

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності, канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№12 від «13» червня 2025 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему:

«Удосконалення бізнес-процесів сучасної організації в умовах цифрової  
трансформації»

Виконав: здобувач вищої освіти  
IV курсу, групи МЕ-21

ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Микита БОНДАРЬ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ілона АНДРОЦУК

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,  
завідувач кафедри ФБСС

\_\_\_\_\_ Володимир СИБІРЦЕВ

м. Кропивницький – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність, класифікація та управління бізнес-процесами в діяльності підприємств	8
1.2. Теоретичні підходи та концептуальні моделі удосконалення бізнес-процесів організацій	13
1.3. Інструменти оптимізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації економіки	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	29
2.1. Особливості функціонування ТОВ «Шторм-нет»	29
2.2. Аналіз показників фінансового стану досліджуваної організації	39
2.3. Модель п'яти сил Портера для ТОВ «Шторм-нет»	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	47
3.1. Оцінка проблемних зон в бізнес-процесах ТОВ «Шторм-нет»	47
3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет» в умовах цифрової трансформації	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	64

## ВСТУП

Актуальність теми роботи. Цифрова трансформація забезпечує підвищення рівня продуктивності співробітників, більшу задоволеність клієнтів і покращення іміджу організації як сучасної та динамічної фірми. Цей факт підкреслює актуальність розгляду цифрової трансформації в діяльності сучасної фірми та її ролі в оптимізації бізнес-процесів. Таким чином, вона є дуже актуальною на сьогоднішній день і потребує більш інтенсивного вивчення.

Цифрова трансформація - це процес впровадження нових технологій і зміни бізнес-процесів та передбачає не лише встановлення програмного та апаратного забезпечення, а й перевірку принципів адміністрування, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій.

Сучасний розвиток ринкових відносин уже спрямовує все більший акцент на ефективну економічну діяльність підприємств. Дійсно, ефективна діяльність, таким чином, поступово трансформується, щоб стати першочерговою необхідною умовою для подальшого функціонування підприємства.

Мотивація, природа та масштаби сучасної економічної діяльності зумовлені розвитком інформаційних технологій та світовими тенденціями розвитку. Розвиток інформаційних технологій та засобів зв'язку став дуже сильним імпульсом для процесів цифровізації економіки, ставши, таким чином, можливостями інноваційного розвитку серед багатьох інших із точки зору покращення корпоративного бізнес-процесу. Хоча зростання технічних можливостей і наборів інформації не даремне, успіху можна досягти лише за умови налагодження обробки бази даних, групування інформації та відсівання несуттєвої інформації. Тому створення ефективних процесів, які використовують усі технологічні можливості, це те, на що мають зосередити увагу суб'єкти господарювання, особливо підприємства в умовах цифрової трансформації.

Сучасне міжнародне ринкове середовище змінюється, а конкуренція зростає. Підприємства, які оптимізують бізнес-процеси та побудують ефективну компанію, виживуть на ринку.

Необхідно перебудувати принципи та механізми управління бізнесом, щоб вони могли швидко реагувати на зміни на ринку. До цього часу можна було оптимізувати ці функції, і донедавна автоматизація цих функцій вважалася недоцільною як з точки зору бізнесу, так і рівня розвитку технологій.

Однак, незалежно від характеру бізнес-операцій, автоматизація збільшить масштабованість, а також збільшить швидкість і ефективність роботи без збільшення штату.

Запровадження фірмами цифрових технологій може дозволити розробити більш просунуті бізнес-процеси, забезпечити гнучкість і адаптивність фірм, а також краще адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, таким чином підвищуючи загальну конкурентоспроможність фірм.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідити теоретичну та прикладну частини контролінгу бізнес-процесів організації та надати пропозиції щодо їх вдосконалення за допомогою цифрових інструментів.

Для досягнення поставлених цілей були реалізовані наступні завдання:

- дослідити сутність та класифікацію бізнес-процесів, визначити їхню роль у діяльності сучасних підприємств в умовах цифрової економіки;
- проаналізувати основні теоретичні підходи та концептуальні моделі удосконалення бізнес-процесів;
- оцінити можливості застосування інструментів цифрової трансформації;
- вивчити організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «Шторм-нет» як регіонального телекомунікаційного провайдера;

- проаналізувати фінансовий стан та конкурентне середовище ТОВ «Шторм-нет» з використанням показників ефективності та моделі п'яти сил М. Портера;

- ідентифікувати проблемні зони в бізнес-процесах підприємства та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є економічні відносини, що складаються в рамках управління бізнес-процесами організації. Предметом роботи є теоретичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами організації в умовах цифрової трансформації бізнесу.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі основні методи: аналізу та синтезу, систематизації, узагальнення, графічний, порівняльний.

Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають у поглибленні теоретико-методичних основ удосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації, а також у прикладному обґрунтуванні ефективності впровадження сучасних цифрових інструментів управління процесами.

У роботі систематизовано та критично проаналізовано провідні концепції оптимізації бізнес-процесів, зокрема Lean, Six Sigma, Kaizen, які розглядаються у контексті їх адаптації до умов цифрової трансформації організацій. В межах дослідження сформульовано інтегровану модель застосування BPM-, ERP- та RPA-систем для оптимізації операційних, управлінських і допоміжних процесів телекомунікаційної компанії.

Розроблено класифікацію проблемних зон бізнес-процесів у ТОВ «Шторм-нет» з урахуванням специфіки цифрових трансформацій, що дозволило виділити ключові напрями діджитал-модернізації організаційної структури, обслуговування клієнтів, автоматизації рутинних операцій та впровадження аналітики на основі даних.

Крім того, запропоновано авторське бачення інтеграції цифрових інструментів у бізнес-структуру підприємства як передумови підвищення її гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування в управлінській діяльності підприємств, зокрема в телекомунікаційній сфері.

Запропоновані в роботі рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет» можуть бути використані для впровадження цифрових технологій в обслуговуванні клієнтів, уніфікації внутрішніх процесів за допомогою CRM-рішень, інтеграції ERP-систем для підвищення прозорості управління ресурсами та автоматизації рутинних задач із використанням RPA.

Розроблений аналітичний інструментарій, що включає аналіз конкурентного середовища, оцінку фінансової ефективності та картування процесів, є основою для формування цифрової стратегії підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### **1.1. Сутність, класифікація та управління бізнес-процесами в діяльності підприємств**

Усі сфери нашого життя, такі як навчання, робота, міжособистісні стосунки, сім'я, включають різноманітні практики встановлення фіксованих або постійно мінливих стратегій, передумов для ефективної роботи та взаємодії в кожній сфері нашого життя, включаючи самоуправління. Бізнес-процеси є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії, незалежно від розміру та сфери діяльності. поняття бізнес-процесу формує основу застосування процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством і допомагає побудувати структуру, яка постійно працює над покращенням якості кінцевого продукту та задоволення вимог клієнтів. Було опрацьовано дослідження таких вчених як: Л. Чернобай [18], О. Дума, О. Тур [17], А. Матусевич [11], І. Сіменко [16], В. Гурова [4], А. Садекова [14], М. Портер, В. Міллар, Х. Біннер [20]. Усі згадані вчені намагалися виробити якомога найкраще уявлення про «бізнес-процес», враховуючи різні аспекти, сфери роботи та багато іншого, щоб врешті-решт, ознайомившись із їхніми визначеннями, можна було виділити спільні риси, але які водночас мають відмінності. Враховуючи погляди всіх науковців, можна виділити наступне визначення.

Бізнес-процес - це послідовність дій, яка має цінність для клієнта або створює цінність для самого підприємства. Іншими словами, це впорядкований набір дій, які перетворюють вхідні ресурси на вихідні продукти або послуги. Варто зазначити, що бізнес-процеси пронизують усі сфери діяльності підприємства. Від виробництва та продажів до маркетингу та управління персоналом (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Концептуальна модель бізнес-процесу

Джерело: [20]

Основними характеристиками бізнес-процесів є:

1. Мета: кожен процес повинен мати чітко визначений і, якщо можливо, вимірювана досяжна мета.
2. Вхідні та вихідні дані: в кожному процесі повинні бути чітко визначеним вхідні та вихідні дані. Тут вхідні дані означають використані ресурси за для прогодження певних процесів, а результати означають результати процесу.
3. Послідовність дій: кожен процес повинен містити дії, які мають здійснюватися в певному порядку.
4. Індивідуальні процеси: Перший необхідний елемент полягає в тому, щоб відповідальність за кожен процес була призначена конкретній людині або групі.
5. Вимірювання процесу: результати кожного процесу необхідно вимірювати, щоб можна було оцінити його ефективність.

Бізнес-процесів багато, і всі вони різноманітні та відповідальні за свою сферу роботи. В організації бізнес-процеси поділяються на основні, супутні, допоміжні, допоміжні, управління, розвитку (рис 1.2).

Основними бізнес-процесами є формування прибутку компанії, оскільки вони пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг, що є основними цілями підприємства та отримання прибутку. Вони забезпечують результат і якість, за які готові платити клієнти.

Пов'язані або допоміжні бізнес-процеси також призводять до виробництва товарів або послуг, що є результатом основної виробничої операції.

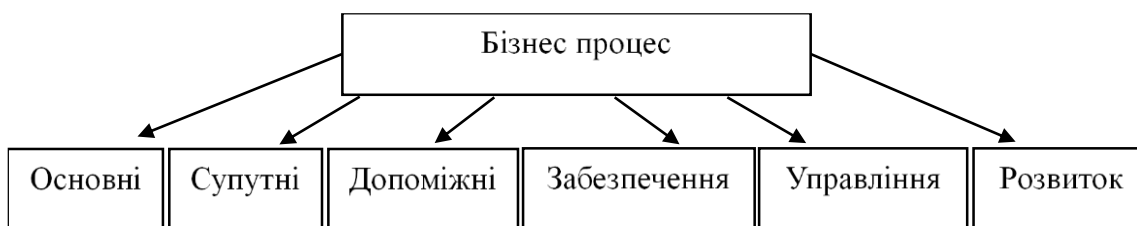


Рисунок 1.2 – Види бізнес-процесів в сучасних організаціях

Джерело: [20]

Допоміжні бізнес-процеси призначені для забезпечення життєдіяльності основних і супутніх процесів, спрямованих на вирішення їх конкретних потреб. Хоча вони безпосередньо не створюють цінності, вони підвищують цінність продукту (послуги, інформації).

Допоміжні процеси забезпечують роботу інфраструктури підприємства. Інші процеси спрямовані на підтримку його загальних характеристик.

Управлінський бізнес-процес взаємодіє з набором функцій управління на рівні кожного процесу та підприємства в цілому - стратегічне, оперативне та поточне планування, реалізація прийнятих рішень.

Розвиток бізнес-процесів зосереджується на вдосконаленні продукту чи послуги, розвитку технологій, адаптації обладнання, а також на проведенні будь-якої інноваційної діяльності. Ці процеси спрямовані на перспективний розвиток фірми.

Усі перераховані вище процеси ведення бізнесу є ключовими та актуальними для нормальної роботи будь-якої компанії.

Зв'язок між цими процесами забезпечить ефективну роботу підприємства (рис. 1.3).

Зв'язок між бізнес-процесами змушує розглядати процесний підхід, оскільки саме тут розгортається практика управління бізнес-процесами. Вона розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів. У той час як функціональний погляд на організацію розглядає

підприємство як набір різних функцій, процесне мислення аналізує та керує трансграничними процесами, які створюють цінність для внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

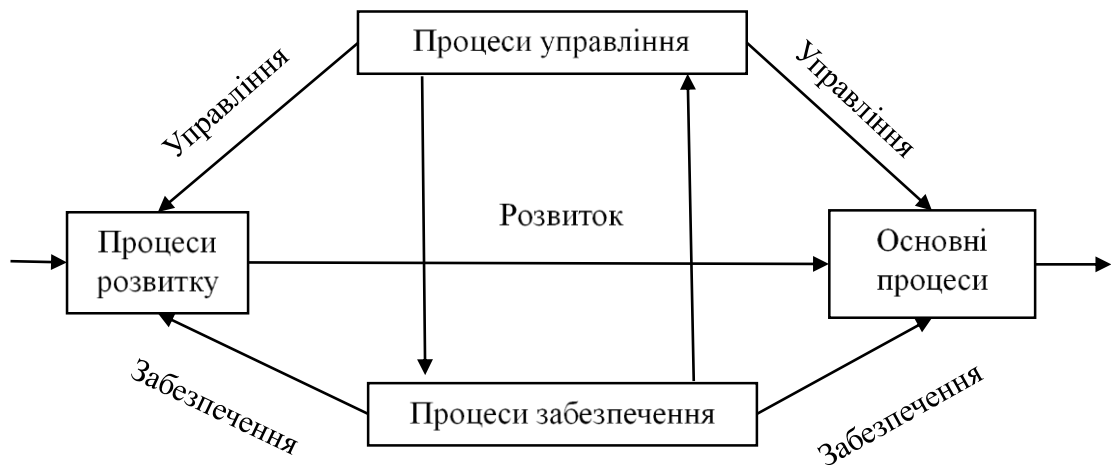


Рисунок 1.3 – Зв'язок між бізнес-процесами

Джерело: [20]

Принципи даного підходу:

1. Орієнтація на клієнта є першим і, мабуть, найважливішим принципом процесного підходу. Процеси повинні бути розроблені та оптимізовані, щоб підвищити якість продуктів або послуг відповідно до потреб і очікувань клієнтів.

2. Відкритість. Процеси компанії повинні бути відомі всім учасникам для забезпечення ефективної співпраці та взаємодії.

3. Постійне вдосконалення. Процеси оцінюються на регулярній основі як механізм для внесення постійних коригувань для підвищення ефективності та результативності організації.

4. Інтеграція. Процеси мають бути інтегрованими та спрямованими на досягнення стратегічних цілей та завдань.

5. Моніторинг і контроль. Необхідно більше збільшувати контроль процесів, щоб можна було вчасно виявити потенційні проблеми.

При реалізації процесного підходу до управління організацією основна увага приділяється не встановленню ієрархічного контролю всередині функціональних підрозділів, а на складі проектних команд. Ці проектні групи

визначають власника процесу, який буде володіти процесом і нести відповідальність за його впровадження та результати в цілому, включаючи координацію роботи різних функціональних підрозділів, залучених до процесу. Власник процесу не «керує» разом з ним щоденною роботою кожного елемента всередині процесу. Скоріше, він керує створенням доданої вартості для кінцевого користувача через доставку кінцевого продукту.

На рис. 1.4 можна побачити бізнес очима клієнта, який зображує ланцюжок створення вартості Майкла Портера.

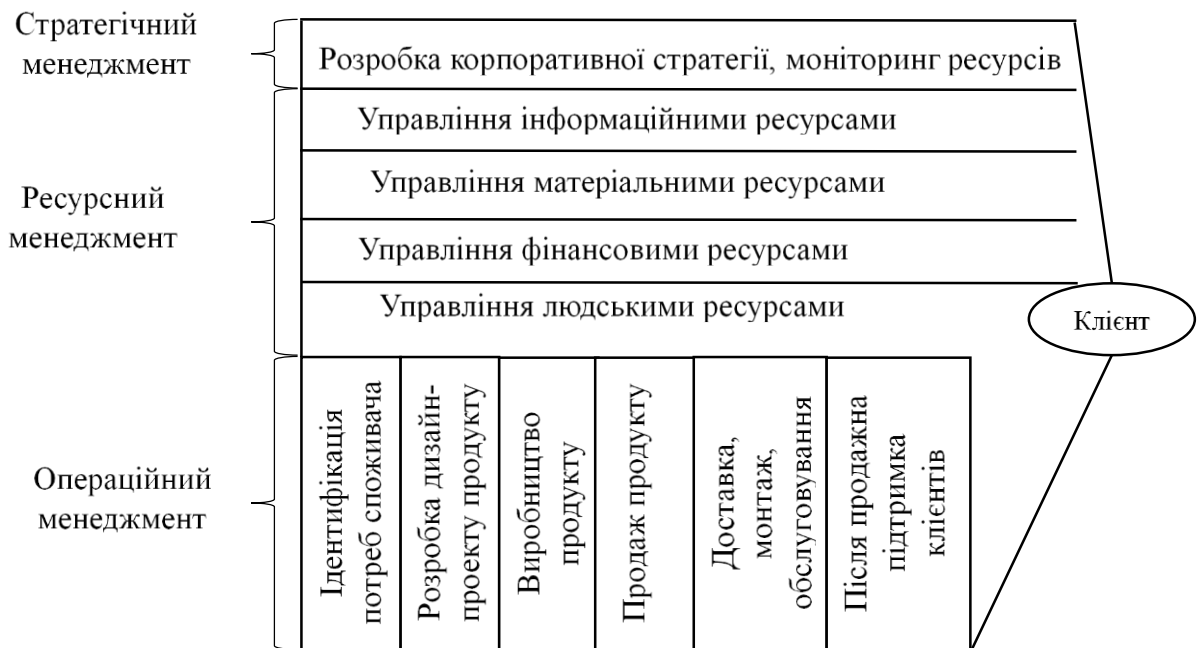


Рисунок 1.4 – Схематичне відображення управління організацією як ланцюжком бізнес-процесів

Джерело: [20]

Ланцюжок створення вартості Майкла Портера можна розглядати в світлі управління фірмою за допомогою стратегічного, ресурсного та операційного управління на основі ретельного вивчення процесів.

Стратегічний менеджмент. Ця функція управління визначає основні цілі та стратегії компанії для досягнення конкурентних переваг на ринку. Ланцюжок створення вартості допомагає визначити, як оптимізація процесів приведе фірму до бажаних результатів.

Управління ресурсами. Людські, фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, доступні фірмі, ефективно використовуються на кожному етапі ланцюжка створення вартості. Простими словами, управління ресурсами описує оптимальне використання доступних ресурсів компанією для досягнення стратегічних цілей.

Оперативний менеджмент. Вирішує, як фірма займається своєю діяльністю та кроками для створення продукту чи послуги. Застосування ланцюжка створення вартості допомагає оптимізувати операційні процеси для забезпечення максимальної ефективності та якості продукції.

Клієнт. У процесному підході керівної організації кожна діяльність і зусилля спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Ланцюжок створення вартості в межах потреб і очікувань клієнта формує продукт або послугу для будь-якої компанії, яка хоче зосередитися на цих потребах.

Таким чином, процесний підхід до управління організацією виявляється ефективним способом забезпечення оптимального функціонування, вдосконалення та управління бізнес-процесами. Класифікація процесів допомагає в їх систематизації та розумінні ролі кожного типу процесів у стратегічному та оперативному управлінні. Розглянутий підхід до управління бізнес-процесами показує, наскільки важливо досягти поставлених цілей в організації.

## **1.2. Теоретичні підходи та концептуальні моделі удосконалення бізнес-процесів організацій**

Сьогодні підприємства існують у постійних змінах та інноваціях: таких як нові технології, побажання споживачів, сучасні тенденції, поведінка конкурентів та багато іншого. Залежно від умов середовища бізнес-процеси можуть просто перестати функціонувати, а підприємство не зможе розвиватися і буде потребувати вдосконалення. Залежно від запитів підбираються концепції вдосконалення бізнес-процесів організації.

Доцільно розглянути найбільш поширені сьогодні концепції: LEAN Production, Six Sigma, Kaizen.

LEAN Production – ефективна концепція управління, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів шляхом максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта (ринку) та мотивації кожного співробітника. Авторство концепції приписують, Тайчі Оно, який створив цю концепцію для корпорації Toyota - Toyota Production System (TPS). Відповідно до концепції, все, що було пов'язано з продуктом, розглядалося очима споживача і виключалися непотрібні або марні, на думку споживача, деталі або посилення. Зараз ми розглядаємо цю концепцію, яка може дозволити створити цінність на максимальному рівні для споживача, маючи при цьому найменші витрати ресурсів, енергії та зусиль.

Lean Institute Ukraine містить ключові принципи, які відображені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Принципи Lean від Lean Institute Ukraine

Джерело: [25]

Використовуючи концепцію LEAN, підприємство матиме низку переваг: підвищення продуктивності та якості при скороченні витрат і часу виходу на ринок, а також гнучкості та мотивації працівників.

Існують різні рівні впровадження концепції LEAN, які відображають ступінь застосування та інтеграції всередині організації. Основними рівнями впровадження LEAN є:

1. Початковий рівень. Тут компанія починає пізнавати ідею LEAN і використовує прості правила, як-от бачити цінність клієнта, відзначати витрати та створювати хороший потік. Такі інструменти, як 5S, Kaizen і noting wise (Muda, Mura, Muri).

2. Середній рівень. На цьому етапі організація отримує краще розуміння концепції LEAN і починає застосовувати більш активні практики, такі як виробництво на вимогу, покращення якості та стандартизація процесів. Це часто передбачає встановлення систем управління LEAN.

3. Високий рівень, на якому організація досягає високого рівня впровадження LEAN, що є основою культури компанії. Усі рівні агресивно шукають і впроваджують вдосконалення з постійним прагненням до інновацій та оптимізації процесів.

4. На експертному рівні організація досягає видатних результатів у реалізації концепції LEAN і тому, що є лідером у галузі, лідируючи завдяки ефективності, інноваціям та цінностям у адаптації до змін.

Концепція Lean з кожним днем набуває все більшої популярності не лише у виробництві, а й у сфері обслуговування та інших секторах. У секторі послуг менеджери можуть зосереджуватися на задоволенні потреб клієнта, але варто усунути навіть один невеликий непотрібний процес і в результаті продуктивність може підвищитися, а витрати та зусилля зменшитися.

Концепція «Шість сигм» - це підхід до вдосконалення бізнесу шляхом пошуку та усунення недоліків у процесах ведення бізнесу. Головна вимога вимірюється задоволеністю споживача. Тому в аналізі в першу чергу враховуються параметри, які є найбільш значущими для споживача. Тобто, якщо дивитися буквально, то «Шість сигм» - це метод управління процесами, який спрямований на усунення виробничих дефектів, зосереджуючись не на самому дефекті, а на всіх операціях, пов'язаних зі створенням продукту. В

результаті ми отримуємо зниження витрат, економію часу і продукт компанії стає більш конкурентоспроможним на ринку.

Концепція «Шість сигм» була створена в 1980-х роках у Motorola для покращення якості. Пізніше він був популяризований General Electric у 1990-х роках, оскільки він довів свою ефективність. Таким чином ця концепція збереглася до сьогоднішнього дня і була придбана багатьма компаніями в різних галузях як метод забезпечення сталого зростання та конкурентної переваги. Цей метод працює за такими принципами:

1. Зробити процеси передбачуваними;
2. Здатність описувати, вимірювати, аналізувати та контролювати всі бізнес-процеси;
3. Участь всього персоналу компанії;
4. Конкретні цілі, які можна виміряти та проаналізувати в майбутньому;
5. Рішення, засновані на підтвердженій інформації, а не на особистих переконаннях чи припущеннях.

Метод «Шість сигм» має два алгоритми. Якщо ви хочете вдосконалити процес - DMAIC, якщо ви створюєте новий продукт - DMADV.

Кайдзен - це ідея безперервного вдосконалення, де основним визначенням кайдзен є безперервне вдосконалення дій (виробничих процесів, розвитку, підтримки бізнес-процесів і управління) за участю всіх співробітників організації, від працівників до вищого керівництва. Принцип Кайдзен заснований на використанні мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату.

Головним капіталом будь-якої компанії завжди є людина, яка володіє певними знаннями та навичками. Стосунки між працівниками не повинні базуватися на помилках, які тягнуть за собою покарання, а на помилках, які людина може виправити і які принесуть користь у майбутньому. Тому в такій компанії робочий колектив можна розглядати як центр мотивації, синергії, розвитку своїх талантів і зростання креативності.

Принцип Кайдзен включає роботу безпосередньо в команді, де задіяний кожен співробітник. Тому необхідно дотримуватися певних правил. Існує 5 елементів, на яких базується концепція постійного вдосконалення.

Перший фактор - це командна робота, щоб досягти максимальних результатів у роботі, кожен має злитися з командою. Тоді і тільки тоді, таким чином, вони докладатимуть максимум зусиль для процвітання компанії та внутрішнього зростання. Це передбачає обмін інформацією та створення спільного навчального середовища.

Друге - особиста дисципліна. Без дисципліни неможливо досягти успіху. Оскільки це тайм-менеджмент, саморозвиток, виконання обов'язків, дотримання правил і вимог на роботі.

Третє - мораль. Це важливий елемент, яким роботодавці часто можуть нехтувати. Але це величезна помилка з їхнього боку. Адже якщо людина має гідні умови праці, оплачувану відпустку, повний пакет соціальних послуг та інші мотиваційні інструменти, це дасть у працівника стимул розвиватися та із задоволенням йти на роботу.

Четвертий - групи якості. Такі групи можна використовувати як дуже хороший механізм для покращення робочого процесу та виведення компанії на вищий рівень. Можна зібрати співробітників різних рівнів управління в колах і дозволити їм поділитися своїм досвідом і навичками під час взаємодії з іншими членами організації. Це допоможе їм об'єктивно оцінити ефективність спільної роботи.

П'ятий - рекомендації щодо покращення. Кожну думку працівника потрібно почути й прийняти, навіть якщо вона спочатку здається безглуздою.

Вдале використання шляху кайдзен - це пошук кращого без будь-яких втрат. Це стосується якості життя, роботи, стосунків і результатів нашої роботи. Втратами можуть бути не лише матеріальні речі, але й час, енергія та талант.

Кайдзен допомагає користувачам знаходити час, якого іноді бракує, ініціювати нові ідеї та набувати нових навичок, щоб реалізувати свій потенціал. Використовуючи кайдзен, можна навчитися аналізувати своє життя, визначати

життєві стратегії та цілі, ставати більш усвідомленими та зрілими особистостями.

### **1.3. Інструменти оптимізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації економіки**

Цифрова трансформація є одним із ключових трендів сучасної економіки, що докорінно змінює спосіб ведення бізнесу, яка передбачає глибоку інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, від внутрішніх операцій до взаємодії з клієнтами, з метою підвищення ефективності та створення нових ціннісних пропозицій.

За даними досліджень McKinsey, компанії, які успішно впровадили цифрові технології, досягли збільшення операційної ефективності та скорочення витрат на 20–30%, що підтверджує, що цифрова трансформація здатна забезпечити суттєві економічні вигоди – підвищення продуктивності, зниження витрат та оптимізацію використання ресурсів.

Водночас цифрові інструменти сприяють гнучкості бізнесу: за висновками Всесвітнього економічного форуму, такі технології як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) і блокчейн мають потенціал кардинально змінити бізнес-моделі та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Окрім економічного ефекту, цифрова трансформація несе соціальні та організаційні переваги.

Автоматизація процесів та впровадження штучного інтелекту дозволяють позбутися рутинних завдань і покращити умови праці персоналу, підвищуючи задоволеність співробітників.

Досвід провідних компаній свідчить, що впровадження цифрових рішень посилює конкурентоспроможність бізнесу на ринку, адже дає змогу швидше реагувати на зміни попиту та вподобання клієнтів.

За оцінками McKinsey, близько 90% організацій у світі нині так чи інакше реалізують ініціативи з цифрової трансформації – це вже не опція, а необхідність для виживання і зростання.

Таким чином, значення цифрової трансформації для бізнесу полягає у створенні більш ефективних, гнучких та клієнтоорієнтованих процесів, що в підсумку приводить до зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його сталого розвитку.

В умовах цифрової трансформації економіки бізнеси мають у своєму розпорядженні широкий спектр інструментів для оптимізації внутрішніх процесів.

До ключових таких інструментів належать системи управління бізнес-процесами (BPM), системи планування ресурсів підприємства (ERP), технології роботизованої автоматизації процесів (RPA), рішення на основі штучного інтелекту (AI), а також хмарні сервіси. Кожен з цих інструментів виконує власну роль у цифровізації та оптимізації бізнес-процесів. Нижче здійснено огляд зазначених інструментів, розкрито їх функції, переваги, виклики впровадження та перспективи використання.

BPM-системи – це програмні рішення для управління бізнес-процесами, які забезпечують моделювання, автоматизацію, моніторинг і оптимізацію процесів підприємства у єдиному інтегрованому середовищі.

Фактично BPM є концепцією процесного управління, що розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів.

За допомогою BPM-систем компанія може візуально відобразити кожен бізнес-процес, проаналізувати його перебіг, виявити «вузькі місця» та вдосконалити структуру процесу.

BPM-платформа являє собою цифрову екосистему з кількох модулів, яка дозволяє контролювати виконання завдань на кожному етапі і мінімізувати вплив людського фактора. Впровадження BPM сприяє переходу від паперових інструкцій та розрізнених процедур до єдиних алгоритмів виконання робіт і прозорого контролю за дотриманням цих алгоритмів.

Отже, BPM-системи слугують інструментом регламентації та оптимізації бізнес-процесів у реальному часі (рис. 1.6).

Використання BPM-систем дає змогу компаніям суттєво підвищити ефективність операційної діяльності. Зокрема, автоматизація процесів за допомогою BPM прискорює виконання рутинних операцій, скорочує їх вартість та знижує ризик помилок.

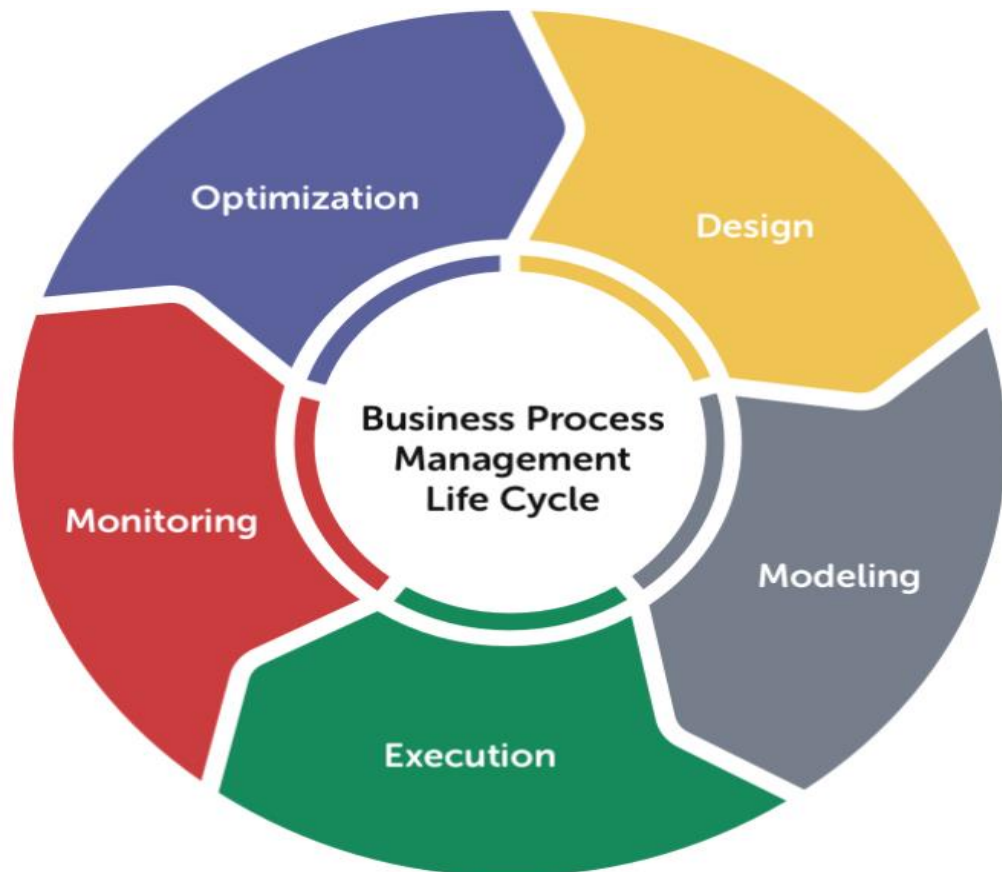


Рисунок 1.6 – Роль BPM-системи в оптимізації бізнес-процесів сучасної організації

*Джерело: [19]*

BPM забезпечує аналітику та прозорість – менеджмент отримує інструменти для аналізу показників процесів і ухвалення обґрунтованих рішень на основі даних.

Крім того, BPM-платформи підтримують гнучкість бізнесу: процеси можна швидко переналаштовувати під нові вимоги ринку чи зміни в стратегії, що підвищує адаптивність організації. Таким чином, BPM-система допомагає встановити культуру безперервного вдосконалення процесів (Continuous

Improvement) і підвищує загальну керованість компанії. Попри очевидні переваги, впровадження BPM-систем пов'язане з низкою викликів. По-перше, потрібно ретельно інтегрувати BPM-рішення із наявними ІТ-системами підприємства (ERP, CRM тощо) та навчити персонал новим інструментам – опір змінам і необхідність перебудови корпоративної культури можуть гальмувати цей процес. По-друге, складність і масштабність проектів BPM означає значні витрати часу і ресурсів на їх реалізацію: вартість таких систем зазвичай висока через необхідність налаштування під специфіку бізнесу.

Не менш важливою є підтримка керівництва і чітке бачення цілей – без цього BPM-проекти ризикують не принести очікуваної користі. Таким чином, компаніям слід завчасно планувати зміни процесів, навчання персоналу і резервування ресурсів на супровід та актуалізацію BPM-рішень.

Сучасні тенденції розвитку BPM передбачають тісну взаємодію з іншими цифровими технологіями. Зокрема, концепція «гіперавтоматизації» об'єднує BPM з RPA та AI, щоб автоматизувати не лише окремі задачі, а й комплексні процеси з елементами штучного інтелекту.

Перспективним напрямом є впровадження Low-code/No-code BPM-платформ, які дозволяють налаштовувати робочі процеси без програмування, що розширює коло користувачів таких систем. Очікується, що BPM-інструменти й надалі будуть затребувані для забезпечення гнучкого управління процесами в умовах постійних змін бізнес-середовища.

За оцінками, все більше компаній переходять до процесного управління: BPM-системи вже використовуються як серед великих, так і середніх підприємств, які прагнуть підвищити прозорість і керованість своєї діяльності.

ERP-системи – це комплексні програмні платформи для планування ресурсів підприємства, які інтегрують всі основні бізнес-функції та дані в єдину інформаційну систему. Через ERP здійснюється централізоване управління фінансами, виробництвом, постачанням, запасами, продажами, кадрами та іншими ключовими напрямками діяльності організації.

Фактично ERP-система об'єднує раніше розрізнені процеси і бази даних, створюючи єдине джерело достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, що мінімізує дублювання даних та розриви між підрозділами.

ERP-системи зазвичай побудовані модульно: різні модулі відповідають за конкретні функції (бухгалтерський облік, управління складом, виробниче планування, CRM, HR тощо) і взаємодіють у режимі реального часу.

Впровадження ERP надає бізнесу цілу низку стратегічних переваг. Передусім, інтеграція процесів в одній системі підвищує узгодженість дій різних служб і підрозділів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити операційні ризики.

ERP забезпечує покращену точність і контроль – наприклад, автоматизація фінансового обліку знижує ймовірність людської помилки та гарантує прозорість звітності. Завдяки ERP керівництво отримує дані в режимі реального часу про всі аспекти роботи компанії, що пришвидшує реакцію на проблеми і дає змогу приймати обґрунтовані рішення.

У довгостроковій перспективі ERP допомагає зменшити витрати шляхом оптимізації запасів, уникнення надлишкових операцій та покращення планування виробництва. Дослідження показують, що ERP-системи істотно підвищують продуктивність і точність операцій, недарма понад 70% великих компаній світу вже використовують ERP-рішення.

З переходом на хмарні технології ці системи стали ще більш доступними та масштабованими – сучасні хмарні ERP дозволяють гнучко нарощувати потужності та оновлювати функціональність без значних капітальних витрат.

Проекти впровадження ERP належать до найбільш складних ІТ-ініціатив і часто пов'язані з високими витратами. Вартість і тривалість впровадження ERP є значними, особливо для великих корпорацій: потрібно налаштувати систему під специфіку бізнес-процесів, перенести великі обсяги даних та навчити персонал. Це пояснює, чому ERP-проекти можуть тривати від кількох місяців до кількох років і потребують значних інвестицій (за оцінками, витрати на впровадження ERP високі, але в подальшому окупуються економією часу та

ресурсів). Ще один виклик – інтеграція ERP з іншими системами та збереження сумісності при оновленнях програмного забезпечення.

Під час переходу на єдину платформу компанії часто зіштовхуються з опором користувачів (особливо якщо доводиться відмовитися від старих звичних систем), тому важливими є управління змінами та підтримка з боку керівництва.

Дійсно, до половини проектів ERP-імплементації можуть провалитися через недоліки планування або некоректне впровадження. Таким чином, успіх впровадження ERP потребує ретельного проектного менеджменту: від чіткого визначення вимог і вибору відповідної системи до поетапного розгортання та навчання персоналу.

Ринок ERP продовжує динамічно розвиватися, трансформуючись у відповідь на сучасні виклики бізнесу. Однією з ключових тенденцій є перехід до хмарних ERP-рішень, що забезпечують кращу масштабованість і знижують витрати на підтримку інфраструктури. Також відбувається розширення функціоналу ERP за рахунок впровадження штучного інтелекту та аналітики даних: з'являються інтелектуальні ERP, які можуть прогнозувати попит, оптимізувати ланцюги постачання та автоматично коригувати плани виробництва.

Інша перспективна концепція – гнучкі «мікросервісні» ERP-системи, що складаються з набору менших модулів або сервісів, які легко оновлювати і комбінувати, що дозволяє адаптувати ERP під унікальні потреби компанії, не змінюючи всю систему. З огляду на високий рівень насичення ринку (за оцінками, майже половина компаній у світі вже мають ERP), постачальники зосереджуються на підвищенні зручності використання та швидкості впровадження, аби залучити малий і середній бізнес. В цілому ERP залишатиметься фундаментом ІТ-середовища для великих і середніх підприємств, забезпечуючи централізоване управління ресурсами та даними організації (рис. 1.7).

Роботизована автоматизація процесів (RPA) – це технологія, що дозволяє автоматизувати рутинні, правильно структуровані задачі за допомогою програмних роботів (ботів). Інакше кажучи, RPA-система налаштовується для імітації дій людини у цифрових системах – наприклад, введення даних у форму, копіювання інформації між застосунками, обробка електронних документів тощо.

RPA – це форма автоматизації бізнес-процесів, яка використовує програмних роботів для виконання завдань, що зазвичай виконуються людиною.

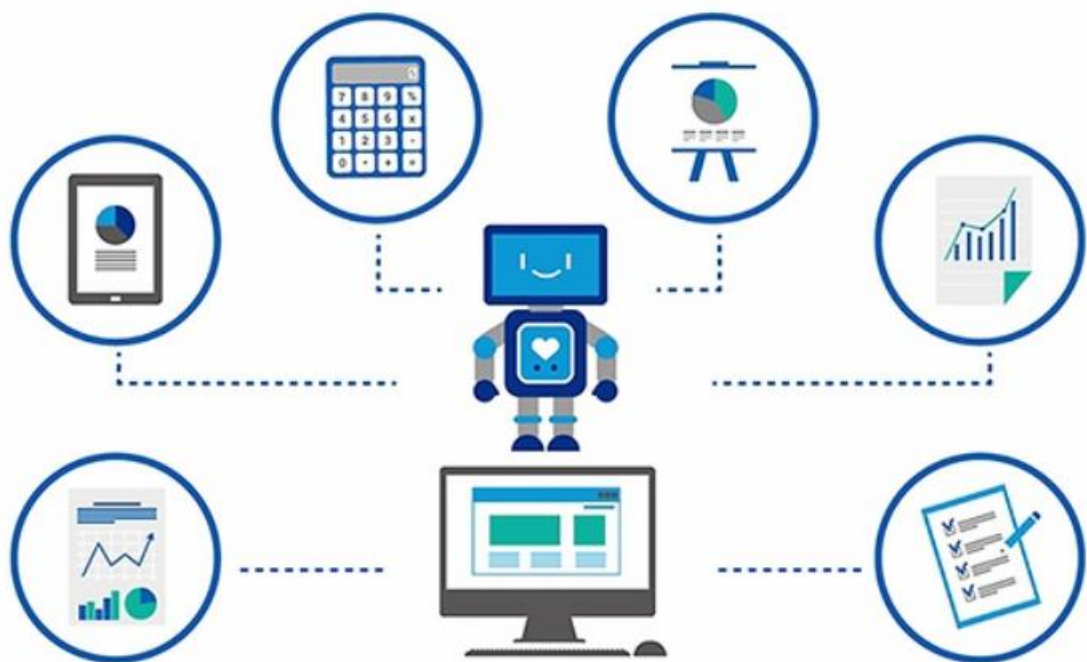


Рисунок 1.7 – Роль ERP-системи в оптимізації бізнес-процесів сучасної організації

Джерело: [7]

Основна перевага RPA – неінвазивність та відносна простота: боти працюють через користувацький інтерфейс існуючих програм (емулюючи кліки, натискання клавіш), тому впровадження не потребує глибоких змін у IT-інфраструктурі. RPA-платформи зазвичай надають візуальні інструменти для моделювання сценаріїв («скриптів») роботи бота, що полегшує налаштування автоматизації навіть для користувачів без навичок програмування

RPA стрімко здобула популярність, оскільки дозволяє швидко отримати відчутний ефект від автоматизації з мінімальними витратами.

Серед головних переваг – значна економія часу та коштів на виконання операцій. Програмні боти працюють швидше за людей і можуть функціонувати 24/7, що прискорює процеси і підвищує продуктивність.

Крім того, RPA зменшує кількість помилок, адже робот точно дотримується заданого алгоритму і не припускається людських похибок (особливо при обробці великих обсягів однотипних даних). Наприклад, впровадження RPA в банківському секторі для автоматизації обробки кредитних заявок дозволило одному з топ-25 комерційних банків США прискорити процес погодження позик і повністю усунути помилки при обробці даних.

Дослідження демонструють і високий ROI: компанії відзначають підвищення повернення інвестицій від роботизації процесів у діапазоні 30–200% протягом першого року після запуску ботів. Важливо, що RPA добре масштабується – після успішного запуску пілотного проекту можна поступово збільшувати кількість роботів та охоплених процесів, досягаючи ефекту автоматизації в масштабах всієї організації.

Незважаючи на переваги, RPA має і обмеження. Боти ефективні лише у задачах з чіткими правилами, якщо процес вимагає творчого підходу або складних рішень, традиційна RPA безсила.

Одна з головних проблем – підтримка та стійкість RPA-рішень: бізнес-процеси з часом змінюються (оновлюються інтерфейси програм, змінюються правила), і скрипти ботів потребують постійного супроводу.

Відхилення від запрограмованого алгоритму (наприклад, нестандартний випадок або помилка у вхідних даних) може спричинити збої, тому необхідно передбачити обробку виняткових ситуацій. Також слід врахувати інтеграцію RPA в IT-середовищі – хоч боти і працюють через інтерфейс, їх масове використання потребує належного управління, особливо при взаємодії з різними системами (через API, бази даних тощо).

Організаційним викликом є опір персоналу. Тому важливо проводити роз'яснення, що RPA звільняє людей від рутинної роботи, даючи їм змогу зосередитись на складніших та цікавих завданнях. Ще один аспект – безпека і конфіденційність: роботи часто мають доступ до чутливих даних, що вимагає налаштування прав доступу, ведення журналів дій бота та контролю за дотриманням політик безпеки.

Отже, для успішного впровадження RPA компанії повинні ретельно обирати процеси-кандидати (насамперед стабільні, об'ємні, рутинні операції), забезпечити IT-підтримку та план супроводу ботів, а також включити цей інструмент до загальної стратегії цифрової трансформації, а не розглядати його ізольовано.

RPA-технології активно еволюціонують у напрямку більш ефективної інтелектуальності та всеохопності процесів. Однією з ключових тенденцій є поєднання RPA з AI, що отримало назву інтелектуальної автоматизації (Intelligent Automation). Додавши до роботів можливості машинного навчання (розпізнавання образів, обробка мовлення, прийняття рішень на основі даних), компанії можуть автоматизувати складніші завдання, які раніше потребували участі людини.

Наприклад, OCR-технології та AI дозволяють ботам читати неструктуровані документи (рахунки, договори) і запускати відповідні процеси – те, що традиційному RPA було не під силу.

Відбувається перехід від локальних RPA-скриптів до централізованих «цифрових працівників», які керуються з єдиного центру і розподіляються по задачах за пріоритетністю.

Згідно з прогнозами, проникнення RPA суттєво зростатиме: якщо нині близько 31% компаній користуються роботизованою автоматизацією, то до 2029 року цей показник може сягнути понад 50%.

Отже, RPA стає стандартним інструментом для більшості середніх і великих підприємств (рис. 1.8).

У майбутньому межа між RPA, BPM та AI все більше стиратиметься, функціонуючи у зв'язці в рамках стратегії гіперавтоматизації, що дозволить охопити автоматизацією практично всі повторювані процеси в організації.

Далі, для кращого розуміння специфіки розглянутих інструментів наведемо їх порівняння за низкою ключових критеріїв: функціональне призначення, вартість впровадження, масштабованість та типові сфери застосування.

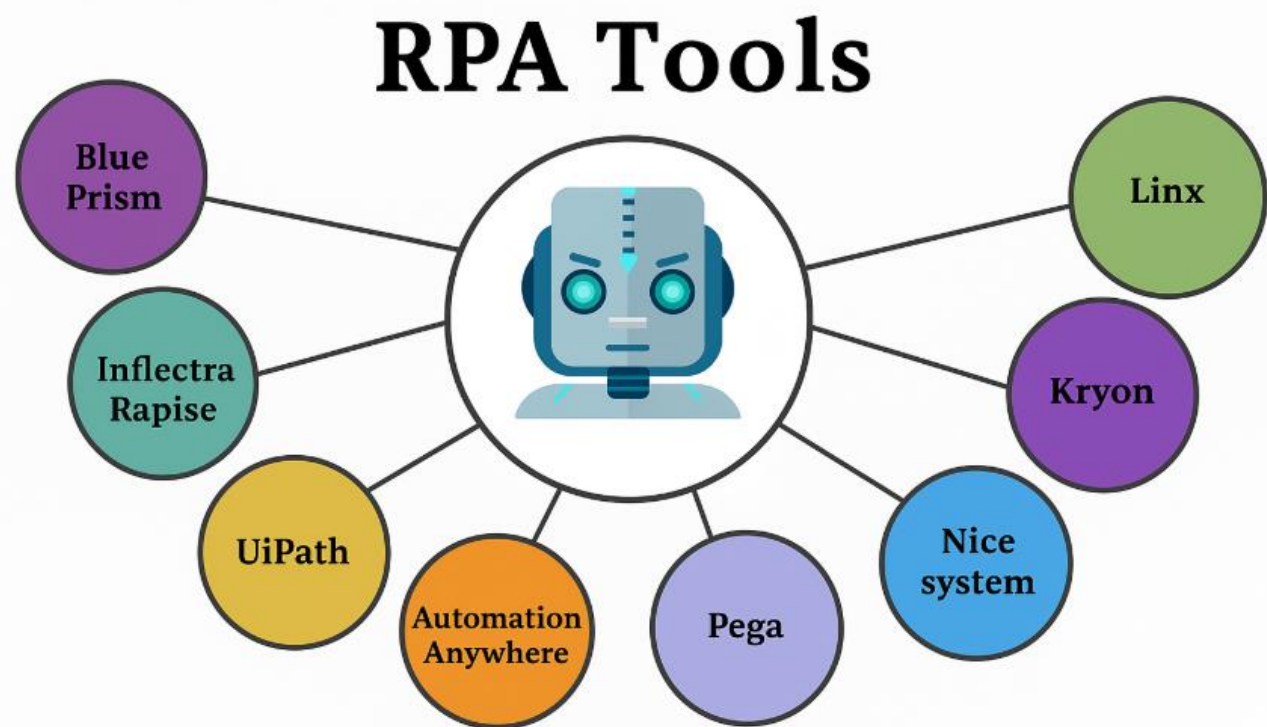


Рисунок 1.8 – Роль RPA-системи в оптимізації бізнес-процесів сучасної організації

Джерело: [10]

Узагальнені результати подано в табл. 1.1.

Як видно з табл. 1.1, кожен інструмент має свою нішу оптимального застосування. BPM орієнтований на гнучке управління процесами і потребує ретельного підходу при масштабуванні; ERP охоплює всю компанію і приносить користь за умови готовності інвестувати час і ресурси у впровадження; RPA ефективний для вузьких завдань з чіткими правилами, даючи швидкий результат, але потребує підтримки при змінах.

Важливо розуміти, що ці інструменти не взаємовиключні, а взаємодоповнювані, наприклад, ERP може працювати у хмарі; BPM-система може керувати процесом, в якому окремі кроки автоматизовані за допомогою RPA-ботів.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика інструментів цифрової оптимізації

Інструмент	Функціональність	Вартість впровадження	Масштабованість	Сфери застосування
BPM-системи	Моделювання, автоматизація і контроль бізнес-процесів end-to-end; побудова схеми процесів, відстеження показників, оптимізація workflow.	Досить висока (складні та масштабні проекти потребують істотних ресурсів на налаштування та інтеграцію).	Масштабуються на рівень всього підприємства – можуть охоплювати багато департаментів; при зростанні компанії вимагають адаптації моделей процесів.	Управління та оптимізація внутрішніх процесів у різних галузях: операційна діяльність, документообіг, регламентовані процедури (наприклад, обробка заяв, замовлень).
ERP-системи	Інтеграція ресурсів і даних підприємства в єдиній системі: фінанси, виробництво, постачання, запаси, HR, продажі тощо; планування та облік усіх ключових операцій.	Висока (дороге ліцензування та впровадження, особливо для великих компаній; виправдовується довгостроковими вигодами).	Дуже висока – ERP впроваджується на масштабах від середнього бізнесу до міжнародних корпорацій; сучасні хмарні ERP легко масштабувати за кількістю користувачів і транзакцій.	Комплексне управління підприємством у більшості сфер: виробництво (планування та облік), дистрибуція та логістика, роздріб, фінансовий сектор (облік та звітність).
RPA-системи	Автоматизація рутинних задач за допомогою роботів: введення даних, переміщення файлів, заповнення форм; емулює дії користувача у програмних системах для виконання правил.	Порівняно невисока для пілотних проектів (ліцензії на софт + налаштування ботів); може зрости при масштабуванні (підтримка ботів потребує інвестицій в інфраструктуру та супровід).	Масштабування здійснюється шляхом збільшення кількості роботів; технічно можна розгорнути багато ботів, але великий «флот» потребує централізованого управління (контролю, оркестрації).	Завдання, де є великий обсяг повторюваних операцій: фінансовий бек-офіс (обробка рахунків, платежів, звірки), бухгалтерія, кадровий документообіг (внесення даних про персонал), клієнтська підтримка (обробка стандартних запитів).

Джерело: [4]

Саме комплексне впровадження дає змогу отримати синергію і досягти максимальної оптимізації бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

#### **2.1. Особливості функціонування ТОВ «Шторм-нет»**

ТОВ «Шторм-нет» – це регіональний оператор телекомунікацій, який надає комплексні послуги доступу до мережі Інтернет, кабельного телебачення та фіксованого телефонного зв'язку в Кіровоградській області.

Компанія розпочала діяльність у 1999 році, ставши одним із перших інтернет-провайдерів регіону. Юридично підприємство було зареєстроване 8 листопада 2011 року, статутний капітал становить 20 000 грн.

Головний офіс і мережна інфраструктура базуються у місті Кропивницький – адміністративному центрі області.

Основними видами діяльності ТОВ «Шторм-нет» є забезпечення широкопasmового доступу до Інтернет для населення й організацій, надання послуг кабельного (аналогового та цифрового) телебачення, а також міської телефонії.

Компанія обслуговує як приватних абонентів (домогосподарства), так і корпоративних клієнтів – підприємства, установи, операторів зв'язку.

Метою функціонування ТОВ «Шторм-нет» є розвиток сучасної телекомунікаційної інфраструктури регіону та забезпечення споживачів якісними послугами зв'язку.

Відповідно до місії, проголошеної ТОВ «Шторм-нет», «ми не просто надаємо послуги – ми створюємо сприятливі умови для Вашого розвитку». Таким чином, ТОВ «Шторм-нет» позиціонує себе як провайдер, що сприяє розвитку своїх клієнтів через впровадження новітніх технологій і високих стандартів обслуговування.

За більш ніж 20 років присутності на ринку організація пройшла шлях від локального інтернет-провайдера до одного з провідних телекомунікаційних

підприємств області. Наприкінці 1990-х років діяльність розпочиналася з надання інтернет-доступу у м. Кропивницькому на базі технологій комутованого доступу. З часом ТОВ «Шторм-нет» активно інвестував у розвиток власної оптоволоконної мережі та розширення покриття на прилеглі населені пункти.

В подальші роки підприємство освоїло нові напрямки – запровадило послуги кабельного телебачення під брендом «Шторм-ТВ» та телефонного зв'язку (VoIP-телефонії з виділенням місцевих номерів). Отримання необхідних ліцензій (на будівництво і експлуатацію телемереж, використання радіочастот, кабельне мовлення, надання послуг фіксованого телефонного зв'язку тощо) дозволило значно розширити спектр сервісів.

Станом на 2025 рік ТОВ «Шторм-нет» продовжує стабільно працювати та утримувати провідні позиції на локальному ринку телекомунікаційних послуг.

На сьогодні ТОВ «Шторм-нет» пропонує клієнтам повний пакет телекомунікаційних рішень: швидкісний інтернет, телебачення (кабельне та IPTV), телефонний зв'язок, а також спеціалізовані рішення для бізнесу (побудова корпоративних мереж, відеоспостереження тощо).

У табл. 2.1 узагальнено ключові напрями діяльності підприємства та їх характеристики.

Таким чином, компанія реалізує стратегію «Triple-play», надаючи інтернет, телебачення і телефонію з єдиних рук.

Широкий спектр сервісів вигідно відрізняє ТОВ «Шторм-нет» від вузькопрофільних конкурентів та дозволяє задовольнити комплексні потреби клієнтів.

Наявність власних ліцензій і кваліфікованого персоналу для виконання телекомунікаційних проектів підтверджує високу компетентність підприємства, що створює передумови для стійкого функціонування ТОВ «Шторм-нет» на ринку та довгострокового розвитку бізнесу відповідно до її місії.

Діяльність ТОВ «Шторм-нет» історично зосереджена у центральній частині України, в межах Кіровоградської області.

На сучасному етапі ТОВ «Шторм-нет» охоплює десятки населених пунктів Кіровоградського регіону, забезпечуючи телекомунікаційними послугами як міське, так і сільське населення.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності та послуги ТОВ «Шторм-нет»

Напрямок діяльності	Послуги та характеристики
Широкопasmовий доступ до Інтернет	<p>Підключення абонентів до мережі Інтернет по оптоволоконних лініях (технології FTTH/PON) зі швидкістю до 10 Гбіт/с. Для покриття віддалених та сільських районів використовуються бездротові технології Wi-Fi/WiMAX у ліцензованих діапазонах (2,4 ГГц і 5,6 ГГц).</p> <p>Інтернет-послуги надаються як для квартир у багатоповерхівках, так і для приватного сектору (присадибні будинки).</p>
Телебачення (кабельне та IPTV)	<p>Послуга «Шторм-ТВ» – аналогове і цифрове кабельне телебачення. Базовий пакет включає близько 130 телеканалів у цифровій якості та 80 каналів в аналоговому форматі.</p> <p>Доступне IPTV (телебачення через інтернет-протокол) з трансляцією тих самих 130 каналів через мережу Інтернет.</p> <p>Підключення телебачення для нових абонентів здійснюється безкоштовно.</p>
Телефонія	<p>Послуги фіксованого телефонного зв'язку на основі VoIP.</p> <p>Компанія має власну нумерацію міської телефонної мережі (виділені номери у м. Кропивницький). Абонентам (як фізичним, так і корпоративним) надається можливість підключення стаціонарного телефону через інтернет-мережу.</p> <p>Для бізнес-клієнтів фахівці «Шторм-нет» проектують і впроваджують корпоративні АТС (автономні телефонні станції) з гнучкими настройками під потреби замовника.</p>
Інтегровані рішення для бізнесу	<p>Корпоративні мережі та СКС. Проектування, побудова та обслуговування локальних обчислювальних мереж для підприємств, у тому числі створення структурованих кабельних систем у будівлях і на території замовників. Компанія володіє будівельною ліцензією, а в штаті працюють сертифіковані інженери-проектувальники і бригада монтажників, що гарантує професійне виконання робіт.</p> <p>Впровадження систем відеоспостереження (проектування та монтаж камер, серверів запису).</p> <p>ТОВ «Шторм-нет» є сертифікованим дилером та партнером відомих виробників мережевого обладнання (D-Link, TP-Link, Mikrotik, Samsung). Клієнтам пропонується підбір, продаж, встановлення і налаштування активного мережевого обладнання під ключ.</p>

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

Географія охоплення ТОВ «Шторм-нет» включає місто Кропивницький та значну частину населених пунктів Кропивницького району, а також окремі території сусідніх районів області. Окрім самого міста Олександрії, підключено ряд навколишніх селищ (наприклад, смт. Приютівка, с. Протопопівка).

Підприємство присутнє у м. Мала Виска та прилеглих селах. Мережа провайдера розширена на територію Знам'янської територіальної громади, Добровеличківської територіальної громади, Новоукраїнського району, Новомиргородської територіальної громади та Новгородківської територіальної громади, про що свідчить перелік доступних для підключення населених пунктів на сайті підприємства.

Загалом підприємство декларує надання інтернету, телебачення і телефонії у «декількох десятках» населених пунктів Кіровоградщини, що фактично охоплює значну частину області.

Для забезпечення віддалених сіл і селищ зв'язком, підприємство застосовує як розбудову оптоволоконних ліній, так і використання бездротових технологій (радіорелейні містки, WiMAX). Завдяки комбінованому використанню технологій FTTH (волокно до оселі) та бездротових рішень, ТОВ «Шторм-нет» може надавати інтернет навіть у важкодоступних місцях, де прокладання кабелю ускладнене. Наприклад, застосування Wi-Fi/WiMAX-мереж у ліцензованому діапазоні дозволило підключити до інтернету віддалені населені пункти приватного сектора, які раніше не мали якісного покриття. Також підприємство має всі необхідні державні дозволи для роботи на зазначеній території. Зокрема, отримані ліцензії на використання радіочастотного ресурсу (діапазони 2,4 ГГц і 5,6 ГГц) для бездротового доступу, ліцензія провайдера програмної послуги (на трансляцію телевізійних каналів в кабельній мережі), а також ліцензія оператора телекомунікацій загального користування (для надання інтернет-послуг і телефонії). Наявність цих ліцензій дає можливість ТОВ «Шторм-нет» легально працювати на всій території Кіровоградської області та розширювати покриття мережі відповідно до попиту.

У підсумку, географічне охоплення діяльності ТОВ «Шторм-нет» є одним із чинників її конкурентоспроможності, оскільки охоплює як міські агломерації, так і периферійні громади, забезпечуючи їм сучасні телекомунікаційні сервіси.

ТОВ «Шторм-нет» діє переважно на ринку фіксованого широкосмугового доступу до Інтернету та кабельного телебачення у сегменті житлових споживачів і бізнес-клієнтів регіону.

Основними конкурентами на цьому ринку є: у місті Кропивницькому присутні загальноукраїнські компанії, такі як ТОВ «Воля» (великий кабельний оператор) та ТОВ «Київстар» (телекомунікаційна компанія, що надає послуги домашнього інтернету на базі своєї всеукраїнської мережі).

В багатоквартирних будинках міста абоненти можуть обирати між кількома провайдерами: зокрема, доступ до інтернету пропонують ТОВ «Воля», ТОВ «Київстар», а також місцеві компанії ТОВ «Шторм», ТОВ «Сіла», ТОВ «Імперіал».

На ринку платного телебачення конкурентом є та ж ТОВ «Воля», що має власні пакети кабельних телеканалів. Окрім того, на частку інтернет-ринку впливають всеукраїнські оператори мобільного зв'язку (Kyivstar, Vodafone, Lifecell), які розвивають послуги 4G-інтернету у регіоні, проте фіксований кабельний інтернет за швидкістю та стабільністю залишається більш привабливим для масового споживача. Окрім ТОВ «Шторм-нет», у Кропивницькому та області діють кілька локальних компаній, зокрема ТОВ «Сіла», ТОВ «Імперіал», які конкурують у сегменті підключення як багатоповерхового житла, так і приватного сектору.

Згідно з галузевим каталогом, у приватному секторі Кропивницького основними провайдерами, крім ТОВ «Шторму», є ТОВ «Сіла», ТОВ «Імперіал-нет» та АТ «Укртелеком».

АТ «Укртелеком» – це державний оператор фіксованого телефонного зв'язку, який історично має розгалужену телефонну мережу і на її основі надає ADSL-інтернет, однак якість та швидкість його послуг поступаються сучасним оптоволоконним мережам.

Локальні провайдери ТОВ «Сіла» та ТОВ «Імперіал» за масштабом співставні з ТОВ «Шторм-нет», проте ТОВ «Шторм» вигідно відрізняється ширшим спектром послуг (наявністю власного кабельного ТБ, телефонії) та

географією покриття (роботою в багатьох населених пунктах області, тоді як окремі конкуренти зосереджені лише в місті).

Цільова аудиторія ТОВ «Шторм-нет» охоплює декілька сегментів. Перший – це приватні домогосподарства, мешканці міст та сіл, які потребують якісного домашнього інтернету і телебачення.

Для цієї категорії ТОВ «Шторм-нет» пропонує доступні тарифні плани на інтернет (різної швидкості, в залежності від потреб), пакети телебачення з популярними національними і міжнародними каналами, а також комбіновані пропозиції (наприклад, інтернет + ТВ).

Другий важливий сегмент – бізнес-клієнти та установи. Серед них – офіси, магазини, промислові підприємства, заклади освіти, банки тощо.

Таким клієнтам ТОВ «Шторм-нет» надає послуги виділеного інтернет-каналу з підвищеною надійністю (SLA), будує корпоративні мережі передачі даних між філіями, встановлює телефонні станції та системи відеонагляду. Фактично, ТОВ «Шторм-нет» виступає єдиним підрядником для бізнесу з усіх питань телекомунікацій – від підключення інтернету до монтажу комплексних систем (що відповідає стратегії B2B full-service).

Окремою категорією аудиторії є органи влади та бюджетні установи в регіоні, які також користуються послугами зв'язку від локальних провайдерів. Наявність ліцензій та необхідних дозволів дозволяє ТОВ «Шторм-нет» брати участь у державних тендерах на телекомунікаційні послуги, конкуруючи з більшими операторами на рівних.

ТОВ «Шторм-нет» позиціонує себе як універсальний постачальник телекомунікаційних рішень на локальному ринку. На відміну від більшості конкурентів в області, ТОВ «Шторм-нет» пропонує не лише доступ до інтернету, а й кабельне телебачення та фіксовану телефонію, що дозволяє підприємству задовольнити комплексний попит клієнтів, надаючи всі потрібні послуги зв'язку в одному пакеті. Наприклад, абоненти можуть отримати понад 130 телеканалів у цифровій якості разом з інтернетом на швидкості до 100 Мбіт/с в рамках єдиного тарифного плану. Така універсальність сервісу вигідно

відрізняє ТОВ «Шторм-нет» від інших місцевих провайдерів. Як згадано вище, мережа ТОВ «Шторм-нет» присутня в багатьох населених пунктах області, включно з малими селами, де велика трійка провайдерів (національні компанії) часто не надає послуг. Це дозволило ТОВ «Шторм-нет» зайняти нішу сільського інтернету, ставши основним вибором для жителів віддалених громад.

Крім того, локальний статус забезпечує кращу обізнаність у специфіці регіону і гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів. ТОВ «Шторм-нет» може швидко приймати рішення щодо розширення мережі в конкретному селі або оперативно усувати пошкодження, маючи місцеві бригади та технічну підтримку.

ТОВ «Шторм-нет» здійснює акцент на високій якості послуг та підтримки клієнтів через організацію цілодобового кол-центру та технічної підтримки, впровадження систем моніторингу мережі, регулярного підвищення кваліфікації персоналу.

Наявність сертифікованих інженерів з роботи з мережевим обладнанням провідних виробників (Cisco, MikroTik, D-Link тощо) забезпечує професійне налаштування мережі і швидке вирішення технічних питань. Відповідно до корпоративного девізу, ТОВ «Шторм-нет» прагне створювати для клієнтів «сприятливі умови розвитку», що відображається у клієнтоорієнтованому підході та індивідуальних рішеннях під потреби замовника.

Понад два десятиліття роботи у телеком-сфері дали змогу ТОВ «Шторм-нет» вибудувати сильну репутацію надійного провайдера в очах місцевих споживачів. Бренд «Шторм» добре відомий у Кіровоградському регіоні, про що свідчить, зокрема, активна присутність у соціальних мережах (тисячі підписників на Facebook-сторінці та позитивні відгуки користувачів) і рекомендації від задоволених клієнтів.

На ринку бізнес-послуг «Шторм-нет» зарекомендувала себе успішними проектами з побудови корпоративних мереж для місцевих підприємств та установ. Цей досвід дозволяє ефективно конкурувати з більшими операторами,

пропонуючи замовникам індивідуальний підхід та глибоке знання локальної специфіки.

У конкурентному середовищі Кіровоградської області ТОВ «Шторм-нет» займає стійку позицію завдяки поєднанню широкого спектра послуг, технічної компетентності і локальної присутності.

Конкуренти змушені враховувати активність ТОВ «Шторм-нет» в приватному секторі та віддалених громадах, де він фактично виконує роль основного провайдера. Водночас ТОВ «Шторм-нет» успішно утримує частку ринку і в обласному центрі, конкуруючи з національними гравцями через якість сервісу та гнучкість пропозицій.

Подальше зміцнення позицій ТОВ «Шторм-нет» на ринку залежатиме від продовження інвестицій у мережу (розширення покриття оптичним інтернетом), впровадження нових технологій (наприклад, GPON, IPv6, OTT-сервіси) і підтримання високого рівня клієнтського сервісу. Загалом аналіз показує, що ТОВ «Шторм-нет» має всі необхідні передумови для успішного функціонування і розвитку навіть в умовах конкуренції, оскільки володіє унікальними для регіону компетенціями та ресурсами, здатними задовольнити запити різних сегментів споживачів.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз діючої організаційної структури досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво та стратегічне планування. Керівник підприємства безпосередньо відповідає за прийняття ключових рішень, розвиток нових напрямків діяльності та взаємодію з власниками бізнесу.

Директор компанії – Баранов Роман Олександрович, який одночасно є співзасновником підприємства.

В організаційній структурі ТОВ «Шторм-нет» виділяються два основні функціональні напрями, підпорядковані директору: технічний та комерційний. Для вирішення адміністративно-господарських питань також створено окремий фінансово-адміністративний відділ, що підпорядковується безпосередньо

директору (відповідає за бухгалтерський облік, фінансове планування, кадрове забезпечення та юридичний супровід діяльності).

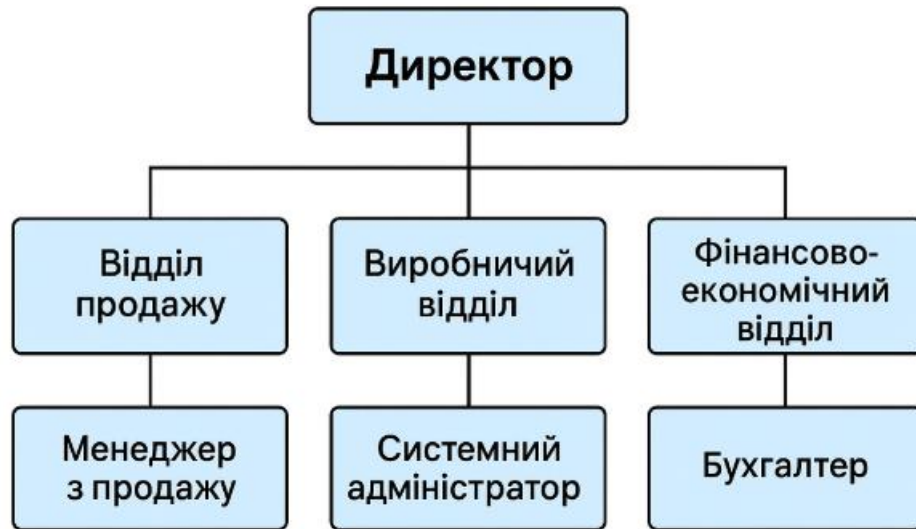


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

Технічний блок очолює технічний директор (головний інженер). У його підпорядкуванні знаходяться кілька відділів, відповідальних за підтримку інфраструктури і обслуговування абонентів:

- Відділ мережевих інженерів займається проектуванням, розбудовою і підтримкою телекомунікаційної мережі. Інженери цього відділу планують розвиток мережі, налаштовують активне мережеве обладнання, відповідають за підключення нових вузлів і модернізацію існуючих ліній.

У штаті є сертифіковані інженери, що володіють експертизою в сучасних технологіях передачі даних.

- Бригада монтажників здійснює фізичне підключення абонентів (прокладання кабелю до домогосподарств, встановлення обладнання у клієнтів), а також проводить аварійно-відновлювальні роботи на лініях. Наявність власної монтажної бригади дозволяє ТОВ «Шторм-нет» оперативно розширювати мережу і підтримувати її працездатність.

- Відділ технічної підтримки забезпечує консультації абонентів та вирішення їхніх технічних проблем. Служба підтримки працює цілодобово

(режим 24/7) для реагування на запити клієнтів у будь-який час доби. Спеціалісти цього відділу здійснюють дистанційне налаштування обладнання, моніторинг мережі, приймають заявки на ремонт тощо. Очолює службу підтримки керівник, який координує роботу операторів та взаємодіє з іншими технічними підрозділами.

– Проектно-інженерний відділ являє собою групу проектувальників, відповідальних за розробку технічної документації, планування нових мережевих вузлів, підготовку проектів розширення мережі та впровадження нових технологій. У ТОВ «Шторм-нет» працюють сертифіковані проектувальники телекомунікаційних мереж, що підтверджує наявність відповідної експертизи. Відділ тісно співпрацює з відділом мережевих інженерів та монтажною бригадою при реалізації проектів будівництва мережі.

За розвиток бізнесу і роботу з клієнтами відповідає комерційний директор, якому підпорядковуються такі структурні одиниці як:

– Відділ продажів, який виконує функції залучення нових абонентів та роботи з існуючими клієнтами у частині підключення послуг. Менеджери з продажів консультують потенційних абонентів щодо тарифів, умов підключення, проводять рекламні акції та укладають договори. Відділ відповідає за взаємодію з корпоративними замовниками, підготовку комерційних пропозицій та тендерну діяльність (за потреби).

– Відділ по роботі з клієнтами забезпечує підтримку та утримання абонентської бази. Фахівці цього відділу здійснюють інформаційну підтримку клієнтів з питань оплати, тарифних планів, акційних пропозицій; приймають звернення щодо якості послуг, координують їх розв'язання із технічними службами.

Одним із завдань підрозділу є підвищення лояльності клієнтів, аналіз їх задоволеності сервісом та робота з відгуками. Взаємодія відділу з технічною підтримкою дозволяє швидко реагувати на потреби споживачів і підвищувати якість обслуговування.

Загалом організаційну структуру ТОВ «Шторм-нет» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну.

Кожен з підрозділів чітко виконує свої функції, підпорядковуючись відповідному директору (технічному або комерційному), а ті – безпосередньо директору підприємства. Така структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків та контролю, що особливо важливо для телекомунікаційної компанії, яка одночасно обслуговує значну кількість індивідуальних і корпоративних клієнтів.

Внутрішня координація між відділами (через узгодження дій технічного і комерційного напрямів) дозволяє оперативно впроваджувати нові послуги, реагувати на запити ринку та підтримувати високий рівень якості сервісу. Про високий професіоналізм колективу свідчить наявність у штаті кваліфікованих інженерів і проектувальників, сертифікованих за напрямками мережевого обладнання, а також цілодобова робота служби підтримки клієнтів, що загалом гарантує надійність функціонування всієї системи обслуговування.

## **2.2. Аналіз показників фінансового стану досліджуваної організації**

З метою здійснення аналізу фінансового стану досліджуваної організації в контексті необхідності удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет» в умовах цифрової трансформації, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз таких показників як: чистий прибуток, ROA, ROE та ROS, що вкрай необхідно з огляду на те, що чистий прибуток є ключовим підсумковим показником ефективності діяльності, який дозволяє оцінити, чи дають цифрові нововведення очікуваний економічний ефект, чи є потреба у подальшій оптимізації витрат або бізнес-моделі.

Тоді як показник ROA (рентабельність активів) дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація використовує свої активи (основні фонди, обладнання, мережу, IT-інфраструктуру). Іншим словами, аналіз ROA показує, як трансформація впливає на віддачу від усіх наявних ресурсів.

ROE (рентабельність власного капіталу) важливий для оцінки віддачі від цифрових інвестицій, які часто фінансуються за рахунок власного капіталу, демонструючи, наскільки цифрові зміни сприяють підвищенню цінності бізнесу для його власників або акціонерів.

Ще одним важливим показником виступає коефіцієнт маржинальності операційної діяльності (ROS, рентабельність реалізації), який показує, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні продажу, що безпосередньо пов'язано з ефективністю процесів: постачання, обслуговування, продажу, підтримки клієнтів.

В умовах цифрової трансформації компанія прагне знизити операційні витрати, підвищити швидкість і якість сервісу, що має підвищувати маржу.

Таким чином, аналіз чистого прибутку, ROA, ROE та ROS у контексті цифрової трансформації дає змогу виміряти реальний ефект від змін у бізнес-процесах, виявити слабкі місця, де цифрові рішення ще не дають очікуваного результату та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої оптимізації та інвестування.

Саме тому, вважаємо за доцільне, більш детально проаналізувати вищезгадані показники.

Загалом, упродовж 2021–2024 років фінансово-економічні показники ТОВ «Шторм-нет» демонстрували високий рівень динамічності, що свідчить про складні умови функціонування підприємства на телекомунікаційному ринку Кіровоградщини, а також про активний пошук ефективної моделі управління.

Так, наприклад, динаміка чистого прибутку демонструє змінну тенденцію від наявного збитку у 2021 році, який становив 301,1 тис. грн до прибутку у розмірі 3619,9 тис. грн, що свідчить про те, що 2024 рік став переломним і стратегічно успішним для досліджуваної організації (рис. 2.2).

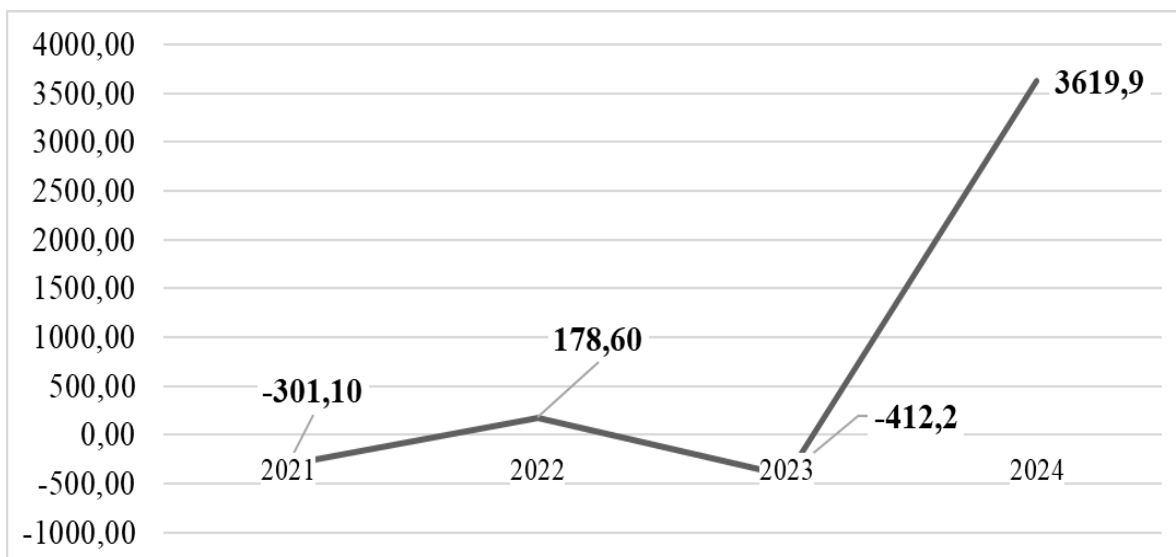


Рисунок 2.2 – Динаміка показника чистого прибутку ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2021-2024 років, тис. грн

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

Далі, на рис. 2.3 продемонстровано динаміку показника рентабельності реалізації, який демонструє, яку частину з кожної гривні доходу ТОВ «Шторм-нет» перетворює на чистий прибуток.

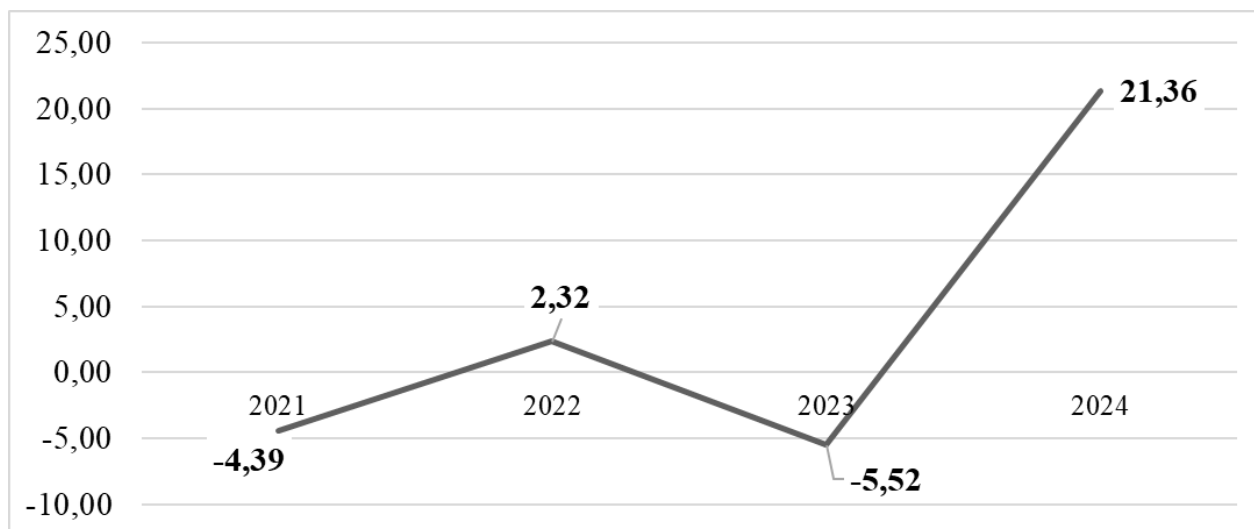


Рисунок 2.3 – Динаміка показника рентабельності реалізації (ROS) ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2021-2024 років, %

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

Як видно з рис. 2.3, підприємство все більш ефективного здійснює контроль за витратами, демонструючи зростання показника до 21,36 % у 2024 році.

Показник рентабельності активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує всі наявні активи (основні засоби, обладнання, запаси тощо) для отримання прибутку. Інакше кажучи, це прибуток, який приносить кожна гривня активів.

Як видно з рис. 2.4, найвища продуктивність підприємства мала місце наприкінці 2024 року, показник якого становив 792,97 %.

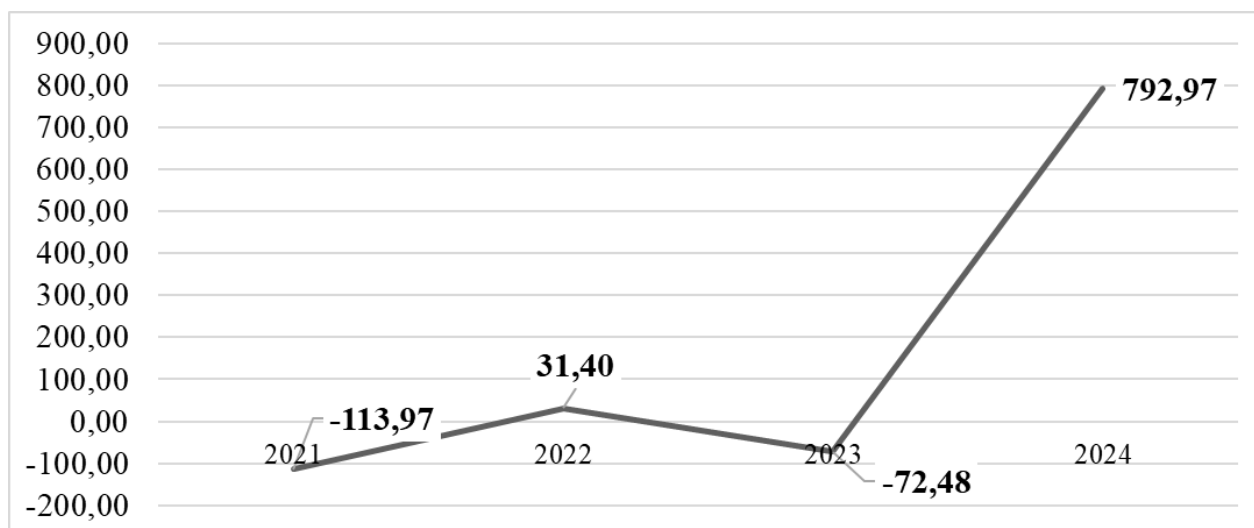


Рисунок 2.4 – Динаміка показника рентабельності активів (ROA) ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2021-2024 років, %

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

Показник рентабельності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу підприємства, демонструючи, скільки прибутку підприємство отримало з кожної гривні, вкладеної власниками.

Як видно з розрахунків, зведені результати яких подано у вигляді рис. 2.5, для досліджуваного підприємства характерним є змінна тенденція ефективності використання інвестицій, з -11,64 % у 2021 році до 49,94 % у 2024 році.

Таким чином, проаналізовані коефіцієнти рентабельності, а саме: чистий прибуток, ROA, ROE та ROS, дають змогу комплексно оцінити як операційну ефективність, так і здатність підприємства формувати прибуток на вкладені ресурси.

Так, наприклад, у 2021 році підприємство зазнало суттєвих збитків, що позначилося на всіх показниках: від’ємні значення чистого прибутку (-301,1

тис. грн), ROA (-113,97%) та ROE (-11,64%) свідчили про критично низьку дохідність активів і капіталу, а також про неефективність використання ресурсів.

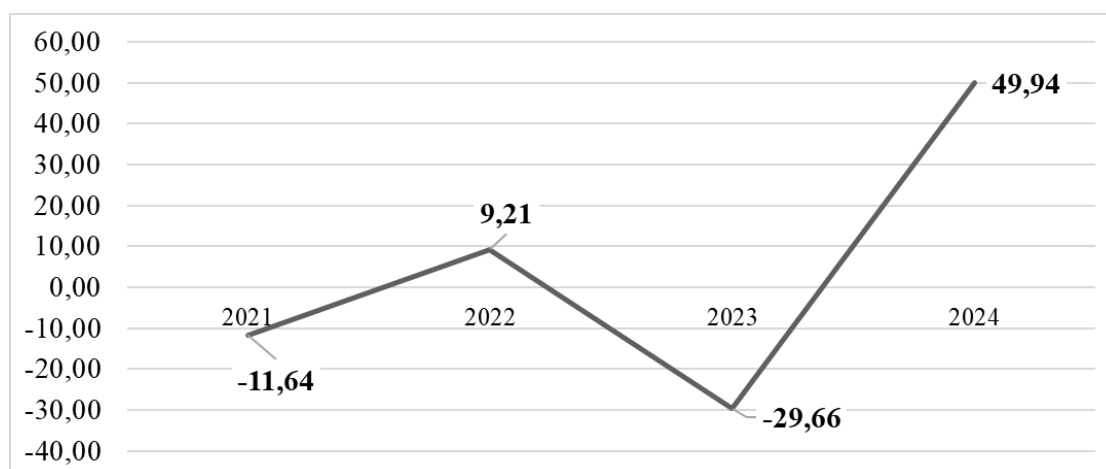


Рисунок 2.5 – Динаміка показника рентабельності власного капіталу (ROE) ТОВ «Шторм-нет» впродовж 2021-2024 років, %

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

ROS у розмірі -4,39% вказував на збитковість операційної діяльності.

У 2022 році ситуація суттєво покращилася: ТОВ «Шторм-нет» досягла позитивного фінансового результату, показавши чистий прибуток у розмірі 178,6 тис. грн.

Відповідно, зросли і показники ефективності: ROA досяг 31,40%, ROE – 9,21%, а рентабельність реалізації (ROS) вийшла в позитивну площину (2,32%), що свідчило про часткову стабілізацію бізнес-процесів та вдалу реалізацію короткострокових управлінських рішень. Однак у 2023 році відбулося різке погіршення показників: підприємство знову зазнало збитків (-412,2 тис. грн), ROA знизився до -72,48%, ROE до -29,66%, а ROS становив -5,52%. Така динаміка може свідчити про вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнний стан, нестабільність попиту, зростання собівартості або внутрішні управлінські прорахунки.

Рентабельність активів (ROA) склала 792,97%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — 49,94%, що є ознакою високої віддачі інвестицій. Окрім того,

показник ROS (21,36%) свідчить про суттєве зростання прибутковості продажів.

У підсумку, це дозволяє зробити висновок, що підприємство змогло реалізувати ефективні стратегічні зміни, зокрема в напрямі цифровізації, оптимізації витрат, оновлення тарифної політики або виходу на нові ринки.

Таким чином, ТОВ «Шторм-нет» продемонструвало здатність до фінансового оздоровлення, ефективної адаптації до викликів середовища та покращення внутрішніх бізнес-процесів, що створює передумови для стійкого розвитку в середньостроковій перспективі.

Поряд із тим, отримані результати підтверджують доцільність подальшого вдосконалення системи управління з акцентом на цифрову трансформацію, аналітичне управління ефективністю та впровадження інноваційних продуктів для підвищення рентабельності.

### **2.3. Модель п'яти сил Портера для ТОВ «Шторм-нет»**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки телекомунікаційний сектор виступає як один із найдинамічніших і технологічно чутливих ринків.

Підприємства, що працюють у цій галузі, зокрема ТОВ «Шторм-нет», стикаються з постійно зростаючими вимогами споживачів до якості сервісу, швидкості обслуговування, індивідуалізації послуг та технологічної гнучкості. Водночас посилюється конкурентний тиск як з боку національних провайдерів, так і з боку мобільних операторів та альтернативних технологій доступу до мережі Інтернет (4G, Starlink тощо). У таких умовах ефективне функціонування та розвиток ТОВ «Шторм-нет» безпосередньо залежить від здатності адаптувати та вдосконалювати власні бізнес-процеси.

Для ТОВ «Шторм-нет», яке одночасно надає послуги інтернет-доступу, телебачення, телефонії та рішень для бізнесу, актуальним стає перегляд внутрішніх процесів із позицій оптимізації, автоматизації та цифровізації.

Своєчасне оновлення моделей взаємодії з клієнтами, удосконалення логістики підключення, впровадження CRM-систем, автоматизованої технічної підтримки та аналітики дозволяє ТОВ «Шторм-нет» утримувати конкурентні позиції та зміцнювати лояльність споживачів.

У цьому контексті модель п'яти сил Портера набуває практичного значення як аналітичний інструмент, що дозволяє ідентифікувати зовнішні чинники, які впливають на стратегічне положення підприємства: силу конкуренції, загрози з боку замінників, тиск клієнтів, вплив постачальників та бар'єри входу.

Використання моделі п'яти сил Портера дозволяє сформулювати обґрунтовані рішення щодо того, які саме бізнес-процеси в ТОВ «Шторм-нет» потребують першочергового вдосконалення для посилення конкурентоспроможності. Таким чином, дослідження удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет» в умовах цифрової трансформації є вкрай актуальним, адже має як теоретичне значення (для розуміння механізмів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища), так і прикладну цінність – з точки зору підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів та розширення ринку послуг компанії.

Далі, наводимо результати побудови моделі п'яти сил Портера для ТОВ «Шторм-нет» (табл. 2.2).

Констатуємо, що ТОВ «Шторм-нет» працює у висококонкурентному середовищі, де головними ризиками є агресивна конкуренція в містах, низька лояльність клієнтів і наявність замінників (4G, Starlink).

Однозначними перевагами ТОВ «Шторм-нет» виступає локалізація, гнучкість, технічна підтримка, а також мультисервісність (інтернет+ТБ+телефонія).

Ключовими бар'єрами входу для нових гравців та низький тиск постачальників дозволяють зберігати відносну стабільність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 – Модель п'яти сил Портера для ТОВ «Шторм-нет»

Сила	Рівень впливу	Опис
Конкуренція серед існуючих гравців	ВИСОКИЙ	На ринку телекомунікацій у Кіровоградській області діє низка конкурентів, зокрема національні провайдери (ТОВ «Київстар», ТОВ «Воля», АТ «Укртелеком») та локальні компанії (ТОВ «Сіла», ТОВ «Імперіал»). У багатоквартирному секторі конкуренція особливо сильна, з агресивними ціновими стратегіями та знижками на підключення.
Потенційна загроза появи нових конкурентів	СЕРЕДНІЙ	Високі витрати на побудову інфраструктури, ліцензування та насиченість ринку стримують нових гравців. Однак у селах або в сегменті В2В можуть з'явитися дрібні бездротові провайдери.
Тиск з боку постачальників	НИЗЬКИЙ	Підприємство має вибір серед кількох постачальників обладнання (TP-Link, Mikrotik, D-Link, Cisco), а також послуг магістрального інтернету. Завдяки цьому має змогу уникати монопольної залежності та вести перемовини на вигідних умовах.
Тиск з боку споживачів	ВИСОКИЙ	Споживачі мають змогу обирати з-поміж кількох провайдерів, що дає їм сильні переговірні позиції. Їх лояльність нестабільна, вони реагують на ціну, швидкість інтернету та якість обслуговування. Ризик переходу до іншого провайдера високий у міських районах.
Загроза від товарів-замінників	СЕРЕДНІЙ	Замість фіксованого інтернету споживачі можуть використовувати мобільний 4G/5G або супутниковий інтернет (Starlink), особливо у віддалених населених пунктах. Проте фіксовані оптоволоконні з'єднання мають перевагу за стабільністю та ціною при високих об'ємах трафіку.

*Джерело: побудовано за даними звітності підприємства*

З огляду на отримані результати, доречно сформувані рекомендовані стратегічні дії, зокрема: здійснення активної роботи над утриманням клієнтів через програми лояльності, розвиток сервісів доданої вартості (IPTV, «розумний дім»), вихід на сегмент В2В та державних установ із комплексними телеком-рішеннями.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

#### 3.1. Оцінка проблемних зон в бізнес-процесах ТОВ «Шторм-нет»

Для успішної діагностики та вдосконалення бізнес-процесів сучасні організації застосовують різні концепції управління та методології безперервного покращення.

Серед найбільш відомих підходів – ощадливе виробництво (Lean), Six Sigma та управління бізнес-процесами (BPM).

Кожен із цих підходів має власний фокус та інструменти, але їх об'єднує спільна мета – підвищення ефективності та якості процесів. Важливо провести порівняльний аналіз цих методологій, щоб обрати або скомбінувати оптимальні рішення для вдосконалення процесів ТОВ «Шторм-нет».

Lean (ощадливе управління) – підхід, що зосереджується на максимізації цінності для клієнта шляхом усунення всіх видів втрат і нерентабельних операцій у процесах (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель lean-управління

Джерело: [25]

Lean-методологія ставить за мету елімінацію витрат, що не додають цінності, та оптимізацію потоку створення продукту/послуги. Використовуються такі інструменти, як 5S, Кайдзен, виявлення муда/мурі/мура (втрат, нерівномірностей, перевантажень), картування потоків цінності тощо для систематичного покращення процесів.

Запровадження принципів Lean дозволяє компаніям скоротити тривалість циклів, знизити витрати та підвищити продуктивність і якість, орієнтуючись на потреби споживача.

Six Sigma (шість сигм) – методологія, що базується на даних і статистичних методах та націлена на мінімізацію дефектів і варіабельності у процесах. Six Sigma передбачає чітко структурований цикл DMAIC (Define – визначення, Measure – вимірювання, Analyze – аналіз, Improve – покращення, Control – контроль) для послідовного вирішення проблем у процесі.

Головна мета – досягнення рівня якості, близького до ідеального (менше 3,4 дефекта на мільйон операцій) шляхом усунення причин помилок та коливань якості. Six Sigma розглядає бізнес-процес з точки зору статистичної контрольованості та відстежує показники продуктивності, щоб забезпечити стабільне і прогнозоване виконання процесів.

Інструментарій Six Sigma (діаграми причинно-наслідкового аналізу, контрольні карти, регресійний аналіз тощо) дозволяє виявити «вузькі місця» та дефекти в процесах і обґрунтовано їх усунути. Таким чином, Six Sigma доповнює Lean, додаючи строгість аналізу даних і фокус на якість результату.

BPM (управління бізнес-процесами) – це системний підхід до управління, який передбачає комплексне моделювання, виконання, моніторинг та оптимізацію всіх бізнес-процесів організації в циклі безперервного вдосконалення.

BPM фокусується на прозорості й керованості процесів: спочатку процеси формалізуються (документуються, моделюються), далі впроваджуються зміни, після чого їх виконання відстежується за допомогою показників ефективності, і на основі аналізу цих даних проводяться подальші поліпшення. Важливо, що

ВРМ нерідко реалізується із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення (ВРМ-систем), яке дозволяє автоматизувати та координувати робочі процеси між різними підрозділами.

У сучасних умовах також набувають розвитку концепції на кшталт Agile ВРМ – підхід, що акцентує швидку адаптацію процесів до змін ринкового середовища, розбиття великих процесів на менші керовані частини та тісну співпрацю ІТ та бізнесу при зміні процесів.

Варто зазначити, що зазначені методології не є взаємовиключними – навпаки, їх комплексне використання дає синергійний ефект. Зокрема, інтеграція Lean і Six Sigma (підхід Lean Six Sigma) поєднує зменшення втрат із підвищенням якості, а впровадження культури ВРМ створює середовище для підтримки постійних удосконалень. Вчені підкреслюють, що кожна з цих дисциплін має певні слабкі місця, які компенсуються іншими, тому у сукупності Lean, Six Sigma і ВРМ забезпечують повноцінну реалізацію потенціалу покращення. Наприклад, ВРМ надає загальну рамкову структуру та прозорість процесів, у якій інструменти Lean і Six Sigma можуть цілеспрямовано застосовуватися для безперервного вдосконалення.

Таким чином, для виявлення та усунення проблемних зон у бізнес-процесах ТОВ «Шторм-нет» доцільно використовувати найкращі практики одразу кількох методів: виявляти та усувати втрати за допомогою Lean, зменшувати дефекти й коливання якості за Six Sigma, а також установити систему постійного моніторингу та оптимізації процесів на засадах ВРМ.

Вважаємо, що для оцінки проблемних зон доцільно взяти за основу результати аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства та поточний стан бізнес-процесів і результативність діяльності ТОВ «Шторм-нет».

Встановлено, що дане підприємство є регіональним телекомунікаційним оператором, що надає послуги доступу до Інтернет, кабельного телебачення, телефонії та мережевої інфраструктури переважно у Кіровоградській області. Компанія працює в умовах високої конкуренції на локальному ринку інтернет-

провайдерів, конкуруючи як з великими національними гравцями, так і з меншими локальними фірмами.

Аналіз галузевого оточення показує, що конкуренція між поточними провайдерами – інтенсивна (високий рівень), а клієнти мають значну вибірковість і сильну переговорну позицію. Споживачі реагують на ціну, швидкість інтернету та якість обслуговування, тому лояльність абонентів нестійка та існує високий ризик відтоку клієнтів до конкурентів у разі незадоволення сервісом. Така ситуація створює одну з ключових проблемних зон – процеси управління взаємовідносинами з клієнтами, зокрема утримання клієнтів та забезпечення високого рівня обслуговування.

Відсутність розвинених програм лояльності або недостатня клієнтоорієнтованість процесів може призводити до втрати абонентів, що особливо небезпечно на перенасиченому ринку. Так, для протидії відтоку клієнтів доцільно було б посилити роботу з існуючою абонентською базою – впровадити програми лояльності, підвищувати якість сервісу, пропонувати додаткові послуги – на чому й наголошено серед стратегічних рекомендацій за результатами аналізу.

Отже, перша проблемна зона – це процеси обслуговування та утримання клієнтів, де наразі існує потреба вдосконалення (створення систем лояльності, моніторинг задоволеності, швидке реагування на звернення тощо).

Іншим вразливим аспектом є процеси стратегічного планування та адаптації бізнес-моделі до зовнішніх умов.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Шторм-нет» за останні роки свідчить про високу варіативність результатів, що відображає як вплив ринкових чинників, так і можливі внутрішні недоліки управління. Зокрема, у 2021 році підприємство спрацювало зі збитком (-301,1 тис. грн), у 2022 році досягнуло невеликого прибутку (178,6 тис. грн), у 2023 році знов зазнало збитків (412,2 тис. грн), а в 2024 році різко вийшло на значний прибуток (3619,9 тис. грн). Причинами такої тенденції слід виокремити як зовнішні фактори (вплив воєнного стану, нестабільність попиту, зростання собівартості), так і

внутрішні управлінські прорахунки, що вказує на проблемну зону у процесах стратегічного управління та ризик-менеджменту – підприємство виявилось недостатньо стійким до потрясінь зовнішнього середовища, можливо, через відсутність проактивного планування сценаріїв, запасу міцності або гнучкості бізнес-процесів.

Активний «пошук ефективної моделі управління» протягом 2021–2023 років свідчить, що ТОВ «Шторм-нет» експериментувала з рішеннями, але не всі з них були успішними. Лише у 2024 році спостерігаємо стратегічний прорив – чистий прибуток зріс до 3619,9 тис. грн, а показники ROA та ROS досягли дуже високих значень. Такий стрибок може свідчити про результативність запроваджених змін, ймовірно, оптимізація витрат, введення нових продуктів чи успішна реорганізація процесів. Втім, надмірна волатильність фінансових показників є індикатором того, що процеси фінансового планування, контролю витрат та адаптації бізнес-моделі потребують удосконалення, щоб у майбутньому пом'якшувати вплив негативних явищ та забезпечувати більш стабільний розвиток.

Наступна проблемна зона пов'язана з ефективністю внутрішніх операційних процесів та рівнем їх цифровізації.

З огляду на курс на цифрову трансформацію, ТОВ «Шторм-нет» впроваджує нові технології у свою діяльність, але аналіз результативності дає можливість виявити слабкі місця, де цифрові рішення поки не принесли очікуваного ефекту. Наприклад, впровадження окремих ІТ-інструментів могло не дати приросту продуктивності через недосконалість самих процесів або брак інтеграції між підрозділами.

У внутрішній структурі ТОВ «Шторм-нет» кожен відділ виконує свої функції (технічні служби, відділ продажів, відділ роботи з клієнтами тощо), і загалом така функціональна організація вважається ефективною для розподілу обов'язків.

Налагоджена внутрішня координація між технічним та комерційним блоками дозволяє реагувати на потреби ринку та підтримувати належний рівень

сервісу. Проте, можливо, не всі процеси достатньо автоматизовані та оптимізовані. Наприклад, процеси оформлення підключення нових абонентів, обробки заявок, білінгу та обслуговування можуть містити зайві ручні етапи або дублювання дій. Якщо інформаційні системи ТОВ «Шторм-нет» не повністю інтегровані (окремі програми для бухгалтерії, окремо для роботи з клієнтами, відсутність єдиної CRM/ERP-системи), що призводить до затримок у передачі даних між відділами, можливих помилок та зниження оперативності менеджменту.

Таким чином, процеси управління інформацією та IT-підтримки бізнесу в ТОВ «Шторм-нет» потребують вдосконалення, аби усунути «тертя» між підрозділами і забезпечити прозорість та контроль у режимі реального часу. Окрім згаданих, варто відзначити ще одну зону для покращення – процес інновацій та розробки нових послуг.

Аналіз ринкових можливостей вказує, що ТОВ «Шторм-нет» могла б розширити пропозицію за рахунок додаткових сервісів цифрової епохи (наприклад, послуги «розумний дім», хмарні рішення для бізнесу, розширені IPTV-сервіси тощо) та активніше виходити на B2B-сегмент.

Наявні бізнес-процес історично фокусувалися на масовому сегменті (населенні) та на базових телеком-послугах, що створює ризик втрати потенційних доходів, якщо ТОВ «Шторм-нет» повільно адаптується до трендів цифрової трансформації. Відсутність або повільне впровадження нових продуктів може бути наслідком як обмежених ресурсів, так і недосконалості процесу стратегічного маркетингу та управління продуктами. Отже, процес розвитку та впровадження нових послуг також можна вважати проблемною зоною, яку треба розвинути – зробити більш гнучкою і швидкою, аби ТОВ «Шторм-нет» змогла пропонувати клієнтам сучасні рішення раніше за конкурентів.

Підсумовуючи, на основі аналізу діяльності ТОВ «Шторм-нет» виявлено такі ключові проблемні зони в її бізнес-процесах (рис. 3.2):

- процеси обслуговування клієнтів та утримання абонентів – нестача інструментів підвищення лояльності та недостатня клієнтоорієнтованість на висококонкурентному ринку;
- стратегічне управління та гнучкість бізнес-моделі – відсутність стійкості результатів у кризових умовах, що вказує на необхідність поліпшення процесів планування, ризик-менеджменту та контролю ефективності;
- інтеграція та автоматизація внутрішніх процесів – можливі неефективності через розрізнені ІТ-системи і ручні операції, що знижує продуктивність і швидкість виконання робіт;
- процес інновацій та розвиток послуг – потреба прискорити впровадження нових цифрових сервісів і вихід у нові ринкові сегменти (B2B, додаткові послуги) для забезпечення довгострокового зростання.

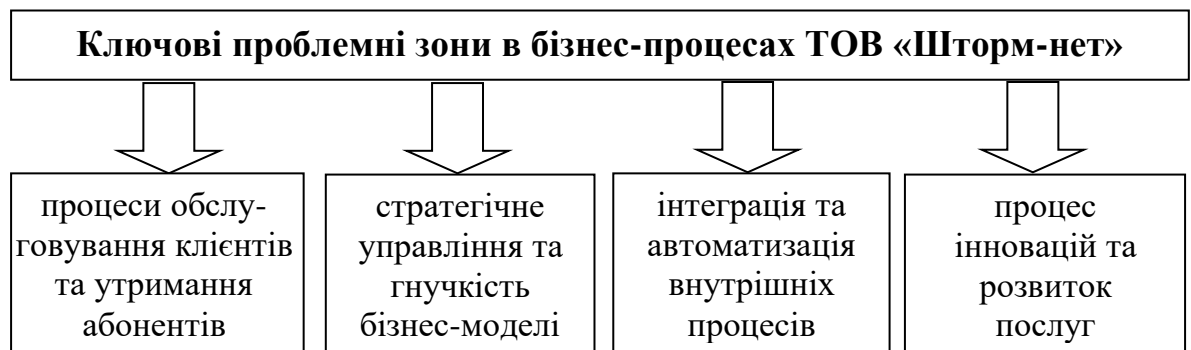


Рисунок 3.2 – Ключові проблемні зони в бізнес-процесах ТОВ «Шторм-нет»

*Джерело: розроблено автором*

Надалі розглянемо пропозиції щодо вдосконалення зазначених аспектів з використанням сучасних підходів і технологій.

### **3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет» в умовах цифрової трансформації**

Беручи до уваги виявлені проблемні ділянки, запропонуємо комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет».

Розробка пропозицій здійснюється з огляду на сучасні методології (Lean, Six Sigma, BPM) та тенденції цифрової трансформації, що забезпечує впровадження інноваційних рішень для оптимізації процесів.

Далі, вважаємо за доцільне, навести ключові напрями удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Шторм-нет» в умовах цифрової трансформації:

1. Підвищення клієнтоорієнтованості та утримання абонентів.

Для мінімізації відтоку клієнтів і зміцнення ринкових позицій ТОВ «Шторм-нет» варто перебудувати бізнес-процеси, пов'язані з обслуговуванням споживачів, навколо концепції максимального задоволення потреб клієнта. Необхідно впровадити програму лояльності (бонуси за тривале користування, реферальні програми, знижки для постійних клієнтів), що стимулюватиме абонентів залишатися з підприємством.

Процес взаємодії з клієнтами слід зробити проактивним: регулярно збирати зворотний зв'язок (опитування щодо якості послуг), аналізувати показники задоволеності та оперативно реагувати на скарги.

На основі принципів BPM доречно задокументувати та стандартизувати ключові етапи обслуговування – від прийому заявки до вирішення проблеми – і встановити контрольні показники (наприклад, середній час реагування на запит, відсоток вирішених звернень з першого контакту). Виявлені відхилення цих показників мають розглядатися як сигнали до покращення процесу (цикл PDCA або DMAIC для усунення причин затримок чи помилок). Крім того, доцільно інтегрувати CRM-систему для консолідації всієї інформації про клієнтів та історію взаємодії з ними. CRM дасть змогу сегментувати клієнтів, персоналізувати пропозиції (наприклад, спеціальні тарифи для різних сегментів), вчасно нагадувати про оплату або закінчення акцій.

Особливу увагу слід приділити якості роботи служби підтримки: забезпечити навчання персоналу навичкам клієнтоорієнтованої комунікації, впровадити внутрішні стандарти сервісу та механізми мотивації за високі оцінки клієнтів.

В умовах цифровізації варто розширити цифрові канали підтримки – чат-боти, мобільні додатки для самообслуговування, онлайн-портали, що дозволяють клієнтам самостійно вирішувати типові питання або швидко отримувати консультації, що у підсумку, знизить навантаження на кол-центр і прискорить обслуговування. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищить їхню лояльність, що особливо важливо за умов високої конкуренції.

## 2. Вдосконалення стратегічного управління та гнучкості бізнес-моделі.

З метою уникнення повтору ситуації 2021–2023 років зі значними коливаннями фінансових результатів, ТОВ «Шторм-нет потрібно покращити процеси планування та управління змінами. Саме тому, варто запровадити практику регулярного стратегічного аналізу і перегляду бізнес-моделі (як мінімум щорічно, а за потреби – в умовах турбулентного середовища). Зокрема, використовувати SWOT- і TOWS-аналіз для оцінки позиції підприємства та визначення стратегічних ініціатив на основі сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Варто розробити план заходів на випадок кризових сценаріїв (war gaming, contingency planning): наприклад, план дій при різкому падінні попиту чи при збільшенні собівартості матеріалів. Такий план має містити альтернативні постачальники, резервні фонди, антикризові маркетингові кроки тощо.

Для моніторингу виконання стратегії та операційної ефективності доречно впровадити систему KPIs і збалансованих показників, що включатиме фінансові показники, індикатори клієнтської задоволеності, внутрішніх процесів та розвитку. Автоматизація збору й аналізу цих даних через інформаційну систему дозволить керівництву вчасно виявляти відхилення. Окрім того, вважаємо, що доцільним є впровадження принципів Lean в управлінні проектами та витратами, тобто регулярно переглядати процеси на наявність неефективних витрат, оптимізувати структуру витрат. Наприклад, провести аналіз витрат за методом ABC/ABM для виявлення непродуктивних

процесів або ресурсів, що витрачаються даремно, і далі оптимізувати або усунути їх.

Крім того, доцільно розвивати культуру безперервного вдосконалення серед персоналу: мотивувати співробітників висувати пропозиції щодо економії ресурсів, швидкого вирішення проблем, удосконалення сервісів. За умови запровадження цих змін ТОВ «Шторм-нет» зможе стати більш гнучким і стійким до зовнішніх шоків, а стратегічне управління перейде від реагування на кризи до проактивного їх попередження.

### 3. Інтеграція та автоматизація внутрішніх процесів (ERP, RPA).

Для ліквідації внутрішніх неузгодженостей і затримок необхідно вдосконалити інформаційну інфраструктуру бізнес-процесів. Саме тому, варто впровадити єдину ERP-систему, яка об'єднає ключові функціональні області – управління мережевою інфраструктурою, облік абонентів, білінг, складські запаси обладнання, фінансовий облік тощо – в єдиному середовищі.

ERP забезпечить прозорість даних між відділами: наприклад, відділ продажів зможе в реальному часі бачити наявність обладнання для підключення, фінансовий відділ – автоматично отримувати інформацію про нові договори, а технічна служба – мати доступ до актуальної бази клієнтів і їхніх заявок, що дасть змогу усунути дублювання введення даних і зменшує ризик помилок. Важливо зазначити, що впровадження ERP – складний проект, який потребує ретельного планування: статистично до половини проектів впровадження ERP зазнають невдач через недоліки планування або некоректне впровадження. Тому ТОВ «Шторм-нет» доречно діяти поетапно: визначити чіткі вимоги до системи, обрати рішення, яке відповідає масштабам підприємства (хмарне ERP-рішення для середнього бізнесу), залучити користувачів до тестування та навчити персонал новим процесам. Паралельно з впровадженням ERP доцільно використати можливості RPA – роботизації рутинних операцій. Багато типових повторюваних завдань (формування щомісячних рахунків, розсилання повідомлень про оплату, резервування каналів для нових абонентів, оновлення довідників) можуть виконуватися

програмними роботами замість людей, що прискорить процеси і усуне людський фактор помилок. Досвід інших підприємств показує дуже високу віддачу від впровадження RPA: зростання ROI на 30–200% вже в перший рік після запуску роботів.

Для ТОВ «Шторм-нет» роботизація може означати запуск бота, що автоматично перевіряє мережеві вузли і створює заявку інженерам при виявленні несправностей, або бота, що обробляє заявки клієнтів із веб-сайту і вносить їх до ERP. Важливо врахувати необхідність підтримки RPA-рішень: бізнес-процеси та ІТ-інтерфейси змінюються з часом, тож скрипти ботів треба регулярно оновлювати, щоб вони не давали збоїв. Отже, слід визначити стабільні рутинні процеси-кандидати для RPA та забезпечити відповідальність за їх супровід. Крім того, інтеграція систем має охоплювати аналітичні інструменти.

Запровадження ВІ-систем для аналізу великих обсягів даних про клієнтів і мережу допоможе виявляти приховані проблеми та можливості. Наприклад, аналіз даних може показати, що в певному районі часто трапляються аварії – це сигнал оптимізувати процес обслуговування мережі саме на певній території або ж аналіз поведінки клієнтів визначить, які послуги користуються найменшим попитом, що є передумовою переглянути тариф чи замінити послугу.

В сучасних умовах цифрової трансформації дані стали критичним активом, і ТОВ «Шторм-нет» має повною мірою їх використовувати для прийняття рішень на всіх рівнях. Таким чином, завдяки ERP, RPA та ВІ відбудеться цифровізація внутрішніх процесів на якісно новому рівні: інформація циркулюватиме безперешкодно, операції виконуватимуться швидше і з меншою кількістю помилок, а керівництво отримуватиме своєчасні аналітичні звіти для управління.

4. Розвиток нових послуг і бізнес-моделей в рамках цифрової трансформації. З метою забезпечення довгострокового зростання та відповідатиме викликам цифрової ери, ТОВ «Шторм-нет» слід активізувати

процеси інновацій. Вважаємо за доцільне, створити внутрішню команду або робочу групу з розвитку нових продуктів, до якої увійдуть фахівці з технічного, комерційного та маркетингового напрямів. Ця команда, керуючись методологією BPM, має постійно шукати та тестувати нові можливості: наприклад, партнерство з постачальниками IoT-рішень для запуску сервісу «розумний дім» для приватних клієнтів, розвиток хмарних послуг чи центрів обробки даних для бізнес-клієнтів, надання послуг кібербезпеки або систем «безпечне місто» для муніципалітету тощо. Кожну ідею слід оцінити через призму бізнес-процесів: які нові процеси потрібні для її реалізації, чи готова інфраструктура, які компетенції персоналу слід підвищити. В даному випадку, доречно запровадити процесний підхід: змодельовати майбутній процес надання нової послуги, визначити необхідні кроки (наприклад, для сервісу відеоспостереження – від отримання замовлення до монтажу обладнання і підтримки), далі оптимізувати його ще на етапі проектування.

Методики Lean Startup і дизайн-мислення можуть доповнити класичний BPM, дозволяючи швидко створювати мінімально життєздатні продукти (MVP), випробовувати їх на ринку і вдосконалювати за відгуками клієнтів. Такий гнучкий інноваційний процес забезпечить швидший вихід нових послуг. Окрім запуску нових продуктів, варто вдосконалювати й існуючі процеси надання основних послуг. Наприклад, процес підключення до Інтернету можна оптимізувати за допомогою Lean: провести картування потоків створення цінності від заявки клієнта до активації послуги і виявити, де є непродуктивні прості чи зайві кроки. Так само процес усунення аварій на мережі слід зробити максимально оперативним: впровадити систему раннього сповіщення про збої (наприклад, автоматичний моніторинг, що надсилає SMS інженерам при падінні вузла), використовувати принцип «andon» (сигнал про проблему, який може подати будь-який співробітник і який негайно привертає увагу керівництва) для швидкої мобілізації ресурсів при інцидентах.

Застосування інструментів Six Sigma до цих процесів (аналіз причин аварій, статистика часу відновлення) дозволить зменшити їх варіабельність і

кількість повторних несправностей, тобто підвищити надійність мережевих послуг. Нарешті, розширення у B2B та державний сегмент вимагатиме адаптації бізнес-процесів продажів і обслуговування корпоративних клієнтів.

Необхідно розробити стандарт процесу ведення B2B-проектів: від попереднього технічного аудиту на стороні клієнта, підготовки індивідуальної комерційної пропозиції – до впровадження рішення і подальшої підтримки. Цей процес часто довший і складніший, ніж робота з фізичними особами, тому його слід чітко координувати.

В такому випадку, впровадження принципів BPM дасть змогу задати регламент взаємодії між відділами (технічним, продажів, юридичним, фінансовим) при укладанні і виконанні крупних контрактів. Запропоновані удосконалення враховують вплив цифрової трансформації: акцент на автоматизації, даних, гнучкості та інноваціях відповідає сучасним тенденціям. Цифрова трансформація сама по собі виступає каталізатором підвищення продуктивності співробітників, задоволеності клієнтів і покращення іміджу фірми.

Отже, реалізація наведених пропозицій сприятиме не лише вирішенню поточних проблем ТОВ «Шторм-нет», але й закладе основу для його сталого розвитку як сучасного цифрового підприємства.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету дослідження – обґрунтовано теоретичні засади, проведено діагностику та запропоновано практичні шляхи удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі діяльності ТОВ «Шторм-нет».

У першому розділі роботи розглянуто сутність, класифікацію та принципи управління бізнес-процесами підприємств.

Визначено, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху. Систематизовано підходи до вдосконалення бізнес-процесів, зокрема концепції LEAN, Six Sigma, Kaizen, які дозволяють реалізувати філософію безперервного покращення.

Особливу увагу приділено інструментам цифрової трансформації BPM, ERP, RPA-системам як технологічній основі для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності процесів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Шторм-нет» як одного із провідних операторів телекомунікаційного ринку Кіровоградської області.

Проаналізовано організаційну структуру, фінансово-економічні показники та конкурентне середовище підприємства.

Встановлено, що попри динамічний розвиток ТОВ «Шторм-нет», її бізнес-процеси потребують модернізації: виявлено розриви в інтеграції ІТ-систем, нестачу цифрових інструментів управління клієнтським досвідом, слабкий рівень автоматизації обслуговування та обмеженість гнучкості в адаптації до змін ринку.

У третьому розділі на основі виявлених проблемних зон сформульовано конкретні пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Запропоновано впровадження BPM-системи для централізованого управління процесами, поетапну інтеграцію ERP для підвищення прозорості управління ресурсами, а також використання RPA для автоматизації рутинних операцій.

Зазначено, що поєднання таких рішень у рамках стратегії гіперавтоматизації дозволить досліджуваному підприємству не лише підвищити внутрішню ефективність, а й покращити якість сервісу та швидкість реагування на потреби клієнтів.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження, доречно констатувати, що ефективне вдосконалення бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації вимагає системного підходу, інтеграції сучасних технологій управління процесами та орієнтації на створення цінності для клієнта.

Запропоновані у роботі рекомендації мають прикладне значення і можуть бути адаптовані до інших підприємств у сфері послуг, які прагнуть посилити свою конкурентну позицію через цифрову модернізацію діяльності, що підвищить їх сталість у подальшому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Мартинюк О.В. Інформаційні технології в управлінні підприємством. *Вісник Тернопільського НТУ*, 2020, № 2, с. 33–38.
2. Васильєва Н.Ц., Беляєв Д.О. Стратегії підприємств у цифрову епоху. *Вісник економічної науки України*, 2022, № 1, с. 105–109.
3. Гринчук О.В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*, 2021, № 5, с. 17–21.
4. Гурова В.О. Бізнес-архітектура в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія Економіка*, 2021, № 2, с. 140–144.
5. Дудченко Г.М., Ігнатенко В.Ю. Leap-технології в управлінні бізнесом. *Наукові записки НаУКМА. Економіка*, 2020, Т. 5, с. 93–98.
6. Іванов Ю.В. Моделі цифрової трансформації бізнесу. *Інноваційна економіка*, 2023, № 2, с. 98–104.
7. Іващенко О.В., Голуб А.І. ERP-системи як засіб трансформації бізнесу. *Інформаційні технології в економіці*, 2020, № 3, с. 15–22.
8. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і інновації*, 2021, № 4, с. 77–84.
9. Ковальчук І.А., Семенова О.М. Бізнес-процеси в системі сучасного менеджменту. *Економіка та держава*, 2023, № 2, с. 47–51.
10. Кузьменко О.В. Роботизація бізнес-процесів як чинник ефективності. *Економіка і прогнозування*, 2021, № 3, с. 45–51.
11. Матусевич А.С. Інструменти цифрової трансформації підприємств. *Підприємництво і інновації*, 2023, № 3, с. 88–93.
12. Плотнікова К.В. Цифрова трансформація підприємств: сучасні підходи. *Науковий вісник Херсонського держуніверситету*, 2022, № 50, с. 110–115.
13. Савченко О.Ю. Цифрові інструменти в управлінні організацією. *Економіка та управління підприємством*, 2022, № 1, с. 12–17.

14. Садекова А.І. Концепція Kaizen як інструмент постійного вдосконалення. *Економіка розвитку*, 2021, № 4, с. 54–60.
15. Семенченко Н.І., Погрібна К.Ю. Стратегія цифрової зрілості підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2023, № 1, с. 61–68.
16. Сіменко І.В. Бізнес-процеси: моделі та методи управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2020, № 1, с. 102–108.
17. Тур О.В., Косова Т.Д. Теорія і практика оптимізації бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*, 2022, № 8, с. 34–41.
18. Чорнобай Л.І. Методологія управління бізнес-процесами в умовах невизначеності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*, 2021, № 12, с. 25–29.
19. Шевченко С.В. Аналіз ефективності впровадження ERP та BPM-систем. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2022, № 4, с. 69–74.
20. Binner H. *Business Process Management: Architectures and Process Optimization*. Springer, 2020. 312 p.
21. Deloitte Insights. *Digital Process Transformation: A Business Imperative*. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com>
22. Forrester Research. *RPA Trends and Forecasts*. 2023. URL: <https://go.forrester.com>
23. Gartner Research. *Hyperautomation: Trends for 2023–2025*. URL: <https://www.gartner.com>
24. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. Harper Business, 2019. 223 p.
25. Lean Institute Ukraine. *Принципи Lean-управління*. URL: <https://lean.org.ua>
26. McKinsey Digital. *The State of AI in 2023*. URL: <https://www.mckinsey.com>
27. Porter M.E. *Competitive Advantage*. Free Press, 2004. 557 p.
28. PwC. *Global Digital IQ Survey*. 2022. URL : <https://www.pwc.com>