхідний ступінь деталізації фактичних даних. З метою відображення фактичних даних бюджетування в УВП розроблені, а у BAS ERP інтегровані, налаштовані та проводяться документи щодо:

- деталізації доходів за напрямками діяльності;
- деталізації витрат за напрямками діяльності.

3.2. Програмні продукти для цифровізації бізнес-процесів ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО»

Аналіз ефективності комунікаційних бізнес-процесів на підприємстві також можна виконувати за допомогою спеціальних інструментів. Зокрема, для українських товаровиробників є доступним хмарний сервіс Bitrix24. Це набір інструментів для організації роботи компанії, який (станом на 17 січня 2020 року) працював у 20 доменних зонах, підтримував 18 мов інтерфейсу і дозволяв аналізувати: CRM, завдання і проєкти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс. Кожен з цих інструментів дозволяє контролювати (у т. ч. аналізувати) різні види комунікаційних бізнес-процесів, зокрема [5]:

- Офіс – допомагає керівнику вибудувати в колективі ефективну роботу на основі автоматизації бізнес-процесів щодо ділового спілкування між співробітниками, обліку і контролю робочого часу, регулярної звітності перед керівником.
- Завдання та проєкти – сервіс допомагає моніторити терміни виконання завдань, успішність закриття завдань (за показником ефективності працівника), автоматизувати повторювані завдання.
- CRM – допомагає управляти продажами і комунікаціями із клієнтами. Жодне звернення клієнта не залишиться непоміченим. CRM сама веде клієнта по воронці: від холодного контакту до успішної операції, допомагає робити індивідуальні пропозиції різним сегментам, відновлювати повторні продажі та

залучати до покупок нових покупців.

- Контакт-центр – допомагає на основі використання різних каналів зв'язку (телефонія, Facebook, електронна пошта, сайт підприємства) обробляти весь потік звернень клієнтів у зручний для них спосіб та зберігати цю інформацію.

- Сайти та магазини – сервіс дозволяє отримувати повну статистику про клієнтів (відвідувачів магазину, сайту, тих, хто замовив зворотний дзвінок).

Розглянемо оцінку ефективності офісних комунікаційних бізнеспроцесів на підприємстві за допомогою інструменту Bitrix24 «Завдання та проєкти». Після виконання необхідних налаштувань (під потреби підприємства) і заповнення відповідних форм керівник (підприємства / підрозділу) може визначати (автоматично) ефективність виконання кожним співробітником будь-якої кількості завдань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінювання ефективності роботи співробітників ТОВ «МЕГА–ЛАДОН
ТЕХНО» за допомогою сервісу Bitrix24*

ПІБ співробітника	Ефективність роботи, %	Виконує завдань, одиниць	Доручено завдань, одиниць
1. Іванов І.І.	100 2	2/11	14/12
2. Петров П.П.	100	20/12	2/1
3. Сидоров С.С.	53	28/26	12/12
4. Шевченко	47	29/13	4/2
Підсумок	75	99/62	32/27

Примітка: через дріб зазначені завдання, термін виконання яких вже сплинув

*всі прізвища співробітників є умовними

Оцінювання ефективності роботи кожного співробітника ґрунтується на урахуванні термінів виконання завдань і може бути здійснена за формулою [55]:

$$Et = 100 \% - \frac{3t}{Bt} \cdot 100 \% , \quad (3.1)$$

де Et – ефективність роботи співробітника за період t , %; $3t$ – кількість

зауважень до завдань, які виконуються за період t , од.; Vt – всього виконується завдань за період t (в роботі), од. Кращим є вищий показник ефективності. На основі такої оцінки керівник може розрахувати KPI відділу, побудувати систему преміювання, оперативніше здійснювати моніторинг комунікаційних бізнес-процесів, що в цілому дозволяє підвищити якість виконання завдань. Ще одним програмним продуктом, доступним для вітчизняних товаровиробників, є «ІС: Управління по цілях KPI», який ґрунтується на використанні збалансованої системи показників BSC, відповідно вимог щодо управління показниками результативності ISO 9001:2015. Застосування цього продукту дозволяє [82]:

- формувати ієрархію об'єктів управління (структура компанії);
- створювати моделі цільових показників (ієрархія і взаємозв'язок показників, матриці показників підрозділів і співробітників);
- планувати й аналізувати показники у розрізі різних періодів, аналітик та об'єктів управління;
- управляти зборами й оперативними дорученнями та ініціативами, застосовувати суб'єктивні оцінки як показники;
- інтегрувати з транзакційними системами;
- розраховувати винагороди співробітників на основі досягнення цільових показників;
- застосовувати широкий спектр інструментів моніторингу, контролю бізнес-показників компанії, рейтинги, контроль реалізації ініціатив і доручень;
- кастомізувати комерційну пропозицію завдяки гнучкому та інтерактивному налаштуванню прав доступу.

Таким чином, впровадження у господарську діяльність підприємств сучасних програмних продуктів дозволяє їм оперативно вирішувати завдання щодо:

- моніторингу поточного стану справ на підприємстві в цілому та окремих бізнес-процесів;
- дослідження закономірностей та виявлення недоліків / критичних станів / криз у діяльності;
- інформування та звітності;

- аналізу результативності роботи з різними ступенями деталізації (кожного співробітника, підрозділу тощо);
- управління, стимулювання і зворотного зв'язку.

Головне завдання для керівників при використанні таких програмних продуктів – вірно визначити цілі та налаштування програм (з максимальним урахуванням специфіки даного бізнесу)

HRM-системи дуже відрізняються за функціоналом. Існують зовсім прості продукти. Вони займаються одним напрямком, наприклад кадровим обліком. Є складніші варіанти, які автоматизують рекрутинг, адаптацію, оцінювання та навчання персоналу. Програми можуть бути повністю автономними або вбудованими у комплексну систему автоматизації бізнесу. При виборі HRM-системи необхідно звертати увагу на її функціонал та безпеку. Стосовно функціональних можливостей, то кожна компанія має розуміти, які модулі буде використовувати частіше за інших, тому необхідно обирати систему, яка надає максимальну кількість необхідних функцій.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для вітчизняних підприємств дуже важливо впроваджувати методи вдосконалення, що потребують значних змін у керівництві. Методи поліпшення бізнес-процесів можна розділити на два класи залежно від тривалості впровадження та ступеня зміни бізнес-процесу. Розрізняють короткострокові та довгострокові методи (рис. 3.7).

Метод швидкого аналізу передбачає виявлення проблем при реалізації бізнес-процесу та реакцію на усунення даних проблем.

Метод ідеалізації бізнес-процесів є спробою розробки ідеальних бізнес-процесів в діяльності підприємства.

Статистичне управління бізнес-процесами – факторний аналіз бізнес-процесів підприємства.



Рис. 3.7. Методи удосконалення бізнес-процесів

Аналіз робочого осередка передбачає облаштування робочих місць для ефективного виконання бізнес-процесів.

Метод структуризації функцій дозволяє співставити вимоги до бізнес-процесів з засобами їх досягнення.

Бенчмаркінг – порівняльний аналіз господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, із метою поліпшення поточної діяльності;

Реінжиніринг BPR – радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність

Гринфилд – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.

Більшість методів оптимізації опосередковано пов'язані з проблемою оптимізації бізнес-процесів і досить повно висвітлені у літературі. Наприклад, група аналітичних методів є допоміжним інструментом виявлення помилок і проблем у бізнес-процесах з метою їх поліпшення. Зупинимося більш конкретно на

тих, які мають пряме відношення до проблеми оптимізації бізнес-процесів і створені або розроблені в рамках вирішення задачі поліпшення бізнес-процесів. На практиці особливо цікаві методи бенчмаркінгу, аутсорсингу, кайдзен та шести сигм (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз методів оптимізації

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
Об'єкт			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
Мета			
Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
Результат			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт, зниження витрат
Недоліки			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення радикальних змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу
Переваги			
Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

Можливі програмні продукти (які є доступними для вітчизняних товаровиробників) для автоматизації найбільш поширених видів бізнес-процесів підприємств систематизовані нами відповідно до основних видів діяльності у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Види бізнес-процесів підприємств і програмних продуктів для їх
автоматизації

Вид діяльності	Види бізнес-процесів	Види програмних продуктів
1	2	3
Діловодство	• канцелярія і секретаріат; • документообіг; • контроль за виконанням наказів та доручень	• BAS Документообіг КОПІ; • SAP Business One
Виробництво	• управління запасами; • управління виробничими бізнес-процесами; • управління бізнес-процесами з постачання матеріально-виробничих запасів; • управління виробничим устаткуванням та обладнанням	• MES Оперативне управління виробництвом; • SAP Digital Manufacturing Cloud
Маркетинг	• управління комплексом маркетингу; • управління комунікаційною (у т.ч. рекламною) діяльністю; • управління збутовою (у т.ч. продажами) діяльністю; • управління взаємовідносинами / взаємодією з клієнтами	• BAS Управління торгівлею; • SAP Marketing Cloud
Фінанси	• фінансове планування; • бухгалтерський облік; • облік оподаткування; • управління розрахунками зі споживачами; • розрахунок заробітної плати працівників підприємства; • розрахунок собівартості	• BAS Бухгалтерія; • BAS Бухгалтерія КОПІ; • SAP Business ByDesign
Управління якістю	• контроль якості продукції; • управління якістю бізнес-процесів	• PDM Управління інженерними даними
Менеджмент	• економічна й інформаційна безпека; • юридична робота; • управління KPI; • управлінський облік; • бюджетування і управління фінансами; • управління персоналом; • підвищення кваліфікації та навчання персоналу; • логістика	• BAS Управління холдингом; • BAS ERP; • BAS Комплексне управління підприємством; • SAP S/4HANA
Зовнішні комунікації	• управління сайтом; • залучення нових клієнтів; • взаємодія з філіями; • робота у сфері PR	• BAS Управління торгівлею; • Інтеграційний модуль EDI – NETWORK; • SAP Customer Experience; • SAP Commerce Cloud

Отже, існують альтернативні програмні продукти від різних розробників, які дозволяють створювати на підприємстві як цифрове бізнес-середовище в цілому,

так і автоматизувати окремі бізнес-процеси, поступово впроваджуючи нові технологічні рішення. Основною рекомендацією при виборі таких програмних продуктів є максимальна відповідність між вимогами товаровиробника і можливостями продукту, тобто максимальне узгодження наявних бізнес-процесів і налаштувань продукту.

З урахуванням формули нами було зібрано та проаналізовано емпіричні дані щодо впровадження комплексних проєктів автоматизації як з попереднім моделюванням, так і з поступовим впровадженням нової системи автоматизації комунікаційних бізнес-процесів у вітчизняних компаніях у 2017–2020 рр. Усереднені показники витрат на зазначені проєкти були покладені в основу порівняльних розрахунків витрат фінансових коштів за двома типами проєктів і наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльні витрати на реалізацію комплексного проєкту автоматизації ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» з попереднім моделюванням та інтеграційного проєкту з поступовим впровадженням нової системи, грн

Етапи	Види витрат	Комплексний проєкт автоматизації з попереднім моделюванням	Інтеграційний проєкт автоматизації з поступовим впровадженням нової системи
1	2	3	4
Етап 1	Придбання програмного продукту: BAS ERP	180000	180000
	Придбання прав власності на програмне забезпечення: BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць	11610	11610
	Витрати на нове устаткування: Сервер МІНІ на 5 підключень	9000	9000
	Оплата праці куратору проєкту	7680	7680
	Оплата праці керівнику проєкту	9600	9600
Всього за етап 1		217890	217890
Етап 2	Оплата за навчання персоналу (ключових користувачів підприємства)	500	500
	Оплата праці консультанту	9600	9600
	Оплата праці системному адміністратору	3840	3840
Всього за етап 2		13940	13940

1	2	3	4
Етап 3	Оплата за розроблення технічного завдання	3840	3840
	Оплата праці консультанту	7680	7680
Всього за етап 3		11520	11520
Етап 4	Витрати на розроблення моделі нової системи	1000	1000
	Оплата праці керівнику проекту	15360	15360
	Оплата праці консультанту	18800	18800
	Оплата праці розробнику	7680	7680
Всього за етап 4		42840	42840
Етап 4	Витрати на розроблення моделі нової системи	1000	1000
	Оплата праці керівнику проекту	15360	15360
	Оплата праці консультанту	18800	18800
	Оплата праці розробнику	7680	7680
Всього за етап 4		42840	42840
Етап 5	Витрати на виконання необхідних доопрацювань у системі	500	500
	Оплата праці керівнику проекту	15360	15360
	Оплата праці консультанту	18800	18800
	Оплата праці розробнику	7680	7680
Всього за етап 5		42340	42340
Етап 6	Витрати на внесення НДІ	500	500
	Оплата праці куратору проекту	7680	-
	Оплата праці керівнику проекту	15360	5120
	Оплата праці консультанту	18800	6200
	Оплата праці розробнику	7680	3840
Всього за етап 6		50020	15660
Етап 7	Витрати на коригування системи	500	500
	Оплата праці куратору проекту	9260	9260
	Оплата праці керівнику проекту	15360	15360
	Оплата праці консультанту	18800	18800
	Оплата праці розробнику	7680	7680
	Оплата праці системному адміністратору	6080	6080
Всього за етап 7		57680	57680
Разом		436230	401870

Як зазначено вище, сума витрат визначена методом усереднених показників. Так, наприклад, вартість супроводу проекту в розмірі 960 грн/год. (800 грн 1,2 (з урахуванням податку на додану вартість (ПДВ)) визначена з урахуванням наступної інформації: середня вартість послуг по Україні у лютому 2019 року за програмою «1С:Підприємство» і BAS по м. Київ складала 700–850 грн без ПДВ, у регіонах – 500–750 грн без ПДВ; за програмою BAS ERP та іншими КОПП рішеннями – 800–1200 грн без ПДВ.

Поширені в Україні ставки вартості 1 години за супровід таких проєктів наближаються до середньоєвропейських і є вищими за деякі країни Співдружності незалежних держав. Наприклад, у Польщі супровід «ІС: Підприємство» становить 200 злотих або 1200 грн, ERP – 240 злотих або 1500 грн, мінімальна ставка – 195 злотих або 975 грн.

При цьому людські ресурси проєкту складаються із куратора та керівника проєкту, спеціалістів з автоматизації і кінцевих користувачів.

Обрахуємо за формулою трудовитрати за проєктом згідно коефіцієнтів участі виконавців та користувачів на кожному з його етапів і з кінцевим терміном виконання 1,5 року (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок трудовитрат на розроблення та функціонування комплексного проєкту автоматизації підприємства з використанням ERP-системи

Вид людського ресурсу	Коефіцієнт участі	Етапи реалізації проєкту	Розрахунок трудових витрат
1	2	3	4
Куратор проєкту	0,1	Етап 1 = 2 тижні Етап 6 = 3 місяці Етап 7 = 6 місяців	$(0,5 + 9) \cdot 160 \cdot 0,1 = 152$ години
Керівник проєкту	0,2	Етап 1 = 2 тижні Етап 4 = 3 місяці Етап 5 = 4 місяці Етап 6 = 3 місяці Етап 7 = 6 місяців	$(0,5 + 16) \cdot 160 \cdot 0,2 = 528$ годин
Системний адміністратор	0,05	Етап 2 = 2 тижні Етап 7 = 6 місяців	$(0,5 + 6) \cdot 160 \cdot 0,05 = 52$ години
Консультант	1	Етап 2 = 2 тижні Етап 3 = 4 тижні Етап 4 = 3 місяці Етап 5 = 4 місяці Етап 6 = 3 місяці Етап 7 = 6 місяців	$(1,5 + 16) \cdot 160 \cdot 1 = 2800$ годин
Розробник	0,5	Етап 4 = 3 місяці Етап 5 = 4 місяці Етап 6 = 3 місяці Етап 7 = 6 місяців	$16 \cdot 160 \cdot 0,5 = 1280$ годин
Ключові користувачі	0,5	Етап 2 = 2 тижні Етап 3 = 4 тижні Етап 4 = 3 місяці	$4,5 \cdot 160 \cdot 0,5 = 360$ годин
Користувачі	5	Етап 5 = 4 місяці Етап 6 = 3 місяці Етап 7 = 6 місяців	$13 \cdot 160 \cdot 5 = 10400$ годин
Разом			15572 годин

Для зручності розрахунків приймемо робочий тиждень на рівні 40 годин, 1 місяць умовно дорівнює 4 тижням або 160 годинам, коефіцієнт участі коливається від 0 до 1 (одиниця свідчить про повну участь) та приймається за єдине значення для певного виду людського ресурсу. Таким чином, комплексний проєкт з автоматизації компанії з попереднім моделюванням потребує 15572 години на своє впровадження і функціонування, при цьому 30,9 % трудовитрат (4812 години) припадає на працю виконавців проєкту, а решта – 69,1 % (10760 годин) – на різних його користувачів.

Розглянемо застосування запропонованої оптимізаційної моделі на прикладі роботи офісного підрозділу. Припустимо, що загальна кількість людино-годин, які є розпорядженні керівника офісного підрозділу з 5 осіб, складає 880 людино-годин/місяць (22 робочих дні по 8 годин). Враховуючи необхідність (1 година на 1 робочий день) технологічної перерви, маємо скоригований місячний фонд ефективного робочого часу підрозділу – 770 людино-годин/місяць.

Тривалість технологічної перерви вирахована усереднено, виходячи з таких міркувань. Відповідно до чинного українського законодавства працівникам протягом робочого дня має надаватися перерва для відпочинку. Пунктом 5.8 ДСанПіН 3.3.2.007-98 встановлюються такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з ЕОМ при 8-годинній денній робочій зміні залежно від характеру праці:

- • для розробників програм слід призначати регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожну годину роботи за персональним комп'ютером;
- • для операторів персональних комп'ютерів слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години;
- • для операторів комп'ютерного набору слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожної години роботи за персональним комп'ютером [56].

Узагальнення зібраних автором емпіричних даних з підприємств щодо видів

та тривалості найбільш поширених комунікаційних бізнес-процесів, які використовуються в управлінській діяльності суб'єктів господарювання, дозволило визначити вихідні дані для побудови моделі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вихідні дані для побудови моделі

Вид комунікаційного бізнес-процесу	Тривалість бізнес-процесу, годин/день	Скоригований показник урахування одного комунікаційного бізнес-процесу, людино-годин/місяць	Тривалість наявних бізнес-процесів у роботі, людино-годин
1 Супровід довготривалого договору з контрагентами	0,5	11	12
2 Виконання звітів	1	22	8
3 Розроблення бізнес-проєкту	8	176	2
4 Оформлення документів	0,7	16	8
5 Оброблення замовлення он-лайн	0,2	5	6

З огляду на те, що тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу з супроводу довготривалого договору з контрагентами (посередниками, постачальниками тощо) становить 0,5 години на день, тривалість цього виду комунікаційного бізнес-процесу становить 11 людино-годин на місяць; тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу щодо виконання різних видів аналізів (економічного маркетингового тощо), аналітичного звіту і т.п. становить 1 годину на день, або 22 людино-години на місяць; тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу щодо розроблення бізнес-проєкту становить 8 годин на день, тобто 176 людино-годин на місяць; тривалість одного короткотермінового комунікаційного бізнес-процесу щодо оформлення документів (звітних, супровідних тощо) становить 0,7 години на день або 16 людино-годин на місяць; тривалість одного короткотермінового комунікаційного бізнес-процесу щодо оброблення замовлення он-лайн становить 0,2 години на день, тобто 5 людино-годин на місяць, побудуємо оптимізаційну модель:

$$11x_1K_1Z_1+22x_2K_2Z_2+176x_3K_3Z_3+16x_4K_4Z_4+5x_5K_5Z_5 \rightarrow opt.$$

З метою оптимального використання часу офісних працівників для здійснення комунікаційних бізнес-процесів необхідно виділити:

- на комунікаційні бізнес-процеси із супроводу довготривалих договорів з контрагентами – 64,16 людино-годин / місяць;
- на комунікаційні бізнес-процеси з виконання аналітичної, звітної і т.п. роботи – 96,25 людино-годин / місяць;
- на комунікаційні бізнес-процеси з розроблення і реалізації нових бізнес-проектів – 385 людино-годин / місяць;
- на комунікаційні бізнес-процеси з документообігу – 96,25 людино-годин / місяць;
- на комунікаційні бізнес-процеси з он-лайн замовлень – 128,33 людино-годин / місяць.

Отже, в першу чергу, великих трудовитрат потребує розроблення і реалізація нового бізнес-проекту, по-друге, багато часу потребують онлайн комунікації зі стейкхолдерами, а вже по-третє – аналітична робота та документообіг. Найменше часу витрачається на підтримку довготривалих взаємовідносин з контрагентами, комунікації з якими є сталими і такими, що не потребують вдосконалення.

Отримані результати дозволяють визначити рівень завантаженості співробітників підрозділу підприємства та у поєднанні з оцінюванням їх продуктивності оптимізувати роботу працівників.

Висновки до розділу 3

Сучасні вимоги до управління бізнес-процесами вимагають їх часткової або повної автоматизації та цифровізації, що ускладнює особливості їх впровадження та вибір рішення щодо засобів та методів управління ними, і потребує впровадження адаптивного управління у господарську діяльність суб'єктів підприємництва, які приймають у них участь.

Процес цифровізації передбачає перехід бізнес-процесів підприємства у цифрове середовище, із використанням сучасних інформаційних технологій. Такі, найпростіші бізнес-процеси, як проведення різних заходів (нарад, конференцій,

семінарів, особистих співбесід) через відеозв'язок; замовлення товарів і послуг (Інтернетмагазини) без фізичної присутності при здійсненні купівлі; консультування та підтримка клієнтів через інтернет-канали, месенджери (для обміну текстовими повідомленнями) та соціальні мережі; реклама продукції за допомогою віртуальної і доповненої реальності, інформування про послуги і діяльність підприємства через сайт (веб-сайт), який демонструє для інвесторів, партнерів і клієнтів усі переваги об'єкта господарювання та ін.

Цифровізація процесів управління підприємствами та автоматизація прийняття рішень дозволяють знизити витрати на адміністративний персонал і підвищити ефективність керування організацією.

Ефективним інструментом для керівників наразі стає є Dashboard. Даний інструмент дає можливість відстежувати динаміку економічних показників діяльності об'єкта господарювання. Зведені дані за основними напрямками роботи дають змогу бачити повну картину діяльності підприємства і своєчасно реагувати на негативні зміни показників.

Впровадження системи BAS ERP дозволяє здійснювати необхідний ступінь деталізації фактичних даних.

Отже, вдосконалення комунікаційних бізнес-процесів може призвести до отримання таких додаткових видів ефектів (результатів): економічних (зниження витрат на комунікації; виконання більшої кількості комунікаційних бізнес-процесів; зменшення ресурсомісткості комунікаційних бізнес-процесів і т. п.); інформаційних (розширення можливостей за рахунок навчання / перенавчання / підвищення кваліфікації персоналу; розширення можливостей за рахунок прискорення аналізу інсайдерської інформації; прискорення процесів збирання, обробки та візуалізації комунікаційної інформації тощо); управлінських (оптимізація використання робочого часу працівників; оптимізація функцій управління у комунікаційній діяльності підприємства тощо); інших (перехід у взаєминах з клієнтами на інший технічний рівень; підвищення якості комунікацій тощо).

Аналіз ефективності комунікаційних бізнес-процесів на підприємстві також

можна виконувати за допомогою спеціальних інструментів. Зокрема, для українських товаровиробників є доступним хмарний сервіс Bitrix24. Це набір інструментів для організації роботи компанії, який (станом на 17 січня 2020 року) працював у 20 доменних зонах, підтримував 18 мов інтерфейсу і дозволяв аналізувати: CRM, завдання і проекти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс.

З огляду на те, що тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу з супроводу довготривалого договору з контрагентами (посередниками, постачальниками тощо) становить 0,5 години на день, тривалість цього виду комунікаційного бізнес-процесу становить 11 людино-годин на місяць; тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу щодо виконання різних видів аналізів (економічного маркетингового тощо), аналітичного звіту і т.п. становить 1 годину на день, або 22 людино-години на місяць; тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу щодо розроблення бізнес-проекту становить 8 годин на день, тобто 176 людино-годин на місяць; тривалість одного короткотермінового комунікаційного бізнес-процесу щодо оформлення документів (звітних, супровідних тощо) становить 0,7 години на день або 16 людино-годин на місяць; тривалість одного короткотермінового комунікаційного бізнес-процесу щодо оброблення замовлення он-лайн становить 0,2 години на день, тобто 5 людино-годин на місяць. На основі цих даних побудовано оптимізаційну модель по цифровізації комунікаційних бізнес-процесів.

ВИСНОВОК

1. Під бізнес-процесами розуміють сукупність взаємозв'язаних дій, спрямованих на отримання запланованого результату. Під комунікаційними бізнес-процесами - процеси обміну змістовною інформацією на внутрішньому рівні та із зовнішніми стейкхолдерами, що вбудовані у бізнес-систему підприємства і спрямовані на отримання запланованого результату: економічного, інформаційного, управлінського тощо.

2. Якщо бізнес-середовище підприємства узагальнено розділити на зовнішнє та внутрішнє, які, в свою чергу, проаналізувати поелементно, то можна конкретизувати завдання комунікацій та різновиди комунікаційних бізнес-процесів, які необхідні для реалізації цих завдань.

3. При оцінці ефективності впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами на підприємстві повинні оцінюватися вигоди та витрати, які є наслідком прийняття механізму до реалізації. З метою оцінки та контролю діяльності, на нашу думку, доцільно використовувати KPI, за допомогою яких можна визначати рівень досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей підприємства. Вони дозволяють оцінити поточний стан та ступінь відхилень від запланованих результатів.

4. Нормативно-правовою базою забезпечення виконання комунікаційних бізнес-процесів є: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; Закон України «Про електронні довірчі послуги»; Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні»; Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»; Закон України «Про захист персональних даних».

Серед найпоширеніших інформаційних систем для управління бізнес-структурами можна виділити такі: Парус-Підприємство, 1С-Підприємство, БЕСТ, IT-Підприємство, Універсал 5.1, JD Edwards, Miracle XPR, Panadon, IT-Підприємство, Oracle Application, SAP/R3, Baan, BPSC, що побудовані на базі ERP-технологій.

5. ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» було започатковано як підприємство в сфері послуг охорони з власними групами швидкого реагування. Відповідно до КВЕД підприємство займається: обслуговуванням систем безпеки; діяльністю у сфері інжинірингу, геології та геодезії, наданням послуг технічного консультування в цих сферах; діяльністю посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами; роздрібною торгівлею меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах; електромонтажними роботами.

6. За проведенням дослідженням фінансово-економічного стану ТОВ «Мега-ЛАДОН ТЕХНО» спостерігається зменшення середньорічної вартості основних засобів на 4,72 % за останні 3 роки, а от середньорічна вартість оборотних активів значно зросла - практично в 8 раз. Позитивним слід відмитити зростання вдвоє чисельності персоналу з 6 осіб у 2019 році до 12 осіб у 2021 році. Незважаючи на значне зростання чисельності персоналу продуктивність праці зросла на 12,78%, що спричинено зростанням чистого доходу підприємства більшими темпами ніж чисельності персоналу. Ефективність використання основних засобів характеризують показники фондівддачі, фондоозброєності та фондомісткості. За досліджуваний період фондівддача зросла у 2,37 рази, зменшення фондоозброєності в 2 рази показує, що на 1 працівника стало менше припадати основних засобів, в даному випадку на 20,61 тис.грн. Не зважаючи на значне зростання поточної кредиторської заборгованості у 2020 році, коефіцієнт покриття зріс, що забезпечено перевищенням зростання величини оборотних активів над поточною заборгованістю. Зростання прослідковується і показника швидкої ліквідності, і частки оборотних активів в загальній структурі.

7. Бізнес-процеси ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» – це сукупність взаємопов’язаних завдань, які завершуються наданням певної послуги клієнту, що приносить прибуток. Комунікаційні бізнес-процеси зорієнтовані на взаємодію осіб причасних до певного процесу, щодо надання інформації та виконання дій і сприяння отримання позитивного результату на виході процесу.

8. Сучасні вимоги до управління бізнес-процесами вимагають їх часткової

або повної автоматизації та цифровізації, що ускладнює особливості їх впровадження та вибір рішення щодо засобів та методів управління ними, і потребує впровадження адаптивного управління у господарську діяльність суб'єктів підприємництва, які приймають у них участь.

Процес цифровізації передбачає перехід бізнес-процесів підприємства у цифрове середовище, із використанням сучасних інформаційних технологій. Такі, найпростіші бізнес-процеси, як проведення різних заходів (нарад, конференцій, семінарів, особистих співбесід) через відеозв'язок; замовлення товарів і послуг (Інтернетмагазини) без фізичної присутності при здійсненні купівлі; консультування та підтримка клієнтів через інтернет-канали, месенджери (для обміну текстовими повідомленнями) та соціальні мережі; реклама продукції за допомогою віртуальної і доповненої реальності, інформування про послуги і діяльність підприємства через сайт (веб-сайт), який демонструє для інвесторів, партнерів і клієнтів усі переваги об'єкта господарювання та ін.

Цифровізація процесів управління підприємствами та автоматизація прийняття рішень дозволяють знизити витрати на адміністративний персонал і підвищити ефективність керування організацією.

9. Ефективним інструментом для керівників наразі стає є Dashboard. Даний інструмент дає можливість відстежувати динаміку економічних показників діяльності об'єкта господарювання. Зведені дані за основними напрямками роботи дають змогу бачити повну картину діяльності підприємства і своєчасно реагувати на негативні зміни показників.

Впровадження системи BAS ERP дозволяє здійснювати необхідний ступінь деталізації фактичних даних.

Отже, вдосконалення комунікаційних бізнес-процесів може призвести до отримання таких додаткових видів ефектів (результатів): економічних (зниження витрат на комунікації; виконання більшої кількості комунікаційних бізнес-процесів; зменшення ресурсомісткості комунікаційних бізнес-процесів і т. п.); інформаційних (розширення можливостей за рахунок навчання / перенавчання / підвищення кваліфікації персоналу; розширення можливостей за рахунок

прискорення аналізу інсайдерської інформації; прискорення процесів збирання, обробки та візуалізації комунікаційної інформації тощо); управлінських (оптимізація використання робочого часу працівників; оптимізація функцій управління у комунікаційній діяльності підприємства тощо); інших (перехід у взаєминах з клієнтами на інший технічний рівень; підвищення якості комунікацій тощо).

10. Аналіз ефективності комунікаційних бізнес-процесів на підприємстві також можна виконувати за допомогою спеціальних інструментів. Зокрема, для українських товаровиробників є доступним хмарний сервіс Bitrix24. Це набір інструментів для організації роботи компанії, який (станом на 17 січня 2020 року) працював у 20 доменних зонах, підтримував 18 мов інтерфейсу і дозволяв аналізувати: CRM, завдання і проекти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс.

11. З огляду на те, що тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу з супроводу довготривалого договору з контрагентами (посередниками, постачальниками тощо) становить 0,5 години на день, тривалість цього виду комунікаційного бізнес-процесу становить 11 людино-годин на місяць; тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу щодо виконання різних видів аналізів (економічного маркетингового тощо), аналітичного звіту і т.п. становить 1 годину на день, або 22 людино-години на місяць; тривалість одного комунікаційного бізнес-процесу щодо розроблення бізнес-проєкту становить 8 годин на день, тобто 176 людино-годин на місяць; тривалість одного короткотермінового комунікаційного бізнес-процесу щодо оформлення документів (звітних, супровідних тощо) становить 0,7 години на день або 16 людино-годин на місяць; тривалість одного короткотермінового комунікаційного бізнес-процесу щодо оброблення замовлення он-лайн становить 0,2 години на день, тобто 5 людино-годин на місяць. На основі цих даних побудовано оптимізаційну модель по цифровізації комунікаційних бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсен Бйорн. Бізнес-процеси. Інструменти удосконалення. Пер. з англ. С. В. Аринічева. Наук. ред. Ю. П. Адлер. К.: РІА «Стандарти і якість», 2003. 272 с.
2. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950
3. Андрусак О. І. Особливості бізнес-комунікацій у системі міжнародних економічних відносин. Актуальні проблеми економіки. 2009. №12. С. 26–35
4. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32
5. Бітрікс24. Що це? URL: <https://www.bitrix24.ua/whatisthis/>
6. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.16.34](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.34)
7. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
8. Волинець І. Модель та методи управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. Процесне управління та корпоративна соціальна відповідальність підприємницьких структур : матеріали міжн.наук.-практ. інтернет-конф. (22 грудня 2017 р.) / відп. ред. О.М. Полінкевич. Луцьк , 2017. С. 93-95.
9. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.9.107](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107).
10. Гарнов А. П. Економіка підприємства: підручник. 2014. URL: https://stud.com.ua/37045/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva

11. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с
12. Грибінченко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
13. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7
14. Дащенко , Н. (2022). Формування та управління адаптивними бізнес-процесами. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (August 19, 2022; Tel Aviv, Israel), 27–28. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/382>
15. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. № 11. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
16. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
17. Дергачова В. В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 14. С. 60-68. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
18. Жуковська, В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13-17.
19. Завражний К. Ю. Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація. *Економічний форум*. 2020. № 1. С 78–88
20. Зуб, П., & Калач, Г. (2021). Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 26.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>

21. Ірина Варіс; Оксана Кравчук; Єлизавета Паращук Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. No 1 (74) https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician ekonomik journal

22. Казимир Я. Цифровізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 01-02 червня 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с. С. 188-191/ URL http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38538/2/FMZKPNES_2022_Kazymyr_Y-Digitization___a_modern_188-191.pdf*

23. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд. М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. 320 с.

24. Кіреєв О. В., Андросенко В. Д Сутність бізнес-комунікацій сучасного промислового підприємства. С.111—116. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/678/628>

25. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 4. С. 219–224

26. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 30. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>

27. Крамар М. С., Щербак В. Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р., м. Київ). - Київ : КНУТД, 2019. - С. 86-92.

28. Кривда О.В. Четверта промислова революція та цифрові перетворення. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей*

I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 48–49.

29. Ладанюк А. П., Ельперін І. В., Мостенська Т. Л. Автоматизація бізнес-процесів підприємства. URL:

http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4126/1/St_01.pdf

30. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53.*

31. Мескон М., Майкл А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Изд-во «Дело», 1997. 704 с.

32. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.100](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100)

33. Надточій І. . (2021). Управління бізнес-процесами в системі забезпечення конкурентного розвитку територій: теоретичний аспект. *Економічні горизонти*, (2(13), 63–71. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(13\).2020.234986](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(13).2020.234986)

34. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП. 2014. 158 с

35. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

36. Обіход, С. В. (2021). Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(98), 10–17. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17)

37. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 29–35. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.4.29](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.4.29)

38. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами

підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22-26.

39. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 162–165

40. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56

41. Офіційний сайт ТОВ «МЕГА-ЛАДОН ТЕХНО». URL: <https://www.mega-ladon.com.ua/>

42. Панченко В., & Черненко, О. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020.(4 (60), 134–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-134-141>

43. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2000. 352 с

44. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 228 с

45. Про електронні довірчі послуги : Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017 / Верховна Рада України/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.

46. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851-IV від 07.11.2018/ / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

47. Про електронну комерцію : Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/675-19>.

48. Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 30.01.2018 / Верховна Рада України/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

49. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : Закон України № 2346-III від 07.02.2019 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>.

50. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 67-р. від 17.01.2018 р. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

51. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України № 2664-III від 07.02.2019 / Верховна Рада України/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>.

52. Про цифровий порядок денний України : Проект Закону України від 03.09.2017 / Верховна Рада України. URL: <http://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/40009.pdf>.

53. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>

54. Проект Цифрової адженди України / Офіційний сайт Торгово-промислової палати України ; Торговопромислова палата України/ URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

55. Процес. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/proces>.

56. Режим праці та відпочинку: обідня та регламентовані перерви, праця з комп'ютером. Кадровик. UA. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/rezhim-praci-ta-vidpochinku-obidnya-ta-reglamentovani-perervi-pracya-z-kompyuterom>

57. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : практическое руководство. Пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 222 с

58. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61-65.

59. Conto. URL: <https://conto.com.ua/prices/>

60. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. URL:

<http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/511>

61. Соколенко Л.Ф. Розвиток процесів цифровізації як передумова трансформації організаційно-методологічних засад бухгалтерського обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4 (90). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-167-175](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-167-175)

62. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 3 (98). Ч. 1. С. 113–122

63. Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 116-122.

64. Третьякова Є. А. Система бізнес-комунікацій підприємства. *Третья научно-практическая конференция «Социально-экономические реформы в контексте европейского выбора Украины»* (20-21 апреля 2006 г.). URL: http://www.confcontact.com/apl/7_Tretyakova.php

65. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

66. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

67. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Інформаційне забезпечення в управлінні бізнес-структурами. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доповідей XV міжнар. наук.-практ. конф. (26–28 листоп. 2020 р., м. Хмельницький)*. Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 145-147

68. Фостолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154-168.

69. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест

революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. 160 с

70. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64

71. Чадаев В. К. Бизнес-процессы в компаниях связи. М.: Эко-Тренд, 2004. 176 с

72. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.

73. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255.

74. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>

75. BAS ERP. Bas-soft. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp> ;

76. Cloud computing use in EU enterprises [Електронний ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170330-1>.

77. Digital Economy and Society Index [Електронний ресурс]. URL: <https://digital-agendadata.eu/datasets/desi/visualizations>.

78. Individuals using the Internet (% of population) / World Bank URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>.

79. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management // Technology Audit and production reserves. 2018. No 5/4 (43). С. 20–25.

80. Sotnyk Iryna , Kostiantyn Zavrazhnyi Концептуальна модель імплементації цифрових трансформацій у комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, 2020. Т. (1(76)). С. 99-105. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1923](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1923).

81. Zavrazhnyi K. Automation of budgeting of industrial enterprises as the basis for digitalization of internal communication business processes. VUZF Review. 2020. № 5 (1). P. 31–37

82. Управління по цілям і KPI. Управління ефективністю бізнесу. Програмний продукт для автоматизації KPI. URL: https://www.slideshare.net/TQM_systems/kpi-128503487

Додатки