

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Довга Надія Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА»

Група ТУбз-8-21Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

(підпис)

Довга Н. О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Рудич О. А.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Довга Надія Олексіївна. «Управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що у сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, цифровізація бізнес-процесів стає невід'ємною частиною успішного функціонування організацій, особливо малих промислових підприємств. Цифровізація є комплексним процесом, що включає автоматизацію рутинних завдань, впровадження сучасних інформаційних систем та оптимізацію виробничих процесів. Це дозволяє значно підвищити ефективність роботи, поліпшити якість продукції та зміцнити конкурентоспроможність на ринку.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *цифровізація, управління, бізнес-процеси, ефективність, підприємство, стратегія.*

ANNOTATION

Nadiia Dovha. «Management of the digitalisation of enterprise business processes». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in today's world, where technologies are rapidly developing, the digitalisation of business processes is becoming an integral part of the successful functioning of organisations, especially small industrial enterprises. Digitalisation is a complex process that includes the automation of routine tasks, the introduction of modern information systems, and the optimisation of production processes. This allows for a significant increase in work efficiency, improvement in product quality, and strengthening of competitiveness in the market.

The purpose of the work is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management of the digitalisation of business processes in an enterprise.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** of cognition was applied, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert assessment, statistical comparison, systematic generalisation and systematic analysis.

Key words: *digitalisation, management, business processes, efficiency, enterprise, strategy.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, зміст і роль цифровізації бізнес-процесів у розвитку підприємства.....	8
1.2. Методи та інструменти цифровізації бізнес-процесів підприємства...	17
1.3. Ризики, виклики та перспективи розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Фактори, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації.....	33
2.2. Сучасні інструменти підвищення ефективності бізнес-процесів компанії.....	41
2.3. Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами компанії в умовах цифровізації.....	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «АВЕДЕКС».....	56
3.1. Організаційна характеристика підприємства.....	56
3.2. Формування стратегії ТОВ «Аведекс» на основі SWOT-аналізу.....	60
3.3. Впровадження технології моделювання в управління бізнес-процесами організації з урахуванням цифровізації.....	70
3.4. Ефективність запропонованої програми розвитку товариства.....	79
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, цифровізація бізнес-процесів стає невід'ємною частиною успішного функціонування організацій, особливо малих промислових підприємств. Цифровізація є комплексним процесом, що включає автоматизацію рутинних завдань, впровадження сучасних інформаційних систем та оптимізацію виробничих процесів. Це дозволяє значно підвищити ефективність роботи, поліпшити якість продукції та зміцнити конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні засади управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств знайшли широке відображення в працях як іноземних, так і українських дослідників. Вагомий внесок у формування сучасних підходів до цифрової трансформації організацій здійснили такі зарубіжні науковці, як Е. Бриньолфссон, А. МакАфі, Т. Девенпорт, М. Портер, К. Шваб, які обґрунтували концепції цифрової економіки, цифрових платформ і інтеграції ІТ у стратегічний розвиток підприємств. Їхні праці заклали методологічні основи аналізу цифрових технологій як ключових драйверів оптимізації бізнес-процесів.

Серед українських учених значний науковий доробок у дослідженні цифровізації та управління нею належить В. Апальковій, С. Коляденку, О. Краус, Т. Латыповой, О. Невмержицькому, І. Яненкові, які досліджують інструменти цифрової трансформації підприємств, механізми впровадження цифрових технологій, проблеми організаційного розвитку в умовах цифрової економіки, а також моделі оптимізації бізнес-процесів шляхом інтеграції цифрових рішень.

Попри суттєві наукові напрацювання, окремі аспекти досліджуваної проблематики залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання питання удосконалення механізмів управління цифровізацією бізнес-процесів, оцінювання їх результативності, формування

організаційних умов для ефективної цифрової трансформації та визначення критеріїв цифрової зрілості підприємств. Саме ці прогалини зумовлюють актуальність теми та обумовлюють необхідність її подальшого наукового дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес–процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, зміст і роль цифровізації бізнес-процесів у розвитку підприємства;
- з'ясувати методи та інструменти цифровізації бізнес-процесів підприємства;
- визначити ризики, виклики та перспективи розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації;
- охарактеризувати фактори, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації;
- виявити сучасні інструменти підвищення ефективності бізнес-процесів компанії;
- розкрити алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами компанії в умовах цифровізації;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Аведекс»;
- сформулювати стратегію ТОВ «Аведекс» на основі SWOT-аналізу;
- запропонувати впровадження технології моделювання в управління бізнес-процесами організації з урахуванням цифровізації;
- оцінити ефективність запропонованої програми розвитку товариства.

Об'єкт дослідження – процес управління цифровізацією бізнес–процесів підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління цифровізацією бізнес–процесів підприємства.

Методи дослідження. Методичну основу проведеного дослідження формують сучасні теоретико-методичні підходи до управління підприємствами, напрацювання українських та зарубіжних учених-економістів, а також нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання. У процесі виконання роботи було застосовано системний і комплексний підходи, які забезпечили багатовимірний аналіз особливостей управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Для дослідження показників господарської діяльності використано інструментарій економічного аналізу, зокрема методи порівняння, узагальнення, табличного і графічного подання даних, а також аналітичний та факторний методи. Застосування методу синтезу дало можливість визначити ключові тенденції формування системи управління цифровими змінами бізнес-процесів, а факторний аналіз — встановити першочергові напрями оптимізації управлінських рішень у цій сфері.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики, методичні документи профільних міністерств і державних установ, наукові публікації у спеціалізованих джерелах, а також фінансова звітність ТОВ «Аведекс».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і роль цифровізації бізнес-процесів у розвитку підприємства

Зростання цифрової економіки здійснює вагомий вплив на функціонування та трансформацію всієї економічної системи. В умовах глобалізаційних процесів і швидкого розвитку інноваційних технологій - таких як блокчейн-системи, штучний інтелект, хмарні сервіси та високопродуктивні обчислення - цифровізація набула ключового значення для модернізації як світової, так і національної економіки. Вона активно інтегрується в різні сфери підприємницької діяльності, що зумовлює глибоку перебудову бізнес-процесів і прискорення розвитку суб'єктів господарювання [1].

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє формуванню нових управлінських концепцій, модернізації бізнес-моделей і розробленню інноваційних стратегій підприємств. Це суттєво впливає на їхню конкурентоспроможність, адаптивність та здатність підтримувати стабільний розвиток у мінливих ринкових умовах.

Сучасний етап цифровізації характеризується значним розширенням спектра цифрових інструментів, зростанням складності технологічних рішень і підвищенням вимог до цифрових компетентностей персоналу. Цифрова трансформація суттєво змінює механізми комунікації та взаємодії, водночас впливаючи на організацію робочих місць і бізнес-процесів підприємства [2].

У процесі цифровізації ключовими стають оперативність прийняття управлінських рішень, гнучкість виконання завдань і забезпечення можливості роботи в будь-якому середовищі завдяки використанню хмарних платформ та мобільних рішень. На початкових етапах розвитку підприємства

прагнуть утриматися на ринку, надалі - зміцнити позиції та забезпечити стале зростання. На кожній стадії життєвого циклу розвиток підприємства передбачає вдосконалення організаційної структури, оновлення технологічної інфраструктури та оптимізацію управлінських процесів.

З метою посилення ринкових позицій підприємства повинні постійно реалізовувати комплекс стратегічних завдань, що передбачає удосконалення внутрішніх процесів, впровадження сучасних цифрових інструментів і дотримання принципів гнучкого управління. Саме інноваційні технології, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів і модернізацію управлінських систем, стають визначальними у забезпеченні конкурентоспроможності.

Сукупність інформаційних потоків, що постійно зростає, призводить до трансформації традиційних методів управління, розширюючи можливості для аналізу, контролю та прогнозування. Відповідно, цифрові інструменти спричиняють зміни як у структурі підприємства, так і в логіці функціонування його процесів. Застосування інноваційних цифрових технологій стає необхідним для розуміння ролі цифровізації в удосконаленні бізнес-процесів і забезпеченні розвитку підприємства.

Досліджуючи сутність цифровізації як засобу підвищення ефективності діяльності підприємства, доцільно зосередитися на таких питаннях:

- визначення ключових аспектів і підходів до трактування поняття «цифровізація»;
- аналіз факторів, що впливають на формування цифрових бізнес-процесів;
- дослідження етапів упровадження цифровізації в діяльність підприємства.

Передусім необхідно розглянути зміст поняття «цифровізація» та окреслити його характерні особливості як складного соціально-економічного та технологічного феномена.

Українські науковці, серед яких О. Гладченко, Л. Шевченко, І. Алексєєв, С. Костюкова приділяють значну увагу дослідженню цифровізації,

розкриваючи її концептуальні засади, механізми реалізації та вплив на ефективність управління підприємствами. Попри значну кількість наукових розробок, підходи до визначення цифровізації залишаються різними, що свідчить про багатогранність явища та необхідність удосконалення методичного апарату.

На думку О. Харчук, цифровізація - це «комплексний процес перетворення традиційних інформаційних потоків і бізнес-процесів у цифровий формат, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства для підвищення його ефективності». Такий підхід акцентує увагу на автоматизації рутинних операцій, скороченні витрат ресурсів і підвищенні продуктивності управління.

Попов С.А. визначає головне призначення цифровізації бізнес-процесів як формування стійких конкурентних переваг підприємства та підвищення рівня його продуктивності. Науковець підкреслює, що цей процес базується на застосуванні сучасних цифрових рішень, серед яких ключове місце посідають автоматизація операцій, використання хмарних сервісів, аналітика великих масивів даних, технології інтернету речей і штучного інтелекту. Сукупність цих інструментів спрямована на оптимізацію та модернізацію внутрішніх процесів підприємства з метою зростання результативності його діяльності [14].

Розанова Н.М. зазначає, що фундаментальною ознакою цифрової трансформації підприємств є перехід до прийняття управлінських рішень на основі даних. У таких організаціях рутинні та стратегічні рішення спираються на глибокий аналіз інформації, отриманої з різноманітних внутрішніх джерел - звітів, інформаційних систем, аналітичних платформ. При цьому ручна праця поступово втрачає свою роль у виконанні повсякденних операцій, поступаючись цифровим алгоритмам та автоматизованим системам [15].

Афонін І.В. визначає цифровізацію як процес переходу інформації, операцій і виробничих механізмів з аналогового середовища у цифрове. У

контексті діяльності підприємств він розглядає її як комплексне впровадження цифрових технологій, що забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, удосконалює якість обслуговування клієнтів, оптимізує виробничі операції та підвищує ефективність функціонування компаній. Учений підкреслює, що цифровізація має вплив і на соціальну сферу, забезпечуючи громадянам доступ до широкого спектра інформаційних ресурсів та електронних послуг [3].

Отже, аналіз трактувань поняття цифровізації свідчить про відсутність єдиного підходу до його визначення. Зважаючи на це, у межах даного дослідження, спираючись на узагальнені наукові підходи, можна виокремити ключові аспекти, що формують зміст категорії «цифровізація» у контексті функціонування сучасного підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність цифровізації

1. Цифровізація як використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів

Комплекс заходів із цифровізації бізнес-процесів підприємства включає впровадження веб-платформ, онлайн-сервісів для залучення ресурсів з Інтернету, автоматизованих систем звітності та електронних сховищ даних. Значну роль у цьому процесі відіграють інформаційні бази для

взаємодії з клієнтами та користувачами, такі як CRM і DRM-системи. До цифровізації також належать бухгалтерські та банківські онлайн-сервіси, а також різні цифрові сховища даних, що сьогодні активно інтегруються у повсякденну діяльність організацій.

Цифрова трансформація передбачає переведення робочих процесів із паперового носія у цифровий формат, що спрощує виконання завдань співробітниками та оптимізує загальний робочий процес. Прикладом такого впровадження є CRM-системи, які використовуються для управління комунікаціями з цільовими аудиторіями.

2. Цифровізація для комунікації

Цифрові технології є ключовим інструментом у встановленні зв'язків із зацікавленими сторонами та підвищенні видимості компанії в Інтернеті. Вони забезпечують не лише внутрішню оптимізацію процесів, прискорюючи роботу, а й зовнішню взаємодію, сприяючи підвищенню лояльності клієнтів, впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Цифровий маркетинг є важливою складовою комунікаційної стратегії, що включає активність на різних цифрових платформах і використання додатків для поширення інформації. Завдяки цьому цифровізація формує два основні напрями комунікації: внутрішній та зовнішній, забезпечуючи ефективну взаємодію з різними аудиторіями.

3. Робота з даними як необхідний елемент цифровізації

Зі зростанням ролі цифрових технологій виникає потреба в обробці великих обсягів інформації. Цифровізація передбачає не лише збір та зберігання даних, а й їх системний аналіз та використання у прийнятті рішень. Для цього підприємства впроваджують аналітичні системи, здатні ефективно обробляти інформацію та генерувати висновки для управлінських рішень.

4. Цифровізація як ознака конкурентоспроможності

Цифровізація є не лише інструментом оптимізації процесів, а й показником рівня розвитку підприємства та його здатності конкурувати на

ринку. Підприємства, що не впроваджують цифрові рішення, ризикують втратити конкурентні переваги та знизити ефективність своєї діяльності.

Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підвищити якість продукції та послуг, автоматизувати прийняття рішень, зберігати та обробляти великі обсяги даних, а також спрощує доступ до інформації для співробітників.

Форми цифровізації на підприємствах включають:

- електронні системи управління, що автоматизують бізнес-процеси та прискорюють прийняття рішень;
- системи електронної звітності, що зменшують час на підготовку звітів і підвищують точність даних;
- хмарні технології, які забезпечують ефективне зберігання, обробку та доступ до інформації;
- електронний документообіг, внутрішній для управління документальними потоками та зовнішній для обміну юридично значущою інформацією з контрагентами та контролюючими органами [6].

На рисунку 1.2 представлені основні рівні цифровізації бізнес-процесів підприємства.

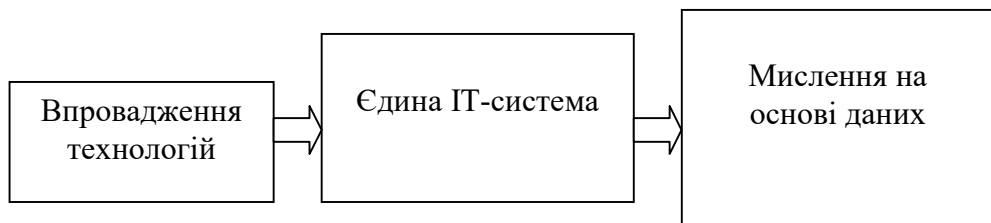


Рис. 1.2. Рівні цифровізації підприємства

Джерело: [6]

Відповідно до рис. 1.2, цифровізація бізнес-процесів охоплює три основні рівні.

На початковому рівні застосовуються окремі технології та інформаційно-технологічні інструменти. Головною метою підприємства на

цьому етапі є прискорення та автоматизація окремих процесів, що досягається шляхом експериментального впровадження нових інструментів і технологій, представлених на ринку. На окремих ділянках процесу автоматизація може підвищувати ефективність, проте її вплив залишається локальним. У цьому випадку використання цифрових рішень не є повним: частина даних втрачається, деякі функціональні можливості не задіяні, а потенціал системи залишається не використаним.

Процес переходу до другого рівня цифровізації передбачає інтеграцію всіх сервісів та IT-інструментів в єдину комплексну систему. На цьому етапі бізнес-процеси охоплюють численних учасників, а взаємодія з кожним із них формується через окремі процеси та інструменти, що, у свою чергу, забезпечує більш системний підхід до управління цифровими потоками (рис. 1.3).

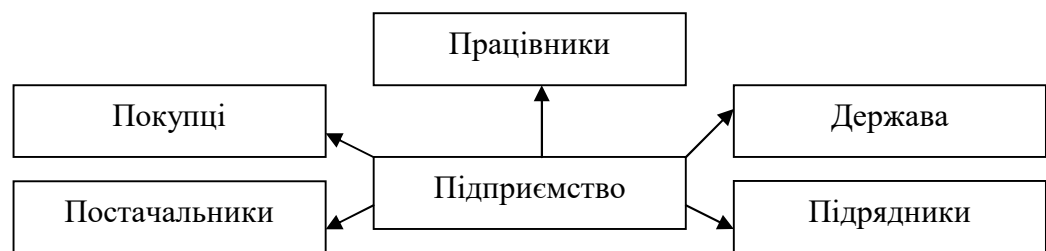


Рис. 1.3. Учасники бізнес-процесів

Джерело: [7]

Після впровадження сучасних технологій та інтеграції всіх інструментів у єдину IT-систему ключовим стає прийняття рішень на основі аналізу отриманих даних. На цьому етапі змінюється підхід до мислення та управління: рішення формуються виключно на основі інформації, а масштабуються лише ті проекти, ефективність яких підтверджена відповідними показниками.

Досягнення всіх трьох рівнів цифровізації означає проходження підприємством процесу цифрової трансформації. Вивчивши сутність і зміст цифровізації бізнес-процесів, слід окремо розглянути її роль у розвитку

підприємства. За визначенням Афоніна І.В., розвиток підприємства є комплексною зміною його діяльності та організаційної структури, що відповідає зовнішнім змінам і сприяє підвищенню ефективності функціонування організації. Автор підкреслює, що на рівні економічних суб'єктів розвиток слід розглядати як цілеспрямоване управління, орієнтоване на досягнення результатів у тривалому періоді, що створює основу для адаптації до мінливих економічних умов [3].

Туктаров Ф.К. акцентує увагу на тому, що розвиток підприємства пов'язаний із досягненням нових цілей, цілеспрямованим упровадженням змін, підвищенням складності системи або її еволюційними перетвореннями. Процес розвитку розглядається як усвідомлена діяльність, спрямована на поліпшення конкурентоспроможності шляхом модифікації окремих компонентів системи або всієї організації.

Прогрес забезпечується різними способами, головним чином через оптимізацію робочих процесів та вдосконалення структури управління. Узагальнені функції цифровізації бізнес-процесів підприємства представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Роль цифровізації бізнес-процесів

Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності за рахунок автоматизації операцій. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління даними дозволяє зменшити ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, що, в свою чергу, оптимізує та підвищує ефективність робочих процесів.

Цифровізація процесів обслуговування сприяє розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій підприємства завдяки підвищенню якості надаваних послуг. Впровадження сучасних технологій позитивно впливає на імідж компанії та залучає нових клієнтів, які віддають перевагу організаціям, що активно використовують цифрові рішення, порівняно з тими, хто їх ігнорує.

Цифрові інструменти забезпечують оптимізацію робочих процесів через покращення взаємодії між структурними підрозділами, що сприяє швидшому виконанню завдань та прийняттю управлінських рішень. Використання сучасних технологій полегшує комунікацію серед співробітників і підвищує оперативність внутрішніх процесів.

Сучасна цифрова трансформація надає можливість ефективного збору та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє підприємству приймати управлінські рішення на основі більш детального та всебічного аналізу інформації.

Інтеграція цифрових рішень у внутрішні бізнес-процеси підвищує прибутковість та загальну ефективність діяльності підприємства. У конкурентному середовищі цифровізація стає ключовим елементом, що забезпечує стабільність та стійкість бізнесу на ринку.

Особливістю сучасних цифрових технологій є їхній комплексний вплив не лише на економічні показники, а й на людський ресурс компанії, що одночасно підвищує комерційну ефективність. Автоматизація дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, звільняючи час для виконання завдань, що потребують безпосередньої участі персоналу.

1.2. Методи та інструменти цифровізації бізнес-процесів підприємства

Цифровізація бізнес-процесів підприємства є складним і поступовим процесом, що формується під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта. Тому важливо враховувати навіть незначні зміни, які можуть вплинути на внутрішню динаміку та функціонування підприємства.

Вибір методів і засобів цифровізації бізнес-процесів залежить від стратегічних пріоритетів підприємства та поточного стану його діяльності. Через обмеженість часу і ресурсів (трудових, фінансових) доцільно зосереджуватися лише на тих заходах, які дійсно необхідні для забезпечення ефективності функціонування організації.

У разі, якщо цифрові рішення впроваджуються комплексно і спрямовані на всебічні зміни з метою досягнення стратегічних цілей, ефективність цифровізації бізнес-процесів можна оцінювати як відповідність досягнутих результатів запланованій меті.

Оцінка ефективності включає аналіз економічного ефекту, а також витрат і ресурсів, необхідних для його досягнення. Як правило, аналіз проводять за обома показниками, оскільки окреме оцінювання ефекту або витрат не дозволяє сформулювати повну картину успішності діяльності підприємства.

На рисунку 1.5 представлено блок-схему, яка демонструє кроки методики цифровізації бізнес-процесів підприємства, запропонованої Сергєєвим Р.А. Кожному етапу цифровізації відповідає певний набір функцій, а послідовне застосування технологій створює умови для отримання максимального ефекту та оптимізації управління бізнес-процесами.

Процес цифровізації бізнес-процесів розпочинається з етапу ініціації. Його сутність полягає в обґрунтованому визначенні необхідності реалізації цифрових заходів.

Результатом цього етапу є формулювання ідеї, визначення мети та завдань цифровізації бізнес-процесів підприємства.

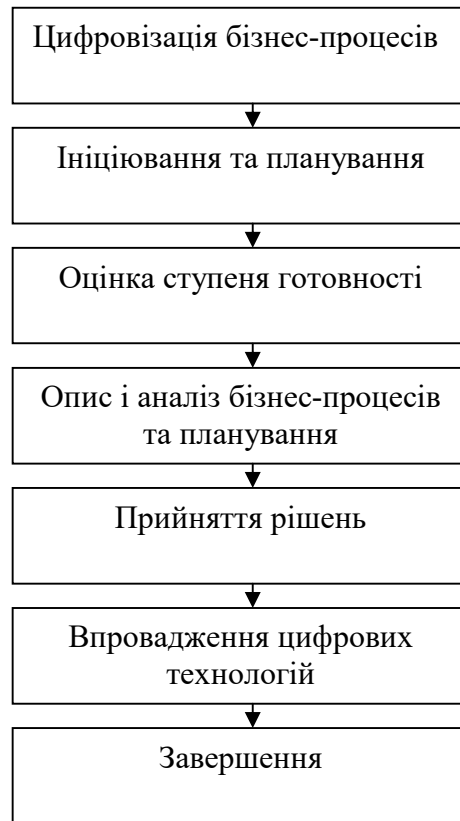


Рис. 1.5. Схема цифровізації бізнес-процесів підприємства

Джерело: [16]

Для успішного впровадження цифрових технологій та реалізації відповідного проекту необхідно дотримуватися певного комплексу вимог:

- чітке визначення мети, завдань і очікуваних результатів;
- встановлення реалістичних термінів виконання;
- об'єктивна оцінка наявних ресурсів і можливостей;
- ідентифікація потенційних перешкод і ризиків.

Ретельне планування на даному етапі забезпечує досягнення бажаних результатів у фінальній фазі впровадження сучасних інноваційних технологій.

На рис. 1.6 наведено узагальнену схему процесу планування цифровізації бізнес-процесів підприємства.

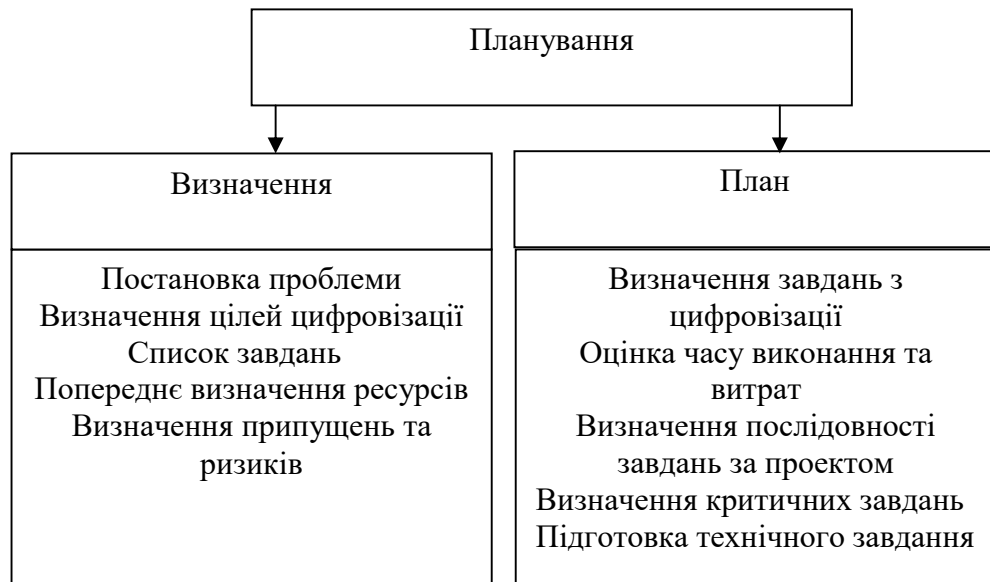


Рис. 1.6. Планування як стадія життєвого циклу проекту

Другий етап методики передбачає оцінку цифрової зрілості підприємства. Впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси потребує значних зусиль з боку організації, що підкреслює складність цього процесу. Успіх цифровізації у більшості випадків визначається рівнем готовності підприємства інтегрувати нові рішення в щоденну діяльність.

Перед впровадженням цифрових інновацій необхідно ретельно проаналізувати передумови майбутніх змін. Для ефективної реалізації цього етапу важливо визначити первинні цілі, оцінити всі види витрат та зіставити їх із очікуваним результатом. Недостатня увага до ключових аспектів на цьому етапі може призвести до неефективного використання ресурсів та втрати часу.

Основним завданням етапу є визначення рівня розвитку підприємства у сфері цифрових технологій. Результати аналізу надають інформацію про ті напрями, які потребують підвищеної уваги у процесі цифровізації, та дозволяють сформулювати план удосконалення цифрового середовища організації.

Серед ключових завдань цього етапу виділяють опис та детальний аналіз наявних бізнес-процесів. Для цього застосовуються різні мови моделювання процесів та спеціалізоване програмне забезпечення, що

полегшує створення моделей поточного стану організації. Дослідження існуючих цифрових рішень, оцінка їхніх переваг і недоліків дозволяє структурувати роботу підприємства і створити адекватну модель бізнес-процесів. Цей етап є важливим елементом класичного реінжинірингу бізнес-процесів.

Для багатокритеріальної оцінки можливих шляхів цифровізації застосовуються різноманітні методи, зокрема метод аналізу ієрархій, критерій Парето та скаляризація. Проекти, відібрані на основі цього аналізу, передбачається інтегрувати у діючу систему управління інноваціями підприємства. Функціонування такої системи формує перелік пропозицій щодо оптимізації або реінжинірингу окремих бізнес-процесів через цифрові рішення.

На цьому етапі важливо передбачити наявність системи, яка включає два ключові компоненти: експертну систему та систему прийняття рішень на основі аналізу прецедентів. Особлива увага приділяється вузлу прийняття рішень, де застосовується унікальна система підтримки управлінських рішень.

Не менш важливим є формування команди для реалізації проекту та оцінка потенційних ризиків. Етап впровадження цифрових технологій є найскладнішим, оскільки вимагає концентрації всіх доступних ресурсів. Ключовим фактором успіху є згуртованість команди та наявність спільного бачення кінцевої мети.

Керівники та відповідальні виконавці несуть відповідальність за контроль дотримання встановлених термінів, ефективне та цільове використання ресурсів, а також досягнення контрольних точок і кінцевих результатів у рамках реалізації підзадач.

На етапі виконання цифрових ініціатив можуть формуватися проміжні звіти, у яких фіксуються вже реалізовані завдання та досягнуті результати. Для забезпечення прозорості та ефективності комунікацій між учасниками

процесу та відповідальними виконавцями важливо проводити регулярні обговорення і вносити своєчасні корективи за необхідності.

Моніторинг і контроль є невід’ємними процесами, які передбачають систематичний збір та аналіз даних для оцінки прогресу впровадження цифрової трансформації. Такі процедури застосовуються на всіх етапах реалізації проектів і дозволяють оцінити ефективність виконання завдань.

Для оцінювання результатів цифровізації використовуються індикатори, що включають кількісні та якісні показники. Інформаційна система підприємства повинна надавати можливість адаптувати цифрові технології та інструменти під конкретні бізнес-процеси. Рекомендується, щоб функціонування та підтримка цієї системи контролювалися відповідальними співробітниками, які займаються питаннями цифрової трансформації на керівному рівні.

У сучасних умовах підприємства постійно розширюють рамки впровадження цифровізації бізнес-процесів. Серед найбільш типових інструментів цифрової трансформації виділяють хмарні сховища.

Хмарні технології дозволяють ефективно зберігати та обробляти великі обсяги інформації, забезпечуючи гнучкість, масштабованість і високий рівень безпеки. Вони спрощують доступ до даних, сприяють колективній роботі над проектами та забезпечують надійне створення резервних копій інформації. Хмари являють собою об’єднання великої кількості потужних серверів, що надають користувачам можливість обробляти ресурси через Інтернет. Це забезпечує аналіз об’ємних даних, розміщення конфіденційної інформації у безпечному середовищі та створення віртуальних робочих просторів для спільної роботи команд.

Хмарні сервіси включають онлайн-інструменти та програмні продукти, призначені для підтримки віддаленої роботи та вирішення різноманітних бізнес-завдань. Вони замінили класичні офлайн-програми, що вимагали встановлення на локальні комп’ютери. Використання таких рішень оптимізує

діяльність підприємств і знижує навантаження на ІТ-інфраструктуру, забезпечуючи ефективне управління даними та процесами.

Сучасні компанії активно впроваджують хмарні додатки для автоматизації щоденних завдань, перенесення ІТ-структур у віртуальний простір і підтримки нових проектів. Це дозволяє ефективно управляти зростаючими обсягами даних і скорочувати витрати на впровадження нових систем. Крім того, обробка інформації стає швидшою та більш точнішою, що сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Сервіси для колективної роботи та комунікацій

Сучасні підприємства для забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками, партнерами, постачальниками та клієнтами активно впроваджують передові технологічні рішення. Такі програми дозволяють здійснювати зберігання, обробку та управління корпоративними даними, а також забезпечують обмін документацією.

За даними дослідження Chatbot Rank, ефективність чат-ботів у вирішенні користувацьких запитів щорічно зростає на 9–15% для різних категорій завдань. Незважаючи на поширену думку про обмеженість застосування чат-ботів, вони здатні вирішувати не тільки прості завдання, але й частково виконують більш складні функції без втручання живих фахівців. Подальший розвиток таких рішень передбачає імітацію спілкування з реальною людиною, що підвищує рівень взаємодії з клієнтами.

Програми для віддаленого управління проектами

Перехід на дистанційну роботу створив потребу у віддаленому контролі за проектами. Сучасні додатки дозволяють керівникам формувати завдання для команд, відстежувати ступінь їх виконання та оперативно реагувати на зміни.

Інструменти кібербезпеки

При цифровізації бізнесу критично важливим є забезпечення захисту інформаційних потоків для мінімізації ризику витоку даних. Сучасні системи кіберзахисту дозволяють ефективно протидіяти кібератакам, підвищують

надійність збереження інформації та забезпечують безперебійну роботу організацій, підтримуючи позитивний імідж підприємства.

BPM-системи (Business Process Management)

BPM-системи призначені для управління бізнес-процесами, що дозволяє створювати, адмініструвати та моніторити робочі процеси, автоматизувати рутинні операції, покращувати комунікацію і взаємодію співробітників, а також надавати аналітичну звітність щодо виконання процесів [19]. Використання таких систем прискорює роботу, підвищує точність виконання завдань та дозволяє стандартизувати процеси, що сприяє покращенню узгодженості та передбачуваності роботи. Завдяки BPM-системам можлива оптимізація всіх сфер діяльності підприємства - від виробничих процесів до закупівель, продажів і клієнтського обслуговування.

Robotic Process Automation (RPA)

RPA-технології забезпечують автоматизацію рутинних операцій, таких як обробка даних та заповнення форм. Впровадження RPA дозволяє значно економити час, зменшувати ймовірність помилок та звільняти працівників для виконання завдань, що потребують аналітичного підходу. Використання RPA сприяє підвищенню продуктивності, ефективності бізнес-процесів і скороченню витрат на поточні операції [11].

Одним із ключових результатів впровадження RPA є підвищення ефективності бізнес-процесів. Сучасні технології, зокрема роботизована процесна автоматизація (RPA) та системи управління бізнес-процесами (BPM), відіграють центральну роль у покращенні операційної ефективності підприємств, скорочуючи час виконання завдань. Завдяки цим інноваціям співробітники отримують можливість зосередитися на виконанні завдань, що потребують високого рівня креативності та аналітичного мислення, що, у свою чергу, підвищує якість їх роботи та загальну продуктивність організації.

Для організації ефективного управління проектами використовуються спеціалізовані платформи, такі як Asana, Trello та Jira. Ці інструменти забезпечують структуровану організацію робочих процесів, контроль за

виконанням завдань у встановлені терміни та моніторинг загальної ефективності проектів. Їх застосування сприяє кращій координації командної роботи, що є необхідною умовою для успішної реалізації поставлених завдань.

Комплексне використання сучасних методів автоматизації та управління проектами дозволяє підприємствам підвищувати ефективність роботи як у швидкості виконання завдань, так і у якості результатів. Платформи для управління проектами забезпечують значні переваги, серед яких варто виділити підвищення організованості та координації всередині команд, прозорість процесів, оперативне реагування на зміни, оптимізацію планування робочих завдань та раціональний розподіл ресурсів. Крім того, поліпшується взаємодія між учасниками проектів, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Отже, цифровізація бізнес-процесів підприємства потребує системного та комплексного підходу, що включає ретельне планування та інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації. Важливим елементом цього процесу є розробка стратегічного плану, який враховує внутрішні потреби компанії та очікування кінцевих користувачів. Впровадження цифрових технологій супроводжується соціальними та економічними змінами, до яких бізнес має бути готовим. Комплексний підхід до цифровізації сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, збільшенню доходів, поліпшенню якості продукції та послуг, а також підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Сучасні цифрові платформи дозволяють підприємствам оптимізувати операційні процеси, підвищуючи продуктивність як основних, так і допоміжних бізнес-процесів. Врахування унікальних потреб та цілей кожної організації визначає вибір відповідного програмного забезпечення. Впровадження цифрових рішень сприяє гнучкості бізнес-процесів та ефективному використанню ресурсів.

Цифрова трансформація бізнес-процедур підприємств є багатоетапним процесом, що вимагає комплексних заходів. До них належать перегляд стратегій розвитку з акцентом на інноваційні технології, реорганізація структури підприємства з метою інтеграції технологій у ключові процеси, а також впровадження інноваційних рішень, що забезпечують гнучкість бізнес-процесів та їх адаптацію до сучасних умов.

1.3. Ризики, виклики та перспективи розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації

Інтеграція цифрових технологій та рішень у бізнес-процеси підприємства може супроводжуватися різними проблемами, які можуть виникнути на будь-якому етапі впровадження. З урахуванням особливостей потенційних ризиків і загроз, що пов'язані з впровадженням інноваційних технологій у діяльність підприємств, Литвин А. Ю. виділяє три ключові сфери ризику [11]:

- захист та безпека даних;
- трансформація та оптимізація бізнес-процесів;
- надійність цифрових систем і інфраструктури.

При цьому в структурі ризику автор відзначає такі характеристики: небезпека, схильність до ризику, вразливість та рівень взаємозв'язку ризиків, систематизуючи їх за змістом структурних ознак.

У таблиці 1.1 представлена детальна класифікація ризиків відповідно до запропонованої автором системи.

Таблиця 1.1

Групування ризиків при цифровізації бізнес-процесів підприємства

Структурна характеристика ризику	Витрати (витрати), пов'язані з цифровізацією
	Вразливість (чутливість)
	Взаємодія з ризиком
	Величина ризику
	Ступінь схильності до ризику

Класифікуючи ризики, що супроводжують процес цифровізації бізнес-процесів, можна виділити основні фактори та охарактеризувати ризики, які вони провокують.

1. Зростання витрат і дефіцит ресурсів

Впровадження цифрових технологій завжди пов'язане з фінансовими витратами. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури включають

закупівлю обладнання, обслуговування техніки, ремонт, а також адаптацію та впровадження програмного забезпечення. Сучасна економіка ставить перед менеджерами завдання досягати максимальних результатів за мінімальних витрат, тому надмірні витрати на цифровізацію можуть створювати ризики та знижувати фінансову стійкість підприємства.

Ресурсне забезпечення бізнес-процесів повинно бути повним: це стосується не лише фінансів, але й часу, кваліфікації персоналу та інших інструментів. Недостатнє забезпечення ресурсами створює ризики збоїв у роботі підприємства.

2. Зміни в робочих процесах

Операційні ризики передбачають необхідність коригування робочих процесів, що може впливати на строки виконання завдань. Особливо актуальні у цифровізації такі види ризиків: стратегічні, технологічні, нормативні, кібернетичні, ризики стійкості, витоку даних та конфіденційності.

Цифрова трансформація може порушувати комунікацію між розробниками ПЗ та керівниками, а також всередині колективу. Спотворення або відсутність інформації може негативно впливати на роботу та результати діяльності.

Внутрішні фактори ризику:

- неправильне уявлення про масштаб змін без урахування специфіки галузі та впливу цифрових інновацій на організацію бізнесу;
- ігнорування аналізу потреб клієнтів і можливих майбутніх змін на ринку;
- недостатня конкретизація цілей, критеріїв успіху та очікуваних результатів, що призводить до ізольованого виконання цифрових проектів або конкуренції за ресурси;
- відсутність орієнтації на розвиток, де нововведення сприймаються як можливість вдосконалення;

- надмірне планування, що уповільнює процес змін і знижує гнучкість;
- технологічна орієнтація без оцінки користі для бізнесу, коли іт-продукт розглядається як самостійна цінність;
- ігнорування корпоративних цінностей, переконань та стандартів поведінки, що сповільнює впровадження цифрових стратегій;
- недостатній рівень цифрової культури серед співробітників;
- зростання ризиків управління даними: втрати інформації, несанкціонованого доступу, зломи персональних та корпоративних ресурсів.

У початковій фазі проекту цифровізації існує ризик неправильного визначення критеріїв оцінки успішності. Для запобігання проблемам доцільно застосовувати детальні регламенти, інструкції, документацію з ключовими показниками ефективності (KPI), а також навчальні матеріали для підвищення кваліфікації співробітників.

Модифікація стандартних ІТ-продуктів може займати багато часу, що створює ризик втрати конкурентних позицій. Великі компанії, зокрема банки, віддають перевагу розробці індивідуальних ІТ-рішень, щоб адаптувати бізнес-процеси до специфічних потреб.

Серед ключових напрямів цифровізації виділяють:

- оптимізацію віддаленої роботи;
- розвиток онлайн-операцій і дистанційних продажів;
- спрощення доступу до послуг;
- боротьбу з кібератаками;
- управління на основі даних;
- програми персоніфікації та розвиток екосистем;
- розробку власного програмного забезпечення;
- підвищення потреби в ІТ-фахівцях.

Компанії, що впроваджують цифрові технології без належного аналізу, ризикують затягнути трансформацію і знизити ефективність інновацій. За даними досліджень, понад 70% промислових підприємств зберігають

інвестиції у цифровий розвиток у 2024 році. Цифровізація закупівельних процесів сприяє скороченню транзакційних витрат і оптимізації складських запасів, підвищуючи операційну ефективність. Цифрові платформи корпоративних закупівель інтегруються з управлінськими системами підприємств, забезпечуючи комплексні рішення для бізнесу будь-якого масштабу.

Наскрізна автоматизація сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню прибутковості підприємств. Одним із перспективних напрямків цифровізації промисловості на найближчі десять років є впровадження технологій штучного інтелекту, таких як алгоритми машинного навчання та предиктивна аналітика. Великі підприємства вже готові інвестувати у автоматизацію наскрізних процесів закупівель, розуміючи довгостроковий ефект для бізнесу.

Штучний інтелект є ключовим трендом технологічного ринку. Спрощення доступу до розробок у сфері ШІ стимулює активне впровадження цих технологій у різні бізнес-процеси, що дозволяє підвищити продуктивність праці, звільнити персонал від рутинних завдань і перенаправити його зусилля на стратегічно важливі завдання. Експерти визнають значний потенціал ШІ як драйвера прогресу в промисловості.

Попри різну ступінь проникнення цифрових технологій у різних секторах, розвиток хмарних сервісів і зниження витрат на цифровізацію сприяють їх широкому впровадженню. Використання інтелектуальних проектів може стикатися з високими витратами та невизначеністю термінів реалізації, проте подолання цих перешкод робить технології більш доступними та створює передумови для масштабного використання.

Однією з ключових тенденцій є платформізація ринку. Платформи об'єднують усіх учасників процесу - від споживачів до постачальників - в одній інформаційній системі, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та координувати взаємодію на всіх етапах. Платформізація сприяє технологічному прогресу і підвищує прозорість ринку, водночас обмежуючи

свободу формування цін. Очікується, що в найближчі роки нові платформи будуть консолідуватися під контролем кількох великих гравців, що стане важливим фактором ринкової конкуренції.

Цифрова трансформація бізнесу - це сучасний тренд, що полягає у переході від простого використання ІТ до всебічного перетворення бізнес-процесів. Багато підприємств вже задовольнили базові потреби в ІТ і зараз спрямовують зусилля на покращення цифрової інфраструктури та підвищення продуктивності. При цьому зміни в інформаційних технологіях є лише верхівкою айсберга: цифрова трансформація охоплює бізнес-моделі, взаємовідносини з партнерами та клієнтами, управління персоналом і внутрішні процеси, вимагаючи кардинальної перебудови підходів до управління та стратегії розвитку. Така трансформація передбачає не лише впровадження нових інструментів, а й зміну мислення на всіх рівнях організації.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізувавши різні трактування поняття цифровізації, можна стверджувати, що єдиного підходу до його визначення не існує. Тому в межах цього дослідження, спираючись на систематизацію наукових підходів, доцільно виділити ключові аспекти, що характеризують цифровізацію підприємства:

- використання цифрових технологій з метою автоматизації, заміни ручних операцій і підвищення простоти виконання робочих процесів;
- застосування цифрових засобів для комунікацій;
- обов'язкове оперування даними як центральним елементом цифровізації;
- цифровізація як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Виділяють три основні рівні цифровізації бізнесу. На початковому рівні підприємства впроваджують окремі цифрові технології та інформаційні інструменти. Мета цього етапу – прискорити та автоматизувати окремі процеси, експериментуючи з новими рішеннями, що з'являються на ринку. Автоматизація при цьому має локальний характер: частина даних не використовується, окремі функції інструментів залишаються нереалізованими, а потенційні можливості – незадіяними. Це поступово зумовлює перехід до другого рівня цифрової трансформації, коли всі сервіси та інструменти інтегруються в єдину ІТ-систему. Після встановлення цілісної системи управління даними виникає потреба ухвалення рішень на основі отриманих масивів інформації. На цьому етапі змінюється управлінська логіка: масштабуються лише ті проекти, які демонструють підтверджені позитивні результати.

3. Процес цифровізації бізнес-процесів підприємства може бути описаний через блок-схему, яка відображає послідовність застосування відповідної методики. Вона охоплює такі етапи: ініціювання та планування;

оцінювання рівня готовності підприємства; опис і аналіз наявних бізнес-процесів та формування плану цифрових змін; ухвалення управлінських рішень; впровадження цифрових технологій; завершення та оцінка результатів.

4. До основних інструментів цифрової трансформації бізнесу належать:

- хмарні технології та віддалені сховища даних;
- сервіси для спільної роботи та комунікації;
- програмні засоби для дистанційного управління проєктами;
- інструменти забезпечення кібербезпеки;
- BPM-системи для управління бізнес-процесами;
- платформи Robotic Process Automation (RPA);
- поширені інструменти управління завданнями, такі як Asana, Trello

та Jira.

5. В умовах цифровізації потребують особливої уваги такі групи ризиків та загроз: стратегічні, технологічні, операційні, нормативно-правові, кіберзагрози, ризики стійкості бізнесу, витоку даних та порушення конфіденційності.

6. До перспективних напрямів цифрового розвитку підприємств належать:

- удосконалення механізмів дистанційної роботи персоналу;
- розширення частки операцій, що виконуються онлайн;
- спрощення доступу до послуг для споживачів;
- активний розвиток каналів дистанційного продажу;
- підвищення ефективності протидії кіберзагрозам;
- перехід до моделі управління, заснованої на аналізі даних;
- упровадження персоналізованих сервісів;
- формування та розвиток цифрових екосистем;
- створення власного програмного забезпечення;
- зростання потреби у кваліфікованих ІТ-фахівцях.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фактори, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації

Підвищення результативності бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації, як відзначають провідні українські та зарубіжні дослідники, забезпечується комплексом чинників, що поєднують класичні підходи та інноваційні тенденції розвитку. Сукупність таких чинників, які впливають на ефективність бізнес-процесів у цифровому середовищі, представлена на рис. 2.1. Усі фактори було поділено на дві групи — традиційні та сучасні. До традиційних віднесено: репутацію компанії, диверсифікацію каналів збуту, поведінкові особливості споживачів, рівень ринкової конкуренції, тренди галузевого розвитку, професійність персоналу, забезпеченість необхідними ресурсами, особливості організаційної структури та корпоративної культури, а також рівень сервісу.

Сьогодні значно зростає значення ділової репутації як елемента, що впливає на формування фінансових і економічних результатів діяльності підприємства, його стійкість на ринку, конкурентні переваги та якість бізнес-процесів. Позитивна репутація виступає інтегральним показником довіри до компанії з боку зовнішнього середовища та суттєво впливає на її розвиток у сучасних умовах.

У межах проведеного дослідження, орієнтованого на оцінювання можливостей підвищення ефективності бізнес-процесів, були визначені ключові складові, що формують ділову репутацію: якість продукції чи послуг, професіоналізм управлінського персоналу, конкурентоспроможність компанії, корпоративні цінності та норми, високі показники економічної результативності, ефективність маркетингової політики та інші важливі

характеристики. Сукупна дія цих факторів сприяє оптимізації та вдосконаленню бізнес-процесів у цифровому середовищі, зокрема завдяки застосуванню сучасних маркетингових інструментів, таких як онлайн-продажі через вебресурси [69].

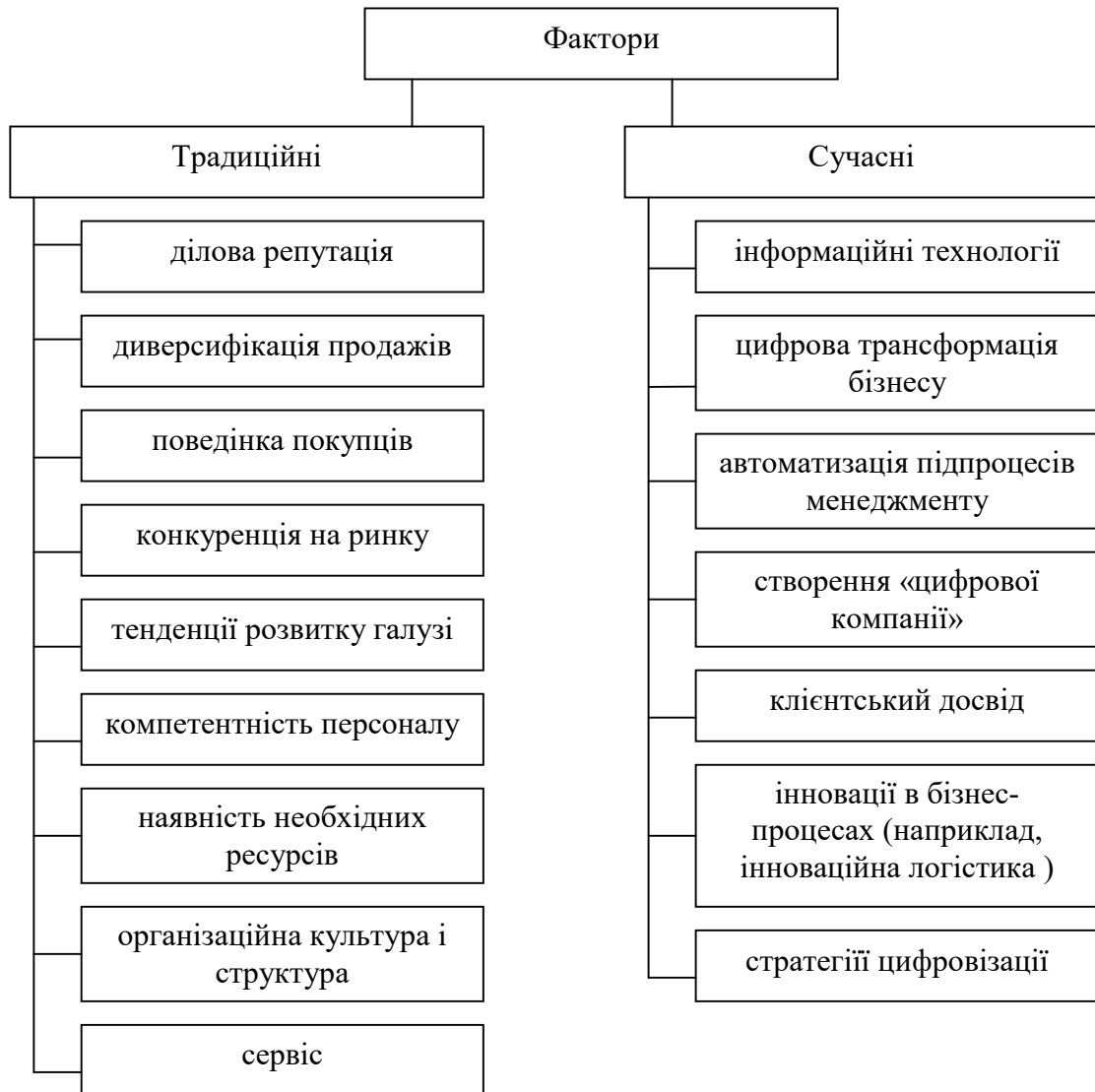


Рис. 2.1. Фактори підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації

Джерело: складено автором

Диверсифікація продажів виступає важливим чинником підвищення результативності ключових бізнес-процесів торговельних підприємств, насамперед процесу реалізації товарів чи надання послуг. Її вплив

проявляється у впровадженні нових видів продукції (послуг), удосконаленні структури основних засобів (зокрема обладнання та програмного забезпечення), а також у зменшенні ризиків, що супроводжують виконання основних бізнес-процесів. Наприклад, розширення асортименту сприяє мінімізації загрози надлишкових товарних запасів [39].

Значущість дослідження споживчої поведінки для підприємств постійно зростає [48]. Розуміння мотивів та потреб покупців дає змогу формувати актуальні бізнес-процеси, орієнтовані на клієнта та адаптовані до його уподобань.

У сучасних умовах цифрової трансформації на споживацьку поведінку вагомо впливають такі чинники:

- позиція популярних блогерів;
- відгуки та коментарі у соціальних мережах, важливу роль серед яких відіграють репости.

Репост є інструментом оперативного поширення інформації, що забезпечує швидке копіювання та розміщення матеріалів на сторінках користувачів або надсилання їх іншим особам.

Конкурентне середовище також значно визначає рівень ефективності бізнес-процесів у цифрову епоху. Вибір адекватної конкурентної стратегії, що передбачає систему дій і рішень для досягнення успішних позицій на ринку, є ключовим фактором підвищення результативності діяльності. Стратегії конкуренції можуть бути оборонними або наступальними [99]. Зокрема, у ситуації високої конкуренції підприємство може оптимізувати бізнес-процеси шляхом переходу до продажів через власний вебсайт або мобільні застосунки.

Активний розвиток галузі також стимулює підвищення ефективності бізнес-процесів, що може проявлятися у зростанні попиту, посиленні результативності маркетингових та рекламних заходів.

Підприємства з достатньою фінансовою базою або доступом до ресурсів мають більше можливостей для модернізації та оптимізації наявних

процесів. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетенцій та мотивація працівників є передумовами впровадження нових підходів до виробництва та збуту [83].

Організаційна структура і корпоративна культура належать до традиційних чинників, що впливають на продуктивність бізнес-процесів. Вони визначають ефективність управлінських рішень, характер комунікацій, розподіл ролей та відповідальності.

Сервіс також залишається важливим елементом підвищення ефективності бізнес-процесів, оскільки рівень обслуговування та спектр послуг безпосередньо впливають на задоволення потреб покупців і результативність операційної діяльності.

До сучасних факторів, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі, належать: інформаційні технології, цифрова трансформація, автоматизація управлінських процесів, створення концепції «цифрової компанії», розвиток клієнтського досвіду, інновації у бізнес-процесах (зокрема логістичних), а також реалізація стратегій цифровізації.

Використання інформаційних технологій забезпечує раціональне управління всіма видами ресурсів підприємства, наприклад, завдяки застосуванню спеціалізованого програмного забезпечення або ERP-систем. ERP-технології дозволяють значно підвищити якість планування та координації всієї комерційної діяльності [34].

Інформаційні системи у сфері менеджменту бізнес-процесів є інструментом підвищення контрольованості та ефективності діяльності підприємства [64].

В Україні реалізується масштабна ініціатива з формування економіки нового технологічного укладу - програма «Індустрія 4.0». Ключовим завданням цифрової трансформації бізнесу є підвищення результативності компаній шляхом оптимізації існуючих бізнес-процесів [39]. На сучасному етапі автоматизація виступає одним із провідних напрямів удосконалення

управління бізнес-процесами, адже її головною метою є зростання соціально-економічної ефективності підприємства [51].

Автоматизація забезпечує раціональний розподіл функцій між людиною та технічними засобами [46]. Основним результатом таких змін є покращення керованості, підвищення продуктивності й, як наслідок, збільшення обсягів реалізації продукції або послуг завдяки впровадженню спеціалізованого програмного забезпечення.

Одним із ключових факторів зростання ефективності бізнесу стає формування «цифрової компанії». Під цим поняттям розуміють суб'єкт господарювання, який активно інтегрує сучасні телекомунікаційні та інформаційні технології в усі сфери діяльності.

Поступове впровадження цифрових інструментів трансформує підприємство і його мислення, формуючи цифровий підхід до управління та створюючи цифровий продукт [66]. Трансформаційні процеси в бізнесі визначають зміну якості бізнес-процесів, що значною мірою зумовлено зовнішніми факторами, зокрема зростанням очікувань клієнтів щодо доступності інформації про компанію, її послуги та продукти.

Сучасні технології дають змогу систематизувати великі масиви даних і надавати партнерам і споживачам актуальну бізнес-інформацію. Орієнтація на позитивний клієнтський досвід допомагає компаніям посилювати конкурентні позиції та розширювати ринки збуту, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності [49].

У цьому контексті інноваційна логістика виступає засобом раціоналізації потокових процесів шляхом впровадження сучасних інновацій в систему управління, що дає змогу оптимізувати витрати, покращити якість сервісу та підвищити результативність бізнес-процесів [38].

Стратегії цифрового розвитку підприємств можуть розроблятися як для окремих бізнес-процесів, так і для їх комплексного вдосконалення. Можливості реалізації подібних стратегій є досить широкими, зокрема вони дозволяють:

- залучати нові сегменти клієнтів, насамперед активних користувачів цифрових платформ;
- покращувати фінансові результати;
- зміцнювати конкурентні переваги шляхом адаптації структури управління та цифровізації внутрішніх процесів;
- налагоджувати ефективні комунікації з партнерами;
- розширювати інноваційні напрями розвитку компанії;
- формувати дієві інформаційні системи та забезпечувати омніканальність;
- прискорювати окремі бізнес-процеси та підвищувати їх гнучкість.

У межах дослідження також визначено основні методи, що дають змогу підвищити ефективність бізнес-процесів у цифровому середовищі. Їх застосування - окреме або комплексне - забезпечує вдосконалення управлінських, операційних і технологічних аспектів діяльності підприємства (табл. 2.2).

У ході проведеного дослідження було визначено низку методів, що сприяють зростанню результативності бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації. Серед інструментів, які активно застосовуються останніми роками, можна виокремити:

- функціонально-вартісний аналіз;
- СУР-метод, підхід 8D;
- метод оцінювання значущості бізнес-процесів;
- методи структурування;
- «мозковий штурм»;
- формалізовані універсально-принципові (ФУП) й бенчмаркінг.

Кожен із зазначених підходів має власні характерні риси та механізми впливу, які забезпечують покращення роботи бізнес-процесів у цифровому середовищі, зокрема щодо визначення їх вартості, пріоритетності чи виявлення ефективних напрямів розвитку компанії.

Таблиця 2.1

Методи підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах
цифровізації

Назва методу	Загальна характеристика	Вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації
Функціонально-вартісний аналіз	Масштабна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища компанії	Дозволяє оцінити вартість бізнес-процесу, визначити пріоритетні напрями розвитку компанії
СУР-метод	Дія даного методу полягає в тому, що будь-яка зміна виручки породжує більш сильну зміну поточного прибутку, і навпаки	Визначення впливу на окремі інструменти бізнес-процесів, оцінка їх ефективності
Метод 8D	Метод вирішення проблем	Створення та розширення бази даних, поліпшення навичок для реалізації коригувальних дій; зростання здатності ідентифікувати системні зміни
Метод визначення значимості бізнес-процесів	Метод, де на підставі якісної оцінки проводиться оцінка важливості основного або допоміжного бізнес-процесу	Пошук необхідних факторів і умов для підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації, оцінка необхідних факторів впливу
Структурування	Метод, який показує, як влаштована взаємодія між організаційними одиницями, розкриває інформацію про основних учасників бізнес-процесу	Створення ефективної структури (робіт, дій, заходів) бізнес-процесів, що сприяють зростанню їх ефективності в умовах цифровізації
Метод мозкового штурму	Якісний метод, який дозволяє за допомогою групи експертів запропонувати необхідні заходи підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації	Компетентність експертів дозволяє розробити дієві інструменти та заходи щодо зростання ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації. Розробка ефективних інноваційних рішень в області цифровізації процесів
Формалізовані універсально-принципові (ФУП) методи	Активне використання успішного досвіду компаній	Підвищення базових показників бізнес
Методи бенчмаркінгу	Вивчення та аналіз діяльності успішних компаній	Застосування досвіду конкурентів при реалізації заходів підвищення ефективності бізнес

Складено автором за [16], [17], [18], [40], [59], [52], [61]

Отже, для підвищення результативності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації застосовується широкий спектр факторів та інструментів. У межах роботи автором було систематизовано ключові чинники впливу, поділені на дві групи - традиційні та сучасні, що дає можливість комплексно оцінити потенціал розвитку бізнес-процесів у нових економічних умовах.

2.2. Сучасні інструменти підвищення ефективності бізнес-процесів компанії

З метою підвищення результативності бізнес-процесів підприємства застосовуються відповідні інструменти. У сучасних умовах масштабної цифровізації всіх сфер економічної діяльності та повсякденного життя населення особливої актуальності набувають саме інноваційні інструменти, тісно пов'язані з цифровими технологіями, які у підсумку забезпечують приріст ефективності бізнес-процесів.

У роботі автор систематизував і проаналізував ключові інструменти такого типу (рис. 2.2). Нижче розглянуто та охарактеризовано подані на рис. 2.3 основні інструменти підвищення результативності бізнес-процесів у сучасних умовах цифрової трансформації.

Мерчандайзинг. Комплексне застосування інструментів мерчандайзингу в моделюванні бізнес-процесів передбачає суттєве вдосконалення системи планування та управління діяльністю. Йдеться про необхідність системного підходу до посилення комунікаційної, ринкової та економічної ефективності просування товарів чи послуг. Мерчандайзинг охоплює відбір і оцінку продукції (послуг) з огляду на дизайн та привабливість упаковки; коректність маркування й повноту інформації про товар; вибір оптимальної форми та способу продажу; взаємодію з клієнтами та інструменти залучення потенційних споживачів. Основною метою є отримання економічної вигоди та задоволення потреб покупців через ефективно побудовану систему бізнес-процесів. У цьому контексті активно застосовуються цифрові технології: спеціалізоване програмне забезпечення, інтернет речей, роботизовані рішення та інші [43].

Аутсорсинг. У сучасній господарській практиці більшість компаній використовують аутсорсингові послуги, особливо в таких сферах, як бухгалтерський облік, аудит, реклама, маркетинг, юридичний супровід, транспортне обслуговування тощо [54]. За своєю суттю це забезпечення

підтримки допоміжних бізнес-процесів — маркетингової, комерційної та інших видів діяльності - із використанням цифрових інструментів: корпоративних веб-сайтів, мобільних застосунків, спеціалізованого програмного забезпечення [63].



Рис. 2.2. Основні інструменти підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах поточної цифровізації

Бенчмаркетинг. Цей інструмент ґрунтується на вивченні досвіду організацій-партнерів та використанні їхніх найкращих практик для

отримання більш високих результатів, зокрема для підвищення продуктивності допоміжних бізнес-процесів, що підтримують основні напрями діяльності. Бенчмаркетинг розглядають як процес виявлення сильніших підходів у конкурентів, удосконалення власних методів роботи та глибшої оцінки ринкового середовища. Його ключова мета – зміцнення конкурентних позицій компанії, формування дієвої програми впровадження отриманих результатів і підвищення ефективності продуктів, послуг чи процесів. Головним завданням бенчмаркінгу виступає безперервне покращення бізнес-процесів та розвиток системи менеджменту. Його цінність полягає в тому, що, аналізуючи успіхи та прорахунки інших компаній, підприємство може сформулювати власні оптимальні рішення та моделі процесів. В основі концепції бенчмаркінгу лежить структуризація бізнесу, що допомагає оцінити рівень його успішності та планувати подальший розвиток. Серед ключових цифрових технологій у межах цього інструмента – Big Data, хмарні сервіси, бездротові мережеві рішення.

Інжиніринг. Застосування інжинірингових підходів у моделюванні бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації має спиратися на комплексний управлінський підхід. У цьому контексті активно використовуються технології штучного інтелекту, вебресурси, програмні рішення, хмарні сховища даних тощо. Основною метою інжинірингу є систематизація діяльності підприємства, представлення бізнес-процесів у вигляді багаторівневої структури із чітко визначеними взаємозв'язками між ними.

Реінжиніринг. Це кардинальне перепроєктування бізнес-процесів, яке здійснюється командою кваліфікованих фахівців. Процес є складним, витратним і застосовується переважно компаніями, що перебувають у кризі, або лідерами ринку, які прагнуть утримувати конкурентну першість. На початковому етапі створюється модель ідеального бізнес-процесу, яка згодом коригується з урахуванням фактичних можливостей, наявних ресурсів і фінансування. Всі процеси інтегруються між собою, оновлюється або

вибудовується корпоративна стратегія, визначаються показники оцінювання ефективності. В межах цифрової трансформації поширення набуває нова концепція – Х-інжиніринг, що є наступним етапом розвитку теорії управління. Вона забезпечує високий рівень організації діяльності підприємства, дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками, оцінювати якість партнерських зв'язків, а також сприяє зростанню продуктивності процесів і підприємства загалом.

Інформаційні та цифрові технології. Серед найзначущіших цифрових інструментів у моделюванні бізнес-процесів сьогодні виокремлюють Big Data – великі масиви структурованої і неструктурованої інформації та методи їх обробки, що забезпечують розподіл, аналіз і використання даних для прийняття управлінських рішень. Застосування цифрових технологій у плануванні, оцінюванні та реалізації бізнес-процесів не лише сприяє розвитку підприємства, але й підвищує результативність його матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В останні роки значного поширення набули цифрові рішення у сфері управління персоналом – платформи для онлайн-навчання, курси та тренінги, які враховують сучасні потреби співробітників у професійному розвитку. Таким чином, цифрові технології створюють умови для інноваційного розвитку, упровадження нових моделей надання цінності клієнтам, модернізації бізнес-моделей та освоєння сучасних платформ. У процесі цифрової трансформації ключову роль відіграє стратегія цифрового розвитку, яка повинна враховувати зовнішні виклики, можливості нових технологій і наявні конкурентні переваги компанії.

В останні роки спостерігається стрімке зростання інтересу компаній до автоматизації власних операцій, зокрема - до роботизації бізнес-процесів. Роботизація сьогодні розглядається як одна з найбільш прогресивних і швидко впроваджуваних технологій у сфері управління діяльністю підприємств. У більшості сучасних програмних комплексів автоматизації вже передбачені спеціальні конструктори схем бізнес-процесів, за допомогою яких можливо моделювати послідовність виконання робіт та їх передачу між

різними підрозділами. Як зазначають фахівці, ефективними прикладами таких систем є ERP-платформи, що передбачають обов'язковий опис існуючих процесів і їх інтеграцію в єдине середовище. Серед головних переваг ERP-рішень виділяють комплексність функцій, високу автоматизацію, а також тісний взаємозв'язок між процесами управління, планування та операційної діяльності.

Бізнес-процеси компанії все частіше пов'язуються з використанням спеціалізованого програмного забезпечення, що свідчить про активний перехід до цифрових форматів роботи. Автоматизації підлягає широкий спектр процесів - від закупівель і постачання до збуту товарів та надання послуг, що стає можливим завдяки цифровим платформам та іншим інструментам.

Сегментація клієнтів передбачає визначення груп споживачів, які найчастіше здійснюють покупки. Це охоплює маркетингові бізнес-процеси та потребує застосування таких цифрових технологій, як сайти, мобільні додатки, IoT-рішення, Big Data та програмні системи.

Місія та бачення компанії формують узагальнене уявлення про діяльність підприємства. Для більшості організацій сфери послуг ключовим орієнтиром є задоволення потреб клієнтів шляхом використання сучасних технологій і цифрових каналів взаємодії.

Оцінювання задоволеності клієнтів включає збір та аналіз даних споживачів для визначення рівня їх задоволення й виявлення нагальних потреб. Найчастіше застосовуються онлайн-опитування, мобільні застосунки, хмарні сервіси та спеціальне аналітичне програмне забезпечення.

Управління знаннями зосереджується на розвитку компетентностей персоналу завдяки коучингу, семінарам, тренінгам і онлайн-курсам. У цьому контексті використовуються цифрові платформи навчання, засоби бездротового зв'язку та штучний інтелект.

Команди злиття - це групи керівників підприємств, що об'єднуються для пошуку синергії та узгодження діяльності після злиття чи поглинання.

Технологічну основу взаємодії становлять хмарні сервіси, програмні комплекси, штучний інтелект і корпоративні цифрові платформи.

Інтеграція ланцюгів постачання спрямована на підвищення ефективності обміну інформацією між партнерами. Тут застосовуються бездротові канали зв'язку, цифрові системи управління, хмарні сервіси та інші технології.

Стратегічне планування - це визначення довгострокового напрямку розвитку бізнесу, включаючи формування нових ідей, концепцій і трансформаційних процесів.

Венчурне фінансування забезпечує залучення інвестицій для розвитку інноваційних напрямів діяльності як всередині, так і за межами компанії. Цей процес спирається на цифрові фінансові інструменти, аналітичні платформи та сучасні засоби комунікації.

Збалансована система показників переводить місію і стратегічні цілі підприємства в конкретні кількісні параметри, дозволяючи контролювати досягнення результатів. Для цього використовуються Big Data, хмарні технології та сучасні аналітичні платформи.

Процесно-орієнтоване управління передбачає облік витрат за всіма процесами та їх прив'язку до продуктів і клієнтів, що дозволяє точніше визначати економічну доцільність операцій. У цьому напрямі застосовуються цифрові платформи, засоби зв'язку та інші інформаційні технології.

Ключові компетенції охоплюють унікальні знання та навички, що створюють цінність для клієнтів і забезпечують конкурентні переваги компанії. Їх розвиток пов'язаний з упровадженням сучасних цифрових рішень та формуванням інноваційного потенціалу організації в умовах цифрової трансформації галузей і процесів.

Матриця BCG застосовується як інструмент стратегічного аналізу для оцінки асортиментної політики компанії. Використання цієї матриці дозволяє визначати ефективність асортименту та пропонувати оптимальні бізнес-рішення, наприклад, для онлайн-продажів, де активно використовуються

сучасні технології, такі як штучний інтелект і технології віртуальної реальності.

Краудсорсинг передбачає пошук рішень за допомогою зовнішніх учасників, використовуючи їхні знання і досвід. Цей інструмент зазвичай реалізується дистанційно на добровільній основі, наприклад, у маркетингових процесах із застосуванням цифрових платформ, хмарних сховищ даних та програмного забезпечення.

Модель закупівель Краліча допомагає формувати різні стратегії закупівель товарів чи послуг і сприяє плануванню ефективної взаємодії з партнерами. Інструмент дозволяє візуалізувати та оптимізувати комунікації, закупівлі і партнерські зв'язки за допомогою сучасних програмних рішень та цифрових платформ.

Сценарне планування використовується для прогнозування розвитку компанії в умовах невизначеності. Воно дозволяє об'єднувати альтернативні сценарії майбутнього з коротко-, середньо- та довгостроковими перспективами, використовуючи сучасні цифрові технології, включаючи штучний інтелект та мережі нового покоління.

Парето-аналіз спрямований на визначення пріоритетів у бізнес-процесах. Його основа — емпіричне правило 20/80: 20% причин призводять до 80% наслідків. Наприклад, визначивши ключові 20% причин дефектів у реалізованих товарах, можна значно зменшити втрати.

Реструктуризація передбачає комплексну оптимізацію бізнес-процесів компанії, включно з закупівлями та реалізацією продукції. Для цього застосовуються цифрові технології: онлайн-платформи, програмне забезпечення, бездротові пристрої та інші.

Корпоративна культура та її розвиток неможливі без участі керівництва на всіх рівнях. Процеси формування культури також супроводжуються цифровізацією через використання сучасних платформ та технологій.

Стратегічні альянси дозволяють компаніям координувати зусилля для підвищення конкурентоспроможності на ринку та застосовувати інноваційні цифрові технології, зокрема штучний інтелект.

Для моделювання бізнес-процесів застосовуються спеціальні інструменти, такі як ARIS Express та Process Mining, який використовує математичні моделі для відновлення реального стану процесів на основі даних з інформаційних систем.

Таким чином, сучасними інструментами для ефективного моделювання та управління бізнес-процесами компаній є аутсорсинг, бенчмаркетинг, мерчандайзинг, управління знаннями, інжиніринг, сегментація клієнтів, реінжиніринг, сценарне планування, краудсорсинг, ключові компетенції, стратегічні альянси, реструктуризація, стратегічне планування та інші. Використання цих методів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності компанії та загальної продуктивності діяльності на ринку за допомогою сучасних програм, платформ, технологій та інновацій.

2.3. Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами компанії в умовах цифровізації

Алгоритм оцінки ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації представляє розгорнуту схему з певними варіантами виконання етапів і рішень (з позитивним і негативним їх розвитком), що показано графічно (рис. 2.3).

Запропонований алгоритм оцінки ефективності моделювання бізнес-процесу умовно можна розділити на кілька етапів, за результатами оцінки показників передбачається проміжний контроль результатів з необхідним коригуванням бізнес-процесу. Так, наприклад, якщо на початковому етапі виявиться, що бізнес-процес нерентабельний, то оцінка ефективності використання трудових ресурсів не має значення, як і оцінка ступеня участі грошових активів бізнес-процесів у сукупних оборотних активах організації, інші дії.

Алгоритм оцінки ефективності моделювання бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації, на думку автора роботи, починається з дослідження бізнес-процесу, його організації, ступеня виконання, в тому числі загальної оцінки. Наступним етапом у запропонованій методиці є оцінка окупності запропонованого бізнес-процесу. Даний етап є розрахунковим, розрахунок окупності запропонованого бізнес-процесу здійснюється за формулою (2.1):

$$ПО = ІК : ДПп, \quad (2.1)$$

де ПО - період окупності запропонованого бізнес-процесу;

ІС - сума інвестиційних коштів, які спрямовані на реалізацію запропонованого бізнес-процесу, тис. грн.;

ГПп - середня сума грошового потоку від реалізації запропонованого бізнес-процесу, тис. грн.;

n - кількість періодів.

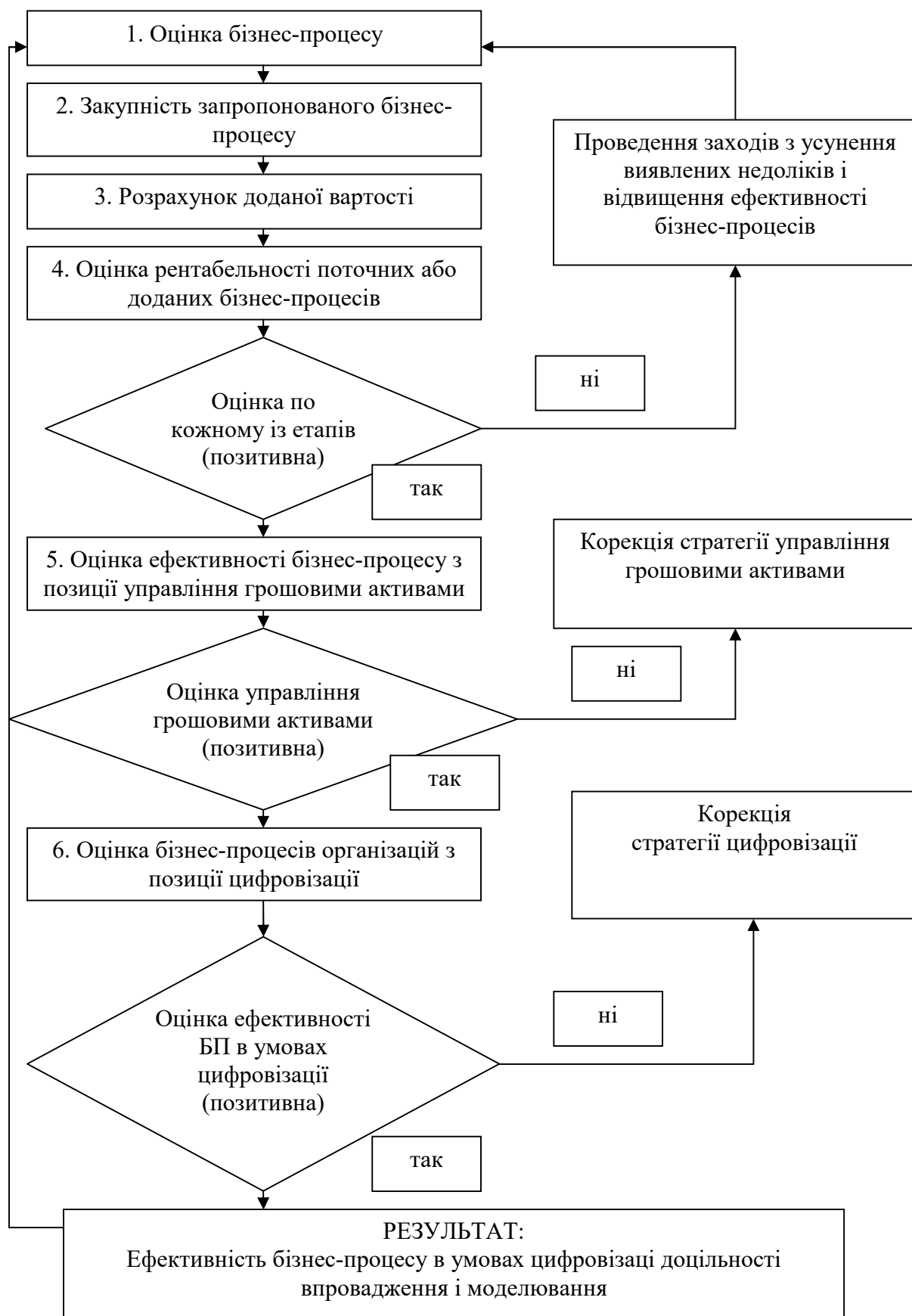


Рис. 2.3. Алгоритм оцінки ефективності моделювання бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації

Характеризуючи зазначений показник, варто підкреслити, що його можна використовувати не лише для оцінки ефективності запропонованого бізнес-процесу, а й для аналізу рівня ризиків [5].

Наступним кроком в алгоритмі оцінки ефективності моделювання бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації є визначення доданої вартості. Додана вартість відображає співвідношення між ринковою цінністю бізнес-процесу та фактичними витратами на його реалізацію. Величину доданої цінності (AV) визначають за формулою (2.2):

$$AV = V_a - V_b, \quad (2.2)$$

V_a - цінність бізнес-процесу після обробки;

V_b - цінність бізнес-процесу перед обробкою.

Для оцінки ефективності окремих бізнес-процесів з економічної точки зору величину доданої цінності можна виразити у вигляді питомого показника [33].

Наступним етапом є оцінка рентабельності поточних або доданих бізнес-процесів. Цей показник відображає відносний рівень прибутковості бізнес-процесу. Розрахунок рентабельності (R) здійснюється за формулою (2.3):

$$R = \frac{\Pi}{B}, \quad (2.3)$$

Π - прибуток від поточних або доданих бізнес-процесів в організації, тис. грн.;

B - виручка від поточних або доданих бізнес-процесів в організації, тис. грн. [30].

При оптимальному значенні показника понад 4% і його зростанні в динаміці можна переходити до наступного етапу. У випадку зниження або значень до 4% слід вжити заходів для усунення виявлених недоліків і підвищення ефективності бізнес-процесу, після чого повторно оцінити показник.

Оцінка бізнес-процесів з точки зору управління грошовими активами є п'ятим етапом алгоритму. На цьому кроці визначають ступінь участі грошових коштів у загальних оборотних активах, середній період та кількість оборотів активів, коефіцієнт рентабельності короткострокових фінансових інвестицій, а також планову величину операційного залишку грошових коштів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності моделювання бізнес-процесу з позиції управління грошовими активами

Найменування показника (позначення)	Сутність показника	Розрахунок (формула з поясненнями)
Ступінь участі грошових активів бізнес-процесів у сукупних оборотних активах організації (КУ)	Показує ступінь участі грошових активів підприємства в оборотному капіталі в умовах реалізації бізнес-процесів	$KY = GA / OA$ ГА - середній залишок сукупних грошових активів, тис. грн.; ОА - середня сума оборотних активів організації, тис. грн.
Середній період обороту та кількість оборотів грошових активів бізнес-процесів у розглянутому періоді (ПО)	Показує ступінь оборотності активів в умовах реалізації бізнес-процесів	$PO = GA / BГK$ ВГК - одноденний обсяг витрачання грошових коштів, тис. грн.
Кількість оборотів середнього залишку грошових активів у розглянутому періоді для бізнес-процесів (КО)	Показує ступінь оборотності середнього залишку грошових активів	$KO = BГKз / GA$ ВГКз - загальний обсяг витрат грошових коштів, тис. грн.
Коефіцієнт рентабельності короткострокових фінансових інвестицій для бізнес-процесів (КРкфі)	Показує ступінь прибутковості короткострокових фінансових інвестицій для бізнес-процесів, тобто економічну доцільність їх введення	$KPKFI = П / KFI$; П - сума прибутку, отриманого організацією від інвестування, тис. грн.
Планована сума операційного залишку грошових активів бізнес-процесів (ГАО)	Показує потребу в залишках грошових активів бізнес-процесів в умовах реалізації бізнес-процесів	$GAO = PO / KO$; ПО - планований обсяг від'ємного грошового потоку, тис. грн.; КО - кількість оборотів середнього залишку грошових активів за планом.

Джерело: [18, 27, 44]

У разі позитивної динаміки показників оцінки здійснюють перехід до наступного етапу алгоритму, тоді як при зниженні або низьких значеннях проводиться коригування існуючої стратегії управління грошовими активами з подальшою повторною оцінкою.

Важливим елементом алгоритму є оцінка бізнес-процесів через призму цифровізації. Організації, особливо у сфері послуг, зазвичай аналізують процеси в межах чотирьох ключових категорій:

- розробка продуктів та послуг;
- генерація попиту;
- задоволення попиту;
- планування та управління діяльністю підприємства.

Були визначені конкретні показники ефективності моделювання бізнес-процесів у цифровому середовищі (Додаток А). Якщо показники демонструють позитивний розвиток і зростання динаміки порівняно з попереднім звітним періодом, робиться остаточний висновок про ефективність та доцільність впровадження запропонованого бізнес-процесу. У випадку зворотної динаміки здійснюється коригування стратегії цифровізації.

Таким чином, алгоритм оцінки ефективності моделювання бізнес-процесу являє собою систему взаємопов'язаних дій і робіт, спрямованих на підвищення результативності основних та допоміжних бізнес-процесів у цифровому середовищі. Моделювання процесів компанії в умовах цифровізації інтегрує фактори та методи їх оптимізації з використанням сучасних інструментів, які мають практичне значення та будуть впроваджені на прикладі конкретної організації сфери послуг, що детально представлено у фінальному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено ефективність моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Виявлено, що для підвищення ефективності бізнес-процесів компанії застосовуються різні фактори. Визначено ключові фактори підвищення ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі та систематизовано їх на традиційні та сучасні.

2. Виявлено кілька методів, які активно використовуються в останні роки для підвищення ефективності бізнес-процесів компаній у цифрових умовах. Серед них:

- функціонально-вартісний аналіз;
- СУР-метод;
- метод 8D;
- метод визначення значущості бізнес-процесів;
- структурування;
- метод мозкового штурму;
- формалізовані універсально-принципові методи;
- методи бенчмаркінгу.

3. У ході дослідження визначено основні сучасні інструменти, що забезпечують ефективне моделювання бізнес-процесів компаній, зокрема: аутсорсинг, бенчмаркетинг, мерчандайзинг, управління знаннями, інжиніринг, сегментація клієнтів, реінжиніринг, сценарне планування, краудсорсинг, ключові компетенції, стратегічні альянси, реструктуризація, стратегічне планування та інші.

4. З'ясовано, що застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності бізнес-процесів, а також загальної результативності діяльності компанії на ринку в умовах цифровізації завдяки використанню сучасних технологій, програмного забезпечення та інноваційних рішень. Автором роботи запропоновано методику оцінки ефективності моделювання бізнес-процесів компаній у

цифровому середовищі у вигляді розгорнутої схеми з варіантами виконання етапів і можливими позитивними та негативними результатами, яка може бути адаптована для підприємств сфери послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС– ПРОЦЕСІВ ТОВ «АВЕДЕКС»

3.1. Організаційна характеристика підприємства

ТОВ «Аведекс» засновано у 1991 році як підприємство, що спеціалізується на оптовій торгівлі. На початковому етапі компанія працювала у декількох напрямках, проте пріоритетним було обрано сегмент побутової хімії. Протягом своєї діяльності компанія накопичила значний досвід та професіоналізм, здобула експертну компетенцію у вирішенні широкого спектра питань. Місією ТОВ «Аведекс» є бути корисною та потрібною для клієнтів, постачальників, суспільства та держави. ТОВ «Аведекс» має широку географію діяльності, охоплюючи м. Київ та Київську і Одеську області, та співпрацює з провідними торговельними мережами. За час роботи компанія утвердила свій статус, ставши надійним партнером виробників продукції. Вибір організаційно-правової форми товариства з обмеженою відповідальністю обумовлений такими перевагами: швидка процедура реєстрації; невеликий розмір статутного капіталу; обмежена матеріальна відповідальність учасників; можливість внесення до статутного капіталу не лише фінансових коштів, а й інших цінностей; відсутність обмежень щодо переоформлення або продажу підприємства.

Крім того, товариство може залучати інвесторів, включаючи громадян інших держав, на будь-якому етапі діяльності. ТОВ «Аведекс» забезпечує захист державної та комерційної таємниці, має круглу печатку та право відкривати банківські рахунки на території України та за її межами.

Правове становище підприємства визначається Конституцією України, Господарським кодексом, Статутом компанії та іншими законодавчими актами. Статутний капітал компанії становить 2 012,05 тис. грн.

Основним видом діяльності ТОВ «Аведекс» є оптова торгівля промисловими товарами, включаючи: оптова торгівля чистячими засобами; здача в оренду власного нерухомого майна; оптова торгівля іншими промисловими товарами; надання супутніх послуг. Метою діяльності підприємства, відповідно до Статуту, є отримання прибутку. Основні завдання ТОВ «Аведекс» включають: розширення географії збуту; збільшення обсягів оптової торгівлі; підвищення продуктивності праці працівників; зростання частки ринку у дистрибуції продукції. Дерево цілей компанії наведено на рис. 3.1.

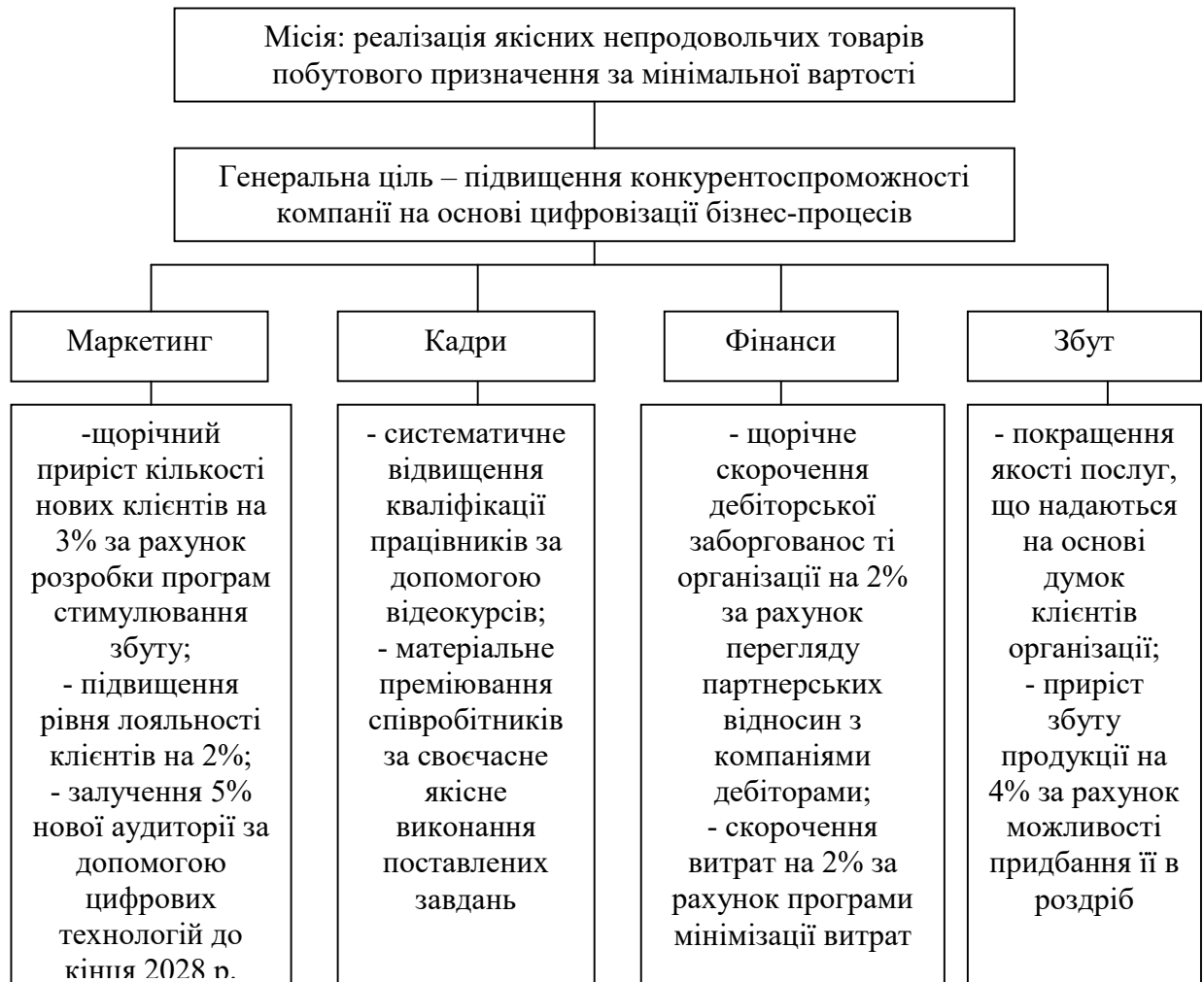


Рис. 3.1. Дерево цілей ТОВ «Аведекс»

Відповідно до нього, місією ТОВ «Аведекс» є забезпечення реалізації якісних непродовольчих товарів побутового призначення за оптимальною ціною. Серед основних факторів, що сприяють реалізації місії компанії, слід зазначити: наявність власної території; сучасну складську інфраструктуру; наявність дочірньої транспортної компанії; високий професійний рівень комерційної служби.

Основна мета діяльності ТОВ «Аведекс» полягає у підвищенні конкурентоспроможності компанії шляхом цифровізації бізнес-процесів.

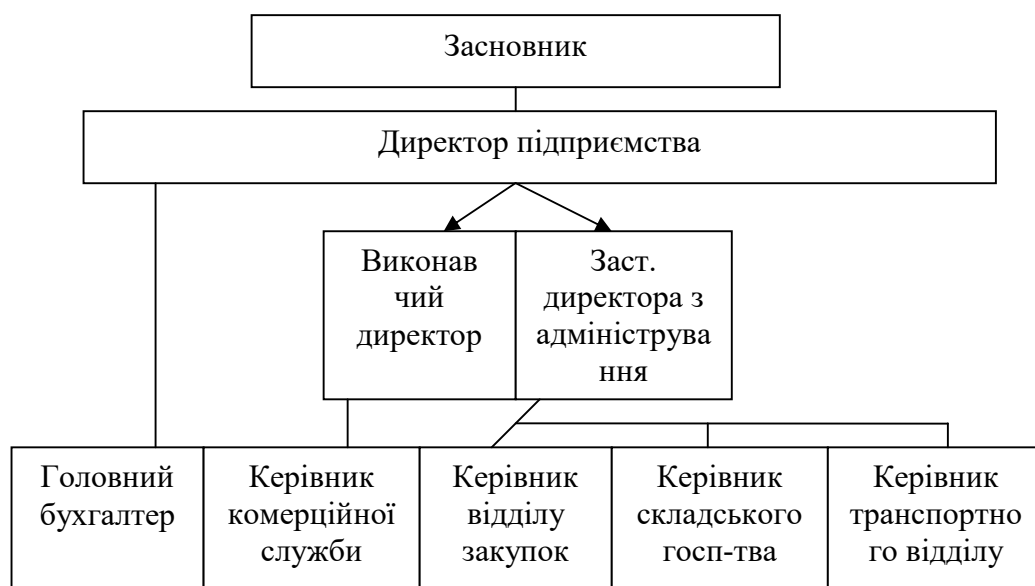


Рис. 3.2. Структура управління ТОВ «Аведекс»

Загальна характеристика функціонування торгового підприємства ТОВ «Аведекс» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Паспорт ТОВ «Аведекс»

Показники	Характеристика
Коротка назва	«Аведекс»
Найменування юридичної особи	ТОВ «Аведекс»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид власності	Приватне

продовження табл. 3.1

Галузева приналежність діяльності	«Оптова торгівля чистячими засобами»
Правові підстави діяльності	Статут, свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи, ПН
Основний вид діяльності	Оптова торгівля промисловими товарами
Середньооблікова чисельність працівників оптового підприємства, осіб	95
Розмір статутного капіталу	2012,05 тис. руб.
Основні постачальники	Прямі посередники торгових марок побутової хімії
Основні покупці	Оптові покупці
Система оподаткування	Традиційна
Режим роботи підприємства	Понеділок-п'ятниця 09:00-18:00 годин, без обіду

Досліджуване торговельне підприємство існує на ринку досить тривалий час, є прямим посередником більшості торгових марок побутової хімії, перебуває на традиційній системі оподаткування.

3.2. Формування стратегії ТОВ «Аведекс» на основі SWOT-аналізу

На діяльність ТОВ «Аведекс» значний вплив справляють фактори макросередовища, серед яких виділяють соціальні, технологічні, економічні та політичні (Додаток Б).

Для складання переліку факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства, були використані дані Державної служби статистики [87].

Соціальні фактори включають:

- зменшення чисельності населення;
- міграційний відтік;
- скорочення купівельної спроможності;
- можливість адаптувати асортимент продукції.

Технологічні фактори включають:

- зміни в обсягах промислового виробництва непродовольчих товарів;
- зростання кількості торговельних мереж та розвиток онлайн-торгівлі.

Економічні фактори включають:

- підвищення індексу споживчих цін на непродовольчі товари;
- зниження реальних доходів населення;
- скорочення обороту з продажу непродовольчих товарів і зростання рівня безробіття.

Політичні фактори включають:

- вплив державних органів на регулювання діяльності торговельних підприємств та контроль за виконанням вимог;
- відсутність суворого державного нагляду у сфері торгівлі;
- зростання кількості законодавчих актів, постанов і наказів, що регулюють діяльність підприємств торгівлі.

Виявлені фактори наведені у таблиці 3.2.

Вони класифіковані за напрямком впливу (позитивний/негативний) та інтенсивністю впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3.2

Перелік факторів макросередовища, що впливають на розвиток

ТОВ «Аведекс»

Група факторів	Фактор	Характеристика поточного стану	Прогноз
Соціальні	1. Скорочення чисельності населення	Населення в останні роки зменшується через зростання смертності та зниження народжуваності	Планується подальше скорочення населення
	2. Міграційний відтік	Вибуло населення більше, ніж прибуло. У зв'язку з цим склалася міграційна втрата	Міграційний відтік продовжиться за прогнозами експертів
	3. Зниження рівня купівельної активності	Рівень купівельної активності щодо непродовольчих товарів знижується після кризи і в період пандемії	Планується в найближчі роки поліпшити рівень купівельної активності за рахунок збільшення доходів населення
	4. Можливість адаптації асортименту під купівельні переваги	Через зниження рівня купівельної активності спостерігається	У плані ситуація не зміниться в найближчі роки
Технологічні	1. Зміна обсягу промислового виробництва непродовольчих товарів	Обсяг промислового виробництва непродовольчих товарів в цілому знижується через негативний вплив обмежень і пандемії в країні	У плані ситуація не зміниться в найближчі роки
	2. Збільшення торговельних мереж	Зростає в останні роки на 7-8%	У плані ситуація не зміниться в найближчі роки
	3. Розвиток інтернет-торгівлі	Даний вид торгівлі розвивається, приносячи ще більші обсяги покупок в інтернет-мережі	Збільшення інтернет-продажів
Економічні	1. Зростання індексу споживчих цін на непродовольчі товари.	Індекс споживчих цін на непродовольчі товари зростає у зв'язку з поточною ринковою ситуацією	Індекс споживчих цін на непродовольчі товари продовжить зміну в бік зростання
	2. Падіння реальних доходів населення.	Середньодушові доходи починають скорочуватися на 2-3% у зв'язку з негативним впливом обмежень через пандемію, зростання безробіття	Середньодушові доходи покупця залишатимуться на колишньому рівні або скорочуватимуться

продовження табл. 3.2

	3. Зменшення обороту непродовольчих товарів.	Оборот непродовольчих товарів скорочується в межах 2,5% через падіння попиту	Оборот з непродовольчих товарів за планом скорочуватиметься, але в мінімальному значенні, до 0,2-0,3%
	4. Зростання безробіття.	Спостерігається зростання безробіття	Планується скорочення безробіття на 1,5% через стабілізацію ситуації у зв'язку з коронавірусом, підтримку бізнесу від держави
Політичні	1. Вплив державних структур на обмеження діяльності підприємств торгівлі, перевірки виконання вимог від відповідних структур	Банкрутство підприємств, закриття підприємств у період обмежень, у поточному стані діяльність торговельних підприємств відновилися, але з дотриманням санітарно-епідеміологічних вимог	У плані ситуація не зміниться в найближчі роки, якщо пандемія залишиться на колишньому рівні, послаблення будуть при скороченні рівня захворюваності
	2. Відсутність жорсткого державного контролю у сфері торгівлі	Спостерігається невеликий рівень державного контролю у сфері торгівлі	У плані ситуація не зміниться в найближчі роки
	3. Зростання законодавчих наказів, актів, постанов щодо підприємств торгівлі	Спостерігається зростання законодавчих наказів, актів, постанов щодо підприємств торгівлі	У плані ситуація не зміниться в найближчі роки

Підсумкова оцінка кожного фактора визначається шляхом множення двох показників, наведені у таблиці 3.3.

Для цього за допомогою методу експертних оцінок оцінюється сила впливу (СВ) кожного фактора на діяльність ТОВ «Аведекс», а також ймовірність його прояву (ЙВ).

Далі необхідно визначити три ключові фактори, які мають найбільший вплив на компанію, та на їх основі сформулювати основні можливості та загрози для розвитку ТОВ «Аведекс», що представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.3

Визначення напрямку та сили впливу факторів макросередовища на
розвиток ТОВ «Аведекс»

Група факторів	Фактор	Сила впливу фактора (СВ)1	Ймовірність виникнення фактора (ЙВ)2	Оцінка впливу 3	Характер впливу «+»/«-»
Соціальні	1. Скорочення чисельності населення	3	0,5	1,5	-
	2. Міграційний відтік	3	0,5	1,5	-
	3. Зниження рівня купівельної активності	4	0,6	2,4	-
	4. Можливість адаптації асортименту під купівельні переваги	4	0,6	2,4	+
Технологічні	1. Зміна обсягу промислового виробництва непродовольчих товарів	3	0,4	1,2	-
	2. Збільшення торговельних мереж	2	0,4	0,8	+
	3. Розвиток інтернет-торгівлі	2	0,3	0,6	+
Економічні	1. Зростання індексу споживчих цін на непродовольчі товари	4	0,6	2,4	-
	2. Падіння реальних доходів населення	4	0,6	2,4	-
	3. Зменшення обороту з непродовольчих товарів	3	0,4	1,2	-
	4. Зростання безробіття	3	0,6	2,4	-
Політичні	1. Вплив державних структур на обмеження діяльності підприємств торгівлі, перевірки виконання вимог від відповідних структур	4	0,6	2,4	-
	2. Відсутність жорсткого державного контролю у сфері торгівлі	1	0	0	Не впливає взагалі
	3. Зростання законодавчих наказів, актів, постанов щодо підприємств торгівлі	1	0	0	Не впливає взагалі

До основних факторів мікросередовища ТОВ «Аведекс» відносяться: споживачі, постачальники та конкуренти.

Таблиця 3.4

Вибір ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Аведекс»

Ключові фактори	Формулювання можливості/загрози	Можлива реакція організації
Позитивно впливають на організацію (можливості для розвитку)		
1. Можливість адаптації асортименту під купівельні переваги	Явно не змінюється, тому підприємство має можливість трохи коригувати асортимент	Розробка програм зі стимулювання покупців
2. Збільшення торговельних мереж	Існують можливості у торгового підприємства щодо розширення клієнтської бази	Зростання фінансових та економічних показників
3. Розвиток інтернет-торгівлі	Можливість розширення видів діяльності	Зростання фінансових та економічних показників, ринкової частки
Негативно впливають на організацію (загрози розвитку)		
1. Зниження рівня купівельної активності	Скорочується, тому виникає загроза зниження обсягів продажів	Зменшення прибутку, виручки, ринкової частки підприємства на споживчому ринку
2. Падіння реальних доходів населення	Виникає загроза - скорочення кількості оптових покупців, фізичних обсягів реалізації	Зростання загрози фінансового банкрутства, скорочення конкурентоспроможності організації, її конкурентних
3. Вплив державних структур на обмеження діяльності підприємств торгівлі, перевірки виконання вимог від відповідних структур	Загроза банкрутства, зростання додаткових витрат	Скорочення чисельності персоналу, мінімізація програм з розвитку організації, щоб мінімізувати ризик банкрутства, скорочення рентабельності бізнесу

Споживачами продукції ТОВ «Аведекс» є оптові покупці. З представниками комерційного відділу компанії (менеджерами зі збуту) укладаються договори купівлі-продажу та поставки продукції.

Загальні відомості щодо оптових покупців підприємства ТОВ «Аведекс» наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Загальні дані по оптовим покупцям підприємства ТОВ «Аведекс»

Дані	Характеристика
Загальна кількість оптових покупців, з якими укладено договори, од.	5256
З них:	-
Кількість оптових покупців - ІП	1811
Кількість оптових покупців - МУП	49
Дані	Характеристика
Кількість оптових покупців - ПАТ	55
Кількість оптових покупців - ТОВ	3341
Частка оптових покупців, з якими підприємство співпрацює більше 5 років, %	65
Частка нових оптових покупців, %	11
Вид діяльності оптових покупців	Торгівля, громадське харчування, аптека,
Форма власності підприємств - оптових покупців	Приватна, державна, муніципальна
Форма співпраці з оптовими покупцями	Транзитна, складська
Розмір підприємства - оптового покупця,	Велике та дрібне
Методи роботи з оптовими покупцями	Особистий відбір, за попередніми замовленнями

Фактори мікросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Аведекс»

1. Споживачі (оптові покупці): більшість - великі організації, з якими співпрацюють понад 5 років; за формою власності: ТОВ - 3341 од., комерційні та виробничі фірми; ІП -1811 од., малі та середні підприємства; МУП та ПАТ - дуже мало. Висока залежність від найбільших оптових споживачів, що впливає на економічні показники.

2. Постачальники: загальна кількість — понад 50; залежність існує лише від тих, хто є прямим посередником (представником виробника); доставка товарів централізована, за потреби; виконання договорів постачальниками стабільне; судових спорів немає.

3. Конкуренти: ТОВ «Аведекс» займає 26% ринку; конкуренція проявляється у якості продукції, ціновій політиці, швидкості доставки та сервісі для оптових клієнтів.

Метод оцінки факторів мікросередовища: для кожного фактора визначають: сила впливу (СВ) на діяльність ТОВ «Аведекс»; ймовірність

виникнення (ЙВ) фактору; на основі цих оцінок можна визначити позитивні та негативні фактори, а також їх пріоритетність.

Таблиця 3.6

Перелік факторів мікросередовища, що впливають на розвиток

ТОВ «Аведекс»

Група факторів	Фактор	Характеристика поточного стану	Прогноз
Споживачі	1. Скорочення купівельної активності	Обсяг купівельної активності скорочується	Повинен мати позитивну динаміку
	2. Залежність ступеня переваг від доходів	Варіюється, але не значно, все залежить від доходів покупців	Ступінь купівельних переваг сильно не зміниться
	3. Здатність до задоволення купівельних вимог	Зусиллями керівництва робляться спроби до задоволення	Будуть зростати, оскільки від цього залежить економічне становище підприємства
	4. Вибагливість покупців	Хаотична, що залежить від соціально-економічних факторів	Буде оцінюватися з метою залучення нових сегментів покупців
Постачальники	1. Поява на ринку нових постачальників	Ринок ТОВ «Аведекс» характеризується появою на ринку нових постачальників	Нові постачальники на ринку підприємства будуть з'являтися
	2. Залежність від постачальника	Залежність від постачальників ринку - низька через їх велику кількість на ринку, конкуренцію між собою	Низька залежність від постачальників на ринку збережеться
	3. Співпраця з більш вигідними постачальниками	У зв'язку з високою кількістю постачальників на ринку, виникає все більша ймовірність укладення договорів з більш вигідними компаніями-постачальниками	Ситуація залишиться колишньою
Конкуренти	1. Поява на ринку більш сильних конкурентів (посилення конкуренції на ринку)	На ринку підприємства спостерігається посилення конкуренції	Ситуація залишиться колишньою

продовження табл. 3.6

	2. Скорочення кількості дрібніших конкурентів	На ринку підприємства спостерігається скорочення (на 5-7%) більш дрібних конкурентів через банкрутство	Ситуація залишиться колишньою
	3. Можливість збільшення власної конкурентоспроможності	Існує, але в незначній мірі, через посилення конкуренції на ринку підприємства, негативний вплив військових дій в країні	Ситуація залишиться колишньою

Підсумкова оцінка розраховується як добуток двох цих параметрів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Визначення напрямку та сили впливу факторів мікросередовища на розвиток ТОВ «Аведекс»

Група факторів	Фактор	Сила впливу фактора (СВ) ¹	Ймовірність виникнення фактора (ЙВ) ²	Оцінка впливу ³	Характер впливу «+»/«-»
Споживачі	1. Скорочення купівельної активності	4	0,6	2,4	-
	2. Залежність ступеня переваг від доходів	3	0,5	1,5	-
	3. Здатність до задоволення купівельних вимог	3	0,5	1,5	+
	4. Вибагливість покупців	3	0,5	1,5	-
Постачальники	1. Поява на ринку нових постачальників	2	0,7	1,4	+
	2. Залежність від постачальника	1	0,2	0,2	-
	3. Співпраця з більш вигідними постачальниками	3	0,4	1,2	+
Конкуренти	1. Поява на ринку більш сильних конкурентів (посилення конкуренції на ринку)	3	0,7	2,1	-
	2. Скорочення кількості дрібніших конкурентів	3	0,6	1,8	+
	3. Можливість збільшення власної конкурентоспроможності	2	0,3	0,6	+

Необхідно вибрати по 3 ключових фактори(що мають найбільшу силу впливу), і на їх основі сформулювати основні можливості та загрози для розвитку ТОВ «Аведекс» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вибір ключових факторів мікросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Аведекс»

Ключові фактори	Формулювання можливості/загрози	Можлива реакція організації
Позитивно впливають на організацію (можливості для розвитку)		
1. Скорочення кількості дрібніших конкурентів	Збільшення власної конкурентоспроможності, кількості покупок в організації	Складання програми з розвитку, зростання власної конкурентоспроможності, наприклад, з використанням цифрових інструментів
2. Поява на ринку нових постачальників	Можливість вибору більш вигідних постачальників для співпраці	Розширення асортименту, зниження торгових надбавок, задоволення вимог покупців
3. Співпраця з більш вигідними постачальниками		
Негативно впливають на організацію (загрози розвитку)		
1. Скорочення купівельної активності	Скорочення фізичних обсягів продажів	Стимулювання споживачів розробленою програмою лояльності для торговельного підприємства
2. Поява на ринку більш сильних конкурентів (посилення конкуренції на ринку)	Зниження ринкової частки на ринку	Складання програми з розвитку, зростання власної конкурентоспроможності
3. Залежність ступеня переваг від доходів	Зменшення продажів, купівельних потоків, виручки та прибутку організації	Збільшення частки в асортименті товарів економ-класу, цінові акції, стимулюючі пропозиції для оптових покупців

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Аведекс» виконано такі кроки:

1. Складання стратегічних альтернатив розвитку – на основі результатів оцінки можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.

2. Оцінка впливу альтернатив на досягнення цілей підприємства – кожна стратегія аналізувалася з точки зору сприяння реалізації генеральної

мети компанії, тобто підвищенню конкурентоспроможності через цифровізацію бізнес-процесів.

3. Вибір оптимальної стратегії – на основі балів впливу на досягнення цілей, оптимальною визнано стратегію посилення позицій на ринку з оцінкою 9,1 балів.

4. Побудова SWOT-матриці – заповнена матриця (рис. 3.3) показує взаємозв'язок між внутрішніми чинниками (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості і загрози), що дозволяє обґрунтовано приймати стратегічні рішення.

	Можливості	Загрози
	Можливість адаптації асортименту під купівельні переваги Розширення клієнтської бази за рахунок торговельних мереж Можливість розвитку інтернет-продажів	Зниження рівня купівельної активності Падіння реальних доходів населення Вплив державних структур на обмеження діяльності підприємств торгівлі, перевірки виконання вимог від відповідних структур
Сильні сторони	Поле СиМ	Поле СиЗ
Широкий асортимент пропонуванних товарів Ефективна система управління Високий рівень матеріально-технічного оснащення	Стратегія розвитку товарів Стратегія розвитку людського потенціалу Стратегія посилення позицій на ринку	Стратегія розвитку товарів Стратегія розвитку ринку Стратегія посилення позицій на ринку
Слабкі сторони	Поле СлМ	
Постійне зростання витрат підприємства Порушення договірних відносин з постачальниками Низька кінцева рентабельність організації, її скорочення в динаміці	Стратегія скорочення витрат Стратегія розвитку ринку Стратегія посилення позицій на ринку	Стратегія скорочення витрат Стратегія розвитку товарів Стратегія розвитку ринку

Рис. 3.3. SWOT-матриця

Для ТОВ «Аведекс» на основі SWOT-аналізу, аналізу думок експертів (якісного методу колективних оцінок) сформовано оптимальну стратегію, якою стала стратегія посилення позицій компанії на споживчому ринку.

3.3. Впровадження технології моделювання в управління бізнес-процесами організації з урахуванням цифровізації

Впровадження технології моделювання бізнес-процесів з урахуванням цифрових трансформацій у діяльність ТОВ «Аведекс» ґрунтується на формуванні узагальненої схеми програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії (рис. 3.4). Центральною метою цієї схеми є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення моделювання бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких ключових завдань:

- створення проекту змін у бізнес-процесах, що забезпечують реалізацію товарів;
- модернізація системи управління під час моделювання бізнес-процесів;
- розвиток та посилення цифрових компетенцій персоналу.

Проект трансформації бізнес-процесів продажу продукції у ТОВ «Аведекс» передбачає впровадження технології моделювання процесів (зокрема, організація онлайн-продажу через корпоративний сайт), адаптацію даної технології шляхом оптимізації структури вебресурсу, а також удосконалення процесу реалізації товарів через створення мобільного застосунку.

Покращення системи управління в умовах моделювання бізнес-процесів здійснюватиметься на основі регулярного (щотижневого) моніторингу даних про продажі, автоматизованого контролю змін у бізнес-процесах за допомогою програмного забезпечення Intalio BPMS, а також щомісячної оцінки ризиків, пов'язаних із моделюванням процесів.

Розвиток цифрових компетенцій співробітників ТОВ «Аведекс» буде забезпечений через впровадження онлайн-навчання для нових працівників, використання цифрових освітніх платформ (агрегаторів онлайн-курсів) під

час підвищення кваліфікації персоналу, а також створення цифрових модулів для обліку активності та результативності роботи.

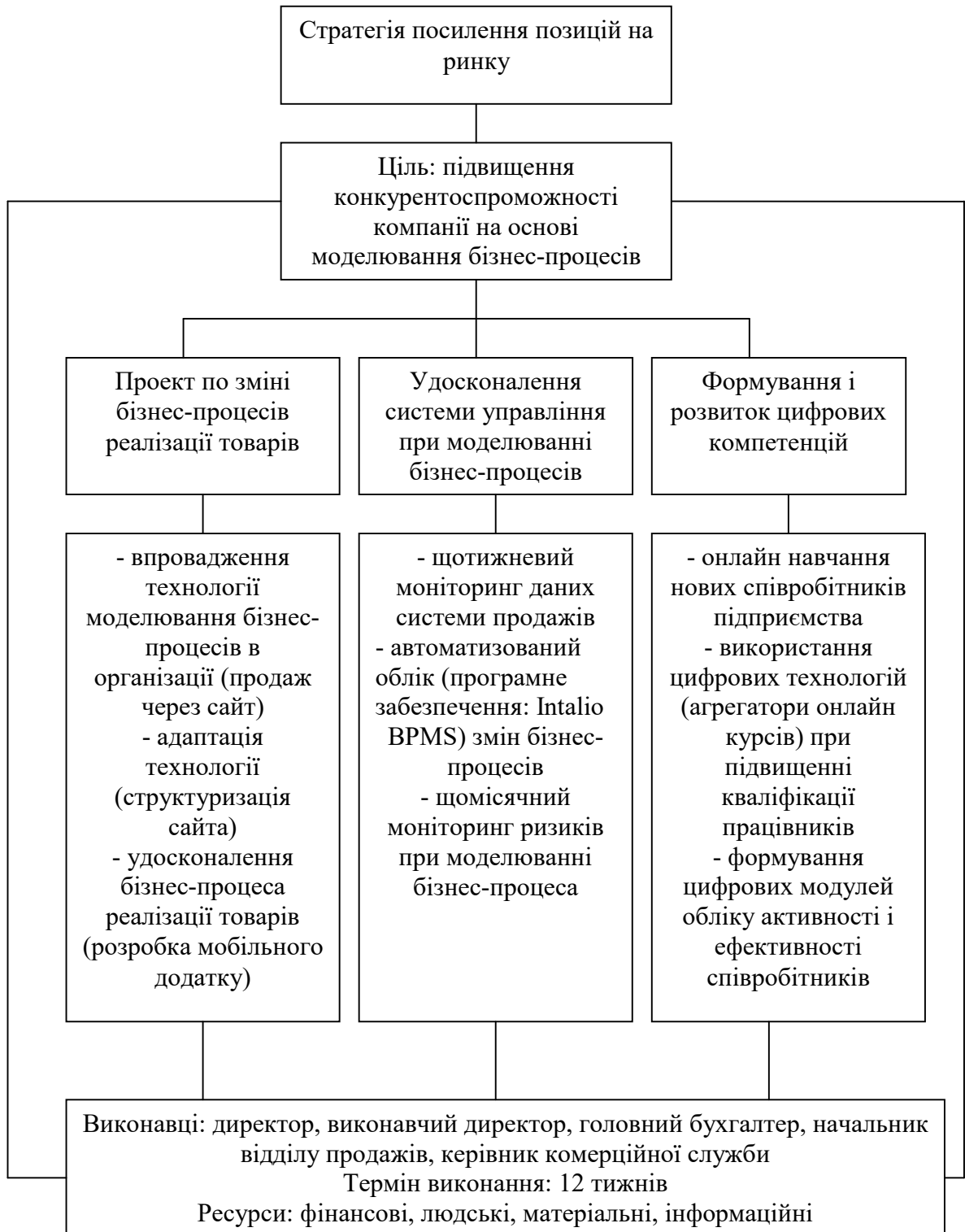


Рис. 3.4. Загальна схема програмно-цільового підходу до реалізації обраної стратегії для ТОВ «Аведекс»

Розглянемо детальніше проект трансформації бізнес-процесів реалізації продукції в ТОВ «Аведекс».

Першим етапом запропонованого проекту є впровадження технології моделювання бізнес-процесів, що передбачає організацію продажів через корпоративний сайт. На ефективність онлайн-реалізації товарів у ТОВ «Аведекс» впливають ключові фактори, які подано на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Фактори впливу на продаж товарів через сайт ТОВ «Аведекс»

Етапи впровадження онлайн-продажів на сайті ТОВ «Аведекс» подано на рисунку 3.6.

Реалізація цього заходу передбачає три основні фази. Підготовча фаза охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників та ухвалення рішення щодо впровадження продажів через сайт.

Основна фаза включає розроблення концепції, створення необхідної інфраструктури та запуск механізму онлайн-реалізації товарів. Завершальна фаза передбачає оцінювання результатів електронної торгівлі, аналіз її ефективності у визначений період.

Запропонований захід забезпечує ТОВ «Аведекс» можливість інтегрувати технологію моделювання бізнес-процесів у діяльність підприємства.

Функціональна блок-схема бізнес-процесу онлайн-продажів у ТОВ «Аведекс» відображає комплекс послідовних операцій, що забезпечують рух товару та досягнення кінцевої мети - його реалізацію на сайті компанії.



Рис. 3.6. Етапи реалізації продажу товарів через сайт ТОВ «Аведекс»

Наступним етапом у межах запропонованого проєкту є структуризація сайту ТОВ «Аведекс».

Пропонується впровадити такі зміни:

- створити окремі розділи для оптових покупців та роздрібних клієнтів;
- додати кошик для оформлення замовлення;
- забезпечити мобільну адаптацію сайту, щоб користувачі могли легко купувати товари зі смартфона та обирати спосіб доставки: самовивіз або доставку в межах міста за фіксованою ціною, а за його межами – за іншим тарифом.

Частина цих робіт буде частково реалізована вже в рамках першого заходу, пов'язаного із запуском продажів через сайт (зокрема, інтеграція кошика).

Структуризацію сайту доцільно доручити досвідченому підряднику, який працює на ринку не менше 5 років і має підтверджену репутацію. Запропонований захід дозволить адаптувати вже впроваджувані цифрові технології до потреб клієнтів і підвищити зручність взаємодії.

Завершальним елементом проєкту для ТОВ «Аведекс» є розробка мобільного застосунку, який виступатиме важливим інструментом комунікації з клієнтами та засобом оперативного інформування.

Мобільний додаток - це спеціальна програма для смартфонів або планшетів, що забезпечує доступ до необхідних функцій і може частково працювати навіть без підключення до інтернету, що значно підвищує зручність для користувачів. Сфера мобільних сервісів активно розвивається, удосконалюється та розширюється завдяки постійним інноваціям.

Для ТОВ «Аведекс» створення мобільного застосунку матиме низку переваг: оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, спрощення взаємодії з клієнтами, підвищення продуктивності роботи та, головне, зростання онлайн-продажів.

Основні функціональні можливості мобільного застосунку, створеного для ТОВ «Аведекс», зосереджуватимуться на ключових елементах системи, поданих на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Функціональність розробленого для ТОВ «Аведекс» мобільного додатка

Розроблений мобільний додаток міститиме комплекс необхідних функцій, спрямованих на підвищення зручності його використання потенційними клієнтами компанії. Реалізація цього заходу дасть змогу ТОВ «Аведекс» покращити та оптимізувати бізнес-процес продажу товарів.

Досягнення поставленої мети можливе за умови наявності відповідних ресурсів, водночас проєкт має часові обмеження – його впровадження розраховане на 12 тижнів.

Виконавцями програмно-цільового підходу щодо реалізації обраної стратегії ТОВ «Аведекс» виступають директор, виконавчий директор, головний бухгалтер, керівник відділу продажів та керівник комерційної служби.

У межах виконання проєкту передбачається застосування різних видів ресурсів:

- фінансових – додаткові інвестиції, необхідні для реалізації запланованих заходів;
- матеріальних – використання існуючих основних засобів підприємства;

- інформаційних – внутрішньої та зовнішньої інформації, отриманої з відповідних джерел;
- людських – персоналу, відповідального за виконання проєкту.

Запровадження технології моделювання бізнес-процесів із урахуванням цифровізації в ТОВ «Аведекс» супроводжується низкою ринкових та специфічних ризиків, перелік і характеристики яких наведено в таблиці 3.9. Аналіз можливих ризиків демонструє їх різноманіття за видами та рівнем впливу на підприємство. Ймовірність їх настання для ТОВ «Аведекс» відображена в таблиці 3.10.

Таблиця 3.9

Характеристика ризиків, пов'язаних із впровадженням технології моделювання бізнес-процесів організації з урахуванням цифровізації в ТОВ«Аведекс»

Вид ризику	Характеристика ризику
Ринковий	Недостатнє вивчення ринку цифрових технологій, кращих практик у конкурентів (невисокий рівень інформатизації ринку)
Комерційний	Недобросовісність або неякісне виконання послуг партнерів - компанії з реформування сайту, компанії з розробки мобільних додатків, невиконання послуг у заявлені терміни
Економічний	Ризики за фактично меншими економічними показниками. Рентабельність проєкту фактично була меншою, ніж заявлена у бізнес-плані, програмі
Інвестиційний	Тривала окупність інвестицій Фактично сума інвестицій у порівнянні з бізнес-планом була вищою
Ресурсний	Нестача власного капіталу для фінансування заходів, матеріального забезпечення заходів
Соціальний	Персонал підприємства чинить опір цифровим змінам, відсутня їх мотивація для вивчення цифрових платформ та інших технологій

На підставі проведеного дослідження найімовірнішим ризиком для ТОВ «Аведекс» є економічний, який характеризується при реалізації заходів меншими економічними показниками, ніж було заплановано керівництвом, їх низькою рентабельністю.

Таблиця 3.10

Імовірність прояву ризиків, пов'язаних із впровадженням технології моделювання бізнес-процесів організації з урахуванням цифровізації

Ризик	p, (0-1)
Ринковий	0,12
Комерційний	0,29
Економічний	0,30
Інвестиційний	0,14
Ресурсний	0,06
Соціальний	0,09
Підсумок	1,00

Напрями захисту від ризиків опубліковані в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Напрями захисту від ризиків у зв'язку з рекомендованими для
ТОВ «Аведекс» заходами

Ризик	Напрями мінімізації ризиків
Ринковий	Використання цифрових сервісів, метрик та аналітики для оцінки зовнішньої інформації. Застосування комплексу внутрішньої інформації, розробка комплексних річних звітів по організації
Комерційний	Пошук перевірених постачальників послуг через надійні джерела, через аналіз інформації про компанію в мережі (відгуки в мережі), через певні критерії (тривалість роботи на ринку, наявність сайту у компанії, компетентність консультантів та інші)
Економічний	Виконання планування основних економічних показників з урахуванням поточної внутрішньої економічної ситуації в компанії (динаміки показників), з урахуванням зовнішніх непередбачуваних змін (пандемії, криз та інших несприятливих тенденцій)
Інвестиційний	Використання заходів у програмі з невеликими витратами, що призводить до швидшої окупності проекту. Ретельне бізнес-планування, де витрати повинні бути усередненими за поточним ринком
Ресурсний	Перед впровадженням заходів проекту необхідно оцінювати ресурсні можливості компанії не тільки у фінансовому забезпеченні, але й у людському, матеріальному, інформаційному
Соціальний	Розробка для персоналу підприємства програми мотивації до цифрових змін, щоб співробітник був упевнений в отриманні певного бонусу за стимул до нових знань

Для зменшення потенційних ризиків ТОВ «Аведекс» пропонує різні напрямки дій, що передбачають максимально детальне опрацювання запропонованої технології моделювання бізнес-процесів. Впровадження цієї технології з урахуванням цифровізації здійснюватиметься через реалізацію заходів відповідно до обраної оптимальної стратегії розвитку компанії - посилення позицій на ринку, із врахуванням наявних ресурсів та потенційних ризиків.

3.4. Ефективність запропонованої програми розвитку товариства

Програма розвитку ТОВ «Аведекс» має бути спрямована на досягнення високої ефективності, забезпечувати позитивну динаміку соціально-економічних показників та показників результативності управління підприємством. Рівень соціальної ефективності реалізації програми розвитку ТОВ «Аведекс» наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Соціальна ефективність від програми розвитку ТОВ «Аведекс»

Захід	Соціальна ефективність
1. Проект зі зміни бізнес-процесів реалізації товарів	
- впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт)	Зростання ступеня задоволеності покупців підприємства Цифровізація продажів Зростання кількості використовуваних цифрових інструментів і технологій Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
- адаптація технології (структуризація сайту)	Зростання ступеня задоволеності покупців підприємства Цифровізація продажів Зростання кількості використовуваних цифрових інструментів і технологій Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
- вдосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка мобільного додатку)	Підвищення рівня лояльності покупців до організації Розширення кількості стимулюючих заходів із залученням покупців Цифровізація продажів Зростання кількості використовуваних цифрових інструментів і технологій Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, включаючи приріст його ринкової частки
2. Удосконалення системи управління при моделюванні бізнес-процесів	
- щотижневий моніторинг даних системи продажів	Підвищення якості прийнятих рішень щодо продажів Зростання рівня поінформованості співробітників відділу продажів

продовження табл. 3.12

- автоматизований облік (програмне забезпечення Intalio BPMS) змін бізнес-процесів	Зростання рівня автоматизації бізнес-процесів Оперативність бізнес-процесів Збільшення інформації щодо бізнес-процесів (динамічність і гнучкість використовуваної інформації) Цифровізація обліку змін бізнес-процесів
- щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесів	Мінімізація настання ризиків Загальне поліпшення системи моделювання бізнес-процесів в організації
Захід	Соціальна ефективність
3. Формування та розвиток цифрових компетенцій	
- онлайн-навчання нових співробітників підприємства	Збільшення продуктивності праці нових співробітників підприємства за допомогою розвитку цифрових компетенцій Підвищення рівня адаптації нових працівників підприємства Збільшення кількості використовуваних цифрових технологій при роботі з персоналом підприємства
- використання цифрових платформ (агрегатори онлайн-курсів) при підвищенні кваліфікації працівників	Збільшення продуктивності праці працівників за допомогою розвитку цифрових компетенцій Отримання працівниками підприємства сучасного рівня інформаційних знань Цифровізація трудових ресурсів підприємства Зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства
- формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників	Підвищення ефективності працівників підприємства за допомогою цифрових модулів Розвиток цифрових компетенцій у працівників підприємства Зростання конкурентоспроможності персоналу підприємства Динамічність використання активності працівників у розробці індивідуальних програм його заохочення

Програма розвитку ТОВ «Аведекс» забезпечує соціальну ефективність через впровадження цифрових технологій у продажах, підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення конкурентоспроможності компанії та її

персоналу, розвиток цифрових компетенцій співробітників, а також покращення якості прийнятих управлінських і стратегічних рішень.

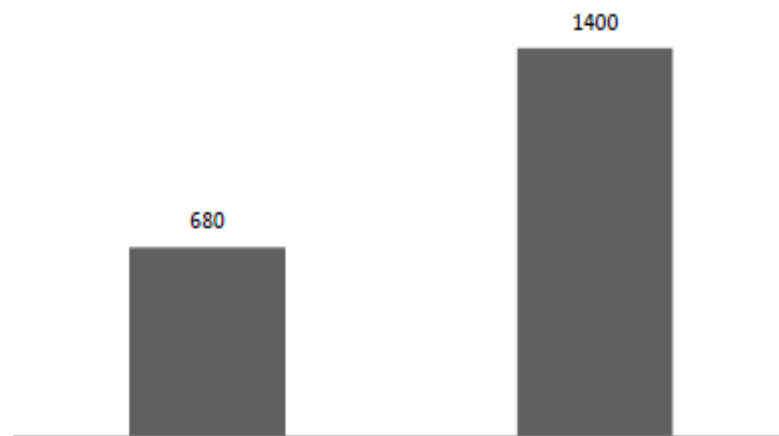
Економічна ефективність програми розвитку ТОВ «Аведекс» представлена в таблиці 3.13 і оцінюється за окремими модулями з подальшим підсумовуванням у загальний показник результативності.

Таблиця 3.13

Економічна ефективність від програми організаційних змін для
ТОВ «Аведекс»

Заходи	Плановані витрати (інвестовані кошти), тис. грн.	Плановані суми кінцевого прибутку (чистого прибутку), тис. грн.	Простий термін окупності, років
1. Проект зі зміни бізнес-процесів реалізації товарів			
- впровадження технології моделювання бізнес-процесів в організації (продаж через сайт) - адаптація технології (структуризація сайту) - вдосконалення бізнес-процесу реалізації товарів (розробка мобільного додатку)	300	650	0,46
2. Удосконалення системи управління при моделюванні бізнес-процесів			
- щотижневий моніторинг даних системи продажів - автоматизований облік змін бізнес-процесів - щомісячний моніторинг ризиків при моделюванні бізнес-процесів	130	250	0,52
3. Формування та розвиток цифрових компетенцій			
- онлайн-навчання нових співробітників підприємства - використання цифрових платформ (агрегатори онлайн-курсів) при підвищенні кваліфікації працівників - формування цифрових модулів обліку активності та ефективності працівників	250	500	0,50
Всього:	680	1400	0,49

Економічна ефективність програми розвитку ТОВ «Аведекс» демонструє, що планові витрати на реалізацію програми складуть 680 тис. грн., тоді як очікуваний чистий дохід, за оцінкою головного бухгалтера підприємства, становить 1 400 тис. грн. (рис. 3.8). Період окупності проекту складає приблизно 0,49 років, тобто близько 6 місяців, що свідчить про швидку віддачу інвестицій відповідно до запланованих показників.



плановані витрати (інвестовані кошти) плановані суми кінцевого прибутку

Рис. 3.8. Плановані витрати і суми кінцевого прибутку за програмою розвитку ТОВ «Аведекс», тис. грн.

Проведемо розрахунок кількох ключових показників ефективності від моделювання та цифровізації бізнес-процесів у ТОВ «Аведекс».

1. Індекс прибутковості (Іп) від цифровізації бізнес-процесів:

$$I_p = 1400 / 680 = 2$$

Індекс прибутковості перевищує 1, що свідчить про високу ефективність проекту цифровізації бізнес-процесів компанії.

2. Рівень автоматизації (Уаб) бізнес-процесів визначається як відношення кількості автоматизованих процесів до загальної кількості процесів:

$$У_{аб}=9 / 13=0,69$$

Цей показник вище середнього рівня (0,5) на 0,19, що демонструє досить високий ступінь автоматизації бізнес-процесів у компанії.

Отже, за специфічними показниками ефективності моделювання та цифровізації бізнес-процесів у ТОВ «Аведекс» спостерігається позитивний ефект: проект є прибутковим і сприяє високому рівню автоматизації.

Загальна ефективність управління підприємством до та після реалізації програми розвитку оцінювалася за кількома напрямками на основі опитування 10 експертів серед співробітників ТОВ «Аведекс» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розрахунок показників ефективності управління ТОВ «Аведекс» від
пропонованої програми розвитку

Система напрямів	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах (0-1)	
		до	після
Досягнення	1. Ступінь досягнення мети.	0,7	0,8
	2. Розширення частки ринку.	0,5	0,5
	3. Збереження організації як цілісності.	0,8	0,8
Зовнішні та внутрішні соціально-економічні умови	1. Здатність СТЕП-факторного аналізу.		
	2. Наявність обґрунтованих цілей.	0,7	0,7
		0,7	0,8
Якість функціонування	1. Співвідношення централізації та децентралізації.	0,6	0,7
	2. Зростання гнучкості організаційної форми.		
	3. Підпорядкованість дерева цілей та рівнів ієрархії.	0,6	0,7
	4. Ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність.	0,7	0,8
	5. Швидкість та точність виділення інформації за спеціальними запитами.	0,6	0,7
	6. Надійність і безпека інформації.	0,5	0,8
	7. Своєчасність інформації.	0,7	0,8
	8. Наявність необхідної інформації.	0,8	0,9
	9. Економічність від масштабу збору, обробки, передачі інформації.	0,8	0,9
		0,6	0,8

продовження табл. 3.14

Економічність	1. Питома вага витрат управління в загальних витратах.	0,8	0,8
	2. Витрати на підготовку управлінців.	0,4	0,6
	3. Витрати на управлінське консультування	0,5	0,7
	4. Ефективність управлінських рішень.	0,7	0,9
	5. Точність управлінських рішень		
	6. Надійність рішень.	0,7	0,8
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень.	0,7	0,9
	8. Гнучкість і послідовність прийняття рішень	0,7	0,8
Зміна в якості робочої сили		0,6	0,8
	1. Гнучкість у системі просування по службі.	0,5	0,6
	2. Повноваження працівників та їх відповідальність.	0,7	0,8
	3. Ступінь задоволення виконуваною роботою.	0,5	0,8
	4. Підвищення кваліфікації	0,6	0,8
	5. Плинність кадрів	0,5	0,7
	6. Рівень вищої спеціальної освіти	0,7	0,8
	7. Стиль управління	0,8	0,9
	8. Формування кадрового резерву	0,6	0,6
	9. Розрахунок потреби в персоналі	0,7	0,7
	10. Оцінка індивідуального внеску кожного працівника	0,7	0,8
	11. Умови та оплата праці	0,7	0,8
	12. Регламентация управління персоналом	0,6	0,7
	13. Формування ефективної команди	0,7	0,8
	14. Ефективність роботи персоналу	0,8	0,9
	15. Стратегічне управління персоналом	0,7	0,9
	Сума норми - 37 балів		
	Разом	24,2	28,6

Як видно з таблиці 3.14, сумарна оцінка загальної ефективності управління ТОВ «Аведекс» після реалізації програми розвитку склала 28,6 бала, що на 4,4 бала вище, ніж до реалізації програми (рис. 3.9).

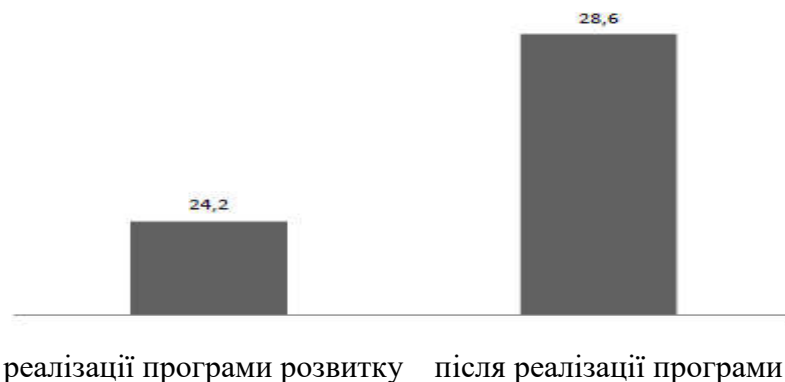


Рис. 3.9. Сумарна оцінка загальної ефективності управління
ТОВ «Аведекс», балів

Ефективність потреб і ресурсів ТОВ «Аведекс» в процесі управління після реалізації програми розвитку збільшилася в процесі на 16,3%: з 65,4% до 81,7%.

Таким чином, програма розвитку ТОВ «Аведекс» є ефективною за економічними, соціальними, а також управлінськими параметрами оцінки.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено стратегію управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства ТОВ «Аведекс». Компанія розташована в місті Києві, спеціалізується на оптовому продажу товарів побутової хімії та працює на ринку з 1991 року, виступаючи прямим посередником більшості торгових марок цієї продукції.

2. На основі SWOT-аналізу та оцінок експертів (якісний метод колективних оцінок) для ТОВ «Аведекс» була визначена оптимальна стратегія - посилення позицій компанії на споживчому ринку.

3. Технологія моделювання бізнес-процесів з урахуванням цифровізації розроблена шляхом створення загальної схеми програмно-цільового підходу для реалізації обраної стратегії з урахуванням ресурсних можливостей компанії та наявних ризиків.

4. Головна мета обраного підходу полягає у підвищенні конкурентоспроможності компанії через цифровізацію бізнес-процесів, що передбачає:

- розробку проекту зі зміни бізнес-процесів реалізації товарів;
- удосконалення системи управління при цифровізації бізнес-процесів;
- формування та розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Встановлено, що запропонована програма розвитку ТОВ «Аведекс» є ефективною за економічними, соціальними та управлінськими критеріями оцінки.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши різні трактування поняття цифровізації, можна стверджувати, що єдиного підходу до його визначення не існує. Тому в межах цього дослідження, спираючись на систематизацію наукових підходів, доцільно виділити ключові аспекти, що характеризують цифровізацію підприємства:

- використання цифрових технологій з метою автоматизації, заміни ручних операцій і підвищення простоти виконання робочих процесів;
- застосування цифрових засобів для комунікацій;
- обов'язкове оперування даними як центральним елементом цифровізації;
- цифровізація як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Виділяють три основні рівні цифровізації бізнесу. На початковому рівні підприємства впроваджують окремі цифрові технології та інформаційні інструменти. Мета цього етапу – прискорити та автоматизувати окремі процеси, експериментуючи з новими рішеннями, що з'являються на ринку. Автоматизація при цьому має локальний характер: частина даних не використовується, окремі функції інструментів залишаються нереалізованими, а потенційні можливості – незадіяними. Це поступово зумовлює перехід до другого рівня цифрової трансформації, коли всі сервіси та інструменти інтегруються в єдину ІТ-систему. Після встановлення цілісної системи управління даними виникає потреба ухвалення рішень на основі отриманих масивів інформації. На цьому етапі змінюється управлінська логіка: масштабуються лише ті проекти, які демонструють підтверджені позитивні результати.

3. Процес цифровізації бізнес-процесів підприємства може бути описаний через блок-схему, яка відображає послідовність застосування відповідної методики. Вона охоплює такі етапи: ініціювання та планування;

оцінювання рівня готовності підприємства; опис і аналіз наявних бізнес-процесів та формування плану цифрових змін; ухвалення управлінських рішень; впровадження цифрових технологій; завершення та оцінка результатів.

4. До основних інструментів цифрової трансформації бізнесу належать:

- хмарні технології та віддалені сховища даних;
- сервіси для спільної роботи та комунікації;
- програмні засоби для дистанційного управління проєктами;
- інструменти забезпечення кібербезпеки;
- BPM-системи для управління бізнес-процесами;
- платформи Robotic Process Automation (RPA);
- поширені інструменти управління завданнями, такі як Asana, Trello

та Jira.

5. В умовах цифровізації потребують особливої уваги такі групи ризиків та загроз: стратегічні, технологічні, операційні, нормативно-правові, кіберзагрози, ризики стійкості бізнесу, витоку даних та порушення конфіденційності.

6. До перспективних напрямів цифрового розвитку підприємств належать:

- удосконалення механізмів дистанційної роботи персоналу;
- розширення частки операцій, що виконуються онлайн;
- спрощення доступу до послуг для споживачів;
- активний розвиток каналів дистанційного продажу;
- підвищення ефективності протидії кіберзагрозам;
- перехід до моделі управління, заснованої на аналізі даних;
- упровадження персоналізованих сервісів;
- формування та розвиток цифрових екосистем;
- створення власного програмного забезпечення;
- зростання потреби у кваліфікованих ІТ-фахівцях.

7. Досліджено ефективність моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Виявлено, що для підвищення ефективності бізнес-процесів компанії застосовуються різні фактори. Визначено ключові фактори підвищення ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі та систематизовано їх на традиційні та сучасні.

8. Виявлено кілька методів, які активно використовуються в останні роки для підвищення ефективності бізнес-процесів компаній у цифрових умовах. Серед них:

- функціонально-вартісний аналіз;
- СУР-метод;
- метод 8D;
- метод визначення значущості бізнес-процесів;
- структурування;
- метод мозкового штурму;
- формалізовані універсально-принципові методи;
- методи бенчмаркінгу.

9. У ході дослідження визначено основні сучасні інструменти, що забезпечують ефективне моделювання бізнес-процесів компаній, зокрема: аутсорсинг, бенчмаркетинг, мерчандайзинг, управління знаннями, інжиніринг, сегментація клієнтів, реінжиніринг, сценарне планування, краудсорсинг, ключові компетенції, стратегічні альянси, реструктуризація, стратегічне планування та інші.

10. З'ясовано, що застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності бізнес-процесів, а також загальної результативності діяльності компанії на ринку в умовах цифровізації завдяки використанню сучасних технологій, програмного забезпечення та інноваційних рішень. Автором роботи запропоновано методику оцінки ефективності моделювання бізнес-процесів компаній у цифровому середовищі у вигляді розгорнутої схеми з варіантами виконання

етапів і можливими позитивними та негативними результатами, яка може бути адаптована для підприємств сфери послуг.

11. Розроблено стратегію управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства ТОВ «Аведекс». Компанія розташована в місті Києві, спеціалізується на оптовому продажу товарів побутової хімії та працює на ринку з 1991 року, виступаючи прямим посередником більшості торгових марок цієї продукції.

12. На основі SWOT-аналізу та оцінок експертів (якісний метод колективних оцінок) для ТОВ «Аведекс» була визначена оптимальна стратегія - посилення позицій компанії на споживчому ринку.

13. Технологія моделювання бізнес-процесів з урахуванням цифровізації розроблена шляхом створення загальної схеми програмно-цільового підходу для реалізації обраної стратегії з урахуванням ресурсних можливостей компанії та наявних ризиків.

14. Головна мета обраного підходу полягає у підвищенні конкурентоспроможності компанії через цифровізацію бізнес-процесів, що передбачає:

- розробку проекту зі зміни бізнес-процесів реалізації товарів;
- удосконалення системи управління при цифровізації бізнес-процесів;
- формування та розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Встановлено, що запропонована програма розвитку ТОВ «Аведекс» є ефективною за економічними, соціальними та управлінськими критеріями оцінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїшина О.О. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 92–103.
2. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 4(10). С. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2025/№4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950
3. Ареф'єва О.В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2018. №1. С. 5-13.
4. Артёмова Т.І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості і загрози розвитку. Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей. 2024. С. 84–91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/421ba28e-f94c-4508-9609-7e4f1a9e2c45/content>
5. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2 (24). С. 15 – 23.
6. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. ВІСНИК КНТЕУ. 2025. № 5. С. 23-32.
7. Батьковець Г.А. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств на основі формування ефективного інформаційного поля. Інноваційна економіка. 2023. № 5. С. 309–312.
8. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. С. 491-496.

9. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html

10.Вінник О.М. Проблеми цифровізації: правовий аспект. Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: у 2-х ч. м. Суми, 21–22 травня 2020 р. Суми : СумДУ, 2020. Ч. 1. С. 215–221.

11.Віноградова О. В. Цифровізація бізнес-процесів: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та управління. 2020. №1. С. 100-105.

12.Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 200 с.

13.Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. Економіка та держава. 2021. №9. С. 107–111.

14.Гнатишин Л.Б., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 98–107.

15.Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2024. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197

16.Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 3. С. 53-58. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages53_58.pdf

17.Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації. 2023. С. 121–186.

18.Гурочкіна В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. Подільський науковий вісник. 2020. №1 (13). URL: http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28

19.Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2024_1_7

20.Гусєва О.Ю. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3 (42). С. 36–41.

21.Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2025. 238 с.

22.Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. Т. 1. №17. С. 280–290.

23.Долга Г.В. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 141–145.

24.Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (19). С. 21-32.

25.Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Economic Synergy. 2022. №4. С. 82–91.

26.Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digitalvortex-report.pdf>

27.Зелінська Ю., Прямухіна Н. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. III міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 2022. С. 84–87.

- 28.Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/601/575>
- 29.Зінюк М., Дєєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоратив-ного управління. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. №5(46). С. 300–310.
- 30.Зуб П.В., Калач Г.М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 52-61.
- 31.Іванова В.В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. Mechanism of an Economic Regulation. 2021. № 1 (91). С. 41–54.
- 32.Індустрія 4.0. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technologyinnovation/industry-4>
- 33.Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.
- 34.Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. №5 (66). С. 7–15.
- 35.Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №4. Том 3. С. 13-18.
- 36.Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менедж-мент. 2023. №6. С. 106–107.
- 37.Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>.

38.Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_41.

39.Копішинська К. О. Використання озер даних як складова цифрової трансформації транспортно-логістичних компаній. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: І міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23 квітня 2020 р.: тези доповідей. К.: ІВЦ Видавництва "Політехніка", 2020. С. 212.

40.Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. Економіка в контексті глобальних змін суспільства : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції, 18 липня. Дніпро : НО «Перспектива», 2020. С. 65–68.

41.Король С. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics. Випуск №18. 2025. С. 67-73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>.

42.Костирко Л.А., Мартинов А.А., Розмислова М.О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управ-ління. Економіка. Фінанси. Право. 2023. №5. С. 62–65.

43.Краус К.М., Краус Н.М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект ХХІ. 2023. № 1. С. 211– 214.

44.Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7779>

45.Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення освіти 5.0 та Індустрії Х.0. Економічний простір. 2021. № 165. С. 13-17. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0pages50_58.pdf

46.Криворучко О.М., Овчаренко А. Г. Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2021. Вип. 37. С. 95-115.

47.Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Особливості управління якістю логістичного обслуговування споживачів. Сучасне суспільство: кол. моногр. Харків: СГНТМ «Новий курс», 2022. Розділ 3.5. С. 285-290

48.Кулиняк І. Я., Копець Г. Р., Горбенко Т. М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>.

49.Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22.

50.Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>

51.Лазоренко Т. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. Випуск 1. С. 50-51. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>

52.Лезіна А.В., Борей А.А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. С. 95-96. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2020/34869/eptp_20_41.pdf?sequence=1

53.Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2025. № 22 (62). С. 21–24.

54.Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Вип. 24(2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2024_24%282%29__24

55.Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т ек-ки пром-ті, 2024. 252 с.

56.Мандич О., Бабко Н., Лишенко М., Харчевнікова, Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. №4. С. 15–19.

57.Марченко О.В., Краус Н.М., Краус К.М. Цифрова економіка та інноваційно-підприємницький університет крізь призму конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7705>

58.Митрохін Л.Д., Ігнатюк В.В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2023. №5. С. 86–88.

59.Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 62. С. 35-42.

60.Морохович В. С., Кашка М. Ю., Талапа С. Ю. Технологічні драйвери розвитку ринку туристичних послуг. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 65. С. 53–58.

61.Наторіна А.О. Digital-трансформація діяльності підприємств. Економіка та держава. 2024. № 4. С. 90-93.

62.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2024. 158 с.

63.Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. Scientia fructuosa. 2023. №4. С. 47-66.

64.Обруч Г. В. Особливості управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації. Бізнеснавігатор. 2020. Вип. 6.1-1 (56). С. 99 – 105.

65.Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26.

66.Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2024. Випуск 6 (76). С. 53-55.

67.Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. Економічний форум. 2025. № 4. С. 148-151.

68.Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2021. №34. С. 34-43.

69.Перевозова І.В. та ін. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. Академічні візії. 2024. Вип. 32. С. 25-38.

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

71.Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжирування бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2024/№6/79.pdf>

72.Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2024. №30. С. 71–76.

73.Савицька О. М., Салабай В. О. Результати моніторингу стану розвитку Індустрії 4.0 в Україні. Збірник тез доповідей XI Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Сучасний рух науки» (Дніпро, 8-9 жовтня, 2020 р.). Дніпро, 2020. URL: <http://www.wayscience.com/en/11thconference-8-9-october-2020>.

74. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2025. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7267>.

75. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2024. № 5. С. 76–79.

76. Сидоренко С. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. Мультиверсум. Філософський альманах. 2021. Т. 1. №1. С. 31–43.

77. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2023. Випуск 3 (98). С. 113-121.

78. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції. URL: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151

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

80. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 296 с.

81. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах: реалії та сучасні виклики. Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології: матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 19-20 вересня 2024 р. МОН України, УкрІНТЕІ [та ін.]. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. С. 130-132. URL: http://www.uiniei.kiev.ua/sites/default/files/materyaly_mon_end.pdf

82. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №9. С. 54–58.

83.Устенко М. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 68. С.181-192.

84.Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІЕПСП НАН України, 2020. № 7(26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/166840>

85.Фернандес Реа Крістіан Еліас. Стратегії цифрової трансформації бізнес-процесів аграрних підприємств. Академічні візії. 2022. №13. С. 56-63.

86.Філатов С. А., Головченко Л. М. Вплив цифрових технологій на ефективність та розвиток агрологістики в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2025. Випуск 49. С. 151-160.

87.Цифрова економіка : підручник / Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.

88.Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? 12.02.2020. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>

89.Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 396 с.

90.Чмерук Г. Г. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. Вісник Одеського національного університету. 2025. Т. 24. № 4. С. 164–169.

91.Чміль Г. Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Т. 3. С. 48–55.

92.Чорнобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр

Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2025. Том 22. № 2. С. 171-182.

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

94. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. Питання культурології. 2021. № 38. С. 226–235.

95. Шматковська Т. О., Дзямулич М.І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.

96. Шмельов М. Що таке цифрова трансформація та як вона впливає на бізнес і суспільство?. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2025/11/27/654169/>

97. Шпак Н. О., Грабович І. В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 259–265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265>.

98. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2025. 276 с.

99. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 186–205.

100. Яненко І. Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. Проблеми економіки. 2024. № 4. С. 179–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2024_4_23

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники ефективності моделювання управління бізнес-процесами
компанії в умовах цифровізації

Найменування показника (позначення)	Роль показника у підвищенні ефективності моделювання бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації	Розрахунок (формула з поясненнями)
Узагальнюючі показники (за результатами впровадження пропонованого бізнес-процесу)		
Кількість використовуваних цифрових технологій	Впливає на зростання ефективності підприємства, моделювання окремих бізнес-процесів (наприклад, на зростання прибутку), на рівень конкурентоспроможності підприємства в цифровому середовищі, на приріст ринкової частки	X
Виручка від цифровізації (наприклад, від реалізації товарів через сайт)	Впливає на економічну рентабельність від цифровізації, її приріст, на задоволення потреб ринку, зокрема - покупців (клієнтів)	X
Організаційні та управлінські витрати на цифрові інструменти та технології	Впливає на кількість і якість використовуваних інструментів і технологій, на конкурентоспроможність підприємства в цифровому середовищі, на приріст ринкової частки, на прибуток від їх використання	X
Компетентність керівництва в питаннях цифровізації бізнес-процесів компанії	Впливає на якість прийнятих рішень, на отриманий результат, на конкурентоспроможність кадрів у цих питаннях, на ступінь інформатизації досліджуваних процесів	Оцінюється із застосуванням якісного підходу, наприклад, за допомогою методу опитування, експертного методу
Інформативність бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації		
Охоплення аудиторії застосовуваними бізнес-процесами		

продовження Додатку А

Розрахункові показники		
Оцінка задоволеності клієнтів (З) поточних або доданих бізнес-процесів в організації сфери послуг в умовах цифровізації	Впливає на споживчий ефект, на попит на продукцію (послуги) підприємства сфери послуг, на загальні економічні показники діяльності	$З = \frac{Кз}{Зк}$ Кз - кількість опитаних покупців, які задоволені поточними або доданими бізнес-процесами в умовах цифровізації в організації сфери послуг, осіб; Зк - загальна кількість опитаних клієнтів організації сфери послуг, осіб.
Індекс прибутковості (Іп) від цифровізації (наприклад, від реалізації товарів через сайт)	Впливає на приріст економічного ефекту від цифровізації, на конкурентоспроможність компанії (товарів, технологій)	$Іп = Гп / В$ Гп - грошовий потік від цифровізації, тис. грн.; В - витрати на цифровізацію, тис. грн.
Ступінь новизни (Сн), інноваційності бізнес-процесів компанії	Впливає на ступінь цифровізації компанії, її конкурентоспроможність у цій сфері, на ефективність реалізації товарів (послуг) компанії	$Сн = Н / З$ Н - кількість нових, інноваційних бізнес-рішень (процесів); од.; З - загальна кількість бізнес-процесів на підприємстві, од.
Рівень автоматизації (Раб) бізнес-процесів компанії	Впливає на ефективність і конкурентоспроможність бізнес-процесів в умовах цифровізації компанії	$Раб = Н / З$ Н - кількість автоматизованих бізнес-рішень (процесів); од.; З - загальна кількість бізнес-процесів на підприємстві, од.
Індекс лояльності покупців (Ілп)	Впливає на споживчий ефект, на ставлення покупців (клієнтів) до процесів, на попит на продукцію (послуги) підприємства сфери послуг, на загальні економічні показники діяльності	$Ілп = П / З$ П - позитивне сприйняття компанії та процесів, осіб; З - загальна кількість покупців (під час опитування), осіб.
Ступінь залученості персоналу (Сз) до розробки бізнес-процесів компанії із застосуванням цифрових інструментів (технологій)	Впливає на показники ефективності персоналу в умовах розробки бізнес-процесів компанії із застосуванням цифрових інструментів (технологій)	$Сз = Пз / Зп$ Пз - кількість залученого персоналу компанії, осіб; Зп - загальна кількість персоналу компанії, осіб.

Оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

ТОВ «Аведекс»

Фактори	Ранг	Вага	Експертні оцінки (от 0 до 5 балів)					Середня оцінка	Максимальна оцінка	% наближення оцінки до макс.
			1	2	3	...	10			
Ринкові фактори										
Конкуренція на ринку	2	0,20	4	3	4		4	3,6	4,8	75
Рівень попиту на товари	1	0,40	4	4	4		4	4,0	4,9	82
Наявність на ринку великої кількості різних постачальників	4	0,15	3	3	3		2	3	4,2	66
Насиченість ринку трудовими ресурсами	5	0,1	3	3	2		3	2,6	3,1	56
Поведінка покупців	3	0,15	3	3	4		4	3,6	4,7	77
Технологічні фактори										
Рівень інновацій у галузі	2	0,2	4	4	5		5	4,6	5,0	92
Цифровізація галузі	1	0,6	5	5	4		5	4,8	5,0	96
Послуги зв'язку для юридичних осіб	4	0,1	1	2	2		2	1,8	2,3	35
Використовувані передові виробничі технології	3	0,1	3	2	3		3	2,5	3,2	50
Економічні фактори										
Вплив пандемії на економіку країни	2	0,20	4	4	5		4	4,2	4,6	91
Рівень розвитку підприємницьких структур	3	0,2	4	3	3		4	3,6	4,8	75
Інвестиційна привабливість міста	4	0,1	4	3	4		4	3,8	4,5	76
Індекс цін на сировину та	5	0,1	2	2	3		2	2,3	3,0	45

продовження Додатку Б

Економічний розвиток міста	1	0,4	4	4	4		4	4,0	4,7	85
Політико-правові фактори										
Обмеження на підприємницькі структури у зв'язку з пандемією	1	0,65	4	5	5		5	4,8	5	96
Зміни в законодавстві країни	2	0,3	3	3	3		4	3,2	4,5	71
Зміна податкової бази	3	0,05	1	2	2		2	1,9	2,5	38
Соціальні фактори										
Рівень добробуту населення	1	0,5	4	5	5		5	4,8	5	96
Наявність кваліфікованих трудових ресурсів	3	0,1	3	3	3		3	3,0	4,4	68
Культурно-історичні традиції населення міста	5	0,05	1	2	1		1	1,3	2,0	26
Мода	4	0,1	2	2	1		2	1,9	2,4	38
Чисельність населення з доходами, нижчими за прожитковий мінімум	2	0,25	4	3	4		4	3,8	4,7	81
Фактори мікросередовища										
Постачальники	2	0,30	4	4	5		4	4,2	4,8	88
Конкуренти	3	0,10	4	3	3		4	3,6	4,4	82
Посередники	4	0,1	3	4	3		3	3,4	4,0	68
Покупці	1	0,5	5	5	4		4	4,6	4,9	94
Фактори внутрішнього середовища										
Ресурсне забезпечення	1	0,37	4	5	5		5	4,8	5	96
Ділова репутація підприємства	5	0,08	3	4	4		4	3,8	4,7	81
Сервіс	4	0,09	4	4	4		4	4,0	4,8	83
Якість товарів	3	0,22	4	4	4		4	4,0	4,7	85
Комплекс маркетингу	6	0,05	3	4	4		4	3,8	4,8	79
Фінансова стійкість	2	0,19	3	3	3		3	3,2	4,5	71

Порівняльний аналіз діючих сил і обмежень у розвитку ТОВ «Аведекс»

Група	Фактор	Значення фактору	Характеристика стратегічного фактору	Поєднання факторів	Оцінка	Стратегія	Оцінка стратегій
Можливості	М1	2,4	1) Аналіз попиту	$(M1+C_{и1})/2$	2,6	Стратегія розвитку товарів	2,35
			2) Використання цифрових інструментів	$(M1+C_{и2})/2$	2,25		
			3) Удосконалення ас-нта	$(M1+C_{из})/2$	2,2		
	М2	0,8	1) Застосування цифрових технологій	$(M2+C_{и1})/2$	1,8	Стратегія розвитку ринку	1,55
			2) Реклама в мережі Інтернет	$(M2+C_{и2})/2$	1,45		
			3) Програмне забезпечення продажів	$(M2+C_{из})/2$	1,4		
	Мз	0,6	1) Ліквідація невикористаних фондів	$(Mз+C_{и1})/2$	1,7	Стратегія скорочення витрат	1,45
			2) Програма роботи з фондами	$(Mз+C_{и2})/2$	1,35		
			3) Оцінка перспектив обладнання	$(Mз+C_{из})/2$	1,3		
Загрози	31	2,4	1) Зниження надбавок	$(31+C_{л1})/2$	2,0	Стратегія посилення позицій на ринку	1,98
			2) Програми лояльності	$(31+C_{л2})/2$	1,95		
			3) Закупівля товарів у ціновому сегменті - економ	$(31+C_{лз})/2$	2,0		
	32	2,4	1) Просування товарів і підприємства в мережі Інтернет	$(32+C_{л1})/2$	2,0	Стратегія розвитку товарів	1,98
			2) Залучення ціновими акціями	$(32+C_{л2})/2$	1,95		
			3) Пошук взаємовигідних постачальників за ціновою політикою	$(32+C_{лз})/2$	2,0		
	Зз	2,4	1) Розробка програми мінімізації витрат	$(Зз+C_{л1})/2$	2,0	Стратегія розвитку ринку	1,98
			2) Виконання всіх необхідних директив	$(Зз+C_{л2})/2$	1,95		
			3) Перегляд логістичних схем	$(Зз+C_{лз})/2$	2,0		

продовження Додатку В

Група	Фактор	Значення фактору	Характеристика стратегічного фактору	Поєднання факторів	Оцінка	Стратегія	Оцінка стратегій
Сильні сторони	Си1	2,8	1) Розширення асортименту товарів	$(31+Si1)/2$	2,6	Стратегія розвитку товарів	2,35
			2) Клієнтоорієнтованість	$(31+Si2)/2$	2,25		
			3) Робота з роздрібними покупцями	$(31+Siz)/2$	2,2		
	СИ2	2,1	1) Програма розвитку співробітників	$(32+Si1)/2$	2,6	Стратегія розвитку людського потенціалу	2,35
			2) Поліпшення умов праці	$(32+Si2)/2$	2,25		
			3) Підвищення кваліфікації	$(32+Siz)/2$	2,2		
	Сиз	2,0	1) Ліквідація невикористаних фондів	$(3з+Si1)/2$	2,6	Стратегія посилення позицій на ринку	2,35
			2) Програма роботи з фондами	$(3з+Si2)/2$	2,25		
			3) Оцінка перспективного обладнання	$(3з+Siz)/2$	2,2		
Слабкі сторони	Сл1	1,6	1) Розробка програми мінімізації основних витрат	$(M1+Cl1)/2$	2,0	Стратегія скорочення витрат	1,98
			2) Перегляд витрат	$(M1+Cl2)/2$	1,95		
			3) Ліквідація частини інших витрат	$(M1+Clз)/2$	2,0		
	СЛ2	1,5	1) Перегляд роботи з постачальниками	$(M2+Cl1)/2$	1,2	Стратегія посилення позицій на ринку	1,18
			2) Зростання кількості прямих	$(M2+Cl2)/2$	1,15		
			3) Доповнення до договорів щодо невиконання основних вимог	$(M2+Clз)/2$	1,2		
	Слз	1,6	1) Впровадження нових послуг	$(Mз+Cl1)/2$	1,1	Стратегія посилення позицій на ринку	1,08
			2) Робота з роздрібними покупцями	$(Mз+Cl2)/2$	1,05		
			3) Реалізація товарів через сайт	$(Mз+Clз)/2$	1,1		

Додаток Г

Оцінка та вибір стратегії відповідно до цілей ТОВ «Аведекс»

Стратегії			Цілі діяльності підприємства Б сферах												Оцін ка3
	маркетинг / збут		постачання / логістика		фінанси / економіка		інновації / технології		управління		людські ресурси		виробництво / операції		
	ДЦ1	ЙМ2	ДЦ	ЙМ	ДЦ	ЙМ	ДЦ	ЙМ	ДЦ	ЙМ	ДЦ	ЙМ	ДЦ	ЙМ	
Стратегія розвитку товарів	4	0,2	3	0,2	3	0,1	4	0,2	3	0,2	3	0,1	3	0,1	3,7
Стратегія розвитку людського потенціалу	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	2,1
Стратегія посилення позицій на ринку	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	9,1
Стратегія скорочення витрат	3	0,1	2	0,1	2	0,2	3	0,1	2	0,1	2	0,2	2	0,2	2,2
Стратегія розвитку ринку	3	0,2	3	0,2	2	0,3	3	0,2	3	0,2	2	0,3	2	0,3	4,2
Сума	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X

1ДЦ - оцінка досяжності мети при реалізації даної стратегії - в балах (за прийнятою системою: від 1 до 5 або від 1 до 10, або від 1 до 100 та ін.);

2ЙМ - оцінка ймовірності реалізації стратегії при даній меті - (від 0 до 1), при цьому сума ймовірностей досягнення по одній меті повинна дорівнювати 1,0.

3Оцінка розраховується за формулою $\sum_{i=1}^n ДЦ_i \cdot ВР_i$. Переважна стратегія вибирається за критерієм: $\Sigma \rightarrow \max$