

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПИРОЖОК МАКСИМ АНДРІЙОВИЧ

УДК 658:005.7

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління бізнес-процесами в підприємницьких структурах

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ М. А. Пирожок

Керівник роботи
ТКАЧУК Василь Іванович
д. е. н., професор

АНОТАЦІЯ

Пирожок М. А. Управління бізнес-процесами в підприємницьких структурах. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена детальному вивченню методичних та теоретико-практичних аспектів управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях. В процесі дослідження уточнено сутність та необхідність процесного підходу в управлінні бізнесом. Проаналізовано сучасні аспекти функціонування ТОВ “Візевен Європа” та охарактеризовано систему управління бізнес-процесами компанії. Обґрунтовано удосконалення бізнес-процесів за допомогою використання моделі SAP-аналітика.

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, стратегічне управління, інформаційні системи, програмне забезпечення, SAP-аналітика.

SUMMARY

Pirozhok M. A. Management of business processes in entrepreneurial structures. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities. – Polissia National University, 2023.

The qualification work is devoted to the detailed study of methodical and theoretical-practical aspects of business process management in IT companies. In the course of the research, the essence and necessity of the process approach in business management was clarified. The modern aspects of the functioning of Viseven Europe LLC were analyzed and the company's business process management system was characterized. The improvement of business processes using the SAP analyst model is substantiated.

Keywords: business process, process approach, strategic management, information systems, software, SAP analytics.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ..	7
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”	17
Висновки до розділу 2.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”	27
Висновки до розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішна діяльність вітчизняних бізнес-компаній визначається налагодженими бізнес-процесами, що відбуваються всередині організації, від ефективності побудови яких залежить подальший розвиток підприємства. Будь-який процес можна визначити як якусь черговість потоків роботи об'єкта, що призводять до досягнення певного результату. В даний час існує безліч визначень поняття «бізнес-процес». Всі вони описують бізнес-процес з різних точок зору. Можна стверджувати, що бізнес-процес – це абстрактне, комплексне, якісне поняття. В силу цього точно його визначити представляється складним, але це необхідно зробити, так як використання його в практичній діяльності організації в даний час дуже важливо.

Особливу роль та в бізнес-процесному управлінні належить певним вимогам, що висуваються до функціонування сучасних ІТ-компаній щодо застосування все більш досконалих методів і технологій керівництва. Оскільки сфера ІТ набуває все більшої популярності важливу роль в процесному управлінні належить інноваційним підходам, діджиталізації бізнесу, висококваліфікованому кадровому потенціалу тощо. Крім того, ключовим в процесі процесного управління набуває і можливість використання стратегічного підходу.

З огляду на вище зазначене, одним з пріоритетних завдань процесного управління є пошук і найповніше використання потенційних резервів ведення бізнесу, що сприятиме забезпеченню конкурентних переваг вітчизняних ІТ-компаній, кращій їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, ефективнішому використанню наявного потенціалу. Отже, тема кваліфікаційної роботи є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Науково-практичні розробки щодо забезпечення бізнес-процесів представляють вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме О.Ф. Б.М. Андрушків [1], О.А. Біловодська [4], М. Гордєєв [9], К. Маккормік [16], Дж. Мартін [17], О.М. Полінкевич [25-26], В.С. Пономаренко [27], М. Портер [28],

В.Міллар [28], Т.О. Степаненко [32], Г.Ю. Ткачук [34], Л.І. Чернобай [33], Subramanian N., Ramanathan R. [40], Wiktorsson M., Noh S.D., Bellgrana M. [42], Zhou K., Liu T. [43]. Теоретична і практична важливість підвищення ефективності управління в підприємницьких структурах сфери айти на основі управління розвитком бізнес-процесів, недостатня ступінь їх розробленості у вітчизняній економічній літературі зумовили актуальність теми даного дослідження.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є систематизація методико-теоретичних положень, обґрунтування та впровадження практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів в системі розвитку ІТ-компанії. Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнено теоретичні основи управління бізнес-процесами сучасних підприємств на основі обґрунтування доцільності використання системного підходу;

- проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ “Візевен Європа” та охарактеризовано систему управління бізнес-процесами;

- розроблено рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів у системі розвитку ІТ-компанії.

Об’єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в умовах ТОВ “Візевен Європа”. **Предметом дослідження** є методичний інструментарій забезпечення гнучкості і адаптивності бізнес-процесів в системі розвитку підприємств ІТ-сфери.

Методи дослідження. У процесі обґрунтування теоретичних аспектів роботи використано загальнонаукові методи досліджень, а саме, аналізу та синтезу; діалектичного розвитку, історичний, статистико-економічний та ін. Крім того, з метою визначення позитивного та негативного впливу на функціонування стратегічних бізнес процесів ТОВ “Візевен Європа” було використано аналіз PRESTCOM та SWOT-аналіз. Порівняльну характеристику бізнес-процесів ТОВ “Візевен Європа” та основних конкурентів було досліджено за допомогою методу балів. Удосконалення

ефективності бізнес-процесів ІТ-компанії та доцільності впровадження моделі SAP-аналітика здійснено з використанням *проектного підходу*. *Метод прогнозування* дозволив обґрунтувати доцільність втілення даного програмного забезпечення.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання–2023: зб. наук. праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт на тему – Удосконалення бізнес-процесів у системі розвитку вітчизняних бізнес-компаній; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. (20 жовтня 2022 р.) на тему – Стратегічні зони господарювання та активізації розвитку підприємства; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет на тему – Покращення кадрового забезпечення підприємств ІТ-бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доцільності використання вітчизняними бізнес-компаніями запропонованої методики удосконалення бізнес-процесів за допомогою використання моделі SAP-аналітика

Структура та обсяг роботи. Структура роботи включає наступні елементи: анотація (українською та англійською мовами), вступ, теоретичний та аналітично-конструктивний розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменування) та додатки. Обсяг роботи становить 36 сторінок комп'ютерного тексту, містить 10 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

Успішна діяльність вітчизняних бізнес-компаній визначається налагодженими бізнес-процесами, що відбуваються всередині організації, від ефективності побудови яких залежить подальший розвиток підприємства. Будь-який процес можна визначити як якусь черговість потоків роботи об'єкта, що призводять до досягнення певного результату. В даний час існує безліч визначень поняття «бізнес-процес». Всі вони описують бізнес-процес з різних точок зору. Можна стверджувати, що бізнес-процес – це абстрактне, комплексне, якісне поняття. В силу цього точно його визначити представляється складним, але це необхідно зробити, так як використання його в практичній діяльності організації в даний час дуже важливо.

Відомий практик теорії стратегічного менеджменту Дж. Мартін стверджує, що використовувати поняття “бізнес-процес” не доцільно, оскільки такий підхід не відображає всієї повноти визначення цієї категорії. Натомість дослідник пропонує цей процес трактувати «потокком цінностей», під яким розуміється безліч закінчених, комплементарних дій, які в сукупності створюють деяку продукцію, має споживчу цінність для клієнта [17]. Класики теорії конкуренції М. Портер та В. Міллер в основу бізнес-процесу в організації покладають метод ланцюжка цінностей, що полягає у його інтерпретації через трактування як сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги / товару) [28].

Відповідно до досліджень В. Пономаренка, С. Мінухіна та С. Знахура визначення бізнес-процесів має ґрунтуватися на таких трьох положеннях [27]:

1. Сутнісної характеристики. Процеси здійснюються між

організаційними структурами. Вони можуть мати місце між підрозділами організації, можуть бути між функціональними між окремими співробітниками авіапідприємства;

2. Об'єкти. Процеси зводяться до маніпулювання будь-якими об'єктами. Ці об'єкти можуть бути як фізичними, так і інформаційними;

3. Функції. Процеси можуть включати в себе два типу функцій: управлінські (наприклад, розробити проект бюджету) або операційні (наприклад, заповнити замовлення клієнта) [27].

Таким чином, очевидно, що будь-який процес являє собою логічну та послідовну сукупність дій, функціональних операцій з трансформації «входу» (вихідні дані, матеріали, ресурси та ін.) на «вихід» (продукт, послуга та ін.). Водночас характерною ознакою бізнес-процесу від звичайного процесу є його бізнес-спрямованість, тобто орієнтація на досягнення позитивного економічного результату – прибутку.

За визначенням В. Демиденка, сучасні підприємства мають гостру потребу в побудові процесних систем управління відповідно до вимог серії міжнародних стандартів ISO 9001: 2000. Управління підприємствами на основі структурного підходу, який домінує поки на українському ринку, в умовах ринкових відносин показує недостатню ефективність бізнесу [11]. Основними проблемами такого підходу є: слабка мотивація працівників на досягнення кінцевого результату, так як їх інтереси найчастіше не виходять за рамки підрозділів, в яких вони працюють [11]; ускладнений обмін інформацією між різними підрозділами через вертикальної ієрархічності, оскільки багато діючих бізнес-процеси включають функції, які виконуються декількома структурними підрозділами.

При процесному підході до управління виробничо-господарська діяльність підприємств розглядається як система бізнес-процесів (рис. 1.1). При цьому кожен бізнес-процес строго регламентований [21], має власника (посадова особа, яка відповідає за результати бізнес-процесу) і споживача результату процесу, а також систему показників, що характеризують результати процесу і його вплив на кінцеві підсумки діяльності

підприємства. Це дозволяє поліпшити керованість підприємства, оскільки весь колектив є усвідомленим учасником безперервного процесу діяльності, пов'язаного з кінцевим результатом – надання програмних послуг. Бізнес-процеси бізнес-компаній можна представити у вигляді наступних груп: основні процеси; процеси, які забезпечують реалізацію бізнесу та управлінські бізнес-процеси [21].

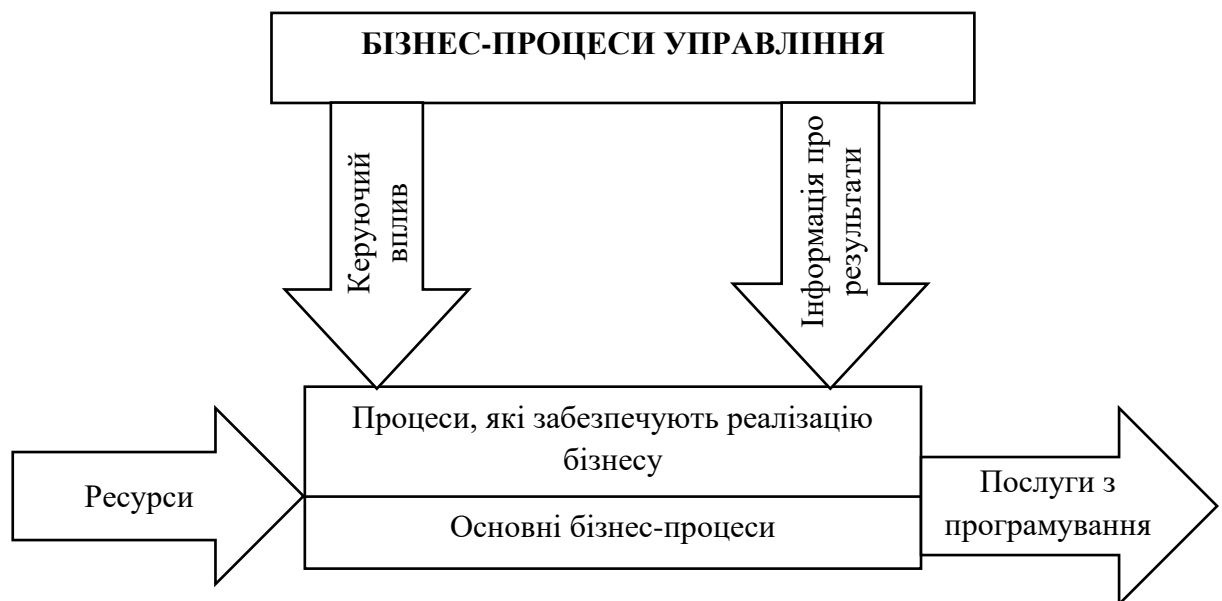


Рис. 1.1. Система бізнес-процесів вітчизняних компаній

Джерело: власні дослідження на основі [21].

Основні бізнес-процеси в компаніях сфери ІТ за своєю економічною сутністю є стратегічними, оскільки обумовлюють ключові напрями діяльності та спрямовані на отримання позитивного фінансового результату, масштабування бізнесу, отриманню конкурентних переваг тощо.

Процеси, які забезпечують ефективну реалізацію бізнесу, необхідні для підтримки інфраструктури ІТ-компанії, зокрема, матеріально-технічне, фінансове та програмне забезпечення, управління безпекою ведення бізнесу, юридичний супровід та ін.). Ці процеси безпосередньо не створюють прибуток, водночас є важливими елементами в системі управління компанією, оскільки в даному випадку основними гравцями в цьому процесі є структурні підрозділи компанії. Управлінські бізнес-процеси є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування компанії в цілому та сприяють забезпеченню неабияких конкурентних переваг. Такі бізнес-процеси мають типову структуру, розрізняються лише об'єктом управління.

Крім того, процес реалізації бізнес-процесного підходу не можливий без наявного кадрового потенціалу, на розвиток якого має бути спрямований менеджмент компанії.

Отже, під бізнес-процесом варто розуміти системний механізм, який поєднує всі функціональні системи підприємства, включає вхідні та вихідні потоки, а також, коеволюційну послідовність всіх сфер діяльності підприємства, метою якого є отримання позитивних фінансово-економічних результатів, забезпечення конкурентних переваг, масштабування бізнесу.

На думку Л.В. Батченко, Л.О. Гончар, бізнес підприємницьких структур можливо представити як комплекс бізнес-процесів, як виробничого, так і невиробничого (фінансового) характеру. Бізнес-процеси виробничі – це, насамперед, діяльність, пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції підприємства, а також виконанням робіт та наданням послуг. Фінансові бізнес-процеси включають в себе бізнес-процеси підприємства, які не пов'язані з виробничою діяльністю, а з процесом фінансування [3]. Бізнес-процеси завжди мають початок, певну кількість стадій і чітко позначене завершення. На сьогоднішній не має регламентованого переліку бізнес-процесів; тому підприємство має розробляти свої власні бізнес-процеси, оскільки це сприяє більш глибокому розумінню їх власної ситуації.

Отже, під бізнес-процесом варто розуміти системний механізм, який поєднує всі функціональні системи підприємства, включає вхідні та вихідні потоки, а також, коеволюційну послідовність всіх сфер діяльності підприємства, метою якого є отримання позитивних фінансово-економічних результатів, забезпечення конкурентних переваг, масштабування бізнесу. Наразі не існує визначеного переліку бізнес-процесів будь-якого підприємства, а також відсутня єдина їх класифікація. Таким чином, будь-який суб'єкт господарювання в залежності від широти ринку, спрямованості діяльності, завдань та широти дослідження зобов'язаний визначати набір бізнес-процесів, який йому притаманний.

Теоретико-прикладні аспекти управління бізнес-процесами вже тривалий час використовується у вітчизняній практиці та на багатьох

прикладом довели свою ефективність, тому щороку кількість підприємств, які будують у себе систему процесного управління, збільшується. Багато підприємств, які п'ять-шість років тому пробували впровадити процесний підхід як данину моді, тепер чітко усвідомили необхідність управління бізнес-процесами і не тільки описують їх, а й починають вдосконалення і автоматизацію бізнес-процесів. Отже, можна стверджувати про “другу хвилю” інтересу до бізнес-процесів, і при цьому рівень знань керівників в області управління бізнес-процесами став набагато вище [6].

Вітчизняна практика імплементації процесного підходу в діяльності компаній свідчить, що переважна їх більшість акцентує свою увагу на етапах опису бізнес-процесів та їх автоматизації. Водночас ефективне управління на засадах процесного підходу потребує циклічності його виконання (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Цикл управління бізнес-процесами

Джерело: власні дослідження.

Застосування циклічного підходу ґрунтується на наступному: процеси повинні мати чітку структуру, вичерпними та регламентованими; процеси більш ефективно діють у випадку використання інформаційних систем; важливим є проведення контролю та аналізу процесів, а саме, здійснювати постійний моніторинг та контроль реалізації процесів, розраховувати значення показників ефективності і співвідносити їх з плановими значеннями; здійснювати регулярне вдосконалення процесів [8].

Отже, процесне управління передбачає не лише регламентацію та діджиталізацію бізнес-процесів, але й проведення постійного моніторингу їх здійснення з метою прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і гнучкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі та

подальшого вдосконалення бізнес-процесів [6]. Водночас побудова системи управління процесами не може бути ефективною без зв'язку зі стратегічним рівнем управління підприємством. Співробітники, відповідальні за бізнес-процес, в переважній більшості випадків навряд чи зможуть визначити правильний напрямок його розвитку. І, оскільки, контроль результативності процесів забезпечується через контроль ключових показників результативності, то найправильніший спосіб – це застосувати систему збалансованих показників. Це дасть можливість ранжувати показники результативності за важливістю і визначити ті процеси і напрями їх розвитку, які найбільш критичні з точки зору досягнення стратегічних цілей компанії.

З прозорими стратегічними цілями, встановленими пріоритетами і ключовими показниками результативності управління бізнес-процесами стає ефективним інструментом для втілення стратегії розвитку підприємств [14]. Найбільш ефективним інструментом впровадження процесного управління в компанії є інформаційні системи, а точніше, системи класу Business Process Management (BPM). BPM-системи спрямовані на підтримку специфічних завдань управління всій сукупності бізнес-процесів, які пов'язані насамперед з їх моделюванням, апробацією, оперативним управлінням та адмініструванням, а також із здійснення постійного моніторингу досягнення маркерів ефективності використання таких систем. В цьому контексті, одним з пріоритетних завдань є забезпечення взаємодії персоналу бізнес-структур та інформаційних систем управління. Такі системи управління, охоплюють різноманітні бізнес-процеси, створюючи систему автоматизації наскрізного ланцюжка процесу, що проходить через безліч підрозділів, що створює умови для здійснення інтегрованого процесу збору та оцінки всіх необхідних його індикаторів [8].

Наразі переважна більшість підприємств впроваджують процесне управління шляхом створення крос-функціональних регламентів бізнес-процесів з подальшим контролем правильності їх виконання. Проте ця схема ефективна лише для бізнес-процесів, які виконуються рідко. Для процесів, які виконуються з частотою кілька примірників в день, більш ефективна

автоматизація з використанням BPM-систем. Програмне забезпечення бізнес-процесів забезпечує повноцінні механізми управління; таким чином, якщо таке управління відсутнє, легко втратити контроль над існуючими бізнес-процесами. Цілком імовірна ситуація, коли виконавці почнуть відхилятися від регламенту, але відстежити це буде неможливо через відсутність засобів контролю. Можна сказати, що без масштабного використання інформаційних технологій впровадження процесного управління буде важко.

Найбільш ефективний спосіб – за допомогою BPM-систем забезпечити виконання робіт відповідно до правил бізнес-процесу, порушити які набагато складніше, ніж регламент або посадову інструкцію. Фактично BPM-систему можна назвати “електронним регламентом”, який “фіксує” процес на підприємстві і проводить автоматизований контроль відхилень в даному процесі. На додаток до цього практика впровадження подібних систем показує їх високу ефективність в областях, де буває необхідно швидко змінити бізнес-процеси відповідно до змін зовнішніх факторів [8].

Процесне управління повинне мати системний характер, охоплювати всі складові IT-системи в просторі, в часі і у взаємодії із зовнішнім середовищем, інакше компанія виявиться в положенні дісменеджменту. Системне управління передбачає розгляд складу, взаємозв'язків і особливостей системної структури будь-якого об'єкта управління. З урахуванням розглянутих вище положень та особливостей функціонування сфери айти доцільно побудувати структурно-функціональну цільову модель системи управління IT-компанією на основі сучасних інформаційних технологій; кількості, надійності та вартості IT-послуг; швидкості виведення на ринок нових послуг тощо.

Відповідно до збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) бізнес-цілі IT-компаній можуть бути реалізовані в чотирьох сферах: *фінансовій*: ефективність реалізації бізнес-інвестицій; формування портфеля ай-ті продукту; управління ризиками та фінансовими активами; оптимізація витрат на послуги; *формування клієнтської бази*: акцент на

клієнтоцентричну культуру обслуговування; безперервність, доступність та якість бізнес послуг; гнучка реакція на зміни у бізнес-середовищі; діяльність на основі стратегічних рішень; *внутрішній потенціал*: наявність ефективної бізнес-стратегії; оптимізація функціональних можливостей та структури витрат бізнес-процесів; орієнтація на позитивні зміни у бізнесі; формування програм операційної продуктивності та продуктивності персоналу; *корпоративна культура*: ділова репутація компанії, дотримання внутрішньої політики; постійне навчання, мотивація та підвищення кваліфікації персоналу; культура впровадження бізнес-інновацій [23]. З огляду на вище зазначене доцільно представити принципову схему реалізації системного підходу в управлінні бізнес-процесами ІТ-сфери (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Принципова схема реалізації системного підходу в управлінні бізнес-процесами ІТ-компаній

Джерело: власні дослідження.

Крім того, варто відзначити, що автоматизація бізнес-процесів впровадженням процесного управління, не закінчується. Для того, щоб замкнути цикл управління, необхідний контроль і аналіз (контролінг) бізнес-процесів. Використовуючи результати контролінгу бізнес-процесів, можна проводити їх вдосконалення на якісно іншому рівні. Деякі українські підприємства вже почали побудову систем контролінгу бізнес-процесів, але поки це одиничні випадки.

Очевидно, що для реалізації системного підходу необхідно

впровадження комплексної автоматизованої системи управління на підприємстві, що дозволяє об'єднати всі бізнес-процеси в одній потужній і зручній системі, має дуже багато переваг, основними з яких є: доступність даних; узгодженість даних за рахунок застосування загальної бази даних; зниження кількості помилок з вини людського фактору; контроль роботи персоналу; наявність готового набору об'єднаних між собою інструментів.

Висновки до розділу 1

Під бізнес-процесом варто розуміти системний механізм, який поєднує всі функціональні системи підприємства, включає вхідні та вихідні потоки, а також, коеволюційну послідовність всіх сфер діяльності підприємства, метою якого є отримання позитивних фінансово-економічних результатів, забезпечення конкурентних переваг, масштабування бізнесу. Наразі не існує визначеного переліку бізнес-процесів будь-якого підприємства, а також відсутня єдина їх класифікація. Таким чином, будь-який суб'єкт господарювання в залежності від широти ринку, спрямованості діяльності, завдань та широти дослідження зобов'язаний визначати набір бізнес-процесів, який йому притаманний.

До бізнес процесів в компаніях сфери ІТ варто віднести:

1. основні бізнес-процеси, які за своєю економічною сутністю є стратегічними оскільки обумовлюють ключові напрями діяльності та спрямовані на отримання позитивного фінансового результату, масштабування бізнесу, отримання конкурентних переваг тощо;

2. процеси, які забезпечують ефективну реалізацію бізнесу, необхідні для підтримки інфраструктури ІТ-компанії, зокрема, матеріально-технічне, фінансове та програмне забезпечення, управління безпекою ведення бізнесу, юридичний супровід та ін. Ці процеси безпосередньо не створюють прибуток, водночас є важливими елементами в системі управління компанією, оскільки в даному випадку основними гравцями в цьому процесі є структурні підрозділи компанії;

3. управлінські бізнес-процеси, які є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування компанії в цілому та сприяють

забезпеченню неабияких конкурентних переваг. Такі бізнес-процеси мають типову структуру, розрізняються лише об'єктом управління. Крім того, процес реалізації бізнес-процесного підходу не можливий без наявного кадрового потенціалу, на розвиток якого має бути спрямований менеджмент компанії.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ “ВІЗЕВЕН ЄВРОПА”

Результати дослідження, розглянуті в Розділі 1 кваліфікаційної роботи, дозволили встановити, що під бізнес-процесом варто розуміти послідовність дій та подій, що відбуваються в компанії та впливають на кінцевий результат. Дослідивши теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях доцільно більш детально розглянути прикладні аспекти на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “Візеვენ Європа” – надалі ТОВ “Візеვენ Європа”.

ТОВ “Візеვენ Європа” (“VISEVEN EUROPE” LLC) було зареєстровано в м. Житомирі 01 листопада 2012 р. Компанії присвоєно код ЄДРПОУ 38428784. Основний вид діяльності товариства – 62.01 Комп'ютерне програмування. Крім того, додатковими видами діяльності ТОВ є 77.33 – надання в оренду офісних машин і устаткування, у т. ч. комп'ютерів; 82.20 – діяльність телефонних центрів; 82.30 – організація конгресів і торговельних виставок та ін [19]. Про сучасність та інноваційність компанії свідчить її реєстрація 08.03.2023 р. в реєстрі Дія-Сіті [20].

ТОВ “Візеვენ Європа” є актуальним постачальником програмного забезпечення, а саме, інтерактивного контенту, CRM та CLM систем, освітніх мобільних додатків. Крім того, компанія, починаючи з 2013 р. увійшла до п'ятірки найбільших представників світових виробників маркетингових ІТ-рішень в фармацевтичній галузі. Наразі компанія розвивається швидкими темпами, так, починаючи 2021 р. офіційні представництва були створені в США (Нью-Джерсі), Канаді, Швейцарії, Індії, Аргентині, Естонії та на Кіпрі. Таке географічне представлення вплинуло на кадрове забезпечення компанії, така, наразі штат співробітників Viseven нараховує понад 600 спеціалістів, як в Україні (R&D-центри) так і в представництвах (delivery-центри) вище перерахованих країн [19].

Організаційну структуру управління ТОВ “Візвен Європа” представлено в додатку А.

Характеристику системи управління бізнес-процесами компанії “Візвен Європа” варто розпочати з аналізу основних (стратегічних бізнес-процесів). З цією метою доцільно використати методику SWOT-аналізу та метод PRESTCOM. Метод PRESTCOM (regulatory, competition, organizational market factors) охоплює аналіз політико-регуляторних, конкурентних, організаційних, ринкових та інших чинників [16]. Даний метод дає змогу встановити загальні чинники (як у країні, де функціонує компанія, так і на міжнародному ринку), які впливають на її діяльність, з’ясувати ключові особливості і тенденції, які варто врахувати при проектуванні стратегії так і в поточній діяльності (табл. 2.1).

Аналіз PRESTCOM для досліджуваного товариства дає змогу визначити, які саме чинники ринкового середовища позитивно впливають на діяльність товариства, а які мають негативний вплив. Аналіз дає змогу зробити висновок, що у ТОВ “Візвен Європа” є як сильні, так і слабкі сторони, причому вони формуються під впливом чинників, що притаманні як вітчизняному, так і міжнародному ринку ІТ-послуг. Вивчивши детально дані табл. 2.1, можна із впевненістю сказати, що країни – партнери надзвичайно різні майже за усіма чинниками. Такий фактор є надзвичайно негативним так як буде дуже важко визначити, які з чинників є загрозами, а які призведуть до виникнення проблем під час співпраці ТОВ “Візвен Європа” з іноземними партнерами. Даний аналіз сприяв пошуку сильних і слабких сторін ТОВ “Візвен Європа”, а також проблем, які можуть мати місце в процесі здійснення бізнесової діяльності.

Після розгляду усіх можливостей діяльності може виявитися, що не всі можливості, шанси підприємство може використати і не всі можливості можуть бути реалізовані. За результатами такого аналізу підприємство має визначитись, які шанси використати, а які ні; які сильні сторони використовувати активніше, а які не варті великих зусиль; які загрози

ліквідувати, яких уникати, які перетворити на шанси; які слабкі сторони залишити, які ліквідувати, які перетворити на сильні [25].

Таблиця 2.1

Аналіз PRESTCOM для ТОВ “Візевен Європа”

Чинник	Вплив	
	Позитивний	Негативний
Політичні (Р)	1) розвиток міжнародної співпраці в сфері ІТ 2) Євроінтеграційні очікування (статус кандидата)	1) Нестабільність політичної ситуації в Україні 2) Російсько-українська війна 3) Погіршення глобальної ситуації
Регуляторні (R)	1) Сприятливі вітчизняні правові норми щодо здійснення послуг ІТ-компаній за кордон; 2) Розвиток дружніх відносин між країнами – партнерами	1) Порушення законодавства в сфері регуляторної політики 2) Тиск на бізнес; відсутність підтримки з боку держави 3) Пандемія короно-вірусу
Економічні (E)	1) Наявність достатньої кількості фінансових структур для співпраці 2) Можливість залучення посередників	1) Високий рівень податків 2) Нестабільність національної валюти 3) Можливість зниження споживчого попиту, внаслідок кризи та війни
Соціальні (S)	1) Чітко визначені моральні норми та система поведінки ТОВ “Візевен Європа” до іноземних партнерів	1) Міграція кваліфікованих спеціалістів
Технологічні (T)	1) Широкі можливості використання інформаційних технологій 2) Діджиталізація суспільного буття та розвиток е-бізнесу	1) Низьке використання інформаційно-комп’ютерних технологій державою та бізнесом
Конкурентні (C)	1) Посилення ролі ІТ-сфери у системі національного господарства 2) Покращення бізнес-клімату у ІТ сфері та суміжних галузях;	1) Надзвичайно жорстка конкуренція на ринку ІТ-послуг
Організаційні (O)	1) Висока якість ІТ-послуг 2) Помірні ціни на послуги	1) Відсутність розгалуженої мережі 2) Слабкий рівень розвитку інфраструктури
Ринкові (M)	1) Наявність постійної клієнтської бази 2) Вплив ІТ на розвиток інших галузей	1) Насичений ринок 2) Недостатня кількість вітчизняних клієнтів

Джерело: власні дослідження

Наступним етапом аналізу стратегічних бізнес-процесів є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.2). Враховуючи сильні та слабкі сторони компанії, а

також можливості та загрози ринку доцільно розглянути матрицю SWOT-аналізу ТОВ “Візівен Європа”. В даному SWOT-аналізі відображені найголовніші сильні та слабкі сторони товариства, можливості та загрози, які визначатимуть комплекс заходів компанії на зовнішньому та на внутрішньому ринках.

Таблиця 2.2

**Аналіз макро- та мікро середовища функціонування
ТОВ “Візівен Європа”**

Характеристика підприємства	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішні чинники	1) глобальна компанія; 2) висока ділова репутація; 3) інноваційний персонал; 4) інноваційні ІТ-послуги; 5) ефективні бізнес-комунікацій; 6) гнучка система мотивації	1) обмеження в роботі з новими технологіями; 2) значна плинність кадрів; 3) зменшення кількості вітчизняних клієнтів; 4) погіршення фінансово-економічних показників
Можливості (O) 1) високі темпи росту ІТ-галузі; 2) орієнтація галузі на світовий ринок; 3) світові тренди цифровізації; 4) конкурентне середовище; 5) сприятливі податкові умови для ІТ-бізнесу	1) вихід на нові міжнародні ринки; 2) захоплення та розвиток ринку; 3) розвиток нових ІТ-продуктів; 4) створення та участь в ІТ-кластерах; 5) розвиток digital-інновацій	1) гнучке ціноутворення; 2) партнерські відносини з міжнародними клієнтами та налагодження стійких контактів; 3) розширення співпраці та збільшення каналів просування; 4) оптимізація структури персоналу
	Стратегія інновацій	Конкурентна стратегія
Загрози (T) 1) зменшення питомої ваги ІТ-сфери в структурі експорту; 2) російсько-українська війна, пандемія корона вірусу; 3) нестабільність валютних курсів; 4) галопуюча інфляція.	1) пошук нових партнерів; 2) стабілізація позицій на вітчизняному ринку; 3) розробка та впровадження digital-послуг; 4) формування додаткової клієнтської бази	1) оптимізація витрат; 2) фокусування на перспективному ринковому сегменті; 3) недоотримання запланованого прибутку; 4) згорання не перспективних напрямів діяльності
	Стратегія адаптації до середовища	Стратегія елімінації

Джерело: власні дослідження

Використана методика дозволила охарактеризувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації бізнес-процесів компанії, встановити проблемні аспекти та обґрунтувати пріоритетні стратегії. Так, зокрема, поле SO-стратегія засвідчило про доцільність

впровадження інноваційної стратегії; WO-стратегія – впровадження маркетингової конкурентної стратегії; ST-стратегія – адаптації до зовнішнього середовища.

Наступним кроком дослідження вбачається вивчення процесів, які забезпечують ефективну реалізацію бізнесу та необхідні для підтримки інфраструктури ІТ-компанії, зокрема, матеріально-технічне, кадрове, фінансове та програмне забезпечення, управління витратами, безпекою ведення бізнесу та ін. Бізнес-процеси в частині забезпечення компанії Viseven економічним потенціалом свідчать про суттєве погіршення діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників функціонування ТОВ “Візевен Європа”

Показник	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
					+/-	%
Виручка, тис. грн	тис. грн.	14299,30	11428,00	11522,70	-2776,6	80,6
Власний капітал	тис. грн.	18992,25	36906,95	18567,85	-424,4	97,77
Статутний капітал	тис. грн.	2000	2000	2000	-	100,00
Чистий прибуток	тис. грн.	3114,70	767,40	244,10	-2870,6	7,84
Загальна вартість майна	тис. грн.	14584,40	9839,90	9799,70	-4748,7	67,19
Загальні зобов'язання	тис. грн.	7528,80	1556,20	982,30	-6600,5	13,05
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1095,46	1289,52	1565,97	470,51	142,95

Джерело: за даними фінансової звітності компанії

Дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду спостерігається негативна тенденція стагнації практично в розрізі переважної більшості показників. Так, зокрема, в 2022 р. порівняно з 2020 р. скоротилася до 80,6 % виручка і становила 11522,7 тис. грн. Зменшився і розмір власного капіталу, на 97,7% відповідно. Розмір чистого прибутку становив в 2022 р. 244,10 тис. грн., що на 92,16 % менше порівняно з 2020 р. На 67,19% скоротилася вартість майна. Ситуація, що склалася обумовлена рядом негативних причин зовнішнього впливу, а саме, пандемією короно-вірусу та російсько-українською війною. Водночас, серед позитивних факторів варто відмітити

зменшення розміру загальних зобов'язань (на 86,95 %) та зростання на 142,95 % вартості основних засобів. Отже, керівництву товариства ватро звернути увагу на процес забезпечення більш ефективної діяльності компанії.

Необхідно також провести аналіз операційних витрат товариства, відшкодування яких дає можливість підприємству до самовідтворення та розширеного відтворення у випадку суттєвого перевищення доходів над витратами. Розглянемо склад операційних витрат ТОВ “Візеვენ Європа” і зробимо відповідні висновки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад і структура операційних витрат ТОВ “Візеვენ Європа”

Показник	Рік						2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021		2022		+/-	%
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Матеріальні затрати	4226,3	91,6	5615,3	86,5	14865,0	78,7	10638,7	3,5 рази
Витрати на оплату праці	44,3	0,96	134,1	2,1	534,0	2,8	489,7	12,1 рази
Відрахування на соціальні заходи	18,9	0,41	57,2	0,88	230,0	1,2	211,1	12,2 рази
Амортизація	-	-	140,8	2,2	254,0	1,3	-	-
Інші операційні витрати	322,5	6,99	543,9	8,4	3000,0	15,9	2677,5	9,3 рази
Разом	4612	100	6491,3	100	18883,0	100	14271	4,1 рази

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності товариства

Процес управління операційними витратами свідчить про тенденцію зростання операційних витрат товариства протягом досліджуваного періоду. Матеріальні затрати в загальній сумі витрат займають найбільшу частку в собівартості надання послуг, що пов'язано із збільшенням обсягів послуг та іншими витратами. Також зросли витрати на оплату праці. Такий фактор пов'язаний із підвищенням заробітної плати персоналу. Таке збільшення можемо розглядати як позитивне явище, адже товариство дбає про своїх працівників, що є одним із важливих аспектів отримання переваг на ринку праці у роботодавця. Компанія в даному плані має позитивний імідж і серед

місцевого населення роботодавець користується повагою.

В процесному управлінні бізнесом важлива роль належить ефективному використанню кадрового потенціалу, а саме кваліфікаційно-професійним характеристикам, наявності практичного досвіду діяльності, рівню освіти, здатність генерувати та впроваджувати інновації тощо. З огляду на вище зазначене доцільно проаналізувати динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу в умовах ТОВ “Візевен Європа” (табл. 2.5 та додатки Б–Г).

Таблиця 2.5

Динаміка кадрового забезпечення, рівня освіти та вікові характеристики персоналу ТОВ “Візевен Європа”

Показник	Рік						2022 р. до 2020 р., %
	2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
<i>Структура кадрового забезпечення</i>							
Загальна чисельність персоналу, всього, у т. ч.	16	100	18	100	21	100	131,3
– керівників	3	17,7	3	16,7	4	19,0	133,3
– спеціалістів	13	81,3	15	83,3	17	81,0	130,8
<i>Структура кадрового потенціалу за освітнім рівнем</i>							
з них: вищою освітою	13	81,3	13	72,2	17	81,0	130,8
середньою спеціальною	3	18,7	5	27,8	4	19,0	133,3
<i>Структура кадрового потенціалу за віком</i>							
В т.ч. 18-28 рр.	5	8,3	6	22,2	6	28,6	120,0
29-49 рр.	6	66,7	8	55,6	12	57,1	в 2 рази
50-54 рр.	3	25,0	4	22,2	3	14,3	100,0

Джерело: за даними товариства.

Наразі чисельність співробітників ТОВ “Візевен Європа” нараховує понад 600 спеціалістів, як в Україні (R&D-центри) так і в представництвах (delivery-центри) закордонних країн. Водночас, вони не входять в штат компанії, а співпрацюють як ФОПи, ще пояснюється можливістю використання співробітниками спрощеної системи оподаткування. Тому, в таблиці наведено лише чисельність працівників які входять в штат товариства. Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваного періоду

значно покращилися показники формування кадрового потенціалу компанії. Так, наприклад, зросла чисельність спеціалістів (в 2022 р. в структурі кадрового забезпечення спеціалісти становили 81 %). Крім того, заслуговує на увагу збільшення чисельності персоналу з вищою освітою (в 2022 р. порівняно з 2020 р. на 130,8 %). Структура персоналу компанії є прогресивною, оскільки 57,1% становлять особи віком до 49 років. Тобто, персонал товариства має можливість

Ефективність реалізації бізнес-процесів компанії доцільно проаналізувати в порівнянні з основними конкурентами. З цією метою було обрано провідні IT-компанії та в якості порівняльних ознак виокремлені наступні: рівень цін на послуги, якість надання послуг, діапазон послуг та ділова репутація (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Порівняльна характеристика бізнес-процесів ТОВ “Візевен Європа”
та основних конкурентів (балів)**

IT-компанія	Рівень цін	Якість послуг	Діапазон послуг	Ділова репутація	Загальна оцінка, балів
Infopuls	5	5	4	5	19
Ciklum	3	3	4	4	14
SoftServe	4	3	4	4	15
Viseven	5	4	5	5	19
GlobalLogic	5	5	5	5	20
Cogniance	5	4	4	4	17

Джерело: власні дослідження.

Проведене дослідження свідчить, що компанія Viseven входить в трійку лідерів на ринку IT-послуг за рахунок прийняттого рівня цін, широкого діапазону наданих послуг та високій діловій репутації. Основними конкурентами товариства є компанії “GlobalLogic” та “Infopuls”. Отже, бізнес-процеси ТОВ “Візівен Європа” дозволили зберегти компанії свої конкурентні позиції. Водночас, топ-менеджменту товариства варто звернути увагу на забезпечення якості наданих послуг.

Висновки до розділу 2

ТОВ “Візевен Європа” є актуальним постачальником програмного забезпечення, а саме, інтерактивного контенту, CRM та CLM систем, освітніх мобільних додатків. Починаючи з 2013 р. компанія увійшла до п’ятірки найбільших представників світових виробників маркетингових ІТ-рішень в фармацевтичній галузі. Компанія розвивається швидкими темпами, так, починаючи 2021 р. офіційні представництва були створені в США (Нью-Джерсі), Канаді, Швейцарії, Індії, Аргентині, Естонії та на Кіпрі. Таке географічне представлення вплинуло на кадрове забезпечення компанії, так, наразі штат співробітників Viseven нараховує понад 600 спеціалістів, як в Україні (R&D-центри) так і в представництвах (delivery-центри) вище перерахованих країн.

Аналіз стратегічних бізнес-процесів ТОВ “Візевен Європа” було здійснено з використанням SWOT-аналізу та аналізу PRESTCOM. Відповідно до даного стратегічного інструментарію встановлено, що досліджуване товариство має як сильні, так і слабкі сторони, причому вони формуються під впливом чинників, що притаманні як вітчизняному, так і міжнародному ринку ІТ-послуг. Використана методика дозволила охарактеризувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації бізнес-процесів компанії, встановити проблемні аспекти та обґрунтувати пріоритетні стратегії. Так, зокрема, поле SO-стратегія засвідчило про доцільність імплементації стратегії виходу на нові ринки; WO-стратегія – впровадження стратегії горизонтальної диверсифікації; ST-стратегія – оптимізація витрат.

Бізнес-процеси в частині забезпечення компанії Viseven економічним потенціалом свідчать про суттєве погіршення діяльності. Так, протягом досліджуваного періоду спостерігається негативна тенденція щодо стагнації в розрізі переважної більшості показників. Ситуація, що склалася обумовлена рядом негативних чинників зовнішнього впливу, а саме, пандемією короно-вірусу та російсько-українською війною. Водночас, серед

позитивних факторів варто відмітити зменшення розміру загальних зобов'язань та зростання вартості основних засобів. Отже, керівництву товариства варто звернути увагу на процес забезпечення більш ефективної діяльності компанії.

Процес управління операційними витратами свідчить про тенденцію зростання операційних витрат товариства протягом досліджуваного періоду. Матеріальні затрати в загальній сумі витрат займають найбільшу частку в собівартості надання послуг, що пов'язано із збільшенням обсягів послуг та іншими витратами. Також зросли витрати на оплату праці, що обумовлено підвищенням заробітної плати персоналу. Таке збільшення варто розглядати як позитивне явище, оскільки товариство дбає про своїх працівників, що є одним із важливих аспектів отримання переваг на ринку.

Ефективність реалізації бізнес-процесів компанії проведено на основі порівняння ТОВ "Візівен Європа" з основними конкурентами засвідчило, що компанія Viseven входить в трійку лідерів на ринку ІТ-послуг за рахунок прийняттого рівня цін, широкого діапазону наданих послуг та високій діловій репутації. Основними конкурентами товариства є компанії "GlobalLogic" та "Inforpuls". Отже, бізнес-процеси ТОВ "Візівен Європа" дозволили зберегти компанії свої конкурентні позиції. Водночас, топ-менеджменту товариства варто звернути увагу на забезпечення якості наданих послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТОВ “ВІЗІВЕН ЄВРОПА”

Особливе значення в реалізації процесного управління має стратегічний рівень, оскільки саме він формує місію підприємства, визначає стратегічні цілі і завдання та об'єднує ресурси за для досягнення стратегічних цілей. З огляду на вище зазначене стратегічною метою ТОВ “Візівен Європа” вбачається подальше забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку ІТ-сфери.

підвищення ефективності діяльності та її конкурентоспроможності на - послуг. Для досягнення цих стратегічних цілей необхідно:

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажу та диференціації ІТ-продукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку та оперативного коригування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;
- зміцнення лояльності до послуг компанії у клієнтів та проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду;
- впровадження інноваційних ІТ-технологій та ін. [18].

Реалізація цілей стратегічного управління бізнес процесами вбачається в обґрунтуванні місії, цілей та завдань функціонування ТОВ “Візівен Європа” (рис. 3.1).

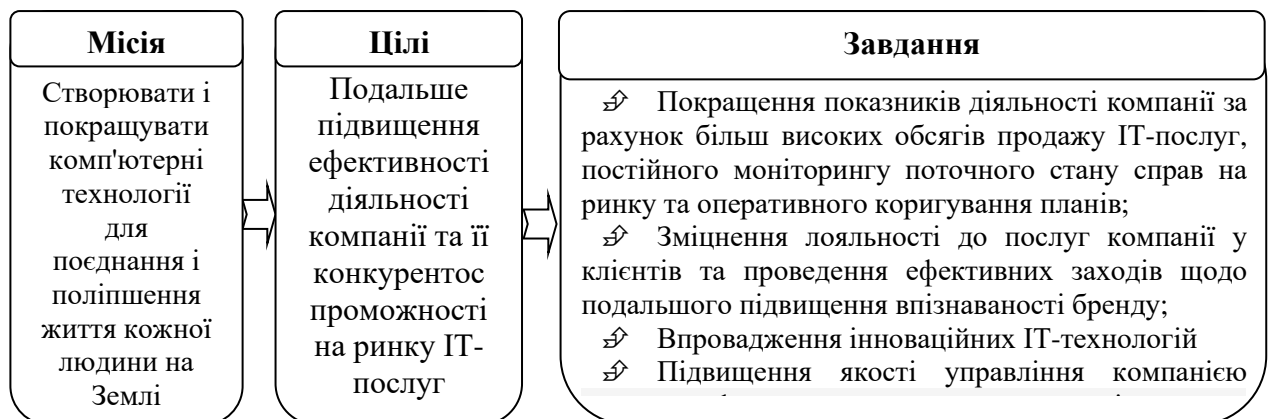


Рис. 3.1. Перспективні місія, цілі та завдання ТОВ “Візівен Європа”

Джерело: власні дослідження на основі [23].

Компанії “Візівен Європа” необхідно вирішити наступні стратегічні цілі: – підвищення якості пропонованого ІТ-продукту;

- ✓ встановлення лідерських позицій на ринку;
- ✓ побудова відносин з партнерами на довгострокових взаємовигідних засадах.

Досягнення зазначених цілей можливе в результаті вирішення наступних завдань: прогнозування подальших напрямів розвитку попиту на ІТ-послуг; вдосконалення процесу продажу ІТ-продукту; подальший розвиток кадрового потенціалу; підвищення ефективності управління; підвищення ділової репутації компанії.

Досягнення мети та вирішення поставлених завдань компанією має здійснюватися шляхом скоординованого виконання взаємопов'язаних за термінами, ресурсами та джерелами фінансового забезпечення заходів програми. На рис. 3.2 запропоновано модель бізнес-стратегії ТОВ “Візівен Європа”.



Рис. 3.2. Ключові фактори успіху в процесі реалізації стратегії

Джерело: власні дослідження.

Стратегічна бізнес-модель об'єднує рекомендовані стратегічні

орієнтири розвитку ІТ-компанії, фактори успіху, стратегічні та ключові вимоги ефективності, необхідні за для досягнення поставлених цілей. Доказом того, що компанія розвивається у потрібному напрямі, будуть такі показники ефективності, як: збільшення клієнтської бази; поліпшення позицій компанії серед основних конкурентів; масштабування бізнесу та зростання прибутковості.

Удосконалення ефективності бізнес-процесів в умовах ТОВ “Візівен Європа” доцільно здійснювати за допомогою використання моделі SAP-аналітика. Дане програмне забезпечення було створено німецькою компанією SAP SE і призначене для здійснення процесів планування ресурсів підприємства та надання компаніям аналітичної інформації про їхні бізнес-процеси у режимі реального часу [31].

Рішення для бізнес-аналітики SAP забезпечують користувачів необхідною для роботи інформацією, дозволяють покладатися на точні дані, відстежувати ключові показники та отримувати цінну аналітичну інформацію про поведінку клієнтів [38]. За допомогою SAP аналітики можна аналізувати дані в режимі реального часу, що є важливим умовою прийняття своєчасних управлінських рішень. Крім того, за допомогою прогнозної аналітики SAP можна реалізувати модель підвищення ефективності бізнес-процесів з урахуванням методики збалансованої системи показників. Збалансована система показників – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансових, так і не фінансових [39].

Економічна ситуація на ринку постійно змінюється, підвищується конкуренція, тому дуже важливо проводити якісний аналіз з метою отримання достовірних даних [38]. Впровадження інструментів бізнес-аналізу, сприятиме підвищенню керованості компанії, зміцненню актуальності на ринку та внесе значний внесок у стратегічний розвиток бізнесу. Можливості SAP аналітики наступні:

1. Оптимізація аналітичних процесів. Інтеграція з існуючими платформами управління даними сприяє спрощенню аналітики, навіть якщо дані надходять із різних джерел.

2. Збір розширеної інформації. Стимулюється прискорення зростання результатів за рахунок автоматичного виявлення факторів, які зробили внесок у отримання попередніх результатів, для моделювання сценаріїв майбутнього розвитку.

3. Перетворення знань на реальні дії. Можливість узгоджувати процеси стратегічного, фінансового та операційного планування для складання бюджету, прогнозування та аналізу, забезпечуючи підвищення ефективності бізнесу.

4. Візуалізація рішень. Можливість створювати динамічні та гнучкі візуальні журнали, що дозволяють отримувати деталізовану інформацію та швидко знаходити відповіді на нагальні питання бізнесу [39].

Проект впровадження SAP передбачає створення комплексного рішення з управління всіма аспектами бізнесу на єдиній інформаційній аналітичній платформі. Цілями впровадження цієї системи є створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу ІТ-фірми, підвищення ефективності управління компанією, забезпечення постійного контролю за якістю клієнтського сервісу.

Назва проекту: впровадження SAP-аналітики у діяльність ІТ-компанії. Бізнес-мета реалізації проекту компанією “Візевен”: підвищення конкурентоспроможності компанії; підвищення ефективності управління в умовах інтенсивного зростання; створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу; підвищення ефективності управління процесом продажу ІТ-послуг; забезпечення постійного контролю якості клієнтського сервісу.

Мета проекту: впровадження інформаційного продукту з метою підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ “Візівен Європа”. У проект планується залучити трудові ресурси на основі договору підряду: менеджер

проекту, бізнес-аналітик, програміст, тестувальник, системний адміністратор. До функціоналу менеджера з проекту входить розподіл завдань між командою проекту, планування виконання робіт, мотивація команди, контроль процесу та координація спільних дій, відповідальність за управління ризиками та дії у разі непередбачених ситуацій, моніторинг впровадження проекту відповідно до плану.

Роль бізнес-аналітика полягає у плануванні оптимального процесу впровадження, інтерпретації вимог замовника, підготовці документації та здійсненні ефективної комунікації між клієнтом та командою проекту. Функціональні обов'язки програміста включатимуть налаштування середовища для розробки та тестування, встановлення результатів розробки. Тестувальник проводить загальне тестування продукту та його відповідність заявленим вимогам та встановлює помилки з подальшим наданням звіту команді розробки, яка проводить їх виправлення. Системний адміністратор забезпечуватиме роботу мережі та комп'ютерів, а також функціонування системи у режимі робочої експлуатації. Очікувані загальні витрати на впровадження системи бізнес-аналітики в умовах ТОВ "Візівен Європа" становлять 346,00 тис. грн. Вартісне планування проекту представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Обґрунтування витрат в рамках реалізації проекту

Початкові вкладення	2024 р.
Придбання ліцензії та програмного забезпечення, тис. грн.	190,00
Витрати на заробітну плату, всього, в т. ч. за напрямами, тис. грн./ міс:	130,00
менеджер проекту	23,00
бізнес-аналітик	30,00
програміст	35,00
тестувальник	22,00
системний адміністратор	20,00
Витрати на заробітну плату, всього, тис. грн./ рік	1560,00
Навчання персоналу "Огляд рішення SAP BI", тис. грн.	45,00
Всього, тис. грн.	500,00
	1795,00

Джерело: власні дослідження.

Інвестиції в проект – це стартові вкладення на етапі запуску та дослідної експлуатації. Вони включають трудові ресурси замовника (зарплата фахівців, податки та збори із зарплати), накладні витрати, матеріальні та нематеріальні вкладення. Особлива увага в обґрунтуванні витрат належить закупівлі ліцензії та програмного забезпечення. Оцінка інвестиційної доцільності проекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка інвестиційної привабливості проекту

Показник	Рік			
	2024	2025	2026	2027
Початкові інвестиції	-500,00	–	–	-
Рух грошових коштів				
Виручка від реалізації ІТ-послуг, тис. грн	–	14299,30	14800,00	15299,30
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	–	1795,00	1560,00	1560,00
Амортизаційні відрахування, тис. грн	–	17,3	17,3	17,3
Ставка дисконту, %	18	18	18	18
Грошові потоки, тис. грн	-500,00	12539,00	13257,30	13756,60
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-500,00	10626,27	11235,00	11658,14
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	-500,00	10126,27	21361,27	33019,41
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%	-500,00	8956,43	6763,93	5020,44
Дисконтовані вигоди, тис. грн	–	12132,71	10648,42	9572,88
Дисконтовані витрати, тис. грн	–	1521,19	1122,30	951,22

Джерело: власні дослідження на основі методики [30].

Загальна сума інвестиційних коштів в реалізацію проекту впровадження системи бізнес-аналітики становить 500 тис. грн. Відповідно до розрахунків загальна вартість дисконтованих грошових потоків в процесі впровадження проекту становитимуть, відповідно 33019,41 тис. грн. (-500,00+10626,27+11235,00 + 11658,14).

Чистою теперішньою вартістю проекту NPV (Net Present Value) називають показник ефективності вкладень у будь-який інвестиційний проект. Метод ґрунтується на дисконтуванні прогнозованих грошових потоків. Основний зміст показника – оцінка тимчасової вартості грошей та приведення майбутніх потоків до справжнього часу.

Для розрахунку NPV варто скористатися формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ; C_t – витрати на проект у рік t ; i – ставка дисконту; n – тривалість (строк життя) проекту [30].

Отже, NPV проекту становить: $33019,41 - 500,0 = 32519,41$ тис. грн. Оскільки, $NPV > 0$, інвестиційний проект є доцільним для впровадження. За період реалізації проекту грошовий потік не тільки повністю покриває понесені витрати та приносить дохід, але й та перевищує прогнозовані надходження на 30630,04 тис. грн.

Завершальним етапом проектування доцільності впровадження SAP-аналітики у діяльність ІТ-компанії вбачається оцінка економічної ефективності проекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності проекту

Показник	Прогнозний результат
Сума інвестицій проекту, всього тис. грн.	500,00
Сума дисконтованого грошового потоку, всього тис. грн.	33019,41
Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV), тис. грн.	32519,41
Термін окупності проекту – Payback Period (PBP), років	2
Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR), од.	9,08
Індекс прибутковості – Profitability Index (PI), од.	65,04

Джерело: власні дослідження на основі методики [30].

За результатами аналізу фінансових показників ефективності проекту можна зробити такі висновки: 1) прогнозоване значення показника NPV за 3 роки становить 32519,41 тис. грн. Значення NPV позитивне, отже, проект ефективний; 2) термін окупності з урахуванням дисконтування (DPP) становить 2 роки; 3) індекс прибутковості (PI) за весь період становить $PI = 65,04\%$ річних, оскільки $PI > 1$, проект ефективний. Отже, проект є економічно ефективним та доцільним до впровадження.

Впровадження проекту “Удосконалення ефективності бізнес-процесів

в умовах ТОВ “Візівен Європа” за допомогою використання моделі SAP-аналітика” дозволяє розрахувати його вплив на результативність функціонування компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Динаміка фінансових показників ТОВ “Візівен Європа” внаслідок впровадження проєкту, 2022-2027 рр.

Показник	2022 р. факт	Прогноз				2027 р. до 2022 р., %
		2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	
Рентабельність активів, %	14,05	13,50	14,20	15,10	16,10	2,05п.п.
Операційна маржа, %	10,87	10,50	10,90	11,30	11,80	0,93п.п.
Коефіцієнт боргового навантаження,%	72,05	71,75	71,40	69,20	65,10	-6,95 п.п.
Загальна вартість майна, тис. грн	9799,70	9839,9	1035,20	1236,40	13584,40	138,05
Чисті продажі, тис. грн	11522,7	11428,0	14299,3	14800,0	15299,3	132,77
Зростання продажів, %	80,6	99,2	125,3	103,5	103,4	+23,0п.п.
Чистий прибуток, тис. грн	244,10	278,9	767,40	2567,80	2914,70	в 11,9 разі
Зростання прибутку, %	7,84	114,3	в 2,8 рази	в 9,2 рази	113,5	105,7п.п.

Джерело: власні дослідження

Отже, економічний ефект від застосування системи SAP-аналітика полягає у збільшенні прибутку ТОВ “Візівен Європа”, яка досягається за рахунок оптимізації бізнес-процесів компанії, що сприятиме збільшенню кількості продажів ІТ-послуг. Крім того, протягом проєктного періоду відбувається стабілізація всіх фінансово-економічних показників. Так, зокрема, зростає рентабельність активів та операційна маржа, зменшується коефіцієнт боргового навантаження. Дані демонструють зростання в понад 11 разів чистого прибутку, тобто намітилися позитивна тенденція зростання прибутку станом на показники до кризового періоду (2020 р. чистий прибуток становив 3114,70 тис. грн).

Висновки до розділу 3

Особливе значення в реалізації процесного управління має стратегічний рівень, оскільки саме він формує місію підприємства, визначає

стратегічні цілі і завдання та об'єднує ресурси за для досягнення стратегічних цілей. З огляду на вище зазначене стратегічною метою ТОВ “Візівен Європа” вбачається подальше забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку ІТ-сфери. Реалізація цілей стратегічного управління бізнес процесами вбачається в обґрунтуванні місії, цілей та завдань функціонування ТОВ “Візівен Європа”.

Удосконалення ефективності бізнес-процесів в умовах ТОВ “Візівен Європа” було здійснено за допомогою використання моделі SAP-аналітика. Проєкт впровадження SAP передбачає створення комплексного рішення з управління всіма аспектами бізнесу на єдиній інформаційній аналітичній платформі. Цілями впровадження цієї системи є створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу ІТ-фірми, підвищення ефективності управління компанією, забезпечення постійного контролю за якістю клієнтського сервісу.

Бізнес-метою впровадження SAP-аналітики у діяльність ТОВ “Візівен Європа” є: підвищення конкурентоспроможності компанії; підвищення ефективності управління в умовах інтенсивного зростання; створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу; підвищення ефективності управління процесом продажу ІТ-послуг; забезпечення постійного контролю якості клієнтського сервісу. Мета проєкту: впровадження інформаційного продукту з метою підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ “Візівен Європа”.

Економічний ефект від застосування системи SAP-аналітика полягає у збільшенні прибутку ТОВ “Візівен Європа”, яка досягається за рахунок оптимізації бізнес-процесів компанії, що сприятиме збільшенню кількості продажів ІТ-послуг. Крім того, протягом проєктного періоду відбувається стабілізація всіх фінансово-економічних показників. Так, зокрема, зростає рентабельність активів та операційна маржа, зменшується коефіцієнт боргового навантаження. Ключовим фактором дієвості проєкту є зростання чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

Під бізнес-процесом варто розуміти системний механізм, який поєднує всі функціональні системи підприємства, включає вхідні та вихідні потоки, а також, коеволюційну послідовність всіх сфер діяльності підприємства, метою якого є отримання позитивних фінансово-економічних результатів, забезпечення конкурентних переваг, масштабування бізнесу. Наразі не існує визначеного переліку бізнес-процесів будь-якого підприємства, а також відсутня єдина їх класифікація. Таким чином, будь-який суб'єкт господарювання в залежності від широти ринку, спрямованості діяльності, завдань та широти дослідження зобов'язаний визначати набір бізнес-процесів, який йому притаманний.

До бізнес процесів в компаніях сфери ІТ варто віднести: 1. основні бізнес-процеси, які за своєю економічною сутністю є стратегічними оскільки обумовлюють ключові напрями діяльності та спрямовані на отримання позитивного фінансового результату, масштабування бізнесу, отримання конкурентних переваг тощо; 2. процеси, які забезпечують ефективну реалізацію бізнесу, необхідні для підтримки інфраструктури ІТ-компанії, зокрема, матеріально-технічне, фінансове та програмне забезпечення, управління безпекою ведення бізнесу, юридичний супровід та ін. Ці процеси безпосередньо не створюють прибуток, водночас є важливими елементами в системі управління компанією, оскільки в даному випадку основними гравцями в цьому процесі є структурні підрозділи компанії; 3. управлінські бізнес-процеси, які є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування компанії в цілому та сприяють забезпеченню неабияких конкурентних переваг.

Дослідження прикладних аспектів управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях було здійснено на прикладі ТОВ "Візевен Європа". Компанія є актуальним постачальником програмного забезпечення, а саме, інтерактивного контенту, CRM та CLM систем, освітніх мобільних додатків. Починаючи з 2013 р. компанія увійшла до п'ятірки найбільших представників світових виробників маркетингових ІТ-рішень в

фармацевтичній галузі. Компанія розвивається швидкими темпами, так, починаючи 2021 р. офіційні представництва були створені в США (Нью-Джерсі), Канаді, Швейцарії, Індії, Аргентині, Естонії та на Кіпрі. Таке географічне представлення вплинуло на кадрове забезпечення компанії, так, наразі штат співробітників Viseven нараховує понад 600 спеціалістів, як в Україні (R&D-центри) так і в представництвах (delivery-центри) вище перерахованих країн.

Аналіз стратегічних бізнес-процесів ТОВ “Візівен Європа” було здійснено з використанням SWOT-аналізу та аналізу PRESTCOM. Відповідно до даного стратегічного інструментарію встановлено, що досліджуване товариство має як сильні, так і слабкі сторони, причому вони формуються під впливом чинників, що притаманні як вітчизняному, так і міжнародному ринку ІТ-послуг. Використана методика дозволила охарактеризувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації бізнес-процесів компанії, встановити проблемні аспекти та обґрунтувати пріоритетні стратегії. Так, зокрема, поле SO-стратегія засвідчило про доцільність впровадження інноваційної стратегії; WO-стратегія горизонтальної диверсифікації; ST-стратегія – оптимізація витрат.

Бізнес-процеси в частині забезпечення компанії Viseven економічним потенціалом свідчать про суттєве погіршення діяльності. Так, протягом досліджуваного періоду спостерігається негативна тенденція щодо стагнації в розрізі переважної більшості показників. Ситуація, що склалася обумовлена рядом негативних чинників зовнішнього впливу, а саме, пандемією короно-вірусу та російсько-українською війною. Водночас, серед позитивних факторів варто відмітити зменшення розміру загальних зобов'язань та зростання вартості основних засобів. Отже, керівництву товариства ватро звернути увагу на процес забезпечення більш ефективної діяльності компанії.

Ефективність реалізації бізнес-процесів компанії проведено на основі порівняння ТОВ “Візівен Європа” з основними конкурентами засвідчило, що

компанія Viseven входить в трійку лідерів на ринку ІТ-послуг за рахунок прийняттого рівня цін, широкого діапазону наданих послуг та високій діловій репутації. Основними конкурентами товариства є компанії “GlobalLogic” та “Inforpuls”. Отже, бізнес-процеси ТОВ “Візівен Європа” дозволили зберегти компанії свої конкурентні позиції. Водночас, топ-менеджменту товариства варто звернути увагу на забезпечення якості наданих послуг.

Особливе значення в реалізації процесного управління має стратегічний рівень, оскільки саме він формує місію підприємства, визначає стратегічні цілі і завдання та об'єднує ресурси за для досягнення стратегічних цілей. З огляду на вище зазначене стратегічною метою ТОВ “Візівен Європа” вбачається подальше забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку ІТ-сфери. Реалізація цілей стратегічного управління бізнес процесами вбачається в обґрунтуванні місії, цілей та завдань функціонування ТОВ “Візівен Європа”.

Стратегічна бізнес-модель ТОВ “Візівен Європа” спрямована на об'єднання стратегічних орієнтирів розвитку ІТ-компанії, факторів успіху, стратегічних та ключових вимог ефективності, що є необхідними за для досягнення поставлених цілей. Удосконалення ефективності бізнес-процесів в умовах ТОВ “Візівен Європа” було здійснено за допомогою використання моделі SAP-аналітика. Проєкт впровадження SAP передбачає створення комплексного рішення з управління всіма аспектами бізнесу на єдиній інформаційній аналітичній платформі. Цілями впровадження цієї системи є створення стійкої та масштабованої платформи для підтримки стратегічних планів розвитку бізнесу ІТ-фірми, підвищення ефективності управління компанією, забезпечення постійного контролю за якістю клієнтського сервісу.

Економічний ефект від застосування системи SAP-аналітика полягає у збільшенні прибутку ТОВ “Візівен Європа”, яка досягається за рахунок оптимізації бізнес-процесів компанії, що сприятиме збільшенню кількості

продажів IT-послуг. Крім того, протягом проєктного періоду відбувається стабілізація всіх фінансово-економічних показників. Так, зокрема, зростає рентабельність активів та операційна маржа, зменшується коефіцієнт боргового навантаження. Дані демонструють зростання в понад 11 разів чистого прибутку, тобто намітилися позитивна тенденція зростання прибутку станом на показники до кризового періоду (2020 р. чистий прибуток становив 3114,70 тис. грн).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Випуск 2 (12). Т. 1. С. 92–98.
2. Ареф'єв С.О., Поцелуйко В.А. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №12 (199). 2017. С. 89–93.
3. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів у сфері послуг// *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2018. № 11 (209). С. 126–132.
4. Біловодська, О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст]: монографія. Суми: Мрія-1, 2017. 440 с.
5. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження // *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2017. № 3 (62). С. 30–36.
6. Гадецька З. М. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства // *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4950>
7. Голубєв М. П. Ефективне управління компанією на основі аналізу бізнес-процесів // *Машинобудівник*, 2018. № 9. С. 38–44.
8. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління// *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. 2013. №10. С. 78–82.
9. Гордєєв М., Борисов А., Коршак Н. Як оптимізувати бізнес-процеси: технологія // *Корпоративна практика*. URL: <http://www.executive.ru/management/practices/685191-kak-optimizirovat-biznes-protssytechnologiya>

10. Головенко Ю. П., Алексічук Д. І., Ткачук І. В., Пирожок М. А. Покращення кадрового забезпечення підприємств ІТ-бізнесу // *Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 147–150.*

11. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством // *Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.* (дата звернення: 25.10.2023)

12. Дубініна В. В. Управління бізнес-процесами // *Вісник державного університету. 2015. № 5. С. 39–47.*

13. ІТ-компанія з Житомира заробляє \$20 млн на рік, допомагаючи світовим фармкомпаніям об'єднати реальний світ з віртуальним. Історія Viseven.// Журнал Forbes Ukraine. 14 липня 2021. URL: <https://forbes.ua/innovations/itkompaniya-z-zhitomira-zaroblyae-20-mln-na-rik-dopomagayuchi-svitovim-farmkompaniyam-obednati-realniy-svit-z-virtualnim-istoriya-viseven-14072021-2050> (дата звернення: 09.11.2023).

14. Лойко Р. Р. Засади використання інформаційних технологій у системі управління бізнес-процесами. URL: <https://dou.ua/forums/topic/42501/>

15. Лосєв В.С. Оцінка ефективності управління бізнес процесами промислового підприємства // *Вісник ТОГУ. 2019. №1 (24). С. 167–178.*

16. Маккормік К. Орієнтація на бізнес-процеси. Чи є вона у вас? // *Стандарти і якість. 2020. № 2. С. 86–88.*

17. Мартін Дж. Інженерія підприємств: запорука виживання компанії. - Ланкашир, Англія: Інститут Савант, 1994. 158с.

18. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 158 с.

19. Офіційний сайт компанії Viseven. URL: <https://viseven.com.ua> (дата звернення: 09.11.2023).

20. Офіційна інформація про компанію Viseven. Опендатабот – сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру

для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/c/38428784?from=search> (дата звернення: 09.11.2023).

21. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій // Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54–61.

22. Пирожок М. А. Удосконалення бізнес-процесів у системі розвитку вітчизняних бізнес-компаній // *Студентські наукові читання–2023: зб. наук. праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 125-130

23. Погорілий А. Нові підходи в управлінні ІТ або як бізнес-цілі, пов'язані з ІТ-процесами URL: <https://eba.com.ua/novi-pidhody-v-upravlinni-abo-yak-biznes-tsili-povyazani-z-protsesamy/>

24. Полінкевич О.М. Управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств / автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький : ХНУ, 2017. 40 с.

25. Полінкевич О. М. Ефективність змін при реінжинірингу бізнес-процесів підприємств // Економічний форум. 2019. № 2. С. 171–175.

26. Полінкевич О. М. Методичні підходи до фінансової оцінки бізнес-процесів промислового підприємства в інноваційному середовищі // Економічні науки. Сер. «Облік і фінанси» : зб. наук. праць. 2019. Вип. 9 (33). Ч. 4. С. 296–312.

27. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків. Вид. ХНЕУ, 2017. 244 с.

28. Портер М., Міллар В. Як інформація дає вам конкурентоспроможність. Перевага // *Гарвардський бізнес-огляд*, 1985, травень.

29. Продіус О.І. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства // *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Випуск №19. 2018. С. 578–581. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf (дата звернення: 10.12.2023)
30. Розроблення та реалізація інвестиційного проекту : підручник / С. І. Колосок, Ю. О. Мирошниченко, Г. А. Мішеніна. Суми : Сумський державний університет, 2021. 121 с.
31. Стельмащук В. Основи sap для початківців і шукачів роботи. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/>
32. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів // *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146–150.
33. Слободян О, Коцюба В., Германюк Я., Пирожок М. Стратегічні зони господарювання та активізації розвитку підприємства // *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 80–85.
34. Ткачук Г.Ю., Формування бізнес-моделі підприємства: навчальний посібник. Житомир: ЖДТУ, 2017. 222 с.
35. Тягненко В. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства як спосіб ефективного ведення бізнесу в умовах світової фінансової кризи // *Актуальні питання економічних наук*. 2019. №23. С. 217–222.
36. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 769. С. 125–131.
37. Шемаєва Л. Г., К. С. Безгін Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 240 с.
38. Evelson Boris. Want to know what Forrester's lead data analysts are thinking about BI and the data domain // *Forrester Blogs*. 2010. URL:

http://blogs.forrester.com/boris_evelson/10-04-29-want_know_what_forrester_lead_data_analysts_are_thinking_about_bi_and_data_domain. (дата звернення: 25.09.2023)

39. SAP Activate: Innovation as a Service. *URL:* <https://www.sap.com/cis/products/activate-methodology/> (дата звернення: 25.09.2023).

40. Subramanian N., Ramanathan R. (2012) A review of applications of Analytic Hierarchy Process in operations management // International Journal of Production Economics. Vol. 138, № 2. P. 215–241.

41. The Digital Enterprise 2D/3D Simulation Software from Siemens (2015) // Siemens. *URL:* https://dau.dk/Content/file_knowledge_item/DAU_3D_simulering_siemens_226_INT.pdf. (дата звернення: 01.12.2023).

42. Wiktorsson M., Noh S.D., Bellgrana M. et al. (2018) Smart Factories: South Korean and Swedish examples on manufacturing settings //Procedia Manufacturing. Vol. 25. P. 471–478.

43. Zhou K., Liu T., Zhou L. (2015) Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges // 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)/IEEE. P. 2147–2152.

ДОДАТКИ