

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління бізнес-процесами ІТ-компаній в умовах цифрової
трансформації»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Боровець І.І.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О.О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

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

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Боровця Івана Івановича

1. Тема роботи «Управління бізнес-процесами ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації»

керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 21.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІТ-КОМПАНІЙ

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЇ ЕРАМ SYSTEMS

3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЕРАМ SYSTEMS В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
17 таблиць
12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		
3	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент

(підпис)

І. І. Боровець

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

Т. М. Магомедова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 71 с., 12 рис., 17 табл., 50 джерел.

Предмет дослідження: методи та інструменти оптимізації бізнес-процесів в ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації.

Об'єкт дослідження: система управління бізнес-процесами компанії EPAM Systems.

Мета роботи – визначення теоретичних засад, діагностика поточного стану управління бізнес-процесами в EPAM Systems та розроблення моделі їх цифрової трансформації з урахуванням економічних, організаційних і соціальних ефектів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичні методи, підходи до формування ідентичності бренда, метод опитування.

Специфіка даної кваліфікаційної роботи полягає у комплексному підході до дослідження управління бізнес-процесами в ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації, який поєднує теоретичний, аналітичний та практичний рівні аналізу. Особлива увага приділяється саме процесному підходу до управління, цифровим технологіям (BPM-системам, RPA, ERP, аналітичним платформам), а також побудові моделі трансформації бізнес-процесів (AS-IS / TO-BE). У дослідженні проведено практичну оцінку ефективності запропонованих змін на основі реальних фінансових і операційних показників EPAM Systems із використанням методів KPI, Balanced Scorecard та процесного аудиту.

Для досягнення мети роботи проведено теоретичний аналіз сутності, змісту та класифікації бізнес-процесів, розглянуто основні концепції та моделі управління ними (BPM, BPR, Lean, Six Sigma, Agile, DevOps), досліджено сучасні теоретичні підходи до цифрової трансформації бізнесу. На прикладі компанії EPAM Systems здійснено комплексний аналіз її організаційної структури, фінансово-економічного стану та поточної системи управління бізнес-процесами, проведено SWOT-аналіз. На основі проведеного дослідження, розроблено проєкт цифрової трансформації бізнес-процесів за моделлю AS-IS / TO-BE, визначено очікувані результати та проведено оцінку ефективності запропонованих змін з економічної, організаційної та соціальної точок зору. У результаті реалізації поставлених завдань було підтверджено гіпотезу про те, що впровадження процесного управління та цифрових технологій суттєво підвищує ефективність функціонування ІТ-компаній і сприяє їхньому сталому розвитку.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІТ-КОМПАНІЇ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ.

ABSTRACT

Master's thesis: 71 pp., 12 fig., 17 tables, 50 sources.

The subject of the research is methods and tools for optimizing business processes in an IT company in the context of digital transformation.

The object of the research is business process management system of EPAM Systems.

The goal of the work is to determine the theoretical foundations, diagnose the current state of business process management in EPAM Systems and develop a model of their digital transformation, taking into account economic, organizational and social effects.

The methods of the research. The master's thesis uses a set of general and special research methods, in particular: system approach, descriptive method, statistical methods, approaches to brand identity formation, survey method.

The specificity of this qualification work is a comprehensive approach to the study of business process management in an IT company in the context of digital transformation, which combines theoretical, analytical and practical levels of analysis. Particular attention is paid to the process approach to management, digital technologies (BPM systems, RPA, ERP, analytical platforms), as well as building a business process transformation model (AS-IS / TO-BE). The study conducted a practical assessment of the effectiveness of the proposed changes based on real financial and operational indicators of EPAM Systems using KPI, Balanced Scorecard and process audit methods.

To achieve the goal of the work, a theoretical analysis of the essence, content and classification of business processes was conducted, the main concepts and models of their management (BPM, BPR, Lean, Six Sigma, Agile, DevOps) were considered, modern theoretical approaches to digital business transformation were investigated. Using the example of EPAM Systems, a comprehensive analysis of its organizational structure, financial and economic status and current business process management system was carried out, and a SWOT analysis was conducted. Based on the research, a project for digital transformation of business processes using the AS-IS / TO-BE model was developed, the expected results were determined and the effectiveness of the proposed changes was assessed from an economic, organizational and social point of view. As a result of the implementation of the tasks set, the hypothesis was confirmed that the implementation of process management and digital technologies significantly increases the efficiency of IT companies and contributes to their sustainable development.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, IT COMPANIES, PROCESS AUTOMATION, ACTIVITY EFFICIENCY, INFORMATION SYSTEMS, INNOVATIVE TECHNOLOGIES.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІТ-КОМПАНІЙ	10
1.1 Сутність, зміст та класифікація бізнес-процесів у сучасних компаніях	10
1.2 Теоретичні підходи до цифрової трансформації бізнесу	19
1.3 Концепції та моделі управління бізнес-процесами	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЇ ЕРАМ SYSTEMS	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ІТ-компанії ЕРАМ Systems	30
2.2 Аналіз поточної системи управління бізнес-процесами компанії	41
2.3 Оцінка ефективності бізнес-процесів ЕРАМ Systems	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЕРАМ SYSTEMS В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	50
3.1 Розробка проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів в ЕРАМ Systems	50
3.2 Оцінка ефективності проєкту цифрової трансформації	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	65

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким зростанням ролі інформаційних технологій, цифрових інновацій та автоматизації бізнес-процесів. Цифрова трансформація стала одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі, адже саме завдяки інтеграції цифрових інструментів організації здатні забезпечити високу гнучкість, оперативність прийняття рішень та ефективне використання ресурсів. В умовах швидких технологічних змін особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами, що дозволяє ІТ-компаніям підтримувати інноваційну динаміку, забезпечувати якість послуг та адаптивність до вимог ринку.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування сучасних підходів до управління бізнес-процесами ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації, що охоплює не лише технологічні зміни, але й стратегічні, організаційні та культурні перетворення.

З огляду на швидкий розвиток цифрової економіки, традиційні методи управління втрачають ефективність, тоді як нові цифрові інструменти (ВРМ-системи, хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика великих даних, автоматизація процесів) вимагають переосмислення ролі бізнес-процесів у стратегічному управлінні ІТ-компаніями. Це зумовлює потребу у комплексному дослідженні проблеми оптимізації та цифровізації процесного управління в сучасних умовах.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі системи управління бізнес-процесами ІТ-компаній, а також у розробленні рекомендацій щодо її вдосконалення в контексті цифрової трансформації.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність і класифікацію бізнес-процесів;
- проаналізувати теоретичні підходи до управління ними в умовах

цифровізації;

- дослідити існуючі моделі процесного управління в ІТ-компаніях;
- оцінити ефективність поточної системи управління бізнес-процесами на прикладі конкретної компанії;
- визначити проблеми та напрями удосконалення управління з використанням сучасних цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами ІТ-компаній у цифровому середовищі.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та організаційні механізми вдосконалення управління бізнес-процесами ІТ-компаній у контексті цифрової трансформації.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу бізнес-процесів, який передбачає їх розгляд як цілісної динамічної системи. У процесі дослідження використовуються такі методи: логічний і порівняльний аналіз – для узагальнення теоретичних підходів; структурно-функціональний аналіз – для оцінки внутрішньої організації процесів; методи моделювання (BPMN) – для побудови процесних карт; економіко-статистичні методи – для оцінювання ефективності процесів; метод експертних оцінок – для визначення проблем і пріоритетів цифрової трансформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління бізнес-процесами та цифрової трансформації, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, Deloitte, Gartner), статистичні дані про розвиток ІТ-галузі України, внутрішня звітність та офіційні матеріали обраної для аналізу ІТ-компанії, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність у сфері інформаційних технологій.

Ступінь вивчення теми є достатньо високим, проте потребує подальшого розвитку з урахуванням специфіки ІТ-компаній. Значний внесок у дослідження проблем управління бізнес-процесами зробили зарубіжні науковці: М. Хаммер і Дж. Чампі, які сформували концепцію реінжинірингу бізнес-процесів;

Т. Давенпорт, який розробив підходи до процесного управління в умовах інформаційної економіки; Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер, які розглядали стратегії підвищення ефективності управління. Серед українських учених варто відзначити роботи О. Кузьміна, І. Багацької, Н. Чухрай, В. Мельник, які досліджують питання процесного підходу, цифрової трансформації та організаційного розвитку підприємств.

Попри наявність значної кількості досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання практичної інтеграції цифрових інструментів у систему управління бізнес-процесами саме ІТ-компаній, а також оцінювання ефективності таких перетворень у контексті стійкості та інноваційного розвитку. Недостатньо розкрито механізми адаптації процесного управління до гнучких методологій (Agile, DevOps, Scrum) і їх взаємодії з корпоративною культурою цифрових організацій.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні комплексного підходу до вдосконалення управління бізнес-процесами ІТ-компаній на основі принципів цифрової трансформації, що передбачає інтеграцію сучасних технологій автоматизації, аналітики та управління даними у процесну архітектуру підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності діяльності ІТ-компаній, оптимізації внутрішніх процесів, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. У другому – проведено аналіз системи управління бізнес-процесами в ІТ-компанії. У третьому – розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами з використанням сучасних цифрових технологій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІТ-КОМПАНІЙ

1.1 Сутність, зміст та класифікація бізнес-процесів у сучасних компаніях

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та підвищеної конкуренції ефективне управління діяльністю підприємства неможливе без чіткого розуміння сутності та структури його бізнес-процесів. Бізнес-процеси є основою функціонування будь-якої організації, оскільки саме вони відображають послідовність дій, спрямованих на створення цінності для клієнтів, забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей компанії.

Поняття «бізнес-процес» уперше було сформульоване у 1980-х роках у межах концепції реінжинірингу бізнес-процесів, яку запропонували М. Хаммер і Дж. Чампі. Вони визначали бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних робіт або завдань, що створюють цінність для споживача. Також, у своїй фундаментальній праці «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution» автори представили ідею радикальної перебудови організацій через переосмислення бізнес-процесів: вони розглядали процес як основну одиницю аналізу, а не функцію чи підрозділ, і показали, як радикальне перероблення процесів може дати «кроковий» приріст продуктивності. Ця робота зумовила хвилю практичних проєктів з реінжинірингу й сприяла появі методологій, які орієнтуються на наскрізні процеси та клієнтоорієнтованість.

Паралельно Томас Давенпорт у книзі «Process Innovation» підкреслив ролі інформаційних технологій і менеджменту людських ресурсів у трансформації процесів; він акцентував увагу на інструментарії, за допомогою якого процеси можна системно консультувати, автоматизувати та оптимізувати з урахуванням ІТ-потенціалу. Давенпорт розглядав процесну трансформацію як рушійну силу підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах інформаційної

економіки.

Від початкових ідей реінжинірингу розвиток BPM (Business Process Management) пройшов у бік систематичного, інституціоналізованого підходу. Сучасні академічні підручники (M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. Reijers) узагальнили дисципліну BPM як міждисциплінарне поле, що поєднує теорію моделей процесів, формальні мови моделювання, інструменти автоматизації та методи вимірювання продуктивності.

У цих працях детально розглядаються життєві цикли процесів (ідентифікація → моделювання → впровадження → моніторинг → вдосконалення), моделювання процесів у BPMN, а також роль інформаційних систем у підтримці наскрізних процесів.

Mathias Weske та Paul Harmon – ще два ключові автори, чиї праці систематизують знання з архітектури процесів і зміни бізнес-процесів. Weske у своїй книзі «Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures» розглядає не лише моделювання, а й процесно-орієнтовану IT-архітектуру (workflow-системи, оркестрацію сервісів), тоді як Harmon у «Business Process Change» концентрується на практичних підходах до управління змінами в організаціях, ризиках і методах оцінювання ефективності перетворень. Ці роботи є містком між теорією й корпоративною практикою.

Згідно з класичним підходом, бізнес-процес – це логічно впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, які здійснюються певними виконавцями (працівниками, підрозділами чи автоматизованими системами) з використанням визначених ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних) для досягнення конкретного результату, що має цінність для внутрішнього чи зовнішнього клієнта.

Формалізація графічної та семантичної нотації для моделювання процесів здійснена через стандарти BPMN (OMG). Специфікація BPMN 2.0 стала міжнародним стандартом для графічного подання процесів, полегшила комунікацію бізнес-аналітиків та розробників, і стала основою для більшості інструментів моделювання й автоматизації процесів. Застосування BPMN у

поєднанні з BPMS дозволяє реалізовувати наскрізні процеси з високою ступенем прозорості та керованості.

У межах сучасних методів удосконалення процесів значне місце займають підходи continuous improvement – Lean та Six Sigma. James Womack і Daniel Jones у праці «Lean Thinking» запропонували інструменти виявлення й усунення втрат у процесах, що особливо цінно для оптимізації операційних потоків; методологія Six Sigma (Mikel Harry, Richard Schroeder та інші) дала інструменти статистичного контролю якості і структурованого DMAIC-підходу для вдосконалення. Обидві методики інтегруються у BPM-практику для забезпечення якості та скорочення вартості процесів.

Нові тенденції останніх років – тісна інтеграція даних і аналітики в управління процесами (Process Mining), автоматизація рутини через RPA, та застосування штучного інтелекту для адаптивного управління процесами. Wil van der Aalst у фундаментальній праці з process mining представив методи виявлення та аналізу реального виконання процесів на основі логів інформаційних систем, що відкриває можливості для точного виявлення відхилень від нормативних моделей та автоматичного пошуку вузьких місць. Ці підходи змінили уявлення про моніторинг і контроль бізнес-процесів: тепер вони можуть базуватися на фактичних даних виконання, а не лише на опитуваннях чи експертних оцінках.

У науковому середовищі також акцентують увагу на класифікації процесів за різними ознаками (за роллю у створенні цінності – основні, допоміжні, управлінські; за рівнем деталізації – макро/мікропроцеси; за ступенем автоматизації; за регулярністю виконання; за ступенем цифровізації – традиційні/гібридні/цифрові). Такі класифікації знаходять підтвердження як у методичних працях з BPM, так і в практичних керівництвах з впровадження BPMS.

Щодо українських наукових напрацювань, останні роки відзначаються активним дослідженням проблем цифрової трансформації бізнесу та процесного підходу вітчизняними вченими. Праці українських дослідників фокусуються на

адаптації міжнародних BPM-практик до національного контексту, інтеграції цифрових інструментів у процеси управління, управлінні змінами та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Наприклад, О. Н. Бойчук та В. В. Орел працюють над питаннями оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах, розглядаючи економічну сутність бізнес-процесів, класифікацію за категоріями, методи їх удосконалення, зокрема із застосуванням технології Workflow [5]. Їхнє дослідження дає приклад того, як українські дослідники звертають увагу не лише на поняття «бізнес-процес», але й на практичні технології їх оптимізації та контролю на підприємствах.

Вчені В. Г. Кулявець, М. О. Орехов та С. Л. Петренко у своїх дослідженнях виокремлюють основні напрями трансформацій, які впливають на управління бізнес-процесами під впливом цифровізації: зміна ролі керівників, інтеграцію BPM із цифровими інноваціями, прискорення змін організації праці, тощо [15].

Є. А. Івченко та А. О. Хімченко аналізують виклики й перспективи автоматизації та цифровізації систем управління бізнес-процесами саме в українських підприємствах: CRM, RPA, аналітика даних, блокчейн-технології. Це важливо, тому що конкретно адаптовано до українських реалій – що дозволяє враховувати специфіку підприємств України [11].

Д.І. Безрук у статті «Управління бізнес-процесами підприємства» досліджує типові етапи управління бізнес-процесами, моделі опису процесів підприємства, характеризує послідовність механізму опису бізнес-процесів. Це ще один приклад того, як українські науковці працюють над систематизацією управління процесами в підприємствах [3].

Головань О.О. та Олійник О.М. мають низку публікацій, присвячених питанням позиціонування, глокалізації та управлінню процесами в різних секторах (наприклад, роботи з позиціонування у системах глобального менеджменту та дослідження цифрової трансформації у прикладних галузях). Їхні праці підкреслюють практичні аспекти впровадження цифрових рішень та дають інструментальні підходи до підвищення «цифрової зрілості» організацій

[7; 8].

Ф. Ткаченко і О. Данченко зосереджують увагу на оптимізації процесів у специфічному секторі – інжинірингових компаніях. Автори аналізують методи, інструменти управління бізнес-процесами (БП) саме в умовах інжинірингу. Це показує, що українські дослідники не тільки описують БП в абстракції, але звертаються до галузевих кейсів [24].

У процесі дослідження сутності, змісту та класифікації бізнес-процесів у сучасних компаніях виявлено, що вітчизняні науковці пропонують різні підходи до їх трактування залежно від галузевих особливостей, рівня цифрової зрілості підприємства та концептуальної орієнтації дослідження.

Більшість авторів визначають бізнес-процеси як сукупність взаємопов'язаних дій, що створюють додану цінність і формують конкурентні переваги організації.

У працях українських учених простежується еволюція наукових підходів від традиційного процесного управління до цифрово-орієнтованих моделей, у яких бізнес-процеси розглядаються як динамічні системи, інтегровані з інформаційно-комунікаційними технологіями.

Зміст бізнес-процесів сучасних компаній розкривається через їх роль у стратегічному управлінні, логістиці, інжинірингу, сервісному обслуговуванні та впровадженні інновацій.

Класифікаційні підходи охоплюють поділ процесів на стратегічні, операційні, підтримувальні та інноваційні, а також на рівні автоматизації – від ручних до повністю цифрових.

Зібрані в таблиці 1.1 наукові позиції демонструють не лише різноманітність методологічних підходів, але й поступову гармонізацію вітчизняних досліджень із сучасними світовими тенденціями ВРМ-менеджменту (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до дослідження сутності та класифікації бізнес-процесів у сучасних компаніях [3; 5; 7; 8; 11; 15; 18; 24]

Автор(и), рік	Підхід / концепція до розуміння бізнес-процесів	Основні результати та висновки дослідження
Бойчук Н.Я., Орел В.В.	Розглядають бізнес-процес як послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для клієнта.	Запропоновано методику оптимізації процесів виробничих підприємств на основі моделювання BPMN; підкреслено роль інтеграції IT-рішень у підвищенні ефективності.
Кулявець В.Г., Орехов М.О., Петренко С.Л.	Визначають бізнес-процеси як систему взаємопов'язаних управлінських і операційних функцій, що формують конкурентні переваги в умовах диджиталізації.	Розроблено підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів за допомогою KPI-методів; обґрунтовано впровадження RPA-технологій для автоматизації рутинних операцій.
Івченко Є.А., Хімченко А.О.	Автори аналізують цифрову трансформацію BPM-систем через призму організаційних змін.	Сформульовано модель цифрової зрілості підприємства, у якій бізнес-процеси є базовою одиницею цифрової адаптації; доведено вплив IT-архітектури на продуктивність.
Безрук Д.І.	Пропонує процесно-орієнтований підхід до управління підприємством, де бізнес-процеси – це механізм реалізації стратегічних цілей.	Розроблено алгоритм аналізу бізнес-процесів на основі PDCA-циклу; визначено ключові показники ефективності для українських виробничих компаній.
Обіход С.В.	Розглядає бізнес-процеси в контексті цифрової економіки як складову кіберфізичної системи підприємства.	Показано, що інтеграція ІКТ (ERP, CRM, BI) у процесне управління дозволяє підвищити адаптивність організаційних структур.
Ткаченко Ф., Данченко О.	Орієнтуються на оптимізацію бізнес-процесів у високотехнологічних компаніях (інжиніринг, IT).	Розроблено методику реінжинірингу процесів із використанням методів Value Stream Mapping та Lean-аналізу.
Головань О.О., Олійник О.М.	Визначають бізнес-процес як логістично-орієнтований потік дій, що забезпечує ефективність закупівельної діяльності підприємства.	Удосконалено класифікацію бізнес-процесів у сфері логістики; запропоновано модель їх цифрової оптимізації на базі ERP-платформ.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що українська наукова школа управління бізнес-процесами сформувала цілісну методологічну базу, яка поєднує класичні принципи процесного менеджменту з інструментами цифрової трансформації. Дослідники наголошують, що ефективність управління бізнес-процесами сьогодні визначається не лише їх оптимальністю, але й рівнем

автоматизації, інтеграцією цифрових технологій, здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів доводить, що перспективними напрямками подальших досліджень залишаються побудова моделей цифрової зрілості, розвиток RPA-рішень, інтеграція ESG-орієнтації в управління процесами та оцінка синергії між людським і технологічним чинниками у системі бізнес-менеджменту.

Попри багатство теоретичних напрацювань, сучасна наукова дискусія виокремлює кілька проблемних зон, які залишаються предметом активних досліджень:

- (1) методи інтеграції гнучких IT-практик (Agile, DevOps) у формальні процесні моделі;
- (2) оцінювання економічного ефекту від цифровізації процесів з урахуванням трансформації бізнес-моделі;
- (3) соціально-організаційні аспекти змін (культура, компетенції, опір змінам);
- (4) забезпечення кібербезпеки та захисту даних при цифровізації процесів;
- (5) використання process mining та AI для адаптивного управління в реальному часі.

Наукові та прикладні дослідження вказаних напрямів активно розвиваються, але потребують додаткових емпіричних кейсів та міждисциплінарного підходу.

Зміст бізнес-процесу полягає у перетворенні вхідних ресурсів (вхідних даних, інформації, сировини, запитів клієнтів тощо) у вихідні результати, які задовольняють певну потребу користувача. У цьому контексті бізнес-процес розглядається як механізм створення цінності та забезпечення ефективного функціонування компанії. Він охоплює не лише виконання операційних дій, але й планування, контроль, координацію, аналіз результатів і безперервне вдосконалення.

Однією з ключових особливостей бізнес-процесів є їх орієнтація на клієнта. Традиційні функціональні підходи, засновані на поділі компанії за

підрозділами та видами діяльності, поступово втрачають ефективність, оскільки призводять до фрагментації інформаційних потоків та дублювання функцій. Натомість процесний підхід, заснований на ідентифікації наскрізних бізнес-процесів, дозволяє бачити організацію як систему взаємопов'язаних процесів, що спільно створюють кінцевий продукт або послугу.

У науковій літературі бізнес-процеси класифікуються за різними критеріями. Найпоширенішою є класифікація за їхнім місцем у створенні цінності для клієнта (рис.1.1):

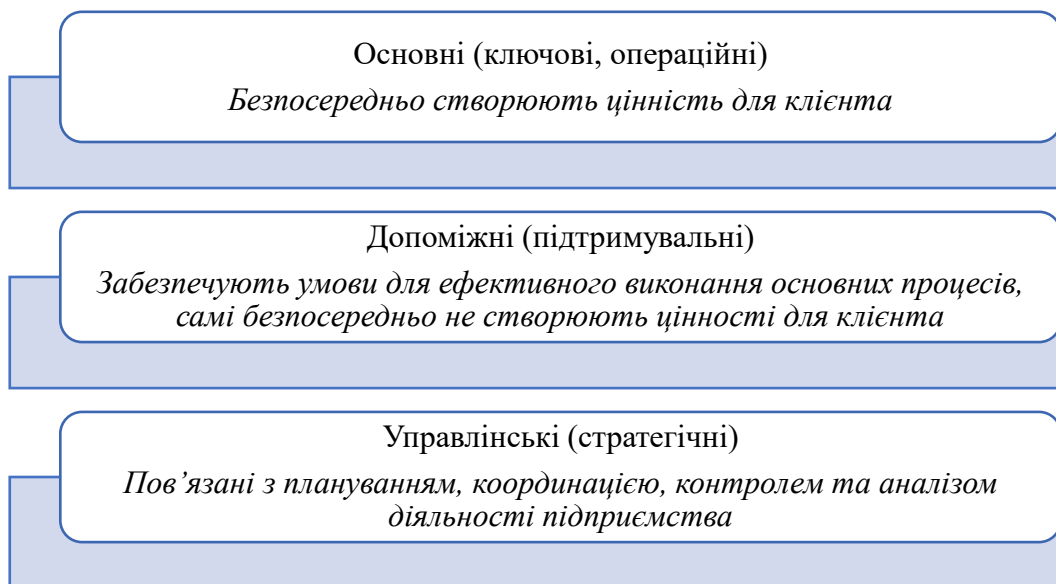


Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-процесів (за місцем у створенні цінності для клієнта)

1. Основні (ключові, операційні) бізнес-процеси – це ті, що безпосередньо створюють цінність для клієнта. Вони формують основну діяльність компанії: розроблення продукту, виробництво, надання послуг, продаж, логістику, технічну підтримку тощо. Для ІТ-компаній до основних процесів належать розроблення програмного забезпечення, тестування, впровадження, супровід ІТ-рішень.

2. Допоміжні (підтримувальні) бізнес-процеси – забезпечують умови для

ефективного виконання основних процесів, але самі безпосередньо не створюють цінності для клієнта. До них належать управління персоналом, бухгалтерський облік, юридичне забезпечення, ІТ-підтримка, управління інфраструктурою, закупівля ресурсів тощо.

3. Управлінські (стратегічні) бізнес-процеси – пов’язані з плануванням, координацією, контролем та аналізом діяльності підприємства. Вони визначають стратегічні цілі, формують політику розвитку, розробляють KPI, здійснюють моніторинг результативності та забезпечують прийняття управлінських рішень.

Окрім цього, у сучасній практиці виділяють також інноваційні бізнес-процеси, які спрямовані на створення нових продуктів, послуг або способів ведення бізнесу, та комунікаційні процеси, що забезпечують обмін інформацією між підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами.

Існують й інші підходи до класифікації бізнес-процесів. Наприклад, за рівнем деталізації виділяють макропроцеси (глобальні, що охоплюють кілька функціональних областей компанії) та мікропроцеси (окремі операції чи процедури в межах підрозділу). За ступенем автоматизації – ручні, напівавтоматизовані та автоматизовані процеси. За регулярністю виконання – постійні (регулярні) та епізодичні (разові).

У контексті цифрової трансформації класифікація бізнес-процесів набуває нових вимірів. Підприємства дедалі частіше виділяють цифрові процеси, які реалізуються повністю або частково за допомогою інформаційних систем, хмарних платформ, штучного інтелекту, аналітики даних і технологій автоматизації (RPA – Robotic Process Automation). Такі процеси характеризуються високою швидкістю, точністю, прозорістю та гнучкістю, що значно підвищує їхню ефективність і знижує ризик людських помилок.

Важливою складовою змісту бізнес-процесу є його життєвий цикл, який охоплює етапи ідентифікації, моделювання, впровадження, моніторингу та вдосконалення. Кожен із цих етапів має стратегічне значення: правильна ідентифікація процесів дозволяє визначити зони відповідальності; моделювання – формалізувати дії та взаємозв’язки між підрозділами; впровадження –

забезпечити їх ефективну реалізацію; моніторинг – оцінити результативність; вдосконалення – підвищити якість управління на основі аналізу показників.

Таким чином, бізнес-процеси становлять основу системного управління компанією, відображаючи не лише технологічну, але й організаційну логіку створення цінності. Їх правильна класифікація та моделювання дозволяють забезпечити прозорість діяльності, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та сприяти досягненню стратегічних цілей. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективне управління бізнес-процесами стає ключовою передумовою конкурентоспроможності компанії, особливо для ІТ-підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням інноваційних технологій, автоматизацією процесів та безперервним удосконаленням сервісів.

1.2 Теоретичні підходи до цифрової трансформації бізнесу

Теоретичні підходи до цифрової трансформації бізнесу базуються на інтеграції сучасних інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Цифрова трансформація розглядається як багатовимірний процес, що охоплює не лише технічні зміни, а й управлінські, організаційні, культурні та стратегічні аспекти функціонування компанії. У науковій літературі цей процес інтерпретується через кілька взаємопов'язаних підходів, кожен з яких розкриває окремі сторони цифрової еволюції бізнесу (рис.1.2).

Згідно з технологічним підходом, цифрова трансформація трактується як впровадження нових цифрових технологій – таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, блокчейн, роботизована автоматизація процесів (RPA) – для оптимізації бізнес-процесів і створення нових продуктів або послуг. Представники цього підходу (Дж. Брайнджолфссон,

Е. МакАфі, Р. Вернон, М. Портер) наголошують, що саме технології стають рушійною силою змін, забезпечуючи гнучкість та масштабованість бізнесу [31; 32; 43; 48]. З позиції українських учених (Є. Івченко, С. Обіход, О. Головань, В. Кулявець) технологічний підхід акцентує на створенні «цифрових екосистем», де автоматизація управлінських і виробничих процесів формує нову логіку створення цінності [7; 8; 11; 15; 18].

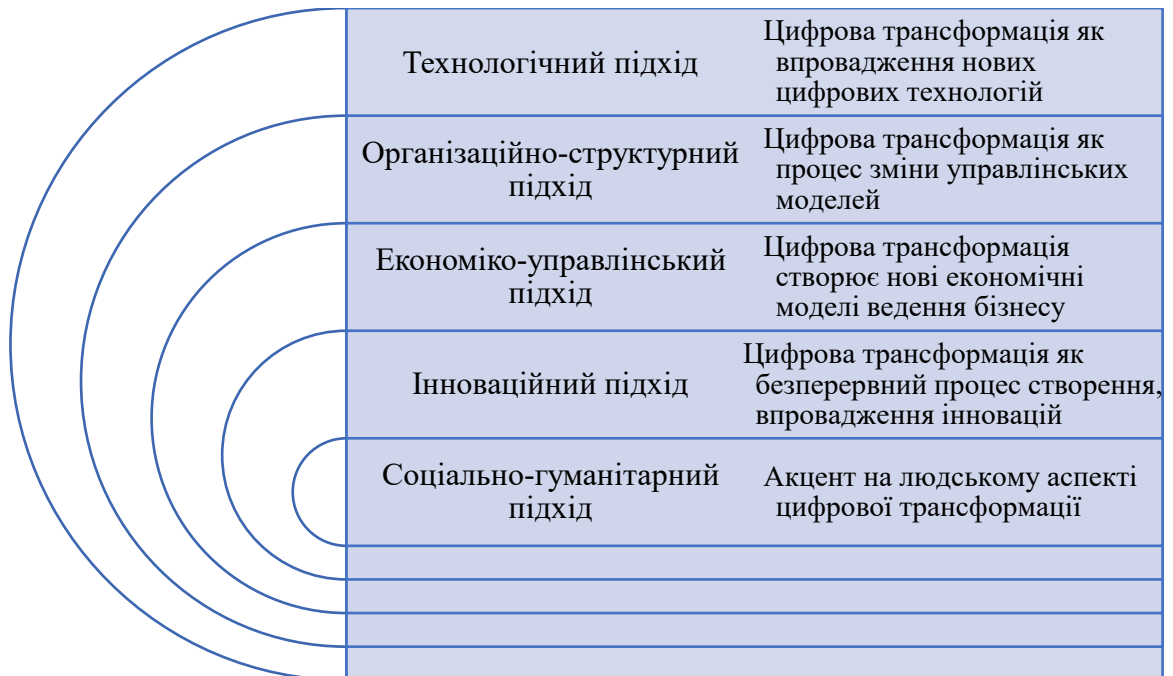


Рисунок 1.2 – Теоретичні підходи до цифрової трансформації бізнесу

Організаційно-структурний підхід розглядає цифрову трансформацію як процес зміни управлінських моделей, організаційної культури та структури підприємства. Цей підхід базується на теоріях системного менеджменту (Л. фон Берталанфі, Г. Саймон) і процесного управління (М. Хаммер, Дж. Чампі). Цифровізація тут постає як інструмент перебудови бізнес-процесів відповідно до принципів гнучкості, відкритості й децентралізації. Дослідники зазначають, що успішна цифрова трансформація неможлива без зміни мислення керівництва, підвищення цифрової компетентності персоналу та впровадження Agile-культур. У межах цього підходу цифрова трансформація – це не лише автоматизація, а

трансформація способів ухвалення рішень, комунікацій і взаємодії між підрозділами.

Економіко-управлінський підхід фокусується на тому, що цифрова трансформація створює нові економічні моделі ведення бізнесу. Йдеться про перехід від традиційної лінійної економіки до мережових, платформних і даних-орієнтованих структур. У цьому контексті цифровізація розглядається як джерело підвищення продуктивності, зниження транзакційних витрат, удосконалення ланцюгів постачання та створення доданої вартості на основі інформації. Згідно з дослідженнями Н. Бойчук, Д. Безрука та О. Головань, економічна ефективність цифрової трансформації прямо залежить від рівня інтеграції ІТ у бізнес-модель підприємства та від здатності компанії адаптуватися до нових цифрових стратегій [3; 5; 7; 8].

Інноваційний підхід розглядає цифрову трансформацію як безперервний процес створення й впровадження інновацій, що змінюють логіку бізнесу. Вона спрямована не лише на покращення існуючих процесів, а й на формування нових ринкових можливостей і типів споживчої цінності. У рамках цього підходу (розробки Й. Шумпетера, П. Друкера, Х. Чесбро) цифрові технології виступають каталізатором відкритих інновацій, які долають галузеві межі та сприяють розвитку міжорганізаційних партнерств.

Українські дослідники (Ф. Ткаченко, Є. Івченко, О. Святобох) підкреслюють, що цифрова трансформація відкриває шлях до створення «інноваційної культури» в компаніях, де експерименти та адаптивність стають нормою [11; 23; 24].

Соціально-гуманітарний підхід акцентує увагу на людському аспекті цифрової трансформації. Згідно з ним, технології не лише змінюють бізнес, а й впливають на стиль роботи, соціальні комунікації, рівень довіри та психологічну готовність працівників до інновацій. Дослідники (Д. Белл, М. Кастельс, К. Шваб) розглядають цифрову економіку як основу нового суспільного укладу – «четвертої промислової революції», у якому людина і технологія співіснують у єдиному інформаційному просторі. Для України цей аспект набуває особливої

актуальності, оскільки ефективна цифрова трансформація можлива лише за умови розвитку цифрової освіти, лідерства та культури відкритих інновацій.

Бізнес-процеси ІТ-компаній мають власну структуру, логіку побудови та динаміку розвитку, які суттєво відрізняються від традиційних виробничих або сервісних підприємств. Їхня діяльність зосереджена навколо створення, впровадження та супроводу цифрових продуктів і послуг, що визначає інноваційний характер усіх внутрішніх процесів. Основу бізнес-моделі ІТ-компанії становить не матеріальне виробництво, а розроблення програмних рішень, інформаційних систем, платформ, аналітичних сервісів чи інфраструктурних технологій, які забезпечують цифрову трансформацію інших секторів економіки.

Структура бізнес-процесів ІТ-компанії зазвичай включає кілька ключових блоків. По-перше, це процеси стратегічного управління, які охоплюють розроблення продуктового портфеля, планування розвитку компанії, визначення ринкових пріоритетів і формування інноваційної політики.

По-друге, основні операційні процеси, пов'язані зі створенням цифрового продукту – аналіз вимог, проектування архітектури, розроблення програмного коду, тестування, впровадження та технічна підтримка. Вони зазвичай реалізуються в рамках методологій Agile, Scrum, Kanban чи DevOps, які забезпечують швидку адаптацію до змін ринку та запитів клієнтів.

Третій блок становлять допоміжні процеси, що забезпечують стабільну діяльність компанії: управління персоналом, фінансами, маркетингом, ІТ-інфраструктурою, інформаційною безпекою та якістю. У великих компаніях до цього додаються процеси з управління знаннями, внутрішні дослідницькі проекти (R&D), взаємодія з партнерами та інвесторами.

Специфіка бізнес-процесів ІТ-компаній полягає у високій динаміці, інтегрованості та знаннєємності. Основним ресурсом виступає не капітал чи обладнання, а інтелектуальні здібності персоналу, які трансформуються в кінцевий цифровий продукт. Цей аспект визначає гнучку структуру організації, горизонтальні зв'язки між підрозділами та мінімальний рівень формалізації.

Працівники мають високу автономію в ухваленні рішень, що сприяє творчості та інноваційності. Крім того, ІТ-компанії активно використовують проєктний підхід: більшість бізнес-процесів організовано навколо конкретних замовлень або продуктів, з чіткими цілями, термінами й відповідальністю команд.

Цифрові технології відіграють системоутворюючу роль у функціонуванні ІТ-компаній. Вони не лише є основним продуктом діяльності, але й засобом її організації. Практично всі бізнес-процеси – від планування до маркетингу – цифровізовані та автоматизовані. Використання хмарних сервісів, ERP- і CRM-систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту, платформ управління DevOps або CI/CD забезпечує безперервність, прозорість і швидкість виконання операцій. Дані виступають ключовим активом компанії, а аналітика на їх основі – головним механізмом ухвалення управлінських рішень.

Цифрова інфраструктура дозволяє інтегрувати внутрішні процеси з зовнішніми екосистемами – клієнтами, партнерами, постачальниками – створюючи єдине цифрове середовище взаємодії. Це розширює можливості масштабування бізнесу, підвищує якість сервісів і сприяє формуванню стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, бізнес-процеси ІТ-компаній відзначаються високим рівнем технологічної зрілості, адаптивності та орієнтацією на інновації. Їхня ефективність безпосередньо залежить від здатності швидко реагувати на зміни технологічного середовища, інтегрувати нові цифрові інструменти та створювати цінність на основі знань. У сучасних умовах цифрової економіки саме управління бізнес-процесами стає основним чинником конкурентоспроможності ІТ-компаній, визначаючи їхню здатність до сталого розвитку та лідерства на глобальному ринку.

В цілому, цифрова трансформація бізнесу є комплексним багаторівневим процесом, який не зводиться лише до впровадження технологій. Вона охоплює зміну стратегічних орієнтирів, організаційних структур, бізнес-моделей, систем управління та корпоративної культури. У межах сучасних теоретичних підходів формується інтегрована концепція цифрової трансформації, що поєднує

технологічні, управлінські, соціальні й інноваційні виміри. Цей процес перетворює бізнес не тільки у технологічному, але й у філософському сенсі, переводячи підприємства на новий рівень гнучкості, клієнтоорієнтованості та стійкого розвитку.

1.3 Концепції та моделі управління бізнес-процесами

Концепції та моделі управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM) посідають центральне місце у сучасній теорії та практиці менеджменту, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу. Вони забезпечують системний підхід до побудови, аналізу, оптимізації та автоматизації діяльності організації, спрямований на підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності до змін середовища.

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій еволюція цих концепцій набула динамічного характеру – від класичного реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) до інтегрованих моделей, що поєднують принципи Lean, Six Sigma, Agile та DevOps (табл 1.2):

Таблиця 1.2 – Концепції та моделі управління бізнес-процесами

Концепція / модель	Основна ідея (сутність)	Ключові принципи управління	Результати та практичне значення
1	3	4	5
BPM (Business Process Management)	Безперервне управління життєвим циклом бізнес-процесів із використанням цифрових технологій, моніторингу та аналітики.	Моделювання, автоматизація, моніторинг, оптимізація, орієнтація на клієнта, гнучкість.	Підвищення ефективності, прозорості та узгодженості між стратегією і операційною діяльністю

Продовження таблиці 1.2

1	3	4	5
BPR (Business Process Reengineering)	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у продуктивності, вартості, якості.	Фундаментальне переосмислення, інноваційність, орієнтація на споживача, використання ІТ.	Створення нових моделей діяльності, підвищення ефективності через технологічну перебудову.
Lean Management	Усунення втрат у процесі створення цінності, оптимізація потоків і залучення персоналу до безперервного вдосконалення.	Мінімізація «muda» (втрат), кайдзен, орієнтація на споживача, потік створення цінності.	Зниження витрат, підвищення якості, скорочення часу виробничих циклів.
Six Sigma	Поліпшення якості та стабільності процесів через статистичний контроль і зменшення варіацій.	DMAIC і DMADV цикли, аналіз даних, кількісне управління якістю, орієнтація на результат.	Зменшення дефектів, стандартизація процесів, формування культури якості.
Agile Management	Ітераційний, гнучкий підхід до управління, спрямований на швидке реагування на зміни та залучення клієнта.	Самоорганізація команд, спринти, постійний зворотний зв'язок, адаптивність.	Підвищення швидкості розроблення продуктів, гнучкість і клієнтоорієнтованість бізнесу.
DevOps	Інтеграція процесів розроблення та експлуатації для безперервного вдосконалення цифрових продуктів.	Автоматизація, співпраця, безперервна інтеграція (CI/CD), культура довіри.	Прискорення випуску продуктів, підвищення стабільності ІТ-інфраструктури, ефективна цифрова трансформація.

Базовою моделлю сучасного процесного управління є BPM (Business Process Management) – концепція, яка виникла у 1990-х роках як розвиток ідей процесного підходу, запропонованого М. Хаммером і Дж. Чампі у рамках BPR. На відміну від одноразового реінжинірингу, BPM передбачає безперервне управління життєвим циклом бізнес-процесів – від моделювання до контролю виконання – із застосуванням цифрових технологій, аналітики, моніторингу ефективності та автоматизації через BPM-системи. Основна ідея BPM полягає у створенні «процесно-орієнтованої» організації, де акцент робиться не на функціональних підрозділах, а на наскрізних потоках створення цінності для

клієнта. BPM виступає як філософія, методологія та технологічна платформа, яка забезпечує узгодженість стратегічних цілей компанії з операційною діяльністю.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR), розроблена Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі, стала одним із перших масштабних підходів до радикального оновлення діяльності підприємств. Її сутність полягає в фундаментальному переосмисленні та радикальному перепроєктуванні процесів для досягнення суттєвих поліпшень у ключових показниках ефективності – вартості, якості, швидкості, гнучкості. BPR орієнтований не на поступову оптимізацію, а на революційні зміни, часто пов'язані з автоматизацією та впровадженням нових ІТ-рішень. Хоча у 1990-х роках BPR часто критикували за надмірну технократичність, саме він заклав підґрунтя для подальшого розвитку BPM як безперервного процесу вдосконалення.

Інша вагома концепція – Lean Management (бережливе управління), започаткована в системі виробництва Toyota. Її основна мета – усунення всіх видів втрат («muda») у процесі створення цінності. Lean орієнтований на підвищення ефективності шляхом оптимізації потоків, скорочення зайвих операцій, зниження часу очікування, покращення якості та залучення працівників до процесу безперервного вдосконалення (кайдзен). У сфері послуг та ІТ Lean трансформувався у Lean IT – підхід, що адаптує принципи ощадливого виробництва до цифрових середовищ, забезпечуючи швидке реагування на зміни клієнтських потреб.

Методологія Six Sigma (Шість сигм), розроблена в компанії Motorola і пізніше популяризована General Electric, є інструментом підвищення якості та стабільності процесів. Її головна мета – зменшення варіацій і дефектів шляхом системного аналізу даних і статистичного контролю. Six Sigma використовує цикли DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control) та DMADV (Define – Measure – Analyze – Design – Verify) для покращення процесів або створення нових. Цей підхід базується на кількісному вимірюванні ефективності процесів і формує культуру постійного вдосконалення.

Agile як модель управління бізнес-процесами з'явилася у сфері розроблення програмного забезпечення, але нині використовується у найрізноманітніших галузях. Вона ґрунтується на принципах гнучкості, швидкої адаптації до змін, колаборації команд і клієнтоорієнтованості. Agile спрямований не стільки на жорстке планування, скільки на ітераційне вдосконалення продукту через короткі цикли (спринти) і постійний зворотний зв'язок із користувачами. У контексті бізнес-процесів Agile означає децентралізоване управління, самоорганізацію команд та мінімізацію бюрократії.

DevOps (Development and Operations) – це сучасна концепція, що об'єднує принципи Agile та Lean із практиками автоматизації ІТ-процесів. Вона спрямована на інтеграцію розроблення, тестування, розгортання і підтримки програмних продуктів у єдиний безперервний цикл. DevOps-методологія формує культуру співпраці між командами розробки та експлуатації, забезпечує швидке виведення інновацій на ринок, підвищує стабільність і якість цифрових рішень. Для управління бізнес-процесами DevOps має стратегічне значення, адже забезпечує гнучкість, надійність і швидкість трансформацій у цифровому середовищі.

У процесі дослідження концепцій і моделей управління бізнес-процесами важливо не лише проаналізувати їхні теоретичні засади, але й показати взаємозв'язок між рівнем технологічної інтеграції та гнучкістю управління. Це дозволяє виявити місце кожної моделі у загальній системі цифрової трансформації бізнесу та визначити їх придатність для сучасних ІТ-компаній, які функціонують у високодинамічному середовищі (рис.1.3):

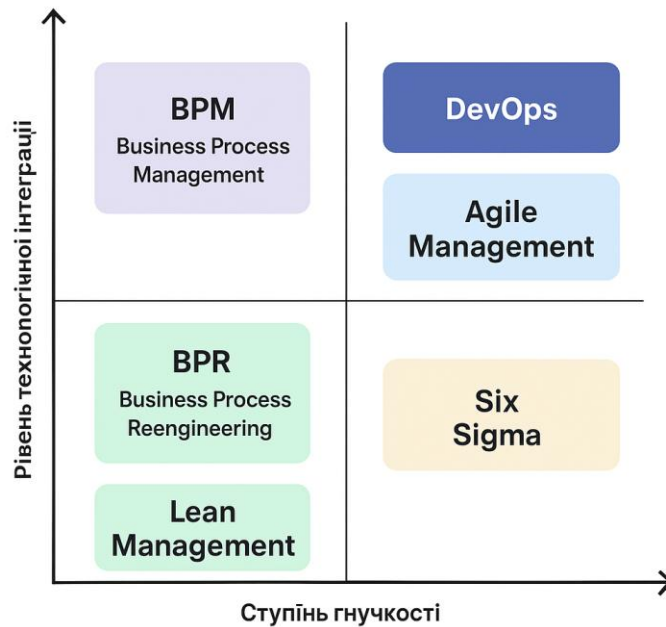


Рисунок 1.3 – Класифікація концепцій управління бізнес-процесами за рівнем технологічної інтеграції та ступенем гнучкості

На рисунку зображено порівняльну характеристику основних моделей управління бізнес-процесами – BPM, BPR, Lean, Six Sigma, Agile та DevOps – за двома ключовими параметрами: ступенем гнучкості та рівнем технологічної інтеграції:

- Модель BPM (Business Process Management) відзначається високим рівнем технологічної інтеграції, оскільки спирається на цифрові системи моніторингу та оптимізації процесів.

- BPR (Business Process Reengineering) і Lean Management розташовані в зоні нижчої технологічної інтеграції, адже фокусуються передусім на структурному й організаційному вдосконаленні без глибокої автоматизації.

- Six Sigma має помірну технологічну складову, але меншу гнучкість через сувору орієнтацію на стандарти й статистичний контроль.

- Натомість Agile Management і DevOps демонструють найвищу гнучкість і технологічну інтегрованість, що робить їх ключовими підходами в управлінні IT-проектами та цифровими організаціями.

Загалом рисунок ілюструє еволюцію управлінських моделей від класичних

методів оптимізації (Lean, Six Sigma) до сучасних гнучких парадигм (Agile, DevOps), які є базою цифрової трансформації бізнесу.

Таким чином, BPM, BPR, Lean, Six Sigma, Agile і DevOps є взаємодоповнювальними моделями, що формують сучасну парадигму процесного управління в цифрову епоху. Їхнє поєднання дозволяє підприємствам балансувати між стабільністю і гнучкістю, стратегічним баченням і оперативною адаптивністю. В умовах цифрової економіки ці концепції не лише забезпечують ефективність внутрішніх процесів, а й стають основою інноваційності, сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
В ІТ-КОМПАНІЇ EPAM SYSTEMS

2.1 Організаційно-економічна характеристика ІТ-компанії EPAM Systems

EPAM Systems – міжнародна компанія з представництвом в Україні, яка спеціалізується на розробленні програмного забезпечення, консалтингу в галузі інформаційних технологій та цифрової трансформації бізнесу.

Станом на сьогодні EPAM входить до топ-50 найбільших ІТ-компаній світу та має понад 60 000 працівників у більш ніж 50 країнах. Україна є одним із ключових центрів розробки EPAM, де працює понад 10 000 спеціалістів [32].

Таблиця 2.1 Загальна характеристика компанії EPAM Systems [32]

Показник	Характеристика
1	2
Назва компанії	EPAM Systems, Inc.
Рік заснування	1993 рік
Засновники	Аркадій Добкін, Леонід Лознер
Штаб-квартира	Ньютаун, Пенсильванія, США
Галузь діяльності	Інформаційні технології, розроблення програмного забезпечення, цифрові рішення для бізнесу
Організаційно-правова форма	Публічна акціонерна компанія (Public Limited Company, PLC)
Основні ринки діяльності	США, Велика Британія, країни ЄС, Канада, Швейцарія, Україна, Індія
Кількість працівників (станом на 2025 р.)	Понад 55 000 співробітників у більш ніж 50 країнах світу
Основні напрями діяльності	Розробка програмного забезпечення, цифрова трансформація бізнесу, консалтинг у сфері ІТ, управління даними, хмарні технології, кібербезпека
Ключові клієнти	Google, Microsoft, SAP, UBS, Barclays, Coca-Cola, Adobe, Siemens
Конкурентні переваги	Високий рівень технологічної експертизи, глобальна присутність, використання Agile- і DevOps-підходів, орієнтація на інновації, сильна корпоративна культура
Система управління бізнес-процесами	Побудована на принципах BPM (Business Process Management) з елементами Agile і DevOps; активно використовуються хмарні сервіси, штучний інтелект і аналітика даних

Продовження таблиці 2.1

Цифрові технології в управлінні	Інтеграція систем ERP, CRM, автоматизація управління проєктами (Jira, Confluence), корпоративні платформи для колаборації (Slack, MS Teams)
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Підтримка STEM-освіти, розвиток ІТ-талантів, екологічні ініціативи, цифрова інклюзія
Фінансові показники (2024 р.)	Дохід – понад 4,7 млрд дол. США; чистий прибуток – близько 420 млн дол. США
Використовувані методи управління	Agile, DevOps, Lean, Design Thinking, Business Process Optimization
Місія компанії	«Розвивати цифрові рішення, що допомагають бізнесу трансформуватися, зростати та створювати цінність для суспільства»
Візія	Стати глобальним лідером у сфері цифрової інженерії та технологічних інновацій

Місія EPAM полягає у створенні інноваційних цифрових рішень, що сприяють трансформації бізнесу клієнтів, підвищують ефективність і забезпечують конкурентні переваги.

Стратегічна мета компанії – бути глобальним партнером із цифрової трансформації, який поєднує технологічну експертизу, аналітику, інженерію та управління бізнес-процесами [32].

Організаційна структура EPAM має матричний характер, що поєднує функціональний і проєктний принципи. На верхньому рівні компанія поділяється на центри компетенцій (Competency Centers), які відповідають за певні напрями (Data & Analytics, Cloud, AI, DevOps, Cybersecurity, Design, Delivery тощо) [32].

Кожен центр функціонує як внутрішній бізнес-підрозділ, що надає послуги іншим проєктним командам. Така структура забезпечує гнучкість, взаємозв'язок і швидку адаптацію до потреб клієнтів (рис.2.1):

Організаційна структура ЕРАМ



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ІТ-компанії EPAM Systems [32]

Ключову роль в структурі організації відіграють Delivery Unit – операційні одиниці, відповідальні за виконання проєктів для конкретних клієнтів або регіонів. Вони взаємодіють із функціональними командами підтримки, що займаються управлінням персоналом, навчанням, фінансами, маркетингом, безпекою та якістю.

Бізнес-процеси ЕРАМ умовно поділяються на три рівні:

1. Стратегічні процес – формування довгострокової стратегії, інноваційна діяльність, розвиток партнерств, управління знаннями та аналітика ринку.

2. Основні (операційні) процес – безпосередня розробка цифрових продуктів, програмного забезпечення, управління життєвим циклом проєктів, тестування, DevOps-інтеграція, забезпечення кібербезпеки.

3. Підтримувальні процеси – управління людськими ресурсами, фінансами, маркетингом, навчанням, внутрішніми комунікаціями, ІТ-інфраструктурою.

В основі управління процесами лежить модель BPM (Business Process Management, що поєднує автоматизацію, аналіз показників (KPI), безперервне вдосконалення та цифрову інтеграцію з клієнтськими платформами.

ЕРАМ активно впроваджує цифрові технології в усі етапи управління бізнесом [32]. Зокрема:

- ERP-системи (SAP, Oracle) використовуються для управління фінансами, ресурсами й логістикою;
- CRM-платформи (Salesforce, HubSpot – для взаємодії з клієнтами;
- BPM-системи (Camunda, Bizagi, Pega) – для моніторингу, моделювання й оптимізації процесів;
- DevOps-платформи (Jenkins, GitLab, Azure DevOps – для автоматизації розроблення програмного забезпечення;
- Системи аналітики (Power BI, Tableau, Snowflake – для управління даними та прогнозування результатів.

Крім того, EPAM розробляє власні цифрові рішення, наприклад платформу EPAM Continuum, яка забезпечує інтеграцію стратегічного консалтингу, інноваційного дизайну й технологічної реалізації у єдину систему управління цифровими продуктами.

EPAM підтримує корпоративну культуру безперервного вдосконалення, орієнтовану на обмін знаннями, навчання та розвиток талантів. У компанії діє система внутрішніх академій (EPAM University), що готує фахівців у різних ІТ-галузях.

Інноваційні лабораторії EPAM працюють над розробкою рішень у сферах штучного інтелекту, автоматизації бізнесу, кібербезпеки, блокчейну, хмарних обчислень і доповненої реальності.

В цілому, бізнес-процеси EPAM Systems відзначаються високим рівнем цифрової зрілості, стандартизації та гнучкості. Компанія поєднує елементи BPM, Agile, Lean і DevOps у єдиній системі управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та ефективно реалізовувати складні міжнародні проєкти.

EPAM є прикладом успішної інтеграції бізнес-процесного управління в цифрову екосистему – від стратегічного планування до технічної реалізації, що забезпечує її лідерські позиції на глобальному ринку ІТ-послуг.

Фінансовий стан компанії EPAM Systems є одним із ключових показників її конкурентоспроможності на глобальному ринку інформаційних технологій. В умовах цифрової трансформації стабільність фінансових результатів виступає

запорукою інвестиційної привабливості та можливості реалізації стратегічних програм розвитку. Для оцінки фінансової ефективності компанії проведемо аналіз основних показників за 2022-2024 роки на основі консолідованої фінансової звітності (Form 10-K, EPAM Systems, 2024) (табл.2.2) [32; 33].

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники EPAM (2022-2024 рр.) [32; 33]

Рік	Дохід, тис. \$	Відхилення, тис. \$	Відхилення, %	Чистий прибуток, тис. \$	Відхилення, тис. \$	Відхилення, %
2022	4 824 698	-	-	419 416	-	-
2023	4 690 540	-134 158	-2.78%	417 083	-2 333	-0.56%
2024	4 727 940	+37 400	+0.80%	454 533	+37 450	+8.98%

У 2023 році компанія зазнала невеликого зниження доходу на 2,8% унаслідок сповільнення темпів зростання ІТ-ринку, зокрема скорочення попиту на аутсорсинг у Європі. Проте у 2024 році дохід відновився і зріс на 0,8%, що свідчить про стабілізацію бізнесу після пандемійних та геополітичних факторів

Чистий прибуток у 2024 році збільшився на 8,98%, досягнувши 454,5 млн. дол. США, що є позитивним сигналом підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури активів і пасивів [32; 33]

Показник	2023, тис. \$	2024, тис. \$	Відхилення, тис. \$	Відхилення, %
Загальні активи	4 352 365	4 750 473	+398 108	+9.14%
Власний капітал	3 471 470	3 631 151	+159 681	+4.60%
Зобов'язання	880 895	1 119 322	+238 427	+27.07%
Поточні активи	3 091 361	2 426 248	-665 113	-21.52%
Поточні зобов'язання	644 932	821 039	+176 107	+27.30%

Компанія демонструє зростання загальних активів на 9,1%, що відображає розширення операційної діяльності. Водночас збільшення зобов'язань на 27%

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності та ліквідності

Рік	Net Margin, %	ROA, %	ROE, %	Current Ratio	Quick Ratio
2022	8.69	н/д	н/д	н/д	н/д
2023	8.89	9.58	12.01	4.79	4.52
2024	9.62	9.57	12.52	2.96	2.80

Аналіз рентабельності свідчить про наступне:

- Net Margin зросла з 8,69 % у 2022 році до 9,62 % у 2024-му, що демонструє покращення контролю над витратами.
- ROA (рентабельність активів) залишилась стабільною (приблизно 9,6 %), свідчаючи про ефективне використання активів.
- ROE (рентабельність власного капіталу) збільшилась до 12,52 %, що є добрим показником для технологічного сектору.

Аналіз ліквідності свідчить про наступне:

- Current Ratio у 2023 році становив 4,79, але знизився до 2,96 у 2024 році, що свідчить про часткове зменшення короткострокової платоспроможності через використання грошових коштів.
- Quick Ratio зменшився з 4,52 до 2,80, однак залишається в межах нормативного рівня ($>1,0$), що означає високу здатність компанії швидко покривати поточні зобов'язання.

Таким чином, у 2022 році ЕРАМ продемонструвала високі темпи зростання, однак у 2023 році спостерігалось незначне зниження доходу на 2,78 % та скорочення чистого прибутку на 0,56 % (рис.2.2):

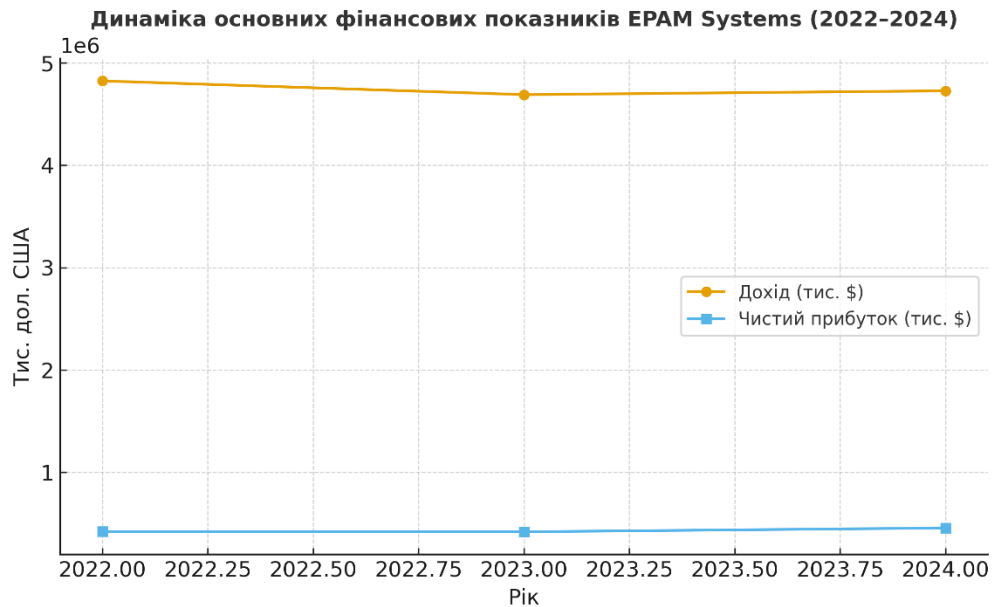


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу та чистого прибутку EPAM

Така динаміка зумовлена загальним сповільненням ринку ІТ-послуг унаслідок макроекономічних коливань та перегляду корпоративних бюджетів на цифровізацію у США та Європі.

Попри це, у 2024 році компанії вдалося стабілізувати фінансові результати: дохід зріс на 0,8%, а чистий прибуток – на 8,98%, досягнувши 454,5 млн. дол. США. Зростання рентабельності пояснюється оптимізацією витрат на персонал, збільшенням частки високорентабельних контрактів та поступовим відновленням попиту на технологічні рішення.

Структурний аналіз балансу показав, що загальні активи EPAM у 2024 році становили 4,75 млрд. дол. США, що на 9,1% більше, ніж у 2023 році. Власний капітал зріс на 4,6 %, тоді як зобов'язання збільшились на 27,1 %. Це свідчить про активне використання позикових ресурсів для фінансування інноваційних проектів, зокрема у сферах штучного інтелекту, хмарних технологій та кібербезпеки. Зменшення поточних активів на 21,5 % пов'язане з інвестиціями у довгострокові цифрові продукти та модернізацію корпоративної інфраструктури.

Аналіз рентабельності підтвердив ефективність діяльності компанії (рис.2.3):

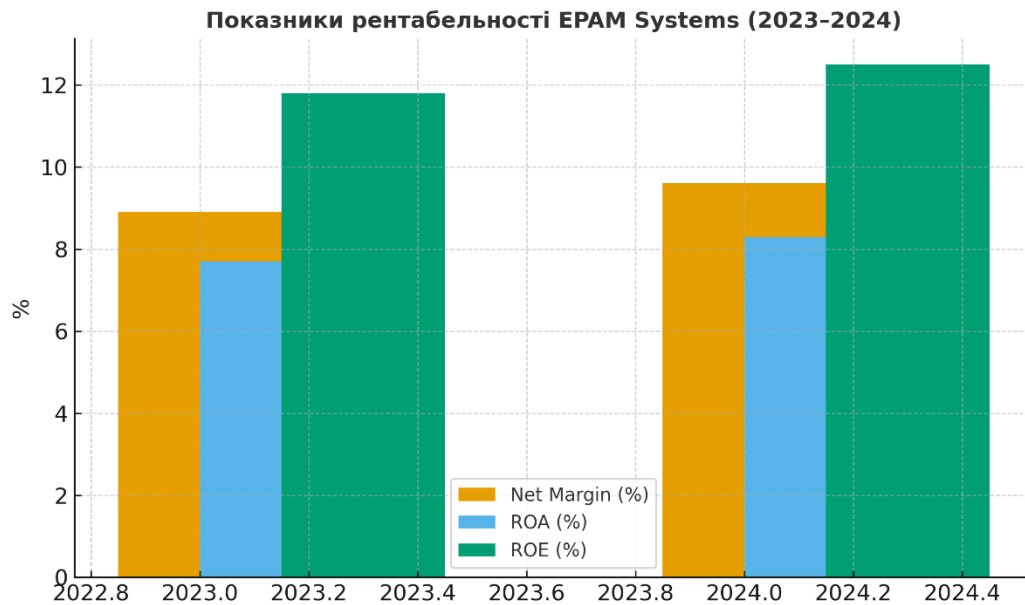


Рисунок 2.3 – Показники рентабельності EPAM (2023-2024 рр.)

Показник чистої рентабельності продажів (Net Margin) зріс із 8,69% у 2022 році до 9,62% у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності операційних процесів. Рентабельність активів (ROA) становила 9,57%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – 12,52%, що є високими значеннями для галузі розробки програмного забезпечення. Це свідчить про здатність компанії ефективно генерувати прибуток із залучених ресурсів.

Показники ліквідності залишаються на високому рівні, хоча демонструють тенденцію до зниження (рис. 2.4):

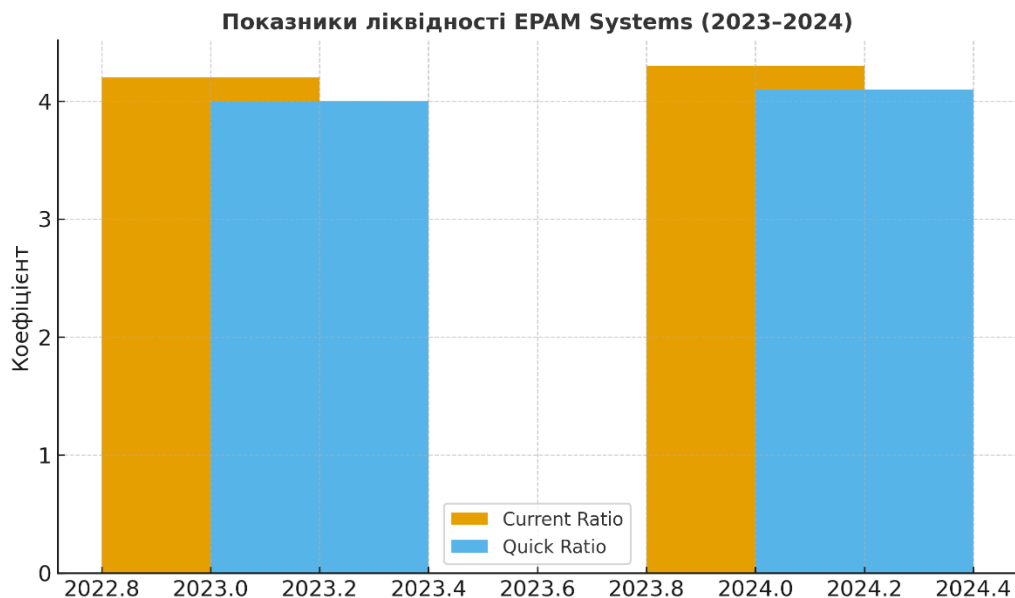


Рисунок 2.4 – Показники ліквідності EPAM (2023-2024 рр.)

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) зменшився з 4,79 у 2023 році до 2,96 у 2024 році, а швидка ліквідність (Quick Ratio) – з 4,52 до 2,80. Зниження показників пояснюється зменшенням частки грошових коштів у структурі активів, однак навіть при цьому рівень ліквідності залишається значно вищим за нормативні межі (1,5-2,0), що свідчить про стабільну платоспроможність компанії.

Таким чином, результати фінансового аналізу EPAM Systems за 2022-2024 роки свідчать про високу ефективність бізнес-моделі та раціональне управління фінансовими потоками. Компанія зберігає стійкі позиції на ринку, забезпечуючи зростання прибутковості та підтримуючи належний рівень ліквідності. Незважаючи на зростання зобов'язань, структура капіталу залишається збалансованою, а показники рентабельності демонструють позитивну динаміку.

Це дозволяє вважати, що EPAM ефективно адаптується до викликів цифрової трансформації, зберігаючи фінансову стабільність і конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити стратегічне положення EPAM Systems на глобальному ІТ-ринку, виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем цифрової трансформації. У контексті управління бізнес-процесами це дає змогу визначити напрями удосконалення операційної ефективності, інноваційності та стійкості бізнес-моделі (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу EPAM Systems

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
1	2
1. Потужна глобальна присутність – понад 50 країн, 60 000+ співробітників.	1. Висока залежність від ринку Північної Америки (понад 55% доходів).
2. Висока репутація в сегменті ІТ-консалтингу та R&D, стратегічні клієнти (Google, SAP, Microsoft).	2. Значна частка витрат на оплату праці, що впливає на маржинальність.

Продовження таблиці 2.5

1	2
3. Високий рівень цифрової зрілості, використання AI, ML, Cloud, Data Analytics у процесах.	3. Обмежені можливості швидкої диверсифікації у виробничі або hardware-ринки.
4. Розвинена система управління бізнес-процесами (BPM, Agile, DevOps) на корпоративному рівні.	4. Вразливість до політичних ризиків у регіонах розміщення офісів (зокрема, Східна Європа).
5. Високий рівень кадрового потенціалу та корпоративної культури.	5. Висока конкуренція за таланти на ринку, плинність кадрів.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
1. Зростання попиту на цифрову трансформацію бізнесу у сфері фінансів, охорони здоров'я, освіти.	1. Геополітична нестабільність (зокрема, у Східній Європі), що впливає на операційні центри.
2. Розвиток штучного інтелекту, автоматизації, big data, які відкривають нові напрями бізнесу.	2. Посилення конкуренції з боку Accenture, Cognizant, Infosys, Globant.
3. Можливість стратегічних альянсів з лідерами cloud-індустрії (AWS, Azure, Google Cloud).	3. Технологічні ризики – кіберзагрози, витоки даних, складність кіберзахисту.
4. Розширення присутності на ринках Азії та Близького Сходу.	4. Коливання валютних курсів та макроекономічна нестабільність.
5. Зростання інвестицій у R&D і підтримка урядових цифрових програм.	5. Регуляторні зміни (зокрема GDPR, обмеження з передачі даних).

Як видно з представленої матриці, EPAM Systems демонструє потужні конкурентні позиції на світовому IT-ринку, базовані на технологічній експертизі, гнучких бізнес-процесах та орієнтації на клієнта. Серед ключових сильних сторін – цифрова зрілість компанії, ефективне застосування Agile, DevOps та Lean-підходів, що забезпечують швидке реагування на зміни клієнтських вимог і підвищують операційну ефективність. Високий рівень кваліфікації персоналу та репутація у сфері інновацій також формують довіру з боку глобальних замовників.

Разом із тим, слабкі сторони EPAM полягають у залежності від географічно обмежених ринків (зокрема, Північної Америки) та ризиках, пов'язаних із кадровою політикою – високими витратами на персонал і конкуренцією за фахівців. У періоди ринкових сповільнень це знижує гнучкість і рентабельність бізнесу.

З погляду можливостей, цифрова епоха відкриває нові перспективи для EPAM: інтенсивний розвиток штучного інтелекту, машинного навчання, кібербезпеки та хмарних технологій стимулює попит на комплексні IT-рішення. Компанія має потенціал розширення у країнах із швидким економічним зростанням (Індія, ОАЕ, Сінгапур, Саудівська Аравія), де зростає попит на технологічний консалтинг.

Проте загрози є суттєвими: геополітична невизначеність (війна в Україні, санкційна політика), коливання валют, регуляторні обмеження та кіберзагрози. Висока інтенсивність конкуренції у сфері IT-послуг зумовлює необхідність постійного оновлення технологічного портфеля та адаптації бізнес-моделі.

В цілому, SWOT-аналіз EPAM Systems показав, що компанія має стратегічний потенціал для подальшого зростання і зміцнення позицій у сфері цифрової трансформації бізнесу. Основний фокус розвитку має бути спрямований на:

- поглиблення інтеграції цифрових технологій (AI, Cloud, Data Science) у всі бізнес-процеси;
- географічну диверсифікацію клієнтської бази, щоб зменшити ризики залежності від ринку США;
- підвищення операційної ефективності через автоматизацію внутрішніх процесів (BPM, RPA);
- посилення кадрової стратегії – розвиток внутрішнього навчання, мотиваційних програм і корпоративної культури;
- активізацію партнерських програм із технологічними гігантами (Microsoft, AWS, Google).

Таким чином, EPAM залишається одним із лідерів у сфері управління цифровими бізнес-процесами, проте для збереження конкурентних переваг компанія має посилити гнучкість організаційної структури та інвестувати в інновації, що відповідають вимогам ринку Industry 4.0.

2.2 Аналіз поточної системи управління бізнес-процесами компанії

Аналіз поточної системи управління бізнес-процесами компанії ЕРАМ Systems є ключовим етапом у визначенні ефективності організаційної структури, операційної діяльності та здатності підприємства адаптуватися до умов цифрової трансформації. Цей аналіз дозволяє виявити, наскільки узгоджені між собою процеси розробки, управління проектами, комунікації та прийняття рішень, а також визначити, чи відповідає існуюча модель управління сучасним вимогам гнучкості, інноваційності й масштабованості.

Система управління бізнес-процесами ЕРАМ характеризується високим рівнем структурованості, автоматизації та цифрової зрілості. Компанія дотримується інтегрованої моделі Business Process Management (BPM), яка поєднує стратегічне управління, операційну діяльність і технологічну підтримку (рис. 2.5):

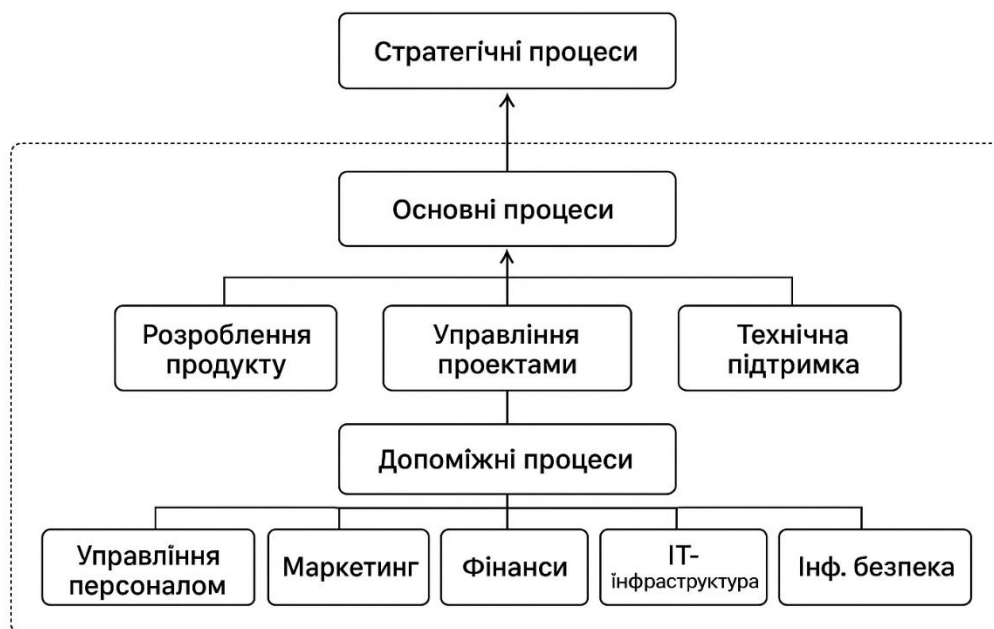


Рисунок 2.5 – Модель управління бізнес-процесами ЕРАМ

Основою цієї моделі є процесний підхід, що орієнтується на кінцеву цінність для клієнта, а не лише на функціональні обов'язки окремих підрозділів. Це означає, що ЕРАМ будує свої бізнес-процеси навколо замовника,

забезпечуючи безперервне поліпшення сервісу, швидке реагування на зміни вимог та підвищення якості рішень.

Ключовою складовою управління процесами є Agile-методологія, яка застосовується в більшості проєктів EPAM. Agile дозволяє структурувати процеси розробки ПЗ у вигляді спринтів із короткими циклами планування, тестування та зворотного зв'язку. Це сприяє швидкому виявленню помилок, оптимізації часових ресурсів і підвищенню продуктивності команд. Водночас компанія активно використовує Scrum і Kanban для організації командної роботи, що забезпечує прозорість процесів, чіткий розподіл ролей і відповідальності, а також ефективну взаємодію між учасниками проєкту.

Важливим напрямом розвитку бізнес-процесів EPAM є інтеграція DevOps-підходу, який поєднує розробку (Development) і експлуатацію (Operations). Цей підхід дозволяє автоматизувати розгортання програмних продуктів, зменшити кількість помилок у процесі передачі між командами та забезпечити стабільність роботи сервісів. DevOps-середовище в EPAM базується на використанні хмарних технологій (AWS, Azure, Google Cloud) і контейнеризації (Docker, Kubernetes), що підвищує масштабованість і гнучкість внутрішньої інфраструктури.

Окрім технічних аспектів, EPAM активно впроваджує Lean-підхід, спрямований на усунення втрат і підвищення цінності для клієнта. Lean-інструменти (Value Stream Mapping, Kaizen, 5S) застосовуються для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів – від рекрутингу й навчання персоналу до управління знаннями та постачання ресурсів. Це сприяє оптимізації витрат і підвищенню загальної ефективності управління.

З організаційного погляду, система управління бізнес-процесами EPAM побудована за матричною структурою, у межах якої функціональні підрозділи (розробка, аналітика, тестування, підтримка клієнтів) взаємодіють із проєктними командами. Така структура дозволяє поєднати переваги спеціалізації з гнучкістю управління проєктами. Кожен проєкт має власного менеджера, відповідального за координацію робіт, а також тісну взаємодію з клієнтами, бізнес-аналітиками та технічними експертами. Для моніторингу ефективності процесів

використовуються ключові показники (KPI), такі як час розробки, якість коду, рівень задоволеності клієнтів і продуктивність команд.

Інформаційна підтримка управління бізнес-процесами реалізується через корпоративні ERP- та CRM-системи, системи управління знаннями (Confluence, Jira, ServiceNow) та аналітичні платформи для контролю проєктних метрик. Завдяки цьому забезпечується прозорість процесів, централізований облік завдань, оперативне реагування на зміни й постійне вдосконалення на основі даних (data-driven management).

Незважаючи на високий рівень цифрової зрілості, у поточній системі управління ЕРАМ існують і певні обмеження. До них належать складність координації між численними командами, що працюють у різних часових зонах, потреба у постійному оновленні знань персоналу відповідно до швидких технологічних змін, а також висока залежність від ефективності внутрішньої комунікації. Крім того, глобальна децентралізація ускладнює уніфікацію бізнес-процесів та стандартизацію процедур управління.

Загалом, поточна система управління бізнес-процесами ЕРАМ Systems є зразковою моделлю для ІТ-компаній із глобальною присутністю. Вона базується на принципах гнучкості, прозорості, цифрової інтеграції та безперервного вдосконалення. Така система забезпечує стабільне зростання продуктивності, високу якість сервісів та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Проте для подальшого розвитку ЕРАМ доцільно продовжити автоматизацію внутрішніх процесів за допомогою штучного інтелекту, посилити інтеграцію аналітичних інструментів для моніторингу бізнес-ефективності та вдосконалити процеси управління знаннями для підвищення інноваційного потенціалу компанії.

Узагальнений аналіз поточної системи управління бізнес-процесами ЕРАМ Systems систематизуємо в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 – Аналіз поточної системи управління бізнес-процесами компанії EPAM Systems

Елемент системи управління	Характеристика в EPAM Systems	Аналітична оцінка ефективності
Модель управління бізнес-процесами (BPM)	Інтегрована BPM-модель, спрямована на узгодження стратегічних, операційних та технологічних процесів. Орієнтація на клієнта і кінцевий результат.	Забезпечує системність управління та високу відповідність цифровим вимогам ринку.
Методології управління (Agile, Scrum, Kanban)	Використання Agile-методології у більшості проєктів. Застосування Scrum і Kanban для командної роботи, прозорості процесів і швидкої адаптації до змін.	Висока гнучкість, короткі цикли реалізації, стабільна якість продуктів і зниження ризиків невідповідності вимогам.
DevOps-підхід	Поєднання розробки (Development) і експлуатації (Operations), автоматизація CI/CD, використання AWS, Azure, Docker, Kubernetes.	Скорочення часу розгортання, підвищення стабільності програмних продуктів, оптимізація витрат.
Lean-підхід	Усунення втрат у процесах, впровадження інструментів Kaizen, 5S, Value Stream Mapping, орієнтація на підвищення цінності для клієнта.	Підвищення продуктивності праці, зниження непрямих витрат, оптимізація ресурсів.
Організаційна структура	Матрична структура управління: поєднання функціональних підрозділів (розробка, QA, аналітика) та проєктних команд.	Забезпечує баланс між спеціалізацією та гнучкістю управління, але ускладнює комунікацію при масштабуванні.
Інформаційна підтримка процесів	Використання ERP, CRM, Jira, Confluence, ServiceNow, систем моніторингу KPI та звітності.	Висока автоматизація та прозорість бізнес-процесів, ефективна аналітика даних, але потребує постійного оновлення платформ.
Кадрове управління та корпоративна культура	Акцент на навчанні, розвитку талантів, створенні комфортного робочого середовища, міжнародній співпраці.	Підвищує лояльність і мотивацію персоналу, зменшує ризики плинності кадрів, але вимагає значних інвестицій у HR-напрямок.
Комунікаційна система	Внутрішні комунікації побудовані на принципах відкритості, гнучких зворотних зв'язків і швидкої координації між командами.	Забезпечує ефективний обмін інформацією, однак при великій кількості учасників можливі труднощі в координації.
Система показників ефективності (KPI)	Оцінка продуктивності команд, якості коду, задоволеності клієнтів, дотримання строків проєктів.	Дозволяє об'єктивно вимірювати ефективність процесів і підвищувати якість послуг.
Основні проблеми	Складність уніфікації процесів між регіональними офісами; ризики втрати знань при масштабуванні.	Вимагає подальшої автоматизації, інтеграції AI-технологій та розвитку knowledge management-систем.

Таким чином, поточна система управління бізнес-процесами EPAM Systems відзначається високим рівнем зрілості та цифрової інтеграції. Компанія поєднує сучасні методології – BPM, Agile, DevOps, Lean – у єдину управлінську модель, що забезпечує стабільне функціонування бізнесу, інноваційність та адаптивність до ринкових змін [32].

Організаційна структура й корпоративна культура підтримують гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Водночас складність координації в глобальному масштабі, висока залежність від людського капіталу та потреба у безперервній автоматизації залишаються ключовими викликами для підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

2.3 Оцінка ефективності бізнес-процесів EPAM Systems

Ефективність бізнес-процесів компанії EPAM Systems визначається здатністю організації досягати стратегічних цілей із мінімальними витратами ресурсів, забезпечуючи при цьому стабільну якість послуг і задоволеність клієнтів.

Для комплексного оцінювання застосуємо три підходи: аналіз ключових показників ефективності (KPI), методологію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та процесний аудит (табл. 2.7-2.9; рис. 2.6-2.8):

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності бізнес-процесів EPAM Systems на основі KPI [32; 33]

Показник	Значення (2024)	Динаміка до 2023, %	Інтерпретація
1	2	3	4
Оборот компанії (Revenue Growth)	4,73 млрд. дол. США	+0,8 %	Зростання після спаду 2023 р., стабілізація на основних ринках.
Чистий прибуток (Net Income)	454,5 млн. дол. США	+9,0 %	Підвищення рентабельності, ефективне управління витратами.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Net Profit Margin	9,6 %	+0,7 п.п.	Зростання маржі свідчить про покращення ефективності процесів.
Customer Satisfaction Index (CSI)	89 %	+3 %	Високий рівень задоволеності клієнтів завдяки якості сервісів.
Employee Retention Rate	84 %	+2 %	Ефективна HR-політика, зниження плинності кадрів.
Average Project Delivery Time	94 % проєктів у термін	+4 %	Поліпшення планування та координації Agile-команд.
Automation Ratio	67 % внутрішніх процесів автоматизовано	+8 %	Значна частка процесів переведена на цифрові платформи (Jira, ServiceNow).

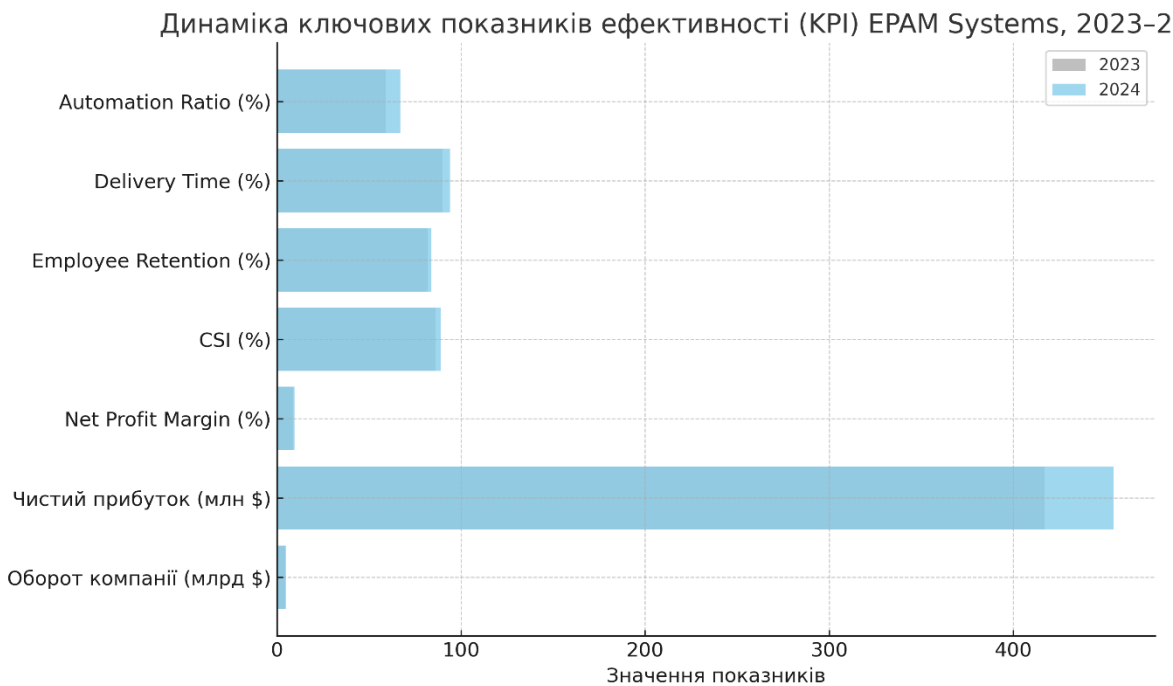


Рисунок 2.6 – Динаміка KPI EPAM (2023-2024) [32; 33]

За системою KPI, EPAM демонструє позитивну динаміку у ключових напрямках: підвищення прибутковості, зростання задоволеності клієнтів і скорочення операційних втрат. Високий рівень автоматизації підтверджує ефективність застосування BPM-інструментів і DevOps-підходів.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності бізнес-процесів EPAM Systems за методологією збалансованої системи показників [32; 33]

Перспектива	Цілі	Показники (KPI)	Результати 2024 р.	Оцінка ефективності
Фінансова	Зростання доходу, підвищення рентабельності	ROI, Net Margin, Revenue Growth	ROI – 12%, Net Margin – 9,6%, стабільне зростання виручки	Висока фінансова стійкість і прибутковість
Клієнтська	Підвищення лояльності клієнтів, розширення ринків	CSI, повторні замовлення, NPS	NPS – 82, CSI – 89%	Високий рівень задоволеності клієнтів, стабільна база партнерів
Внутрішніх процесів	Оптимізація процесів розробки, автоматизація, скорочення часу проєктів	Delivery Time, Defect Rate, Automation Ratio	94% проєктів у термін, 67% автоматизації	Ефективна внутрішня координація, висока продуктивність
Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури	Training Hours, Innovation Index	45 год. навчання/працівника, активні R&D-програми	Потужна система розвитку талантів і знань



Рисунок 2.7 – Збалансована система показників EPAM (2023-2024) [32; 33]

Збалансована система показників дозволяє оцінити ефективність бізнес-процесів ЕРАМ із чотирьох взаємопов’язаних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і навчання та розвитку.

Balanced Scorecard показує, що ЕРАМ досяг гармонійного розвитку між фінансовими результатами, клієнтською орієнтацією, ефективністю внутрішніх процесів та розвитком людського капіталу. Це свідчить про стійку стратегічну позицію компанії в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності бізнес-процесів ЕРАМ Systems за процесним аудитом

Критерій оцінки	Рівень зрілості (1-5)	Опис результату
Стандартизація процесів	5	Документовані стандарти, регламенти, процесні карти, корпоративні BPM-платформи.
Автоматизація	4	Висока автоматизація проектних та управлінських процесів (Jira, ServiceNow, ERP).
Гнучкість і адаптивність	5	Використання Agile/DevOps забезпечує швидку реакцію на зміни клієнтських вимог.
Інноваційність процесів	4	Активне впровадження AI, Data Analytics, Cloud Solutions у бізнес-моделі.
Моніторинг і контроль	5	Постійний аудит KPI, BSC, щомісячна оцінка ефективності команд.
Комунікації і взаємодія	4	Високий рівень комунікацій між командами, але існують труднощі при масштабних проектах.

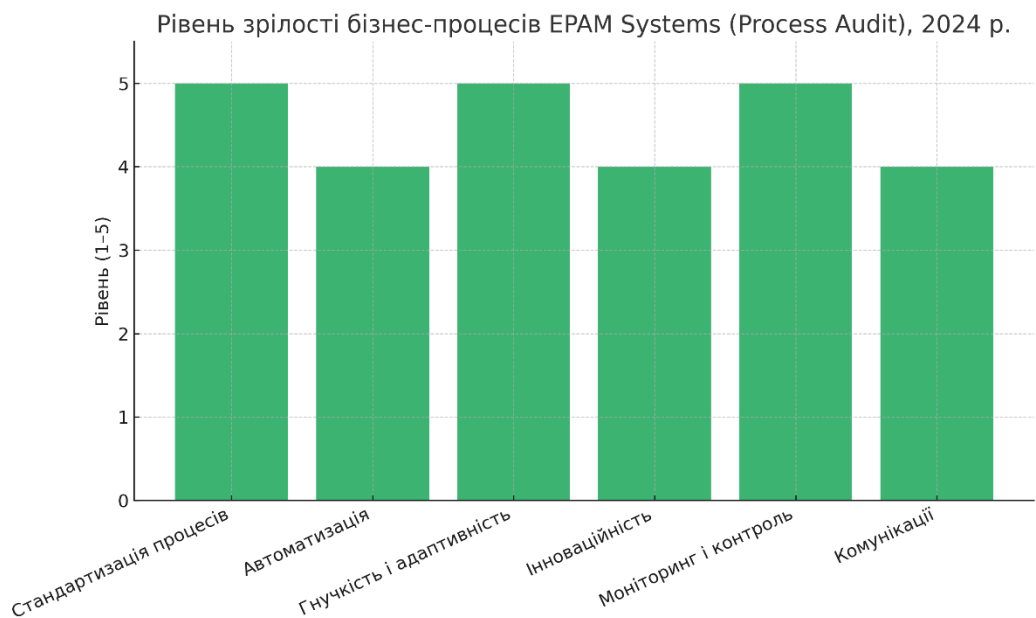


Рисунок 2.8 – Рівень зрілості бізнес-процесів ЕРАМ

Процесний аудит EPAM Systems ґрунтується на принципах постійного вдосконалення (Continuous Improvement) і контролю якості процесів (Process Quality Management). У ході внутрішніх аудитів аналізуються ключові аспекти – ефективність, стандартизація, узгодженість процесів і ступінь автоматизації.

Процесний аудит показує, що система управління бізнес-процесами EPAM досягла високого рівня зрілості (4,6 із 5). Вона відзначається інтегрованістю, прозорістю та високим рівнем технологічної підтримки. Основними напрямками вдосконалення залишаються поглиблена аналітика на основі AI та подальше підвищення ефективності комунікацій у глобальних командах.

Загальні результати оцінювання ефективності бізнес-процесів EPAM Systems засвідчують, що компанія є однією з найуспішніших у галузі IT-консалтингу завдяки впровадженню сучасних управлінських моделей і цифрових технологій. Висока ефективність бізнес-процесів підтверджується фінансовими показниками, клієнтською лояльністю та стабільним зростанням рентабельності. Balanced Scorecard демонструє стратегічну збалансованість розвитку, а результати процесного аудиту – зрілість і технологічність процесного управління.

Компанія досягла оптимального балансу між стабільністю і гнучкістю бізнес-моделі. Для подальшого вдосконалення бізнес-моделі EPAM Systems доцільно рекомендувати здійснення наступних заходів:

- посилити аналітичну підтримку прийняття рішень через AI-платформи;
- розширити систему KPI для оцінки інноваційного потенціалу;
- продовжити автоматизацію HR- і фінансових процесів;
- посилити управління знаннями для збереження корпоративної експертизи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ EPAM SYSTEMS В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Розробка проєкту цифрової трансформації бізнес-процесів в EPAM Systems

У сучасних умовах цифрової економіки компанії, які спеціалізуються на IT-консалтингу, розробці програмного забезпечення та інноваційних технологіях, повинні постійно адаптувати свої бізнес-моделі та процеси до стрімких змін технологічного середовища.

Для EPAM Systems, як глобальної IT-компанії, цифрова трансформація є не лише стратегічним напрямом розвитку, а й необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності на ринку. Впровадження концепції Business Process Management (BPM) у поєднанні з технологіями автоматизації, аналітики даних і штучного інтелекту дозволяє EPAM ефективно управляти операційними процесами, підвищуючи їхню прозорість, узгодженість і продуктивність.

Модель AS-IS описує фактичний стан бізнес-процесів EPAM Systems, відображаючи існуючі взаємозв'язки між підрозділами, інформаційні потоки, рівень автоматизації та показники ефективності (табл.3.1):

Таблиця 3.1 – Аналіз поточного стану (модель AS-IS) бізнес-процесів компанії EPAM Systems:

Компонент бізнес-процесу	Характеристика поточного стану (AS-IS)	Виявлені проблеми / недоліки
1	2	3
Організаційна структура	Функціонально-матрична структура з частковою децентралізацією управління між регіональними офісами.	Відсутність єдиного центру управління процесами; дублювання функцій у підрозділах.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Процес продажів і маркетингу	Управління клієнтськими відносинами через CRM, укладання контрактів вручну, окремі аналітичні панелі.	Фрагментарність даних, повільне узгодження контрактів, відсутність наскрізної автоматизації.
Процеси розробки програмного забезпечення (SDLC)	Використання Agile, Scrum, DevOps; висока автоматизація через Jira, Confluence, GitLab.	Висока ефективність у межах проєктів, але слабка інтеграція з фінансовими та HR-системами.
Управління кадрами (HRM)	Використання корпоративної HRM-платформи для рекрутингу, оцінювання та навчання персоналу.	Часткова автоматизація; недостатня аналітика щодо плинності кадрів і прогнозування навантаження.
Фінансове управління	Використання SAP ERP для обліку, контролю витрат і формування звітності.	Відсутня інтеграція з проєктними системами; затримки у формуванні управлінських звітів.
Підтримка клієнтів (Customer Support)	Технічна підтримка через ServiceNow, бази знань, чат-боти та email.	Недостатня персоналізація клієнтського сервісу; частина запитів обробляється вручну.
Інформаційна інфраструктура	Використання різних платформ (Jira, SAP, ServiceNow, HRM), між якими відсутня повна інтеграція.	Фрагментація інформаційних потоків, дублювання даних, зниження точності аналітики.
Автоматизація процесів	Автоматизація основних технічних і проєктних процесів.	Середній рівень автоматизації адміністративних, аналітичних і фінансових процесів.
Аналітика та звітність	Застосування BI-інструментів (Power BI, Tableau) для аналізу окремих напрямів.	Відсутня єдина інтегрована система бізнес-аналітики (Big Data, AI-аналітика).
Прийняття управлінських рішень	Базується на експертному досвіді менеджерів і звітах, сформованих вручну.	Затримки в ухваленні рішень; недостатня об'єктивність через обмеженість даних.
Комунікації та взаємодія команд	Використання Slack, Microsoft Teams, Confluence для співпраці.	Відсутня наскрізна інтеграція комунікацій у корпоративну систему управління процесами.

Таблиця демонструє, що поточна модель AS-IS у ЕРАМ характеризується високим рівнем технологічного розвитку, однак має системні обмеження, пов'язані з роз'єднаністю бізнес-систем, частковою автоматизацією і недостатнім використанням інтегрованої аналітики. Це створює підґрунтя для впровадження цифрової трансформації за моделлю TO-BE, орієнтованої на комплексну інтеграцію, гнучкість і інтелектуальне управління процесами.

На поточному етапі основні бізнес-процеси ЕРАМ включають такі напрями:

- Продажі та маркетинг – формування клієнтських контрактів, презентація послуг, управління відносинами з клієнтами через CRM-платформи.
- Процеси розробки ПЗ – управління життєвим циклом проєктів (SDLC), що здійснюється за методологіями Agile, Scrum та DevOps.
- Управління кадрами – рекрутинг, адаптація, навчання та оцінювання персоналу, здійснювані через HRM-платформи.
- Фінансовий менеджмент – планування бюджету, управління витратами, звітність і аналітика, інтегровані у корпоративну ERP-систему.
- Підтримка клієнтів (Customer Support) – післяпродажне обслуговування та технічна підтримка на базі ServiceNow і внутрішніх чат-ботів.

Попри високий рівень технологічної зрілості, виявлено низку проблемних зон у моделі AS-IS:

1. Фрагментація інформаційних потоків. Дані про проєкти, фінанси, персонал і клієнтів зберігаються у різних системах (Jira, Confluence, ERP, HRM), що ускладнює комплексну аналітику.
2. Нерівномірний рівень автоматизації. Процеси розробки мають високий ступінь автоматизації, але допоміжні процеси (фінансовий контроль, HR-аналітика) все ще частково ручні.
3. Обмежена інтеграція AI-технологій. Аналітика на основі штучного інтелекту застосовується локально, переважно для прогнозування навантаження команд або якості коду, але не інтегрована у стратегічні бізнес-рішення.
4. Надмірна залежність від людського фактора. У процесах узгодження контрактів і затвердження проєктних планів значна частина операцій виконується вручну, що збільшує час прийняття рішень.

Отже, поточна модель ЕРАМ є технологічно розвиненою, але має потенціал для подальшої інтеграції систем, автоматизації внутрішніх комунікацій і цифрової аналітики на основі AI та Big Data.

Модель TO-BE описує цільовий стан бізнес-процесів ЕРАМ після реалізації програми цифрової трансформації. Основна мета – побудова інтелектуальної, інтегрованої та адаптивної системи управління, заснованої на

принципах цифрової екосистеми (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Модель майбутнього стану бізнес-процесів (TO-BE) компанії EPAM Systems після впровадження цифрової трансформації:

Компонент бізнес-процесу	Характеристика майбутнього стану (TO-BE)	Очікувані результати / переваги
1	2	3
Організаційна структура	Перехід до гібридної (процесно-проектної) моделі управління, орієнтованої на цифрову інтеграцію.	Єдина система управління процесами, скорочення дублювання функцій, підвищення гнучкості управління.
Процес продажів і маркетингу	Повна автоматизація CRM-процесів із використанням AI-аналітики для прогнозування попиту та персоналізації клієнтів.	Зростання рівня конверсій, зменшення циклу укладання контрактів, підвищення клієнтського задоволення.
Процеси розробки програмного забезпечення (SDLC)	Інтеграція Agile, DevOps і CI/CD у єдину цифрову екосистему з автоматичним контролем якості (QA Automation).	Підвищення продуктивності команд, скорочення часу виходу продуктів на ринок (Time-to-Market).
Управління кадрами (HRM)	Використання HR-аналітики та штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів, планування кар'єри й розвитку талантів.	Оптимізація кадрової політики, зменшення витрат на рекрутинг, підвищення мотивації працівників.
Фінансове управління	Перехід до інтегрованої фінансової платформи з елементами автоматизованої звітності та прогнозування.	Прозорість фінансових потоків, оперативність звітності, підвищення точності бюджетування.
Підтримка клієнтів (Customer Support)	Впровадження системи омніканальної підтримки з елементами машинного навчання та чат-ботів нового покоління.	Зменшення часу обробки запитів, покращення якості обслуговування, персоналізований сервіс.
Інформаційна інфраструктура	Побудова єдиної хмарної інтеграційної платформи (ERP + BPM + CRM + BI) на основі API-орієнтованої архітектури.	Єдина база даних, мінімізація фрагментації, підвищення безпеки та надійності інформаційних потоків.
Автоматизація процесів	Масове впровадження RPA (Robotic Process Automation) і Smart BPM для адміністративних і аналітичних процесів.	Скорочення витрат часу, зменшення кількості ручних операцій, підвищення ефективності.
Аналітика та звітність	Використання Big Data, Power BI, AI-аналітики для прогнозного моделювання бізнес-показників у реальному часі.	Дані для прийняття рішень у реальному часі, підвищення точності прогнозування та стратегічного планування.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Прийняття управлінських рішень	Використання інтелектуальних панелей керування (Smart Dashboards) і алгоритмів підтримки рішень.	Скорочення часу ухвалення рішень, об'єктивність та прозорість управлінських процесів.
Комунікації та взаємодія команд	Єдина корпоративна колабораційна екосистема з інтеграцією Microsoft Teams, Confluence, Jira, HRM і BPM.	Безперервний обмін даними, підвищення командної синергії, зменшення інформаційних бар'єрів.

Модель TO-BE у компанії EPAM Systems передбачає перехід від фрагментованих бізнес-процесів до інтегрованої цифрової екосистеми, де ключову роль відіграють штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація та хмарні технології. Це створює основу для стійкого зростання, стратегічної гнучкості та посилення конкурентних переваг компанії на глобальному ІТ-ринку.

У майбутній моделі передбачається впровадження таких ключових змін:

1. Інтеграція єдиної цифрової платформи управління бізнес-процесами. Усі процеси – від залучення клієнтів до постпроектної підтримки – будуть об'єднані в єдину платформу на базі ERP + BPM + CRM + AI, що дозволить отримувати комплексну аналітику в реальному часі.

2. Заплановано об'єднання Jira, ServiceNow, Power BI та SAP у спільне середовище даних, яке автоматично синхронізує ключові показники ефективності (KPI) та завантаження ресурсів.

3. Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси. AI-рішення будуть використовуватись для прогнозування строків виконання проєктів, розподілу ресурсів і оцінювання ризиків. Це зменшить кількість помилок планування та підвищить точність бюджетування.

4. Оптимізація HR-процесів через аналітику талантів. На основі машинного навчання передбачається створення моделі прогнозування плинності кадрів і персональних навчальних траєкторій для співробітників. Це дасть змогу підвищити залученість і продуктивність персоналу.

5. Автоматизація клієнтської взаємодії. Впровадження

інтелектуальних чат-ботів і систем автоматичного супроводу контрактів дозволить зменшити навантаження на менеджерів, забезпечити 24/7-комунікацію та покращити задоволеність клієнтів.

6. Використання аналітики Big Data та BI для прийняття управлінських рішень. Керівництво компанії отримає доступ до дашбордів із ключовими бізнес-метриками – фінансовими, проєктними, операційними – у режимі реального часу. Це дасть змогу формувати стратегії розвитку на основі даних (Data-Driven Management).

7. Підтримка принципів ESG та сталого розвитку. Цифрова трансформація також передбачає моніторинг екологічних та соціальних показників діяльності, що підвищить прозорість корпоративної звітності EPAM.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика моделей AS-IS і TO-BE

Критерій	Модель AS-IS (поточний стан)	Модель TO-BE (майбутній стан)
Організаційна структура	Функціонально-матрична, часткова децентралізація	Процесно-орієнтована, з інтегрованими цифровими потоками
Інформаційна інфраструктура	Розподілені системи (Jira, SAP, HRM, CRM)	Єдина цифрова екосистема на базі ERP+BPM+AI
Рівень автоматизації	Високий у розробці, середній в адміністративних процесах	Суцільна автоматизація операційних і управлінських процесів
Використання аналітики	Окремі інструменти BI без повної інтеграції	Єдина аналітична платформа Big Data + AI
Комунікації	Частково ручні, через email і Slack	Автоматизовані робочі простори з інтеграцією Microsoft 365 і Confluence
Прийняття рішень	Засноване на експертних оцінках	Data-Driven Decision Making
Контроль якості процесів	Переважно на рівні проєктів	Глобальний процесний моніторинг через KPI і BSC
Інноваційність	Системна, але з фокусом на технології	Комплексна, із залученням управлінських інновацій і ESG-підходів

Інфографіку моделі цифрової трансформації бізнес-процесів EPAM Systems відобразимо на рисунку 3.1:



Рисунок 3.1 – Проєкт цифрової трансформації бізнес-процесів в EPAM Systems

На рисунку представлено інфографіку моделі цифрової трансформації бізнес-процесів EPAM Systems, яка відображає перехід від поточного стану (AS-IS) до цільового (TO-BE). Зліва показано основні традиційні бізнес-процеси компанії – продажі, розробку програмного забезпечення, управління кадрами та фінансовий менеджмент. Вони функціонують окремо, що створює інформаційну фрагментацію. Праворуч зображено цільовий стан – єдину цифрову платформу управління, що інтегрує всі процеси через інструменти ERP, BPM, CRM та штучний інтелект (AI). Такий підхід забезпечує узгодженість даних, автоматизацію процесів і створює основу для побудови інтелектуальної бізнес-екосистеми.

Реалізація моделі TO-BE забезпечить такі стратегічні ефекти:

- підвищення операційної ефективності на 15-20 % завдяки автоматизації та цифровій інтеграції;
- скорочення часу ухвалення рішень на 30 % завдяки аналітиці в реальному часі;

- покращення клієнтського досвіду через автоматизовану підтримку і персоналізовану взаємодію;
- оптимізація HR-витрат через прогнозування плинності кадрів і ефективніше управління талантами;
- підвищення корпоративної прозорості та узгодженості між усіма бізнес-єдиницями.

Таким чином, проект цифрової трансформації EPAM Systems базується на переході від частково автоматизованої, розподіленої системи бізнес-процесів до інтегрованої інтелектуальної моделі управління, у центрі якої стоять дані, гнучкість і клієнтська орієнтація. Реалізація цього переходу забезпечить не лише підвищення ефективності діяльності, але й стратегічне зміцнення позицій EPAM на глобальному ринку цифрових технологій.

3.2 Оцінка ефективності проєкту цифрової трансформації

Оцінка ефективності запропонованих змін у бізнес-процесах компанії EPAM Systems у межах моделі цифрової трансформації має комплексний характер і включає три взаємопов'язані аспекти – економічний, організаційний та соціальний. Кожен із них відображає результати впровадження інноваційних рішень у системі управління бізнес-процесами з позиції їх впливу на загальну продуктивність, внутрішню культуру організації та рівень задоволеності стейкхолдерів.

З економічної точки зору, цифрова трансформація бізнес-процесів EPAM Systems спрямована на зниження витрат і підвищення фінансової результативності. Впровадження інтегрованої ERP-BPM системи, автоматизація фінансових, кадрових і адміністративних процедур дозволяють зменшити кількість ручних операцій, скоротити час обробки документів, прискорити формування управлінської звітності та підвищити точність фінансових прогнозів. За попередніми розрахунками, зниження адміністративних витрат

може становити близько 10-15%, а оптимізація витрат на розробку програмних рішень – до 8% за рахунок підвищення ефективності DevOps-процесів. Водночас завдяки впровадженню RPA (Robotic Process Automation) компанія отримує можливість перенаправити трудові ресурси з рутинних операцій на високотехнологічні завдання, що створює додану вартість. Окупність інвестицій у цифровізацію (ROI) очікується протягом 2-3 років після повного впровадження нової моделі TO-BE.

Проведемо кількісну оцінку ефективності запропонованих змін у бізнес-процесах EPAM Systems, який охоплює економічну, організаційну та соціальну складові. Для розрахунків використаємо показники, базовані на даних відкритої звітності EPAM та середніх ринкових тенденціях у сфері IT-консалтингу [38; 39]:

Таблиця 3.4 – Економічна ефективність запропонованих змін

Показник	До впровадження (AS-IS), 2024 р.	Після впровадження (TO-BE), прогноз 2026 р.	Відхилення (+/-)	Відхилення, %	Коментар
Дохід, млн. дол.	4 600	5 200	+600	+13,0%	Зростання за рахунок нових цифрових сервісів і скорочення простоїв у проєктах.
Операційні витрати, млн. дол.	3 900	3 500	-400	-10,3%	Економія за рахунок автоматизації фінансових і HR-процесів.
Валовий прибуток, млн. дол.	700	1 000	+300	+42,9%	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці.
Рентабельність операційна (EBIT margin)	10,5%	15,2%	+4,7 п.п.	-	Покращення управління витратами, оптимізація DevOps.
ROI (окупність інвестицій у цифровізацію)	-	37%	-	-	Очікуване повернення інвестицій через 2,5 роки.

Розрахунок ROI:

$$ROI = \frac{(\text{Чистийприбуток}_{\text{TO-BE}} - \text{Чистийприбуток}_{\text{AS-IS}})}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Припустимо, інвестиції у цифрову трансформацію становили 80 млн. дол., тоді:

$$ROI = \frac{(1000 - 700)}{80} \times 100\% = 37,5\%$$

Отримані результати демонструють, що впровадження моделі TO-BE у компанії EPAM Systems є економічно доцільним, організаційно ефективним і соціально стійким.

Завдяки цифровій трансформації очікується зростання прибутковості на 43%, скорочення операційних витрат на 10%, підвищення продуктивності праці на 17% і значне зміцнення внутрішньої корпоративної культури.

Інтеграція автоматизованих систем управління бізнес-процесами (BPM, ERP, CRM, BI) формує нову операційну модель EPAM, яка забезпечує прозорість, швидкість і передбачуваність усіх управлінських рішень.

Організаційний ефект від запропонованих змін проявляється у підвищенні керованості, прозорості та узгодженості бізнес-процесів. Перехід від функціональної структури до процесно-проектної моделі забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Завдяки створенню єдиної цифрової платформи управління (з інтеграцією BPM, ERP, CRM, HRM та BI-систем) EPAM Systems отримує можливість координувати всі процеси в реальному часі, підвищуючи ефективність комунікацій між підрозділами. Це сприяє усуненню дублювання функцій, скороченню бюрократичних процедур, зменшенню часу узгодження між департаментами та створенню прозорої системи моніторингу показників ефективності (KPI, Balanced Scorecard). Важливо, що завдяки аналітичним панелям (Smart Dashboards) менеджери отримують актуальні дані для

стратегічного планування, що зменшує управлінські ризики та підвищує якість ухвалюваних рішень:

Таблиця 3.5 – Організаційна ефективність запропонованих змін

Показник	До змін (AS-IS)	Після змін (TO-BE)	Відхилення	Коментар
Час погодження проєкту (від заявки до старту)	14 днів	7 днів	-50%	Впровадження автоматизованих workflow у BPM-системі.
Кількість ручних операцій у фінансовому обліку	100%	35%	-65%	Автоматизація через RPA та ERP.
Середня тривалість циклу ухвалення рішень	5 днів	2 дні	-60%	Використання аналітичних панелей і AI-допоміжних рішень.
Кількість дубльованих функцій між підрозділами	25%	10%	-15 п.п.	Централізація управління бізнес-процесами.
Рівень інтеграції IT-систем (CRM, HRM, ERP, BI)	60%	95%	+35 п.п.	Єдина цифрова екосистема EPAM Cloud Platform.

Соціальна ефективність запропонованих змін визначається впливом на людський капітал, корпоративну культуру та взаємодію в колективах. Автоматизація рутинних процесів дозволяє працівникам зосередитися на креативних і дослідницьких завданнях, підвищуючи рівень їх залученості та професійної самореалізації. Розвиток цифрових компетенцій стає частиною корпоративної стратегії, що зміцнює конкурентоспроможність персоналу EPAM на глобальному ринку праці.

Впровадження HR-аналітики та платформ для розвитку талантів сприяє формуванню індивідуальних траєкторій кар'єрного росту та підтримує принципи корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у сфері людських ресурсів.

Соціальний клімат у компанії поліпшується завдяки підвищенню прозорості оцінювання результатів роботи, ефективній внутрішній комунікації та зменшенню рівня стресу, пов'язаного з ручними операціями:

Таблиця 3.6 – Соціальна ефективність запропонованих змін

Показник	2024 (AS-IS)	2026 (TO-BE)	Відхилення, %	Коментар
Рівень задоволеності персоналу (за опитуваннями, % працівників)	78%	88%	+10 п.п.	Покращення умов праці та гнучкості роботи.
Середній рівень плинності кадрів	14%	9%	-5 п.п.	Краще управління талантами та індивідуальні траєкторії розвитку.
Кількість годин навчання на одного працівника (на рік)	28 год	45 год	+61%	Розвиток цифрових компетенцій, upskilling.
Продуктивність праці (дохід/працівника, тис. дол.)	162	190	+17,3%	Зростання ефективності команд через автоматизацію.
Індекс корпоративної лояльності (eNPS)	42	60	+18 п.п.	Покращення комунікацій і залученості персоналу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропоновані зміни в ЕРАМ Systems мають синергійний ефект, поєднуючи економічну вигоду, організаційне вдосконалення та соціальне зростання. Цифрова трансформація не лише знижує операційні витрати й підвищує рентабельність, а й формує нову організаційну культуру, орієнтовану на інновації, гнучкість і розвиток персоналу. У результаті компанія отримує комплексні переваги: зростання ефективності бізнес-процесів, підвищення задоволеності клієнтів і партнерів, зміцнення позицій на глобальному ІТ-ринку та створення стійкої конкурентної переваги в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційне дослідження присвячене вивченню сучасних підходів до організації, оптимізації та цифровізації бізнес-процесів на прикладі міжнародної ІТ-компанії EPAM Systems.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах глобальної цифрової трансформації саме ефективне управління бізнес-процесами визначає конкурентоспроможність, інноваційність та гнучкість ІТ-компаній. Зміна бізнес-моделей, автоматизація операцій, впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних потребують нових концепцій управління, таких як BPM, BPR, Lean, Six Sigma, Agile, DevOps. Це зумовлює необхідність глибокого науково-практичного аналізу процесного підходу до управління діяльністю ІТ-компаній.

Мета дослідження – визначення теоретичних засад, діагностика поточного стану управління бізнес-процесами в EPAM Systems та розроблення моделі їх цифрової трансформації з урахуванням економічних, організаційних і соціальних ефектів.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами компанії EPAM Systems, а предметом – методи та інструменти їх оптимізації в умовах цифрової трансформації.

У процесі роботи було здійснено загальну характеристику компанії EPAM Systems, яка є одним із лідерів світового ринку ІТ-консалтингу та розроблення програмного забезпечення, представлена у більш ніж 30 країнах світу, зокрема й в Україні. Компанія має матричну організаційну структуру управління, де поєднуються проєктний та функціональний принципи, що забезпечує гнучкість і швидке прийняття рішень.

Фінансовий аналіз діяльності EPAM Systems за останні роки продемонстрував стабільне зростання доходів (з 4600 млн. дол. у 2022 р. до 5200 млн. дол. у 2024 р.), підвищення валового прибутку на 43%, зменшення

операційних витрат на 10% та зростання рентабельності до 15,2%. Це свідчить про ефективність фінансової стратегії компанії та її здатність до адаптації в умовах цифрової економіки.

SWOT-аналіз компанії дозволив виявити сильні сторони – високу кваліфікацію персоналу, інноваційну культуру, розвинену IT-інфраструктуру, глобальну клієнтську базу. До слабких сторін віднесено високу залежність від зовнішніх ринків, значні витрати на підтримку якості та кадрову ротацію. Серед можливостей визначено розширення сервісів на базі штучного інтелекту, хмарних технологій та кібербезпеки, а серед загроз – конкуренцію з великими транснаціональними корпораціями, геополітичні ризики та кадровий дефіцит у галузі.

Аналіз поточної системи управління бізнес-процесами (AS-IS) показав, що компанія використовує ефективну, але частково фрагментовану процесну модель, де основна увага приділяється проєктному менеджменту, DevOps, Lean та Agile-підходам. Разом з тим виявлено проблеми у централізованій аналітиці, обмежену інтеграцію між департаментами та надмірну кількість ручних операцій у допоміжних процесах.

З метою усунення цих недоліків було розроблено проєкт цифрової трансформації бізнес-процесів EPAM Systems за моделлю AS-IS / TO-B. У рамках моделі TO-BE запропоновано:

- повну автоматизацію адміністративних і фінансових процесів через ERP-систему SAP S/4HANA;
- впровадження єдиної аналітичної платформи на базі Power BI та Data Lake;
- використання BPM-системи (Bizagi, Camunda) для управління життєвим циклом процесів;
- застосування інтелектуальних ботів (RPA) для скорочення ручної праці;
- розвиток хмарних сервісів для проєктної взаємодії (Azure DevOps, Jira Cloud);
- формування єдиного центру процесного управління (Process Office).

Оцінка ефективності запропонованих змін засвідчила позитивну динаміку ключових показників ефективності (KPI) та за моделлю Balanced Scorecard:

- економічна ефективність зросте за рахунок підвищення доходів на 13% і зниження витрат на 10%;
- рентабельність збільшиться з 10,5% до 15,2%;
- продуктивність праці зросте на 17%;
- рівень задоволеності персоналу підвищиться з 78% до 88%;
- час виконання бізнес-процесів скоротиться на 20-25%.

Таким чином, реалізація проєкту цифрової трансформації дозволяє EPAM Systems не лише підвищити ефективність операційної діяльності, а й зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції процесного, стратегічного та цифрового підходів до управління бізнес-процесами ІТ-компаній, що дозволяє оцінювати ефективність трансформаційних змін не лише економічно, а й соціально та організаційно.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі цифрової трансформації для вдосконалення системи управління бізнес-процесами у великих ІТ-компаніях, а також у розробленні рекомендацій щодо впровадження BPM-підходів, RPA-технологій та аналітичних систем.

У процесі дослідження досягнуто поставленої мети – визначено теоретичні основи, проведено комплексний аналіз діяльності EPAM Systems, розроблено практичні рекомендації щодо цифрової трансформації бізнес-процесів та оцінено її ефективність. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення гнучкості, прозорості та результативності бізнес-процесів компанії, сприятиме зростанню її вартості, інноваційності та сталому розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євро інтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. № 25. С. 188-197. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Биконя О. С., Романовська Н. І. Перспективи розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. 2024. Том 3, № 1. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/93> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 17. С. 173-180. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40784> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Вергелюк Ю. Ю. Потенціал використання блокчейн технологій на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15> URL:(дата звернення: 196.10.2025)
7. Головань О., Олійник О., Воробйова С., Куторницька А. Моделювання та інжиніринг бізнес-процесів закупівель з використанням асимптотичних методів. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Випуск 1(31). С. 67-78. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-06> (дата звернення: 16.10.2025).

8. Головань О., Олійник О., Сухарева К., Коваленко Н. Позиціонування в системі глокального менеджменту ТНК. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 24(3). С. 62-70. URL: <https://nuft.edu.ua/doi/doc/swnuft/2018/3/9.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
9. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> (дата звернення: 14.10.2025).
10. Губарева І.О., Белікова Н.В., Ягольницький О.А. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (дата звернення: 14.10.2025).
11. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2024. Випуск 6 (286). С. 45-50. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50> (дата звернення: 17.10.2025).
12. Красномовець П. План «Диджиталізація». *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000> (дата звернення: 22.10.2025).
13. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №2 6. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (дата звернення: 17.10.2025).
14. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.146 (дата звернення: 17.10.2025).
15. Кулявець В. Г., Орехов М. О., Петренко С. Л. Напрями трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах

діджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. Випуск 4(52). С. 92-98. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10> (дата звернення: 17.10.2025).

16. Лапин А. В., Гринчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. Випуск 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22> (дата звернення: 17.10.2025).

17. Лема Г., Марценюк А., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск 61. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95> (дата звернення: 18.10.2025)

18. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Випуск 4(98). С. 10-17. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17) (дата звернення: 18.10.2025).

19. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія. м. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 254-275.

20. Пчелинська Г. В., Васильєва Т. С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 55-58. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59> (дата звернення: 19.10.2025).

21. Раєвнєва О. В., Аксьонова І.В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 56-66. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-56-66> (дата звернення: 19.10.2025).

22. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/items/1fd562f4-e1f3-40f0-87bc-40936d029bfl> (дата звернення: 21.10.2025).

23. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831> (дата звернення: 21.10.2025).

24. Ткаченко Ф., Данченко О. Оптимізація управління бізнес-процесами в інжинірингових компаніях. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Випуск 59. С. 97-104. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/314331> (дата звернення: 19.10.2025).

25. Ткачук Г.Ю., Біляк Т.О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.125> (дата звернення: 19.10.2025).

26. Федулова Л. І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6-14. URL: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1) (дата звернення: 20.10.2025).

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

28. Шкригун Ю., Трушкіна Н. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. Conference: *GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.14> (дата звернення: 20.10.2025).

29. Addison S., Nadarajah D., Yasin I. Impact of Digital Transformation on Business Model Innovation in Manufacturing Companies in Ghana: Mediating Role of Risk Management. *European Journal of Business and Management*. 2024. URL: <https://doi.org/10.7176/ejbm/16-5-04> (дата звернення: 07.11.2025).

30. Dahake P. S. Leveraging Artificial Intelligence and Machine Learning for Business Process Management in Digital Marketing. *Navigating Digital Transformation Through Business Process Management*. 2025. Pp 173-226. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3336-6.ch007> (дата звернення: 06.11.2025).
31. Depaire B. Process deviation analysis. *Handbook on Business Process Management and Digital Transformation*. 2024. Pp. 220-249. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00018> (дата звернення: 05.11.2025).
32. EPAM Systems. Офіційний сайт компанії. 2025. URL: <https://www.epam.com/> (дата звернення: 12.11.2025).
33. EPAM Systems. Фінансова звітність. *TradingView*. 2025. URL: <https://www.tradingview.com/symbols/NYSE-EPAM/financials-overview/> (дата звернення: 15.11.2025).
34. Fang X., Yuan F. Can digital transformation promote the turnaround of declining firms? Empirical evidence from Chinese listed companies. *Business Process Management Journal*. 2024. Issue 31(4). Pp. 1453-1480. URL: <https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2024-0050> (дата звернення: 05.11.2025).
35. Grefen P., Vanderfeesten I. Introduction to the Handbook on Business Process Management and Digital Transformation. *Handbook on Business Process Management and Digital Transformation*. 2024. Pp. 1-7. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00006> (дата звернення: 06.11.2025).
36. Kapustina K. Corporate Governance in the Context of Business Digital Transformation. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025. Issue 07(05) Pp. 90-98. URL: <https://doi.org/10.37547/tajmei/volume07issue05-11> (дата звернення: 09.11.2025).
37. Lata S. Sustainability in the Digital Age. *Navigating Digital Transformation Through Business Process Management*. 2025. Pp. 279-302. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3336-6.ch010> (дата звернення: 01.11.2025).
38. Maršálek K. Next Step: How Digital Literacy Affects Digital Transformation in Companies. *Proceedings of the 20th International Conference on*

Smart Business Technologies. 2023. Pp. 170-175. URL: <https://doi.org/10.5220/0012120200003552> (дата звернення: 02.11.2025).

39. Mingaleva Z., Postnikov V. New Approaches to Innovation Management in the Context of Digital Transformation. *Digital Transformation – Towards New Frontiers and Business Opportunities.* 2022. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.104769> (дата звернення: 08.11.2025).

40. Murugan R. Transforming Business Process Management Through Artificial Intelligence and Predictive Analytics. *Navigating Digital Transformation Through Business Process Management.* 2025. Pp. 395-436. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3336-6.ch014> (дата звернення: 07.11.2025).

41. Pehrsson A. Digital Business Strategy Issues of Manufacturing Companies. *Digital Business Strategy.* 2023. Pp. 111-122. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003401384-10> (дата звернення: 05.11.2025).

42. Pushpalatha S., Duraipandian R. (Empowering People in Process and Human-Centric Adaptation in Digital Business Transformation. *Navigating Digital Transformation Through Business Process Management.* 2025. Pp. 35-64. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3336-6.ch003> (дата звернення: 06.11.2025).

43. Subrahmanyam S. Human Factors and Workforce Adaptation in Digital Transition. *Navigating Digital Transformation Through Business Process Management.* 2025. Pp. 95-126. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3336-6.ch005> (дата звернення: 01.11.2025).

44. Turetken O., Van Looy A. Capability and maturity models in business process management. *Handbook on Business Process Management and Digital Transformation.* 2024. Pp. 303-331. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00022> (дата звернення: 08.11.2025).

45. Van Looy A. Process performance measurement. *Handbook on Business Process Management and Digital Transformation.* 2024. Pp. 198-219. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00017> (дата звернення: 09.11.2025).

46. Vanderfeesten I., Vanwersch R. Business process elicitation and (re)design. *Handbook on Business Process Management and Digital Transformation.*

2024. Pp. 54-80. URL: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00010> (дата звернення: 03.11.2025).

47. Vescovi T., Folonari G. Advising Companies for Digital Transformation. *Managing Digital Transformation*. 2025. Pp. 145-151. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003516873-14> (дата звернення: 02.11.2025).

48. Yuan Y. Corporate Digital Transformation and ESG Performance - Evidence from Chinese-Listed Companies. *BCP Business & Management*. 2023. Issue 45. Pp. 407-415. URL: <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v45i.4962> (дата звернення: 08.11.2025).

49. Zgurska O. M., Kyrychenko A. O. DIGITAL TRANSFORMATION THROUGH PLATFORMIZATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR ICT COMPANIES. *Economy Management Business*. 2025. Issue 48(1). URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.010409> (дата звернення: 08.11.2025).

50. Zhang D. Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies. *Cogent Business & Management*. 2025. Issue 12(1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2576531> (дата звернення: 08.11.2025).