

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації (на прикладі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»)»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ба \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
Пилипенко І.А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і \_\_\_\_\_  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
кандидат фізико-математичних наук \_\_\_\_\_  
Головань О.О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
доктор наук з державного управління, професор \_\_\_\_\_  
Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

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

Пилипенко Ігор Анатолійович

1. Тема роботи «Удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації (на прикладі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

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

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № \_\_\_\_\_ 887-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси: 1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 p., 2. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295-302., 3. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 287-297., 4. Sparrow Elizabeth Successful IT Outsourcing. Springer. 2012. 272 p., 5. Основні ролі в ІТ. URL: <https://www.kostrub.online/2020/05/osnovni-roliv-it.html> (дата звернення 05.10.2023 р

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДРАМ'Н'КОД

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .  
6 таблиць  
11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

І. А. Пилипенко  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

О. О. Головань  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. В. Довгополова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 74 с., 11 рис., 6 табл., 42 джерела.

Об'єкт дослідження: адміністрування бізнес-процесами організації у ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і практичних аспектів адміністрування бізнес-процесами компанії в сучасних умовах.

Мета дослідження: визначення шляхів удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації (на прикладі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»).

Методи дослідження: пошуковий, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, проектування, теоретичне моделювання, PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Актуальність обраної теми підтримується наявністю на ринку конкуренцією між виробниками товарів та послуг. В той же час більшість компаній втрачає здатність підтримувати конкурентну перевагу. Причиною цього є те, що управлінський процес в сучасних організаціях є неефективним, тому що, він не забезпечує ні особистісного розвитку персоналу, ні економічного розвитку компанії. Це говорить про наявність проблем у методиці й організації адміністрування бізнес-процесами підприємства.

Під час виконання дипломної роботи магістра було розглянуто теоретичні аспекти ефективного адміністрування бізнес-процесами сучасних підприємств. На основі цих теоретичних матеріалів, була проаналізована організаційна структура ТОВ «ДРАМ'Н'КОД», визначено специфіку його зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Такий аналіз дав змогу визначити шляхи вдосконалення організаційної структури підприємства та основні напрямки для його розвитку на українському та світовому ринках. Отримані результати можуть бути використані керівництвом «ДРАМ'Н'КОД» в практичній діяльності по удосконаленню адміністрування бізнес-процесами організації.

БІЗНЕС-ПРОЦЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, АУТСОРСИНГ, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЯ

## ABSTRACT

Master's qualification work: 74 pages, 11 pictures, 6 tables, 42 sources.

Object of research: administration of business processes of the organization at «DRAM'N'CODE» LLC.

The subject of the research: a set of theoretical and practical aspects of the administration of the company's business processes in modern conditions.

The purpose of the study: to determine ways to improve the administration of the organization's business processes (on the example of DRAM'N'CODE LLC).

Research methods: exploratory, induction and deduction, comparison, classification, designing, theoretical modeling, PEST analysis and SWOT analysis.

The relevance of the chosen topic is supported by the competition between producers of goods and services on the market. At the same time, most companies lose their ability to sustain a competitive advantage. The reason for this is that the management process in modern organizations is ineffective, due to it does not ensure either the personal development of the staff or the economic development of the company. This indicates the presence of problems in the methodology and organization of the enterprise's business process administration.

During the completion of the master's qualification work, the theoretical aspects of effective administration of business processes of modern companies were studied. Based on these theoretical materials, the organizational structure of DRAM'N'KOD LLC was analyzed, and the specifics of its external and internal environment of functioning were determined. Such an analysis made it possible to determine the ways of improving the organizational structure of the enterprise and the main directions for its development on the Ukrainian and world markets. The obtained results can be used by the management of «DRAM'N'CODE» in practical activities to improve the administration of the organization's business processes.

BUSINESS PROCESS, ADMINISTRATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, OUTSOURCING, PEST ANALYSIS, SWOT ANALYSIS, STRATEGY

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1 Сутність адміністрування бізнес-процесів в сучасних організаціях .....	11
1.2 Бізнес-процеси в сучасних організаціях: сутність та класифікація .....	17
1.3 Показники ефективності та методи вдосконалення бізнес-процесів організації.....	23
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» .....	31
2.1 Місія та напрямки діяльності підприємства.....	31
2.2 Організаційна структура ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» .....	40
2.3 Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».....	49
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» .....	55
3.1 Удосконалення адміністрування бізнес-процесами через оптимізацію організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» .....	55
3.2 Напрями покращення місця ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках .....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	70

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І  
ТЕРМІНІВ

PM – Project Manager (проектний менеджер)

FE – Front end developers (Front-end-розробники)

BE – Back end developers (Back -end-розробники)

DevOps – це акронім від англійського development і operations

QA – Quality Assurance engineer (тестувальник)

BA – Business Analyst

CEO – Chief executive officer

CTO – Chief technical officer

HR – Human resources

IT – інформаційні технології

## ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. В сучасних умовах розвитку комп'ютеризації, мінливості на фінансових ринках, посилення конкуренції між компаніями, зміни умов ведення бізнесу завданням підприємства стає оперативне реагування на зовнішні зміни і впровадження відповідних внутрішніх заходів в організації та в здійсненні підприємницької діяльності в цілому. Нарівні з аналізом потреб споживачів і ринку взагалі, що є стратегічно важливими процесами підприємства, адже вони визначають подальшу його діяльність не менш важливим фактором виступає розвинена та удосконалена система адміністрування бізнес процесами організації. Саме така система дозволяє підприємствам займати та утримувати вагому частку ринку, сформувати достатньо високий прибуток при відносно низьких витратах.

Актуальність обраної теми підтримується наявністю на ринку конкуренцією між виробниками товарів та послуг, які змагаються за увагу споживачів, адже це є основою розвитку будь-якого підприємства. В той же час більшість компаній втрачає здатність підтримувати конкурентну перевагу. Причиною цього є те, що управлінський процес в сучасних організаціях є неефективним, тому що, він не забезпечує ні особистісного розвитку персоналу, ні економічного розвитку компанії. Це говорить про наявність проблем у методиці й організації адміністрування бізнес-процесами підприємства.

Якісна і удосконалена система бізнес-адміністрування є мінімальною умовою конкурентоспроможності та присутності підприємства на ринку. Більшість підприємств забувають про необхідність постійного покращення адміністрування бізнес-процесів. Як наслідок компанії з налаштованим управлінням, виштовхують їх з ринку, особливо, в період кризи та скорочення ринку.



Вагомий внесок у дослідження питання покращення управління бізнес-процесами організації внесли роботи таких українських та світових науковців як: М. Хаммер, Д. Чампі, М. Портер, П. Друккер [1], Б. Андерсен, Х. Біннер, Н. Тішер, Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт, Ю. Біркіншоу [2], К. Толфо [3], О. Ольшанський, Т. Морщенок, О. Замазій, В. Тітяє, Т. Дівенок, Н. Саніахметова, М. Войнаренко, О. Костюк та багато інших. Не дивлячись на велике коло дослідників які займались вирішенням питання визначення сутності та удосконалення адміністрування бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній, що відкреслює необхідність комплексного дослідження сутності процесного підходу до адміністрування бізнес-процесів підприємства та способів їх удосконалення.

Метою дипломної роботи є визначення шляхів удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації (на прикладі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»).

Для досягнення мети дипломної роботи необхідно було вирішити такі основні завдання:

- визначити сутність адміністрування в сучасних організаціях;
- дослідити сутність та класифікацію бізнес-процесів в сучасних організаціях;
- визначити показники ефективності та методи вдосконалення бізнес-процесів організації;
- дослідити місію та напрямки діяльності ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»;
- проаналізувати організаційну структуру ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»;
- оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення адміністрування бізнес-процесами через оптимізацію організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»;

– визначити основні напрямки покращення місця ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках.

Об'єктом дослідження виступає адміністрування бізнес-процесами організації у ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів адміністрування бізнес-процесами компанії в сучасних умовах.

Теоретико-методологічною основою дослідження є загальнонаукові та конкретні економічні методи: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, проектування, теоретичне моделювання, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, спостереження, аналіз фінансової документації підприємства та результатів діяльності провідних вчених-економістів в області фінансової діяльності та маркетингової діяльності підприємства, застосування PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури ІТ-підприємства задля оптимізації управління його бізнес-процесами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці стратегічних напрямків удосконалення адміністрування бізнес-процесів, які можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 71 сторінка, перелік посилань включає 42 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1 Сутність адміністрування бізнес-процесів в сучасних організаціях

Бізнес-адміністрування в сучасних умовах має велике значення на всіх стадіях управління бізнесом – від започаткування до розвитку і зростання, від періодів підйому до моментів спаду. Специфіка адміністрування бізнес-процесами в сучасних організаціях визначається тим, що нові тенденції ринку України потребують відходу від застарілих підходів управління та знаходження інших важелів досягнення результатів бізнесу.

Особливістю сучасного менеджменту є те, що він знаходиться під впливом глобалізаційних процесів та процесів інтернаціоналізації. Це означає, що при управлінні бізнесом необхідно враховувати не тільки ситуацію на внутрішньому ринку України і потребах українських споживачів та інвесторів, але й ситуацію на інших географічних ринках світу. Окрім цього, важливим є врахування впливу прийнятих рішень стосовно певної проблеми на інші сфери діяльності організації.

«Попит на впровадження бізнес-адміністрування в середовище організації обґрунтований необхідністю розуміння принципів бізнесу, основних цілей організації на підставі правильного визначення пріоритетів в поєднанні з всебічним розвитком особистих навиків учасників управлінської команди у форматі реального бізнес-середовища» [4, с. 49].

Розглядаючи сутність бізнес-адміністрування необхідно окремо визначити значення таких основних понять як «бізнес» та «адміністрування».

М. Войнаренко, О. Костюк в своїй роботі дають таке визначення «Бізнес, якщо його розглядати як підприємництво – це економічна діяльність суб'єкта в умовах ринку, що приносить дохід від реалізації продукції, товарів, робіт,

послуг» [4, с. 49]. Таке визначення викликає запитання, а чи є тотожними поняття «бізнесу» та «підприємництва»? Самі ж автори, далі в своїй роботі зазначають, що бізнес є поняттям більш широким і багатогранним ніж підприємництво.

Н. Санахметова в своїй роботі, порівнюючи сутність бізнесу та підприємництва, приходять до висновку, що «бізнес характеризує сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (промисловий, торговельний, сільськогосподарський, фінансовий, банківський, сфера послуг), величину та обсяг діяльності (дрібний, великий, середній). Крім того, якщо суб'єктом підприємництва є саме підприємство, то суб'єктами бізнесу виступають не лише підприємства, але й споживачі продукції і послуг, державні установи, що здійснюють регуляторні і контролюючі функції, працівники підприємств» [5]. Таким чином, поняття «бізнес» набагато ширше за «підприємництво», адже говорячи про поняття «бізнес» ми маємо на увазі не тільки саму підприємницьку діяльність, а ще й коло споживачів та інших суб'єктів (у вигляді установ), які контролюють та регулюють таку підприємницьку діяльність.

Стосовно сутності поняття «адміністрування» теж не все однозначно. Адже зазвичай, термін адміністрування використовується саме в сфері управління державними установами, також він позначає процеси керування діяльністю апарата управління підприємства. Адміністрування в той же час, передбачає чітку організацію процесів та контроль. М. Войнаренко та О. Костюк зазначають, що «у менеджменті термін адміністрування означає професійну діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізацію поставлених задач і пошук оптимальних шляхів їх вирішення. В свою чергу адміністрування є одним з багатьох інструментів менеджменту, що дозволяють організації досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом» [4, с. 50]. З такого визначення виходить, що адміністрування – це певний вид діяльності, спрямований на досягнення організацією поставлених цілей.

Визначивши зміст понять «бізнес» та «адміністрування» перейдемо до визначення змісту поєданого терміну «бізнес-адміністрування». М. Войнаренко, О. Костюк приходять до думки, що «бізнес-адміністрування – це діяльність, спрямована на системний підхід до покрокової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою ритмічної роботи організації, задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професіоналізму та умов для кар'єрного зростання працівників в процесі досягнення цілей діяльності організації та зростання вартості компанії» [4, с. 50]. Використовуючи різні підходи до визначення сутності понять «бізнес» та «адміністрування», інші науковці також намагаються розкрити зміст терміну «бізнес-адміністрування».

Так, наприклад, В. Тітяєв та Т. Дівенок визначають бізнес-адміністрування як «інноваційну понятійну категорію, яка нерозривно пов'язана з менеджментом і включає в себе широке коло завдань: аналіз конкурентоспроможності фірм і привабливості ринків, оцінку фінансового ринку, розробку стратегічного плану управління компанією тощо» [6, с. 33]. В даному визначенні бізнес-адміністрування характеризується інноваційністю, окрім цього також підтверджуються попередні тези, щодо того, що адміністрування в бізнесі є ширшим ніж в підприємстві.

В свою чергу О. Замазій трактує досліджуване поняття наступним чином: «бізнес-адміністрування – це така функція управління, що, керуючись чітко сформованими координативними методами, підґрунтям яких є практичний досвід, максимально ефективно при цьому використовує людський ресурс. За таких умов підприємство розглядається не як технологічна ланка суспільного виробництва, а як соціальна підсистема ринкової економіки» [7, с. 245]. Ключове, на що звертають увагу дослідники в даному визначенні, це те що

основою бізнес-адміністрування є практичний досвід. Адже ще на початку нашої роботи, ми зазначали, що сучасні умови вимагають використання в бізнес-адмініструванні не застарілих теоретичних методів управління, а інноваційних, практичних підходів.

Таким чином, наразі існує багато різних визначень поняття «бізнес-адміністрування», які розглядають його сутність з різних аспектів. Проаналізувавши вище зазначені визначення терміну «бізнес-адміністрування», ми можемо виокремити основні його характеристики, серед яких: інноваційність, орієнтація на практичний досвід, системність, спрямованість на досягнення цілей та зростання організації, взаємодія з державними установами.

Розглядаючи принципи бізнес-адміністрування, науковці зазвичай виділяють такі: системність; процесний підхід; розмежування функцій і повноважень; оперативність; можливість оцінки і контролюваність параметрів діяльності всіх учасників; орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій [4, с. 50].

Принцип системності розглядає організацію як єдиний організм, що складається з різних підсистем, які взаємодіють і впливають одна на одну, саме тому, важливим є дослідження впливу прийнятих рішень стосовно певної проблеми на інші сфери діяльності організації, про яке ми писали на початку роботи. Сучасні науковці пропонують розглядати будь-яку організацію (компанію) як таку, що є сукупністю п'яти основних підсистем (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Підсистеми організації

Відповідно кожна з цих підсистем виконує свою функцію, якість виконання якої впливає на інші підсистеми, так виробничо-технологічна відповідає за виробничу діяльність організації; соціально-психологічна займається персоналом організації – підбір, мотивація, стимулювання, клімат в організації, філософія компанії; організаційна підсистема формує організаційну структуру компанії, визначає структуру основних організаційних зв'язків; інформаційна підсистема відповідає за накопичення інформації про споживачів, партнерів, постачальників, зовнішнє середовище, працівників компанії та інше; в свою чергу фінансово-економічна відповідає за внутрішні і зовнішні грошові потоки, бюджетування, податкове планування.

Процесний підхід ґрунтується на сприйнятті діяльності організації, як сукупності процесів від маркетингу, планування, до продажу і післяпродажного обслуговування. Будь-які процеси організації мають певні характеристики: керівник процесу, ресурси процесу, параметри процесу, портрет споживача, входи та виходи процесу і мережу процесів організації. Науковці виділяють такі основні переваги використання процесного підходу: «високий мотиваційний складник, зниження навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між власниками процесів, висока гнучкість і адаптивність системи управління, висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, значне зниження впливу і сили дії бюрократичного механізму, що дає змогу економити тимчасові і фінансові ресурси, висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації і контролю, можливість глибокої комплексної автоматизації» [8].

Розмежування функцій і повноважень визначає межі та рівні відповідальності і спрямоване на продуктивну взаємодію підрозділів організації. Найбільш вагомими та загальнозживаними функціями бізнес-адміністрування є проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська та контрольна функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції бізнес-адміністрування [9]

<b>Функція</b>	<b>Сутність</b>
Проектувальна	передбачає визначення напрямків розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових
Організаційна	спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації
Управлінська	зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації
Виконавська	забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети
Контрольна	передбачає кількісну і якісну оцінку й облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, так як за результатами контролю здійснюються корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів

Оперативність як принцип бізнес-адміністрування визначається вмінням керівного складу та менеджерів швидко реагувати на зовнішні виклики конкурентного середовища.

Можливість оцінки і контрольованості є запорукою ефективності бізнесу, так як конкретні кількісні та якісні характеристики поточних і кінцевих результатів діяльності кожного працівника та компанії в цілому є надійним інструментом для досягнення задач організації.

В свою чергу орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій для сучасних організацій є не лише вимогою часу, а й поштовхом для розвитку та виходу на нові ринки.

Таким чином, «розуміння сутності, принципів бізнес-адміністрування організацій в ринкових умовах дає з однієї сторони чітке уявлення про складність задач, які постають перед підприємствами в сучасних умовах господарювання, а з іншої, – дають змогу використати бізнес-адміністрування, як інструмент менеджменту для функціонування малих підприємств України за умов фінансової кризи, обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів,



входження у світову економічну систему як рівноправних і професійних партнерів і достойних конкурентів» [10].

Отже, специфіка адміністрування бізнес-процесами в сучасних організаціях полягає у фокусі на результат, системному підході, використанні інформаційних технологій і постійному вдосконаленні. Тільки враховуючи ці особливості, організація може досягти ефективного управління своїми бізнес-процесами і успішного функціонування на ринку.

Розглянувши специфіку адміністрування бізнес-процесами в сучасних організаціях, доречно перейти до визначення сутності бізнес-процесів та розгляду їх типів в сучасних організаціях.

## 1.2 Бізнес-процеси в сучасних організаціях: сутність та класифікація

Використання процесного підходу в управлінні сучасним підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Саме поняття «бізнес-процесу» не є новим, але ще й досі не отримало нормативного тлумачення. Проте все частіше в роботах науковців в сфері управління з'являються спроби надати універсального визначення поняттю «бізнес-процес», в той же час думки дослідників не завжди сходяться.

У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють «структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності» [11]. Тобто, бізнес-процес в такому визначенні розглядається як ланцюжок дій, які виконуються послідовно, кожна з яких має свою взаємодію з іншими діями.

Більш конкретизоване визначення бізнес-процесу надає М. Хаммер, який зазначає, що «бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача» [12]. В такому визначенні бізнес-процес – це не просто послідовність дій, це

вже неодноразова послідовність дій, які виконуються з метою досягнення певної цілі в рамках підприємства.

Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт під бізнес-процесом пропонують розуміти «структуровану кінцеву безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку; специфічно-впорядковану сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів»; або набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку» [13]. Автори зазначають, що бізнес-процес характеризується не просто послідовністю дій, чи неодноразовою послідовністю, вони говорять про те, що таких дій може бути нескінченна кількість.

Т. Морщенок на підставі проведеного дослідження робіт декількох науковців, приходять до висновку, що не існує єдиного тлумачення категорії «бізнес-процес» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес» [14 с. 297-298].

Автор	Визначення поняття «бізнес-процес»
Б. Андерсон	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів
Х. Біннер	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю.
Н. Тішер [15]	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання

	послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
--	--

Продовження таблиці 1.2

1	2
Л. І. Чорнобай, О. І. Дума [16]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Проаналізувавши вище зазначені визначення поняття «бізнес-процес» можемо визначити основні його характеристики:

- сукупність різноманітних видів діяльності;
- структурованість, послідовність та логічність дій;
- наявність «входу» і «виходу»;
- безперервність здійснення;
- орієнтація на досягнення результату;
- використання певних ресурсів для досягнення мети та інші.

Таким чином, в нашій роботі під поняттям «бізнес-процес» ми будемо розуміти «сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового

середовища» [14, с. 298]. Важливим є зазначити, що не кожен процес, який здійснюється на підприємстві є бізнес-процесом, навіть якщо цей процес призводить до створення продукту, що представляє цінність для споживача. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відображає певний напрям господарської діяльності, результатом якого є отримання прибутку.

В сучасних організаціях існують різні типи бізнес-процесів, найбільш вживаною та поширеною класифікацією бізнес-процесів організації є запропонована Американською асоціацією якості. Так, О. Ольшанський, спираючись на логіку Американської асоціації якості, пропонує таку класифікацію бізнес-процесів підприємств торгівлі (рис. 1.2):

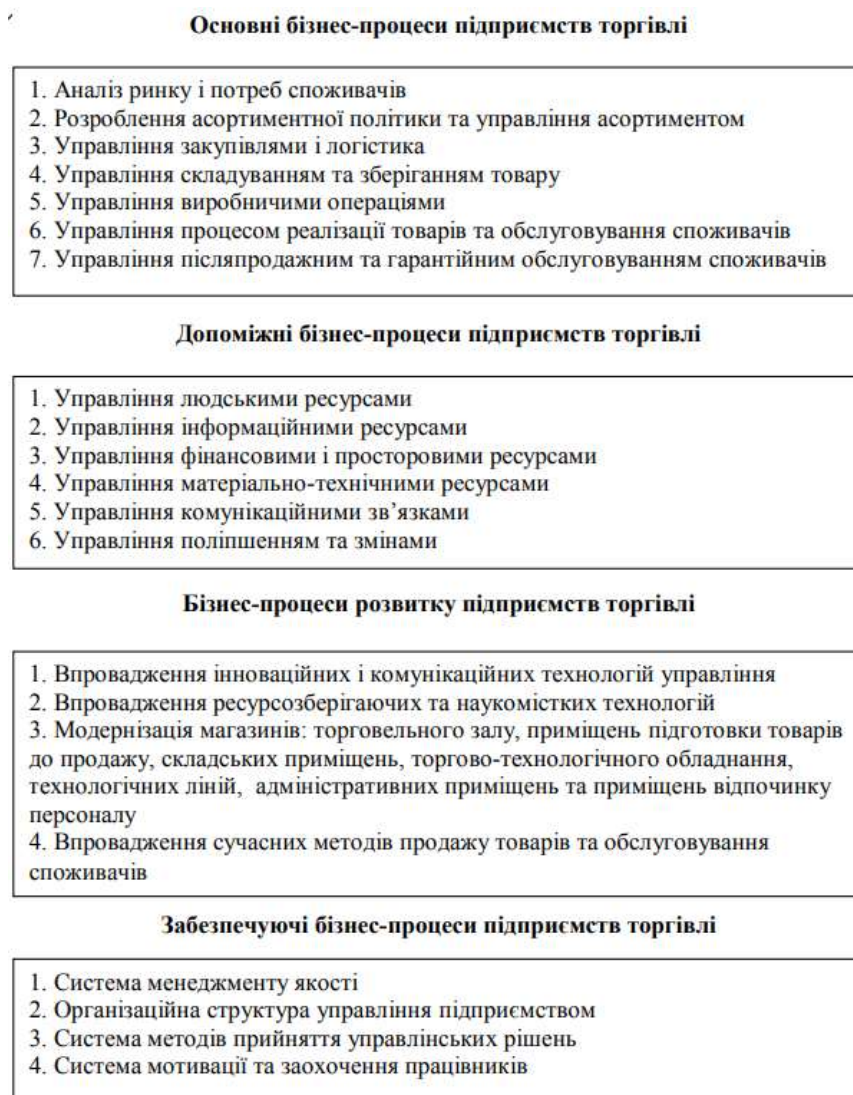


Рисунок 1.2 – Класифікація бізнес-процесів підприємств [17, с. 24]

Таким чином, запропонована класифікація розподіляє бізнес-процеси підприємства за функціональним призначенням. Якщо, розглянути таку класифікацію більш загально, тобто не тільки для підприємств торгівлі, то виходить, що *основні бізнес-процеси* залежать від вимог та потреб споживачів, результатом є продукція та послуги, в цілому вони забезпечують отримання доходу, формування споживчої цінності. Прикладами таких процесів в організації є забезпечення ресурсами, виробничі процеси, контроль якості.

В свою чергу *обслуговуючі або забезпечуючі бізнес-процеси* спрямовані на забезпечення основних, результатом є створення необхідних умов для основних процесів, шляхом забезпечення необхідними ресурсами. Прикладами таких процесів в організації є постачання та розподіл матеріальних ресурсів, ремонт обладнання, інструментів і будівель, управління безпекою. Механізм здійснення забезпечуючих бізнес-процесів залежить від вимог самого підприємства.

*Бізнес-процеси управління* забезпечують підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих, результатом їх здійснення є керованість діяльності всієї бізнес-системи та окремих процесів підприємства. Прикладами таких процесів в організації є управління ресурсами, відносинами з клієнтами та відносинами з постачальниками.

Важливими для підприємства є *стратегічні процеси або бізнес-процеси розвитку*. Механізм їх формування – це відповідь на умови зовнішнього середовища, основне їх завдання – це адаптація існуючих бізнес-процесів в залежності від впливу мінливих зовнішніх факторів. Результатом їх здійснення є цінності з новим рівнем показників, слід зауважити, що вони забезпечують отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі, реорганізацію або вдосконалення процесів. Прикладом таких процесів в організації може бути розробка нової продукції, впровадження нових технологій, вдосконалення організації роботи працівників.

Окрім розглянутої класифікації, доцільно звернути увагу на ще декілька. Так, М. Портер за критерієм місце у ланцюгу формування вартості розрізняє:

«вхідна логістика, виробничі процеси, вихідна логістика, маркетинг та продажі, сервіс, управління персоналом, інфраструктура, технологічний розвиток» [18].

В свою чергу Дж. Елліотт, пропонує розділяти бізнес-процеси за їх орієнтованістю: «процеси, орієнтовані на клієнта/Customer Oriented Processes (COP's), процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's) та процеси, орієнтовані на управління/Management Oriented Processes (MOP's)» [19].

Таким чином, бізнес-процеси ІТ-підприємств можна класифікувати за різними параметрами. Основними критеріями класифікації є:

#### 1. Функціональна класифікація:

- розробка програмного забезпечення: аналіз вимог, розробка, тестування, впровадження;
- інфраструктура: розробка та підтримка мережі, системи зберігання даних, серверів тощо;
- технічна підтримка: вирішення проблем з ПК та іншими ІТ-пристроями, надання консультацій з використанням програмного забезпечення.

#### 2. Цикл життя бізнес-процесів:

- планування: визначення стратегії, постановка цілей і завдань;
- розвиток: аналіз вимог, проектування системи, програмування;
- майстерність: тестування, випробування, забезпечення якості;
- експлуатація: управління системою, технічна підтримка, забезпечення безпеки;
- зняття з експлуатації: відновлення даних, архівування, видалення даних.

#### 3. Фокус діяльності:

- виробничі процеси: розробка і виготовлення ІТ-продукції, наприклад, комп'ютерів або програмного забезпечення;

- обслуговування клієнтів: підтримка інфраструктури, консультації з використанням ІТ-систем;
- управління: планування розробки, керування процесами внутрішнього функціонування підприємства.

#### 4. Рівень автоматизації:

- автоматизовані: виконуються повністю за допомогою програмного забезпечення без участі людей;
- півавтоматизовані: частково виконуються за допомогою програмного забезпечення і частково за допомогою людей;
- ручні: виконуються повністю за допомогою людей без використання програмного забезпечення.

В сучасних умовах бізнес-середовище характеризується частою мінливістю, зважаючи на це, особливого значення набуває проведення постійного аудиту ефективності бізнес-процесів організації. Тому доцільним буде перейти до розгляду основних показників ефективності бізнес-процесів організації та аналізу основних методів вдосконалення цих процесів.

### 1.3 Показники ефективності та методи вдосконалення бізнес-процесів організації

В процесі діяльності підприємства час від часу виникають певні проблеми, які викликають потребу в діагностиці бізнес-процесів. Окрім вищерозглянутої проблеми – мінливості зовнішнього середовища – до таких проблем відносять: конфлікти інтересів в середині компанії; порушення термінів поставки товару або надання послуги; підвищення собівартості продукції/послуги; надмірна завантаженість співробітників; невідповідність продукції/послуги вимогам тощо.

Діагностика має на меті отримати певне уявлення про стан бізнес-процесів, про ланцюг дій прийнятих на підприємстві саме на момент проведення такої діагностики. Така картина бізнес-процесів дозволяє визначити

основні вимоги до результату роботи кожної ланки в системі бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції. Отриманий опис показників ефективності, своєю чергою, дає змогу робити висновки про проблеми в наявній системі бізнес-процесів і шукати заходи щодо їх усунення.

Тобто діагностика бізнес-процесів запускається задля того, щоб визначити наявні неефективні послідовності дій і в результаті знайти рішення як оптимізувати такі послідовності, щоб мінімізувати витрати, покращити якість товару/послуги, підвищити продуктивність праці, запобігти появі конфліктів в середині організації, визначити межі відповідальності та інше.

О. Костіна аналізуючи наукову літературу, говорить про те, що відсутній єдиний підхід до оцінки і системи показників ефективності бізнес-процесів підприємств та пропонує таку класифікацію показників на основі проведеного аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники ефективності бізнес-процесів підприємств [20, с. 289]

Джерело	Показники
Сліфєров В.	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
Козлов О.	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
Чаадаєв В.	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
Ковальов С.	Результативність, тривалість, вартість, якість, фрагментованість (організаційна складність)
Чупров К.	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоємність, урегульованість

В свою чергу Н. Макухіна пропонує класифікувати показники ефективності бізнес-процесів за ознаками кількості та якості:



«– якісні показники: відношення до споживачів; рівень культури організації продажу товарів; навички і вміння здійснення управлінських операцій; рівень знань про товари, конкурентів, логістичні процеси;

– кількісні показники: за результатом (продажі, прибуток, величина товарообороту на одного покупця, кількість замовлень та інші дані); за рівнем активності (кількість всіх контактів, кількість контактів з одним клієнтом, кількість пропозицій); комбіновані (за результатом і активністю, за компенсацією і втратами)» [21, с. 14]. Такий аналіз дає змогу всебічно дослідити стан бізнес-процесів в організації, він враховує і якісні і кількісні показники, але в той же час виникає проблема адекватного визначення кількісних та якісних показників у їх системній єдності.

Більш деталізовану класифікацію показників ефективності бізнес-процесів надають в своїй роботі О. Артюх та Л. Чернишова. Дослідниці пропонують видову класифікацію показників бізнес-процесів (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Видова класифікація показників бізнес-процесів [22]

Види показників	Приклади показників за видами
Фінансові	вартість бізнес-процесу; витрати на сировину і матеріали; витрати на оплату праці виконавців; амортизація; витрати на тепло- та енергоносії; витрати на зв'язок і отримання інформації.
Технічні	кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; чисельність персоналу, в тому числі керівників і спеціалістів.
Часові	середній час виконання процесу в цілому; середній час простоїв; середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу.

Проаналізувавши основні показники ефективності бізнес-процесів ми можемо перейти до розгляду безпосередньо основних етапів аналізу ефективності бізнес-процесів підприємства.

Діагностичний аналіз бізнес-процесів підприємства починається з *підготовчого етапу*. На цьому етапі відбувається вимірювання доцільності проведення такої діагностики та визначаються її цілі та ті ресурси, які будуть потрібні для її проведення. Після цього переходять до другого етапу під час якого відбувається *детальне планування діагностики*. Під час детального планування визначається необхідний час для проведення діагностики, ресурси та бюджет, окрім цього призначаються виконавці.

Третім етапом діагностики є *формування робочої групи*. Робоча група складається з провідних фахівців підприємства та із залучених фахівців зі сторони, якщо виникає потреба в отриманні їх консультації. На четвертому етапі аналізуються внутрішні і зовнішні джерела інформації таким чином відбувається *збір матеріалів* для діагностики. Зібрані дані *підлягають аналітичній обробці* на п'ятому етапі.

Шостий етап складається з *аналізу результатів діагностики*. Такий аналіз проводиться наступним чином: по кожному процесу окремо та по підприємству вцілому до початку діагностики визначались заплановані (або нормативні) показники, в результаті діагностики, отримані дані порівнюється з визначеними нормативними.

Відповідно сьомим етапом є *розроблення та затвердження управлінських рішень* щодо необхідності і пріоритетності можливих змін у діяльності всього підприємства та за кожним напрямом діагностики зокрема. На останньому етапі відбувається реалізація таких рішень та контроль за їх виконанням.

Якщо більш детально визначити послідовність саме оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, то доцільно розглянути алгоритм проведення оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства, який пропонує О. Костіна (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Послідовність оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств [20, с. 294].

Ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому дуже важливе формування системи вдосконалення бізнес-процесів. Так, О. Ольшанський пропонує таку концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств, яка заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію [17, с. 25].

Концепція запропонована автором складається з трьох основних складових: цілі, принципи та методи. Основними цілями удосконалення управління бізнес-процесами підприємств О. Ольшанський визначає:

- мінімізація ресурсів;
- скорочення витрат робочого часу, підвищення продуктивності праці;
- підвищення якості продукції та послуг;

- оптимізація організаційної структури управління, скорочення функцій;
- зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу.

До основних принципів автор відносить такі:

- мінімальна кількість учасників процесу;
- єдиний контроль за бізнес-процесом, зниження частки погоджень;
- паралельне виконання управлінських функцій;
- типізація процесів;
- спрощення процесів: зниження кількості входів, об'єднання робіт;
- підвищення автономності бізнес-процесів, за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією;
- усунення розривів у технологічному ланцюгу;
- створення максимального числа можливих варіантів здійснення процесу.

Значна увага була присвячена методам управління бізнес-процесами підприємств:

«1. Безперервне вдосконалення – детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроєктування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management);

2. Методика швидкого аналізу рішення FAST – концентрує увагу на певному процесі під час одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;

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

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

5. Грінфілд – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша» [17, с. 25].

Взагалі питання методів вдосконалення бізнес-процесів є достатньо дослідженим. Цікавим є підхід розподілення їх за тривалістю виконання, який розглянутий в роботі І. Довби та С. Сойми (рис.1.4):



Рисунок 1.4 – Методи удосконалення бізнес-процесів [23, с. 132.].

Також, достатньо ефективними методами аналізу ефективності бізнес-процесів організації є SWOT та PEST аналізи, SNW-аналіз, аналіз п'яти сил Портера та інші.

Таким чином, основні показники ефективності бізнес-процесів організації дозволяють виміряти, наскільки успішно організація досягає своїх цілей, оцінити ефективність роботи і виправити недоліки в процесах, які можуть перешкоджати досягненню цілей. Вимірювання показників дозволяє виявляти слабкі місця та проблеми в бізнес-процесах, що може призвести до їх покращення та оптимізації. Це допомагає знизити витрати, підвищити продуктивність та якість роботи. Аналіз показників ефективності допомагає в прийнятті обґрунтованих рішень щодо використання ресурсів, планування бюджету та вирішення проблем.

На основі визначених показників ефективності бізнес-процесів організації ми можемо проаналізувати ефективність адміністрування бізнес-процесами в конкретній компанії, також за допомогою методів вдосконалення бізнес-процесів ми можемо запропонувати певні кроки в оптимізації ефективності адміністрування бізнес-процесами. Таким чином, розглянутий матеріал дає нам

змогу перейти безпосередньо до аналізу ефективності адміністрування бізнес-процесами на конкретному підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

#### 2.1 Місія та напрямки діяльності підприємства

Drum'N'Code — це компанія з розробки програмного забезпечення та постачальник послуг ІТ-аутсорсингу, спеціалізується на веб-розробці та розробці мобільних пристроїв. Компанія розташована у місті Запоріжжя та надає послуги з 2013 року. Більшість проектів створюються з нуля, реалізуючи не тільки програмний код окремих модулів і дизайн, а й архітектуру. Команда складається з понад 80 професіоналів і постійно зростає.

За 10 років існування на ринку компанії вдалося зібрати команду професіоналів у сфері веб- та мобільної розробки, дизайну та менеджменту. Зараз Drum'N'Code — девелоперська компанія повного циклу, яка створює передові продукти та працює над складними проектами, що вимагають високої кваліфікації фахівців та нестандартних рішень.

На сайті компанії зазначено, що «Наша головна місія – вчасно постачати якісний продукт для наших клієнтів. Ми допомагаємо компаніям і стартапам, чий бізнес не пов'язаний з веб-розробкою, завдяки своїй компетенції, приносячи додаткову цінність із запитаннями, пропозиціями та вдосконаленням їх продукту чи системи. Наша робота базується на високій кваліфікації, відданості справі, партнерстві та гнучкості. Ми розуміємо потреби клієнтів, пропонуємо ефективні рішення і завжди готові відповідати за результат».

Відповідно до статуту компанії, метою діяльності ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» є задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах Товариства, розширення їх асортименту, підвищення конкурентоспроможності, одержання прибутку та використання його в інтересах Товариства та його учасників.

Основними напрямками діяльності компанії є наступні:

- комп'ютерне програмування;
- консультування з питань інформатизації;
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування.

ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» – це компанія, яка здебільшого надає аутсорсингові сервісні послуги. Спеціалісти компанії допомагають як малим підприємствам, так і великим, розгрузити свої команди, щоб вони могли зосередитися на стратегічних цінних завданнях. Стратегічною метою ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» є «вмонтувати» власну команду ІТ-фахівців у робочий процес клієнта (замовника аутсорсингових послуг), і спеціалісти компанії використовують такі засоби комунікації, як відеоконференц-дзвінки та сервіси миттєвих повідомлень (Slack, Telegram тощо) протягом усього дня, тому клієнт завжди знаходиться у постійному контакті з командою фахівців.

Основні причини, через які компанії використовують аутсорсинг були в цілому визначенні Е.Спарроу і визначають переваги звернення компаній до ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» зокрема:

- «зростаюче ускладнення бізнес-процесів;
- прагнення отримати максимальну якість виконання бізнес-функцій,
- скоротивши при цьому власні витрати;
- можливість звільнити ресурси та зосередитися на основній діяльності компанії» [24].

Основні типи аутсорсингової діяльності, які пропонуються в компанії такі:



1. Професійний – компанія «ДРАМ’Н’КОД» має фахівців різних спеціалізацій, яких компанія-замовник немає, або професійний рівень яких в цій нижчий ніж того потребує проект);

2. Виробничо-технологічний – компанія «ДРАМ’Н’КОД» має необхідні потужності, як апаратні так і професійні, яких компанія-замовник немає (прикладом може бути обладнання, наявність вузькоспеціалізованих фахівців);

3. Фінансово-адміністративний – компанія «ДРАМ’Н’КОД» може керувати деякими проектами для прискорення їх виконання та зниження собівартості, що знову ж таки пов’язано з наявністю відповідних фахівців.

Наочніше модель ІТ-аутсорсингу у маркетинговому менеджменті була розроблена в роботі О. Мартинюка, Д. Луньова, Л. Бахчиванжи та відображає комплекс послуг, що можуть надаватися підприємством-аутсорсером підприємству-аутсорсу (рис.2.1)



Рисунок 2.1 – Модель використання ІТ-аутсорсингу [25, с. 35]

Основні принципи ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» [26] :

– Постійний розвиток: від Trainee до Team Lead — наші реальні кейси. Ми віримо, що зі зростом людей зростає і компанія. Чим вищий рівень компетентності та професіоналізму наших інженерів, тим кращий результат ми можемо забезпечити для наших клієнтів;

– Свобода і довіра: ми не прихильники мікроменеджменту і не хочемо контролювати ваш час. Ми орієнтуємося на результат і надаємо повну свободу в організації власного робочого процесу;

– Ваші ідеї працюють: Ми завжди готові обговорювати нові ідеї та підходи, впроваджувати інновації для підвищення якості продукту та робочого процесу;

– We support Ukraine: Ми пишаємось бути українцями — тому всі наші ініціативи зараз спрямовані на допомогу ЗСУ та людям, які постраждали від країни-агресора. Ми віримо, що героєм сьогодення може бути кожен, варто лише проявити ініціативу.

Найбільш відомими кейсами діяльності компанії є:

1. UXR – створення медіаплатформи, схожої на Netflix, яка містить величезну базу високоякісних відео/аудіо подкастів, міні-серіалів та івентів пов'язаних із дослідницькими практиками і технологіями: маркетинг, психологія, соціологія, IT, можливі сфери людської діяльності. Платформа містить результати різноманітних досліджень та досліджень великої кількості талановитих дослідників і призначена для того, щоб поділитися своїми знаннями з усіма.

2. TamilCulture – створення видавничої платформи для тамільської спільноти, щоб об'єднати її через розповідь і створити позитивну картину тамільської спільноти для решти світу. Спочатку це була просто платформа, на якій користувачі могли писати статті та ділитися ними, але тепер вона виросла

до більшої платформи, яка включає white label TC Market, де користувачі можуть відкривати свої магазини та продавати різні товари, переважно культурної тематики. Веб-додаток, створений для того, щоб надати представникам тамільської спільноти можливість писати та ділитися своїми історіями та налагоджувати зв'язки між спільнотою в усьому світі.

3. MyLuminette – веб-сайт електронної комерції, щоб продавати та рекламувати пристрої світлотерапії. Місія компанії клієнта полягає в тому, щоб допомогти людям у всьому світі, які позбавлені сонячного світла, відновити свою «радість життя» - вони роблять це за допомогою інновацій у науці та мистецтві створення штучного світла. Сайт містить багато наукових досліджень, які відкривають користувачам інноваційний шлях у медицині - світлотерапію. Веб-сайт електронної комерції, створений для надання користувачам усієї необхідної інформації про переваги світлотерапії та продажу приладів для світлотерапії, щоб користувачі могли порівняти висновки досліджень із реальним досвідом.

4. PinTheLook – цей проект стосується меблів та дизайну квартир. Це має бути спільнота людей, які глибоко закохані в дизайн приміщень і володіють відповідними навичками, щоб допомогти людям, які потребують, знайти найкращий вигляд для своїх квартир, знайти найкращі та найбільш відповідні меблі. Ця платформа також має допомогти деяким постачальникам меблів легко просувати свої товари.

Перш ніж перейти до аналізу загальної організаційної структури підприємства, необхідно визначити наскільки ефективно відбувалось адміністрування бізнес-процесів в конкретних проектних командах. Як вже зазначалось вище, ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» здебільшого надає аутсорсингові сервісні послуги. Тобто компанія надає команду своїх фахівців для виготовлення продукту інших організацій. Вцілому суть аутсорсингу заключається в розподілі функцій бізнес-системи у відповідності з принципом «залишаю собі лише те, що можу робити краще, ніж інші; передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Отже, проаналізуємо основні проекти, які нині успішно реалізовані ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на ринку аутсорсингових послуг та забезпечують стратегічний успіх та значну прибутковість і ефективність господарської діяльності компанії.

1. Проект «UXR». В проекті було задіяно 6 співробітників. Бізнес-аналітику та дизайн проекту замовник розробив самостійно, тому робота над проектом почалась з створення задач проектним менеджером та відповідної розробки проекту ІТ-фахівцями. Основна сфера діяльності проекту – створення медіаплатформи з базою високоякісних відео/аудіо подкастів, міні-серіалів та івентів (подій).

Організаційна структура даного проекту виглядала наступним чином (рис.2.2) :

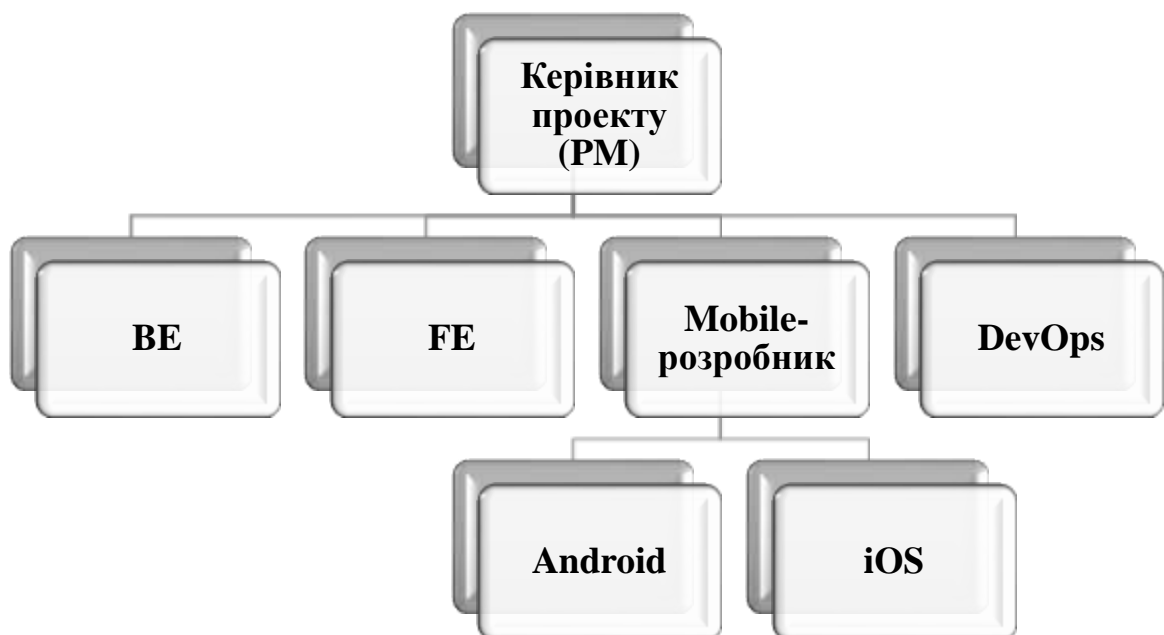


Рисунок 2.2 – Організаційна структура проекту «UXR»

В даному проекті тестування відбувалось замовником, а не фахівцем ТОВ «ДРАМ'Н'КОД». Можливо, в деяких випадках замовник може успішно здійснювати тестування, але це вимагає належного досвіду та знань у цій галузі. Тому, відсутність тестувальника з боку компанії-виконавця проекту може

призвести до пропуску важливих проблем, які можуть бути виявлені тільки фахівцями з відповідним досвідом. Окрім цього, якщо замовник відповідає за тестування, це може призвести до втрати часу розробників, які чекають на результати тестування та виконують необхідні корективи. У разі, якщо фахівець компанії виконує тестування, внесення змін може проводитись швидше та більш ефективно.

2. Проект «TamilCulture». В проекті було задіяно 4 співробітника. Бізнес-аналітику та дизайн проекту замовник розробив самостійно, тому робота над проектом почалась з створення задач проектним менеджером та відповідної розробки проекту ІТ-фахівцями. Основна відмінність від проекту «UXR» – це відсутність мобільної версії, тому в даному проекті задіяно менше співробітників компанії. Основна сфера діяльності проекту – створення видавничої платформи для тамільської спільноти.

Організаційна структура даного проекту виглядала наступним чином (рис.2.3) :



Рисунок 2.3 – Організаційна структура проекту «TamilCulture»

Слабкою ланкою цього проекту, як і попереднього є те, що замовник проводить тестування, а не фахівець компанії, що розробляє проект.

3. Проект «MyLuminette». В проекті було задіяно 5 співробітників. Бізнес-аналітику та дизайн проекту замовник розробив самостійно, тому робота над проектом почалась з створення задач проектним менеджером та відповідної

розробки проекту ІТ-фахівцями. Основна сфера діяльності проекту – веб-сайт електронної комерції, щоб продавати та рекламувати пристрої світлотерапії.

Організаційна структура даного проекту виглядала наступним чином (рис.2.4) :



Рисунок 2.4 – Організаційна структура проекту «MyLuminette»

Слабкою ланкою цього проекту, як і попередніх двох є те, що замовник проводить тестування, а не фахівець компанії, що розробляє проект. Як ми вже визначали, що це може призвести, до збільшення часу на корегування, та пропуску важливих проблем.

4. Проект «PinTheLook». В проекті було задіяно 6 співробітників. Бізнес-аналітику проекту замовник розробив самостійно, тому робота над проектом почалась з розробки дизайну та створення задач проектним менеджером та відповідної розробки проекту ІТ-фахівцями. Відмінність цього проекту від попередніх є участь в ньому QA (тестувальника). Основна сфера діяльності проекту – стосується меблів та дизайну квартир.

Організаційна структура даного проекту виглядала наступним чином (рис.2.5) :



Рисунок 2.5 – Організаційна структура проекту «PinTheLook»

5. Проект «Системи епіднагляду по Україні». Один із наймасштабніших проектів компанії – було задіяно 13 співробітників. Головною відмінністю є те, що співробітники компанії розроблювали проект з нуля, тобто починаючи з бізнес-аналітики до тестування.

Організаційна структура даного проекту виглядала наступним чином (рис.2.6) :

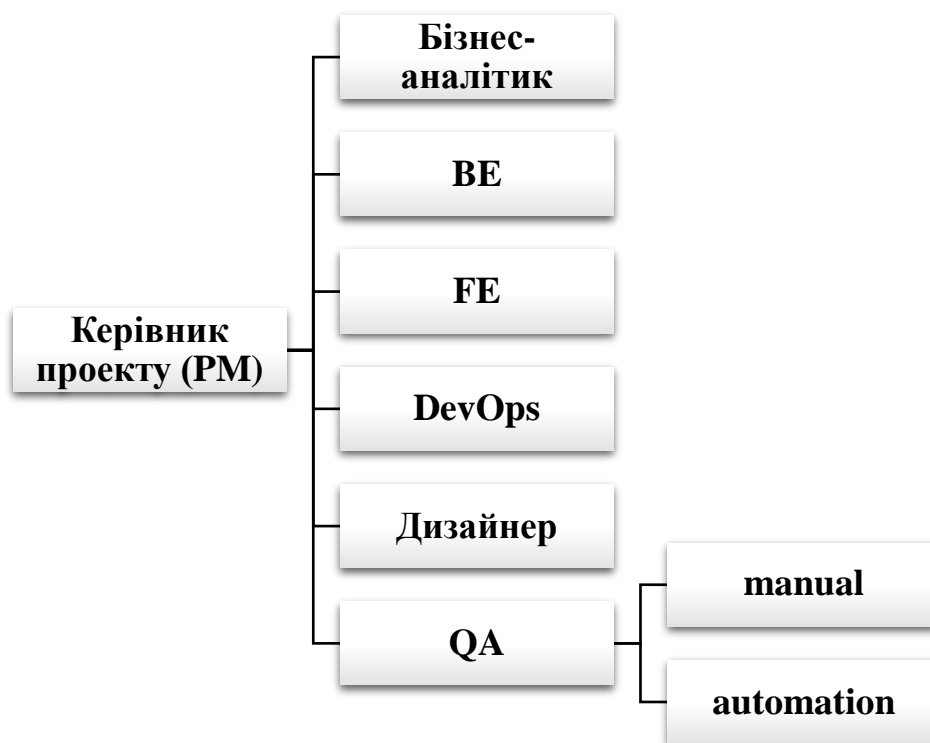


Рисунок 2.6 – Організаційна структура проекту «Системи епіднагляду по Україні»

Останні два розглянутих проекти, мають повну організаційну структуру, адже повністю розроблені ТОВ «ДРАМ'Н'КОД», це дозволяє компанії краще врахувати вимоги клієнта, ефективно планувати роботи, знизити ризики і забезпечити високу якість продукту, що призводить до задоволення клієнтів і успішного завершення проекту.

Отже, аналіз організаційної структури окремих проектів ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» перед розглядом загальної організаційної структури компанії дав нам змогу:

1. Зрозуміти ролі та функції проектних команд, зрозуміти які ролі і функції виконують члени команди, які залежності існують між ними та які рішення приймаються на різних рівнях проекту.

2. Визначити проблеми та слабкі місця, які можуть впливати на реалізацію проекту та на роботу компанії в цілому. Наприклад, в деяких проектах немає тестувальника або розподіл роботи неоптимальний, що може призвести до затримок або недосягнення поставлених цілей проекту.

3. Оцінка відповідності організаційної структури потребам проекту: організаційна структура проекту повинна бути гнучкою і забезпечувати оптимальну роботу команди під час реалізації проекту.

4. Визначення зв'язків та координації між проектними командами: у ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» існує декілька проектних команд, які працюють над різними проектами. Аналіз організаційної структури допоміг визначити, які зв'язки та координація існують між цими командами, як вони співпрацюють та обмінюються інформацією.

Тепер доречно перейти до аналізу загальної організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

## 2.2 Організаційна структура ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

На думку М. Мескона, Ф. Хедоурі, М. Альберта «найкраща структура – це така структура, яка дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із



зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, отже, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю» [27, с. 53].

Організаційна структура компанії – це свого роду інструкція користування, з якої стає зрозуміло, як компанія працює, хто в ній кому підпорядковується, хто веде всіх за собою і за яким принципом ухвалюються рішення. Саме тому є важливим при аналізі ефективності адміністрування бізнес-процесами підприємства, дослідити саме організаційну структуру, адже це дає змогу зрозуміти чи ефективно здійснюється керівництво компанією, чи раціональним є ланцюжок прийняття рішень.

Перевагами правильної організаційної структури підприємства є:

1. Організаційний механізм. Він необхідний для того, щоб працівники розуміли, в якому напрямку рухається компанія. Це сприяє тому, що стає простіше налагоджувати порядок у колективі та вирішувати конфлікти і проблеми.

2. Об'єднання працівників. Чітко встановлена структура породжує командний дух та сприяє об'єднанню працівників, адже тоді зрозуміла загальна мета компанії.

3. Налагодження організаційних моментів. В будь-якому випадку, відразу або з часом сформується певна структура. Інша справа, буде вона продуктивною чи ні. Заздалегідь продуманий механізм зможе принести чималу користь компанії.

Розгалуженість організаційної структури та кількість ролей в компанії залежить від декількох факторів:

1. Розмір компанії (структура ролей маленького стартапу та великої корпорації будуть сильно відрізнятися) Поки компанія не дуже велика, обов'язки різних ролей можуть виконуватися однією людиною

2. Специфіка бізнесу. Структури ролей компаній, які працюють в різних сферах можуть кардинально відрізнятись

3. Політика компанії та її принципи.

Вибір організаційної структури є дуже важливим для успішного регулювання компанією в цілому. Адже «структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно» [28].

Вибір організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» залежало від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (вид послуг, їх номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг послуг, чисельність персоналу);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
- ступінь відносної забезпеченості ресурсами та інше.

Компанії які працюють в сфері ІТ-технологій мають певну специфіку в побудові організаційної структури. Розглянемо їх на прикладі об'єкта нашого дослідження ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» (рис.2.7).

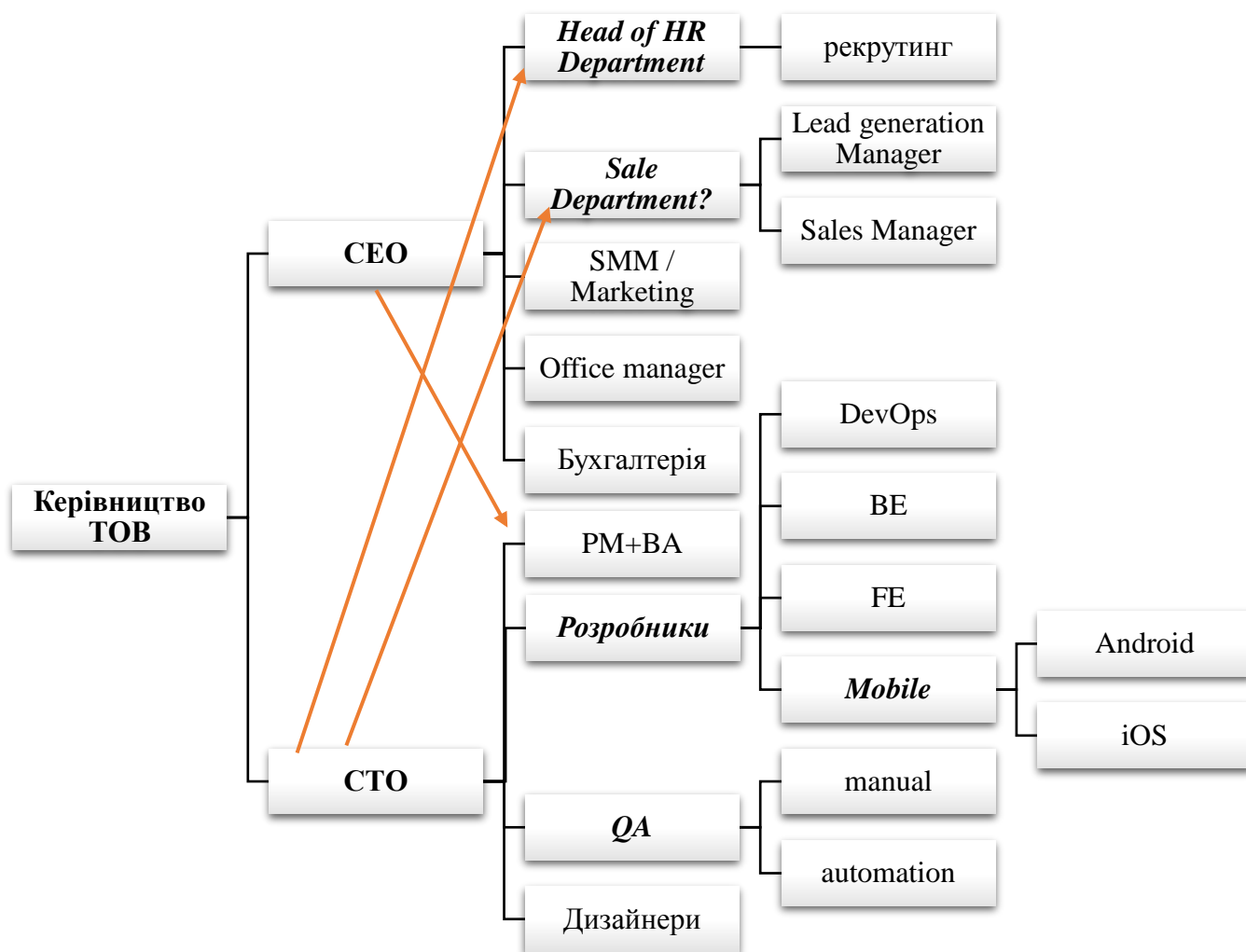


Рисунок 2.7 – Організаційна структура ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

Специфікою організаційної структури компанії в сфері ІТ є наявність багатьох унікальних ролей, які притаманні саме цій сфері. Розглянемо детальніше сутність і зміст кожної ролі, які зазначені в організаційній структурі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

CEO (Chief executive officer) – виконавчий директор. Абсолютно бізнес орієнтована людина яка знає маркет, що потрібно на ринку і визначає яким повинен бути продукт. Зазвичай відповідальний за всі бізнес-процеси, продажі, маркетинг [29]. В ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» CEO відповідає за фінансові бізнес-

процеси, за рекламу (маркетинг), керує роботою HR та Sales відділу, контролює роботу Офіс-менеджера.

HR (Human resources) – це управління людськими ресурсами. «Сьогодні основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей організації» [30, с.110].

Основним завданням голови HR відділу ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» є

- залучення до організації «саме тих» людей, правильна оцінка їхніх компетенцій та потенціалу;
- вміння аналізувати та прогнозувати розвиток конкретного працівника;
- підбір найкращого варіанту для професійного розвитку, відповідне навчання та розвиток;
- підтримка загального комфортного клімату у компанії.

В ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» Head of HR Department відповідає за корпоративний дух команди, вирішення конфліктних ситуацій всередині компанії, слідкує за відпустками та лікарняними працівників та керує спеціалістами з рекрутингу.

Відділ SMM – відповідає за бренд та створення іміджу компанію. «SMM-маркетолог – підтримує профіль компанії в соціальних мережах, розробляє та реалізує SMM-стратегію, створює і коригує релевантний контент, включаючи статті, зображення, відеоролики, рекламні акції тощо. Він аналізує ринок, тенденції, потреби аудиторії, намагається задовольнити запити клієнтів, використовуючи можливості компанії та прогрес у інструментах веб-аналітики» [31].

Основні задачі SMM-фахівця в ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»: ведення сторінок компанії в соціальних мережах (Instagram, TikTok), ведення сайту компанії, розробка презентацій, рекламних івентів та інше. Фахівець з SMM напряму підпорядковується CEO.

Бухгалтерія представлена однією людиною, яка займається питаннями нарахування заробітної плати, обліком витрат та прибутку, підготовкою звітів та оплатою податків. Але в цілому функція видачі заробітної плати покладається на CEO.

Офіс-менеджер займається господарськими питаннями в офісі компанії, забезпеченням колектив необхідними канцелярськими товарами та технікою, слідкує за необхідними побутовими дрібницями, він відповідає на дзвінки, спілкується з кур'єрами, зустрічає гостей, слідкує, щоб видаткові матеріали не закінчувались та усім було затишно і комфортно.

«Менеджер з продажів (sales-manager) – це одна з найбільш популярних професій в сучасному світі, без якої не може функціонувати жодна компанія; людина, яка займається прямими та непрямими продажами» [32, с.45].

Sales відділ в ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» розподіляється на дві частини: Lead Generation Manager займається пошуком цільової аудиторії (тобто пошуком клієнтів та отриманням їх контактів), а вже Sales Manager займається безпосередньо комунікацією з клієнтами, оцінкою вартості їх проекту. Слід зауважити, що Sales відділ в компанії не має керівника, а всі його співробітники напряму підпорядковуються CEO компанії.

СТО (Chief technical officer) – технічний директор. Знає все про продукт. На відміну від CEO який поняття не має як працює інфраструктура, задача СТО розробити продукт імплементувати його та запустити в продаж. Ясно що він не робить це сам – для цього у нього є ціла команда. В команду СТО компанії «ДРАМ'Н'КОД» входять розробники, тестувальники, дизайнери, бізнес-аналітик та проектні менеджери.

Відділ розробників в компанії «ДРАМ'Н'КОД» включає в себе підрозділи як Backend developers, Frontend developers, Mobile developers та DevOps (development and operations). Розглянемо детальніше за що в компанії відповідають зазначені фахівці.

Backend developers (BE) – розробники апаратної частини комплексного ПЗ, такі фахівці займаються програмно-адміністративною частиною веб-

додатків, внутрішнім вмістом системи, серверними технологіями – базами даними, архітектурою, програмною бізнес логікою.

Frontend developers (FE) несуть відповідальність за створення «клієнтської» частини в веб-додатках, тобто вони мають справу з усім, з чим взаємодіє користувач. Вони визначають як все це буде працювати з основною програмно-апаратною частиною, яку готує back-end розробник.

Mobile- developers – це програміст, який створює додатки (програми) для телефонів, планшетів та інших мобільних пристроїв. Відмінність мобільної розробки від web-програмування (для ПК) полягає в особливостях самих мобільних пристроїв. В компанії «ДРАМ’Н’КОД» відділ мобільної розробки розподіляється на два підрозділи Android розробка та iOS розробка.

DevOps – це акронім від англійського development і operations. Тобто методологія, при якій об'єднуються два різних напрямки роботи над кінцевим програмним продуктом або сервісом - розробка і адміністрування.

Розробник (програміст) відповідає за розвиток ІТ-продукту – створення нового, а системний адміністратор стежить за безперебійною роботою вже створеної системи. Але іноді розрив між цими ролями може бути настільки великий, що при найгіршому сценарії розробник може створити такий продукт, який не працюватиме ефективно через постійно виникаючі критичні ситуації. Для формування відмовостійкої програмної структури і передбачення всіх можливих помилок ще на етапі розробки ідеї потрібен DevOps-інженер.

Тестувальник (QA) – це фахівець, який займається тестуванням програмного забезпечення (ПО) з метою виявлення помилок в його роботі і їх подальшого виправлення [33]. Головні обов'язки тестувальників:

- контроль якості розроблюваних продуктів;
- виявлення і аналіз помилок і проблем, що виникають у користувачів при роботі з програмними продуктами;
- розробка автотестів та їх регулярний прогін;
- розробка сценаріїв тестування;
- документування знайдених дефектів.

В ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» працюють Manual QA, які займаються ручним тестуванням ПЗ та Automation QA, які пишуть авто-тести.

PM (Project manager) – це координатор; відповідає за дотримання термінів і моніторинг всіх залежностей між командами. Окрім цього проектний менеджер відповідає за релізи, ресурси для проекту, оновлення та статуси, бюджет проекту, командну співпрацю, рішення поточних проблем в рамках проекту. Окрім-цього, деякі проектні менеджери виконують функцію бізнес-аналітика, тобто займаються розробкою стратегії розвитку бізнесу.

Бізнес-аналітик (Business Analyst) – «це фахівець, що досліджує проблему замовника, шукає рішення і оформлює його концепцію у формі вимог, на які надалі будуть орієнтуватися розробники, створюючи продукт» [34, с. 20]. ВА в компанії «ДРАМ'Н'КОД» відповідає за виділення потреб компанії замовника; формування вимог до кінцевого продукту або послуги; аналіз і виявлення бізнес-проблем; складання списку рішень для вирішення проблем; презентація висновків замовнику; управління впровадженням рішень, коригування планів.

Отже, можемо зробити висновок, що компанію «ДРАМ'Н'КОД» організовано за функціональною схемою управління. Функціональна структура управління — це організаційна структура, у якій підрозділи групуються за функціональним принципом. Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожне з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки.

Основні характеристики функціональної структури управління включають наступне:

1. Функціональна спеціалізація: в кожному відділі або підрозділі працівники спеціалізуються на виконанні конкретних функцій.

2. Ієрархія: функціональна структура управління має чіткі рівні ієрархії, де рішення та виробничі задачі передаються від вищих рівнів керівництва до нижчих. Нижчі рівні підрозділів виконують інструкції та виконують свої функції.

3. Спеціалістичний контроль: в кожному підрозділі присутній керівник, який контролює діяльність свого департаменту та відповідає перед вищим рівнем управління. Контроль за виконанням функцій здійснюють фахівці із відповідного напрямку.

4. Координація: координація між підрозділами здійснюється через взаємодію функціональних керівників. Вони співпрацюють та узгоджують свої дії для досягнення загальної мети організації.

5. Внутрішній фокус: функціональна структура управління зорієнтована на внутрішні процеси та функції організації. Вона дозволяє забезпечити ефективну роботу в межах окремих підрозділів, та зосереджується на оптимізації спеціалізації та виконанні функцій.

6. Ефективність: функціональна структура управління сприяє ефективному управлінню організацією, оскільки працівники мають можливість розвивати і використовувати свої професійні навички та знання.

7. Снопованість та недостатня гнучкість: функціональна структура управління може бути снопованою та недостатньо гнучкою у вирішенні комплексних проблем, які потребують багатокутного підходу. Вона часто є більш підходящою для стабільних та відносно простих організаційних середовищ.

Таким чином, у даній структурі кожен орган управління, а також виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку роботи. В цілому організаційна структура ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» має декілька слабих місць, але для того, щоб надати рекомендації по її вдосконаленню необхідно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування компанії.



### 2.3 Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

На стан та результативність господарської діяльності ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» впливає велика кількість факторів. Оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії ми будемо проводити за допомогою методів PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

«Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. Зазвичай виконується у форматі таблиці, що складає 4 квадрати, кожен з яких відповідає за окремий напрямок: політичний, економічний, соціальний, технологічний» [35].

PEST-аналіз є корисним інструментом для аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує IT-компанія. Він дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність компанії. Використання PEST-аналіз в нашому дослідженні дасть нам змогу:

1. Визначити потенційні політичні загрози: PEST-аналіз допомагає виявити політичні фактори, такі як зміни регуляторного середовища, політика щодо обмеження імпорту / експорту, а також законодавство про конфіденційність даних, які можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

2. Аналіз економічних умов: PEST-аналіз допомагає визначити економічні фактори, такі як зміни в курсах валют, рівень безробіття, економічний розвиток країни, які мають вплив на фінансову стабільність ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» та її можливість виділяти бюджет на інновації та розвиток.

3. Оцінка соціального впливу: PEST-аналіз дозволяє оцінити соціальні тенденції та зміни, які можуть впливати на ТОВ «ДРАМ'Н'КОД». Наприклад, зміна попиту на продукти чи послуги, розширення ринків, розвиток цифрової економіки і зміна уявлень клієнтів про конфіденційність даних.

4. Визначення технологічних можливостей і загроз: PEST-аналіз допомагає ідентифікувати технологічні тренди, які можуть допомогти ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» вийти на нові ринки або перетворити їх діяльність. З іншого боку, він також дозволяє виявити загрози, пов'язані зі зміною технологій, такі як швидкість змін в цифровій сфері та конкуренція в галузі інновацій.

Використання PEST-аналізу дозволить ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» провести глибокий аналіз зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов і викликів. Він надає інформацію про потенційні можливості та загрози, що дозволяє планувати стратегії розвитку і приймати рішення, які забезпечують успіх компанії. В умовах війни, аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії набуває особливого значення.

Отже, аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» за допомогою PEST-аналізу можна представити в такому вигляді (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз середовища функціонування ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

<b>(P) Політичні фактори</b> <b>1</b>	<b>(E) Економічні фактори</b> <b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабільна політична ситуація у країні через війну може призвести до змін в законодавстві, тарифах та регуляторних вимогах, що може вплинути на міжнародну діяльність компанії.</li> <li>- Обмеження торгівлі та переміщення товарів через прикордонні контролю та санкції можуть впливати на постачання обладнання та програмного забезпечення, а також можуть впливати на роботу з клієнтами з інших країн.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання інфляції і валютних коливань може впливати на витрати на закупівлю обладнання та послуги.</li> <li>- Зміна валютних курсів в умовах нестабільності може вплинути на фінансове положення компанії та її прибутковість.</li> <li>- Заворушення в економіці через війну може призвести до скорочення бюджетів уряду та компаній, що можуть вплинути на їхню готовність вкладати в ІТ-проекти.</li> </ul>

Продовження таблиці 2.1

<b>1</b>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Банківські та торговельні обмеження можуть затримувати транзакції та ускладнювати взаємодію з клієнтами.</li> </ul>	
<b>(S) Соціокультурні фактори</b>	<b>(T) Технологічні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Військові дії можуть впливати на рівень безпеки та стабільність в країні, що може</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтернет-з'єднання та доступ до технологій може бути обмеженим у зоні</li> </ul>

<p>відлякувати іноземних клієнтів і партнерів від співпраці з компанією.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна політичного і соціального клімату може призвести до зміни потреб споживачів і бізнесів, що вплине на попит на послуги та рішення.</li> <li>- Невпевненість населення в майбутньому і в здатності компанії до надання послуг через військові дії в регіоні.</li> </ul>	<p>війни або через знижену інфраструктуру, що може вплинути на здатність компанії працювати і обслуговувати клієнтів в цих регіонах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток нових технологій та послуг може створювати нові можливості для компанії, які можна використовувати для розширення міжнародного бізнесу.</li> <li>- Прискорена цифровізація та збільшення залежності від технологій для забезпечення доступу до ринків та оптимізації робочих процесів.</li> </ul>
---	--

Результати PEST-аналізу середовища функціонування ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» дозволяють наочно побачити, що зовнішнє середовище компанії складається з багатьох викликів. Тобто, в умовах війни, функціонування компанії ускладнюються багатьма факторами. Для того, щоб зрозуміти наскільки ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» готове протистояти цим викликам і розвиватись, незважаючи на ускладнення, необхідно провести SWOT-аналіз.

Слід зауважити, що «SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози») – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні, їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства» [36].

Таким чином, матриця SWOT є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає визначити сильні і слабкі сторони організації (внутрішні аспекти) та можливості і загрози (зовнішні аспекти), що впливають на неї. Основна сутність матриці SWOT полягає в систематичній оцінці цих факторів, щоб визначити потенційні переваги та потенційні ризики для організації.

SWOT-аналіз допомагає організації розробити стратегію на основі її внутрішніх сильних сторін, слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. Він допомагає виокремити переваги і недоліки організації, а також побудувати

стратегію, яка розвиває сильні сторони, усуває слабкі сторони, використовує можливості та нейтралізує загрози.

Перевагами застосування SWOT-аналізу є те, що він «дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності» [37, с. 114].

Відповідно до матриці SWOT можливо виділити такі чотири основні стратегії:

- «стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніша і найперспективніша стратегія;
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз» [38, с. 20].

Для того, щоб зрозуміти, яка стратегія є найкращою для ТОВ «ДРАМ'Н'КОД», представимо результати SWOT-аналізу у такому вигляді (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Результати SWOT-аналіз для ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

<b>Strengths (сильні сторони):</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони):</b>
1. Висококваліфікований персонал: компанія має висококваліфікованих спеціалістів, які мають глибокі знання в сфері інформаційних технологій.	1. Відсутність власних інновацій: компанія більше сконцентрована на наданні аутсорсингових послуг, що може вплинути на її здатність до інновацій та розробки власних продуктів.
2. Вигідне розташування: Компанія	

<p>знаходиться в близькій відстані від багатьох європейських країн, що полегшує комунікацію та здійснення бізнесу.</p> <p>3. Конкурентоспроможні ціни: компанія пропонує конкурентні ціни на свої послуги порівняно з компаніями інших країн, що приваблює замовників.</p> <p>4. Гнучкість та швидкість реакції: компанія має досвід у роботі з міжнародними клієнтами та може швидко пристосуватися до їх потреб.</p>	<p>2. Висока конкуренція: ІТ-сектор в Україні швидко розростається, тому компанії стикаються з великою конкуренцією як на місцевому, так і на міжнародному ринку.</p> <p>3. Залежність від замовників: Компанія може стикатися з ризиком втрати великого клієнта, що може вплинути на доходи та стабільність.</p>
<p><b>Opportunities (можливості):</b></p>	<p><b>Threats (загрози):</b></p>
<p>1. Міжнародний ріст ринку ІТ-послуг: Попит на ІТ-послуги є великим, що може створити багато можливостей для компанії для просування на нові ринки та залучення нових клієнтів.</p> <p>2. Розвиток нових технологій: Зростаючі технологічні та інноваційні тренди в ІТ-секторі відкривають нові можливості для компаній розробляти власні продукти та розвиватися у нових напрямках.</p> <p>3. Залучення іноземних інвестицій: Україна привертає іноземні інвестиції у сферу ІТ, що може сприяти розвитку компанії та покращенню її конкурентоспроможності.</p>	<p>1. Геополітична нестабільність: Політичні або економічні кризи в Україні можуть вплинути на стабільність діяльності компанії та створити негативний вплив на її роботу на міжнародному ринку.</p> <p>2. Конкуренція з інших країн: Інші країни, такі як Індія, Китай та Філіппіни, також є конкурентами на міжнародному ринку ІТ-послуг, що може ускладнити реалізацію та залучення нових проектів.</p> <p>3. Валютний ризик: Зміни валютних курсів можуть вплинути на прибутковість компанії, особливо якщо більшість її клієнтів працюють з інших країн.</p> <p>4. Недостатність кваліфікованої робочої сили: Зростаючий попит на ІТ-фахівців може призвести до недостатньої чисельності кваліфікованої робочої сили, що може обмежити здатність компанії розширюватися.</p>

На основі проведеного SWOT-аналізу пропонується така стратегія для ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»:

1. Розвиток нових продуктів та послуг: компанія має шукати нові можливості в розробці унікальних продуктів або покращення існуючих, щоб залучити більше клієнтів та конкурувати з іншими гравцями на ринку.

2. Розширення на нові ринки: компанія має проводити маркетингові дослідження для виявлення нових можливостей на міжнародному ринку та активно розширяться на них. Також варто розглянути можливість створення партнерських відносин з компаніями, що вже мають присутність на цих ринках.

3. Диверсифікація бізнесу: компанія може розглядати можливість введення нових напрямів діяльності або розширення послуг, що допоможе стати зовсім незалежними від одного ринку чи продукту.

4. Вдосконалення процесів: компанія повинна постійно вдосконалювати свої процеси та підходи до розробки та постачання послуг, щоб забезпечувати високу якість та виконувати проекти вчасно та відповідно до вимог клієнтів.

Таким чином, на основі проведеного PEST та SWOT-аналізу та аналізу організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» ми можемо визначити основні напрямки та шляхи вдосконалення адміністрування бізнес-процесами компанії вцілому.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

#### 3.1 Удосконалення адміністрування бізнес-процесами через оптимізацію організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД»

Удосконалення адміністрування бізнес-процесами в ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» можна досягти шляхом оптимізації організаційної структури. Оптимізація організаційної структури означає перегляд та перерозподіл функцій та повноважень між відділами та співробітниками з метою покращення ефективності і результативності бізнес-процесів.

Аналіз організаційної структури компанії «ДРАМ'Н'КОД» дає нам змогу визначити «слабкі» місця і надати рекомендації щодо їх покращення. Одне із перших таких місць – це відсутність голови (керівника) Sales Department. Таким чином, відділ продажів знаходиться фактично без керівника і напряду підпорядковується CEO. Відповідно, це може призвести до недостатньої організації та керівництва відділом. Без координації та контролю з боку керівника, співробітники можуть виконувати свої обов'язки неефективно або навіть не завжди знаходитися на робочому місці. Окрім цього, це створює додаткове навантаження на CEO. Також відсутність голови відділу продажів може призвести до таких негативних наслідків:

1. Може призвести до неправильної стратегії продажів і маркетингу. Голова Sales Department відповідає за розробку та виконання стратегії продажів, а також за аналіз ринку і конкурентів. Якщо відсутній голова відділу, компанія може втратити конкурентну перевагу та не досягти поставлених цілей.

2. Відсутність голови Sales Department може призвести до погіршення спілкування та координації між відділами. Голова Sales Department виступає як посередник між відділом продажів та іншими відділами компанії, такими як відділ маркетингу, розробки продукції, фінансів тощо. Відсутність цієї ролі може призвести до непорозумінь та неефективного співробітництва між відділами.

3. Відсутність голови Sales Department може призвести до втрати клієнтів і незадоволеності покупців. Голова Sales Department відповідає за підтримку взаємовідносин з клієнтами та вирішення їхніх проблем. Без цієї ролі, компанія може втратити довіру клієнтів і зазнавати збитки у своєму бізнесі.

4. Відсутність голови Sales Department може призвести до втрати ринкової позиції компанії. Голова відділу відповідає за розвиток ринку та збільшення обсягу продажів. Без цієї ролі, компанія може втратити свою конкурентну перевагу і поступово знижуватися на ринку.

Наступним проблемним місцем в організаційній структурі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» є те, що фахівець з SMM існує сам по собі, і знову ж таки напряму підпорядковується CEO, що як і у випадку з головою відділу продажів, створює на нього додаткове навантаження. В багатьох сучасних ІТ-компаніях, SMM спеціаліст підпорядковується голові Sales Department і відповідно прикріплений до цього відділу. Робота фахівця з SMM (Social Media Marketing) в ІТ-компанії саме у відділі продажів має декілька переваг:

1. Пришвидшення процесу продажів: фахівець з SMM може створювати та оптимізувати контент в соціальних мережах, що допоможе залучити більше уваги та інтересу потенційних клієнтів. Це може позитивно вплинути на конверсію та збільшити кількість продажів.

2. Підвищення свідомості про бренд: фахівець з SMM може публікувати інформацію про продукти чи послуги компанії в соціальних мережах, що допоможе збільшити свідомість та визнання бренду. Це може зробити компанію більш впізнаваною та довіреною серед клієнтів.



3. Взаємодія з клієнтами: фахівець з SMM може відповідати на запитання та коментарі клієнтів у соціальних мережах. це допомагає забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та підтримувати стійкий зв'язок із ними.

4. Моніторинг конкуренції: фахівець з SMM може використовувати соціальні мережі для моніторингу діяльності конкурентів. Це допомагає аналізувати їх стратегії маркетингу та адаптувати свою власну стратегію продажів для досягнення конкурентних переваг.

5. Створення та управління рекламними кампаніями: фахівець з SMM може створювати та оптимізувати рекламні кампанії в соціальних мережах. Це дозволяє залучати нових клієнтів та збільшувати продажі.

Ще одною ланкою в організаційній структурі ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» є відділ бухгалтерії. Адже, завдання видачі заробітної плати та її нарахування покладено не на бухгалтера, а на самого CEO. Враховуючи, що компанія налічує близько 80 співробітників, а виплата відбувається двічі на місяць, то це занадто велике навантаження на CEO. Окрім цього, можна виділити такі ще недоліки такої ситуації:

1. Управління заробітною платою для всіх співробітників може забирати значну кількість часу та енергії CEO, яку він міг би витратити на стратегічну роботу та розвиток компанії. Це також може призвести до затримок у вирішенні важливих питань та прийняття рішень.

2. Розрахунок заробітної плати вимагає певних знань та досвіду, особливо якщо в компанії працюють багато співробітників з різними рівнями відповідальності та заробітної плати. CEO може не володіти достатніми знаннями у цій області, що може призвести до помилок та недоліків у розрахунках.

3. Якщо CEO робить помилку або здійснює несправедливе нарахування заробітної плати, це може негативно вплинути на репутацію компанії серед співробітників.

Отже, краще функцію нарахування та видачі заробітної плати краще перекласти на бухгалтера компанії, або найняти ще одного фахівця з фінансів.

Також, удосконалення потребує розподіл повноважень між CEO та СТО. Адже на рисунку 2.7. ми можемо побачити, що незважаючи на розподіл впливу CEO та СТО на різні підрозділи, є декілька відділів в компанії, на які одночасно впливають вони обидва. Такими відділами є HR та Sales, які формально підпорядковуються CEO ТОВ «ДРАМ'Н'КОД», та РМ (+ВА), який в свою чергу формально підпорядковується СТО.

Відсутність чіткого розподілу керування підрозділами між CEO і СТО в таких підрозділах компанії може мати кілька недоліків:

1. Збиток часу: невизначеність щодо того, хто має приймати рішення і контролювати підрозділи може призвести до затримок у прийнятті рішень та експлуатації проектів. Це може сповільнити розвиток компанії та призвести до втрати конкурентоспроможності.

2. Конфлікти між керівниками: якщо у компанії відсутній чіткий розподіл повноважень та обов'язків між CEO і СТО, можуть виникнути конфлікти. Різні підходи до управління, непогодження щодо стратегічних напрямків розвитку, або підозри щодо невиконання власних обов'язків можуть послабити командний дух та спричинити втрату продуктивності.

3. Незгоди в команді: відсутність чіткого розподілу повноважень може привести до незгод та непорозумінь серед команди. Якщо немає однозначних вказівок щодо того, з ким співпрацювати або до кого звертатися з конкретними питаннями, можуть виникнути проблеми з координацією та співпрацею між різними підрозділами.

4. Зменшення відповідальності: якщо немає чіткого розподілу повноважень, керівники можуть почувати, що вони не несуть відповідальності за певні області діяльності. Це може призвести до передачі вини один одному, втрати мотивації та пасивного ставлення до проблем.

5. Поганий контроль: відсутність чіткого розподілу керування може призвести до поганого контролю за виконанням завдань та проведенням проектів. Компанія може не мати достатньої інформації про стан проектів, що

може спричинити проблеми з управлінням ресурсами та вчасним прийняттям важливих рішень.

Враховуючи ці недоліки, важливо встановити чіткий розподіл керування між CEO і СТО в ІТ компанії для забезпечення ефективності і успіху ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

Деякі загальні засоби оптимізації організаційної структури, які можна використати в ТОВ «ДРАМ'Н'КОД», включають:

1. Децентралізація: передача відповідальності та прийняття рішень на рівень робітників, що може підвищити швидкість та ефективність виконання завдань.

2. Формування команд: створення команд з різних фахових груп для виконання конкретних завдань, що сприятиме зменшенню зайвих ділових зв'язків та прискоренню процесів прийняття рішень.

3. Впровадження методологій проектного менеджменту: використання методологій, таких як Agile [39] або Scrum [40], дозволяє управляти процесами розробки програмного забезпечення ефективніше і збільшує швидкість виходу на ринок. Слід зауважити, що «традиційний каскадний підхід програє гнучким методам, оскільки вимагає значно більших затрат часу та ресурсів, тому зростає популярність Agile-методів [41, с. 22].

4. Удосконалення комунікацій: забезпечення зручних і ефективних каналів комунікації між різними відділами та співробітниками може підвищити швидкість передачі інформації та запобігти виникненню непорозумінь.

5. Релокування ресурсів: перерозподіл та перепрофілювання співробітників з розгалуженими або зайвими обов'язками може збільшити продуктивність та виконавчу здатність організації.

Оптимізація організаційної структури допоможе забезпечити ефективніше адміністрування бізнес-процесами в ІТ-компанії, покращити комунікацію, скоротити час виконання завдань та підвищити загальну ефективність організації.

### 3.2 Напрями покращення місця ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках

Для того, щоб надати рекомендації щодо покращення місця ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках, спочатку подивимось які загальні чинники сповільнюють розвиток ринку ІТ-аутсорсингу в Україні:

1. Відсутність відповідного законодавчого визначення й регулювання процесів аутсорсингу.

2. Недостатньо розкручений імідж вітчизняного ринку ІТ-аутсорсингу. Саме цим можна пояснити той факт, що у 2012 р. кожна дванадцята компанія замовляла аутсорсингову розробку програмного забезпечення у Маврикії і тільки кожна тридцята зверталась за послугою в Україну [42, с. 189].

3. Недостатній рівень знання англійської мови українськими спеціалістами у сфері ІТ.

4. Наявність великої кількості ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу.

5. Нестабільна економічна та політична ситуація, а також складне юридичне, податкове і бізнес-оточення.

Враховуючи такі чинники та аналіз місця ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках, можемо запропонувати декілька напрямків для удосконалення бізнес-процесів компанії та покращення її місця на цих ринках.

Одним з таких напрямків є залучення співробітників до вивчення іноземних мов. Покращення рівня знання іноземних мов співробітниками ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» сприятиме її розвитку на українському та світовому ринках через такі переваги:

1. Знання іноземних мов дасть змогу співробітникам ефективно спілкуватися з замовниками та розуміти їх потреби та вимоги. Це сприятиме покращенню якості продукту або послуги, а також забезпечить взаєморозуміння з клієнтами, що позитивно впливатиме на репутацію компанії.

2. Знання іноземних мов дозволить компанії виходити на нові ринки збуту за кордоном, що розширить її клієнтську базу та підвищить обсяги продажів. Здатність комунікувати з представниками інших країн сприятиме успішним переговорам, укладанню контрактів та розвитку міжнародного співробітництва.

3. Компанія, яка пропонує співробітникам можливість вивчати іноземні мови, залучатиме до своїх рядів більш якісних та амбітних кадрів. Підвищення рівня знання іноземних мов також дозволить співробітникам брати участь у міжнародних конференціях, семінарах та тренінгах, що сприятиме розширенню їх професійного кола.

4. Компанії, які можуть ефективно спілкуватися з іноземними партнерами та інвесторами, є більш привабливими для інтернаціональних бізнесів. Це може привести до залучення більше іноземних інвестицій, що допоможе компанії у впровадженні нових проектів та розширенні своєї діяльності на ринках за кордоном.

5. Компанія, у якої співробітники володіють декількома іноземними мовами, буде конкурентоздатнішою на ринку праці. Це дозволить привернути більше клієнтів, розширити діяльність та залучити більше талановитих фахівців.

В цілому, покращення рівня знання іноземних мов сприятиме розвитку ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках шляхом покращення комунікації з замовниками, залучення нових клієнтів, розширення ринків збуту, підвищення привабливості для кадрових агентств та інвесторів, а також збільшення конкурентоспроможності компанії.

Однією з слабких сторін, які були визначені для ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» за допомогою SWOT-аналізу є залежність від замовників. Тобто компанія може стикатися з ризиком втрати великого клієнта, що може вплинути на доходи та стабільність. Вирішенням цієї проблеми може бути створення власного продукту.

Розробка і продаж власних продуктів може відкрити для ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» ряд перспектив:

1. Збільшення прибутковості: продаж власних продуктів може створити нове джерело прибутків для компанії. Вони можуть бути продані багатьом клієнтам одночасно, що дозволяє збільшити обсяг продажів і отримувати стабільний потік доходу.

2. Посилення конкурентоспроможності: маючи власні продукти, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Вона отримує можливість пропонувати унікальні рішення або послуги, які відрізняють її від конкурентів.

3. Розширення клієнтської бази: власні продукти можуть привернути нових клієнтів, які шукають самостійні рішення для своїх бізнесів. Це дозволяє компанії привертати нову аудиторію і розширювати свою клієнтську базу.

4. Оптимізація робочих процесів: розробка власних продуктів може допомогти компанії оптимізувати внутрішні робочі процеси. Вона може виробляти технологічні рішення, які полегшать її власну роботу і збільшать ефективність.

5. Диверсифікація діяльності: розробка власних продуктів дозволяє компанії диверсифікувати свою діяльність. Вона може працювати як на ринку аутсорсингових послуг, так і на ринку власних рішень, що забезпечує більшу стійкість і меншу залежність від зовнішніх факторів.

6. Заснування бренду: власні продукти створюють можливості для компанії заснувати власний бренд. Це важливо для підвищення репутації компанії і залучення нових клієнтів.

Відкриття власної продукції може бути важким і вимагатиме інвестицій, часу і ресурсів. Але якщо ця стратегія розробки продукту виконана успішно, вона може забезпечити компанії значний розвиток і прибуток.

Окрім цього, для покращення позиції ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському і світовому ринках можна враховувати наступні напрями:

1. Розширення команди та залучення кваліфікованих спеціалістів. На сучасному ІТ ринку великі значення мають якість та швидкість виконання проектів, тому витрати на залучення досвідчених розробників та фахівців у сфері маркетингу можуть підвищити конкурентоспроможність компанії.

2. Покращення продажів та маркетингової стратегії. Важливо розробити ефективну стратегію для залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Для цього можна використовувати цифровий маркетинг, розробляти привабливі пропозиції для клієнтів та активно просувати продукт на ринку.

3. Встановлення партнерств та співпраця з іншими компаніями. Партнерства можуть допомогти розширити географію продажів та виконання проектів, а також збільшити обсяги замовлення.

4. Удосконалення внутрішніх процесів та управління. Забезпечення ефективного управління, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності працівників допоможе покращити якість виконання проектів та збільшити конкурентоспроможність компанії.

5. Активна участь у професійних спільнотах та подіях:

– розвиток мережі контактів – участь у професійних спільнотах та подіях дозволяє компанії збільшити кількість контактів і встановити співпрацю з фахівцями з різних галузей ІТ. – розширення знань інших спеціалістів – участь у професійних спільнотах та подіях дозволяє отримати доступ до новітніх технологій, трендів та найкращих практик у галузі ІТ.

– позиціонування як експерта – активна участь у професійних спільнотах та подіях дозволяє підвищити впізнаваність компанії та її експертного статусу в галузі ІТ. Виступи на конференціях, публікації в технічних журналах і блогах допомагають компанії залучити увагу від клієнтів, партнерів та потенційних співробітників.

– можливість найняти та зберегти таланти – професійні спільноти та події є ідеальним місцем для знаходження талановитих фахівців і бажаних працівників. Участь у них дозволяє знайти відповідних співробітників, а також

показати переваги роботи в компанії, такі як можливості для професійного зростання та задоволення від роботи.

– оновлення компанії з новітніми трендами – участь у подіях та професійних спільнотах дозволяє компанії бути в тренді та швидко реагувати на зміни в галузі ІТ. Це допомагає компанії впроваджувати нові інновації та залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Ці напрями можна поєднувати та адаптувати залежно від конкретних цілей та потреб компанії. Необхідно системно працювати над усуненням недоліків та вдосконаленням якості продукту, співпрацею зі спеціалізованими партнерами та розширенням ринків збуту.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження ефективності адміністрування бізнес-процесами ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» можна зробити наступні висновки:

1. Сучасні організації все більше стикаються з необхідністю адміністрування бізнес-процесами для ефективного виконання своїх функцій і досягнення стратегічних цілей. Адміністрування бізнес-процесами включає у себе управління, оптимізацію і контроль процесів, що відбуваються в організації.

Однією з особливостей адміністрування бізнес-процесами є його орієнтація на результат. Організація має встановити мету кожного процесу і забезпечити, щоб кожна його складова була спрямована на досягнення цієї мети. Важливо також мати можливість виміряти результативність процесу і аналізувати його ефективність для подальшого вдосконалення.

Іншою специфікою є системний підхід до адміністрування бізнес-процесами. Організація повинна розробити внутрішній системний підхід до управління своїми процесами, враховуючи взаємозв'язки між різними процесами і співпрацю різних підрозділів. Це дозволяє забезпечити гармонійну роботу всієї організації і досягнення спільних цілей.

Також, адміністрування бізнес-процесами вимагає від організації гнучкості і постійного вдосконалення. В умовах постійних змін в бізнес-середовищі, організація повинна бути готовою адаптуватися і вносити зміни у свої процеси, щоб забезпечити високу результативність і конкурентоспроможність.

2. Поняття бізнес-процес має багато значень – від базового розуміння процесу як послідовності дій до складніших моделей та підходів. При цьому основна сутнісна характеристика бізнес процесу – це система структурованих та безперервних, взаємопов'язаних та послідовних дій та операцій, які здійснюються для досягнення певної цілі в рамках організації. Бізнес процеси є

ключовим елементом управління організацією, розвитку та вдосконалення її функцій і діяльності.

3. Оптимізація бізнес процесів є важливим інструментом ефективного управління і може призвести до покращення якості продукції або послуг, зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності. Дослідження ефективності бізнес-процесів на основі показників ефективності та методів їх діагностики, дозволяє обрати найвдаліші методи вдосконалення і таким чином визначити найкращі напрямки оптимізації бізнес процесів.

4. Прикладом для аналізу ефективності адміністрування бізнес-процесами нами було обрано ТОВ «ДРАМ'Н'КОД». Це компанія з розробки програмного забезпечення та постачальник послуг ІТ-аутсорсингу, спеціалізується на веб-розробці та розробці мобільних пристроїв. Аналіз організаційної структури окремих проектів компанії дозволив визначити:

- які ролі і функції виконують члени команди, які залежності існують між ними та які рішення приймаються на різних рівнях конкретного проекту;
- проблеми та слабкі місця, які можуть впливати на реалізацію проекту та на роботу компанії в цілому;
- відповідність організаційної структури потребам проекту;
- які зв'язки та координація існують між проектними командами, як вони співпрацюють та обмінюються інформацією.

5. Аналіз загальної організаційної структури компанії «ДРАМ'Н'КОД», дав нам змогу визначити, що вона відноситься до функціонального типу. З одного боку, такий тип організаційної структури є вдалим для компанії. Працівники компанії можуть спеціалізуватися в своїх областях знань і навичок, що дозволяє їм бути експертами у своїх галузях. Також, оскільки співробітники, які працюють разом у функціональному підрозділі, мають спільні завдання і цілі, комунікація між ними може бути ефективнішою і злагодженою. В свою чергу керівники можуть керувати і контролювати робочі процеси та ресурси у своїй власній області фаховості. Але, в той же час функціональна структура може бути менш гнучкою та менш терміною,

оскільки комунікація та прийняття рішень вимагають багато часу, що може уповільнити виконання проектів.

6. Загалом, організаційна структура ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» має кілька слабих місць, таких як нечітка відповідальність, недостатній розподіл обов'язків та надмірна централізація прийняття рішень. Але перед тим як визначити шляхи її вдосконалення, нами був проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ДРАМ'Н'КОД».

За допомогою PEST-аналізу було визначено, що зовнішнє середовище компанії несе в собі багато викликів. Тобто, в умовах війни, функціонування компанії ускладнюються багатьма факторами. В політичній сфері – це нестабільна політична ситуація у країні через війну, яка може призвести до змін в законодавстві, тарифах та регуляторних вимогах, що може вплинути на міжнародну діяльність компанії. В економічній сфері – зміна валютних курсів в умовах нестабільності може вплинути на фінансове положення компанії та її прибутковість. В соціокультурній – військові дії можуть впливати на рівень безпеки та стабільності в країні, що може відлякувати іноземних клієнтів і партнерів від співпраці з компанією. В технологічній сфері – інтернет-з'єднання та доступ до технологій може бути обмеженим у зоні війни або через знижену інфраструктуру, що може вплинути на здатність компанії працювати і обслуговувати клієнтів в цих регіонах.

Для того, щоб зрозуміти наскільки ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» готове протистояти цим викликам і розвиватись, незважаючи на ускладнення, нами був проведений SWOT-аналіз. За результатами якого було визначено, що у зовнішньому середовищі компанія має загрози у вигляді геополітичної нестабільності, конкуренції з інших країн, валютний ризик. Але в той же час можливостями для розвитку компанії є: міжнародний ріст ринку ІТ-послуг, розвиток нових технологій, залучення іноземних інвестицій. Звісно компанія має деякі слабкі сторони, такі як відсутність власних інновацій, залежність від замовників, високу конкуренцію. Проте, сильними сторонами компанії є

висококваліфікований персонал, вигідне розташування, конкурентоспроможні ціни.

Таким чином, на основі проведеного PEST та SWOT-аналізу та аналізу організаційної структури ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» ми можемо визначити основні напрямки та шляхи вдосконалення адміністрування бізнес-процесами компанії вцілому.

7. Удосконалення адміністрування бізнес-процесами в ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» можна досягти шляхом оптимізації організаційної структури. Ми пропонуємо оптимізувати такі «слабкі» місця в організаційній структурі компанії:

- Призначити керівника Sales Department з наявних Sales менеджерів чи найняти додатково.
- Перевести SMM спеціаліста в підпорядкування голові Sales Department.
- Перекласти функцію нарахування та видачі заробітної плати на бухгалтера компанії, або найняти ще одного фахівця з фінансів для виконання цієї функції.
- Встановити чіткий розподіл керування відділами та чіткий розподіл обов'язків між CEO і СТО.

Зазначені шляхи та напрямки вдосконалення організаційної структури допоможуть забезпечити ефективніше адміністрування бізнес-процесами в ІТ-компанії, покращити комунікацію, скоротити час виконання завдань та підвищити загальну ефективність організації.

8. Окрім цього, ми пропонуємо декілька напрямків для розвитку компанії, які сприятимуть покращенню місця ТОВ «ДРАМ'Н'КОД» на українському та світовому ринках. До таких напрямків відноситься: залучення співробітників до вивчення іноземних мов, розробка і продаж власних продуктів, розширення команди та залучення кваліфікованих спеціалістів, встановлення партнерств та співпраця з іншими компаніями, активна участь у професійних спільнотах та подіях. Отримані результати можуть бути використані керівництвом

«ДРАМ'Н'КОД» в практичній діяльності по удосконаленню адміністрування бізнес-процесами організації.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Drucker F. Peter The Practice of Management. Allied Publishers, 1975. 399 p.
2. Birkinshaw J. What to Expect From Agile, MIT Sloan Management Review, 2018. URL :<https://cutt.ly/rgS9pwB>. (дата звернення: 10.07.2023 р.).
3. Tolfo K. Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*. 2011. Vol.23. Issue 6. P. 423–441.
4. Войнаренко М. П., Костюк О. М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4. С. 49–51.
5. Саніахметова Н.О. Підприємницьке право : навч. посіб. Київ : А.С.К., 2001. 704 с.
6. Тітяєв В., Дівенок Т. Тенденції у проектуванні бізнес-систем нового покоління. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Харків, 2015. С. 33–34.
7. Замазій О. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 1(63). С. 243–245.
8. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.
9. Велещук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1952> (дата звернення 05.09.2023 р.).
10. Модернізація механізмів розвитку малого та середнього бізнесу : монографія / А.І. Бутенко та ін. Донецьк : ІЕП, 2011. 325 с.

11. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 247 с.
12. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993. 223 p.
13. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. P. 11-27.
14. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295-302.
15. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Матеріали міжнародної конференції*. URL :[http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151). (дата звернення 13.07.2023 р.).
16. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць / за ред. О. С. Кузьміна*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.
17. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26.
18. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 540 p.
19. Elliott, J. J. Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*. 42(14), 2000. P. 973–981.
20. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297.

21. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. 2008. Львів, 2008. 26 с.
22. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі: огляд підходів. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443/1388>. (дата звернення 13.09.2023 р.).
23. Довба І. В., Сойма С. Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка та суспільство*. 2016. №6. С. 130–133.
24. Sparrow Elizabeth Successful IT Outsourcing. Springer. 2012. 272 p.
25. Мартинюк О.А., Луньов Д.Ю., Бахчиванжи Л.А. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу як інноваційного інструменту маркетингового менеджменту під час пандемії Covid-19. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць*. 2020. Випуск 46 Частина 1. Одеса : Видавничий дім Гельветика. С. 30–38.
26. Офіційний сайт компанії Drum’N’Code. URL: <https://drumncode.com/agency/>. (дата звернення 23.09.2023 р.).
27. Дорошенко М. П. Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52–56.
28. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2016. № 2. С. 30–33.
29. Основні ролі в ІТ. URL: <https://www.kostrub.online/2020/05/osnovni-roliv-it.html> (дата звернення 05.10.2023 р.).



30. Дудченко О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Функції HR-менеджера на підприємстві. *Наука – виробництво*. Кіровоград. 2016. С. 110–111.
31. Сметанюк О. А., Причепка І. В., Мосійчук В. В. Social media marketing (smm) в Україні: особливості та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 6.
32. Матвєєва, Ю. Т., Опанасюк, Ю. А., Бондар, Т. В., Петренко, Д. О. Sales-management як один з ключових напрямків управління сучасною організацією. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 1. С. 43–57.
33. Огляд ІТ-професії. Чим займається тестувальник? URL: <https://sourceit.com.ua/ua/blog/obzor-it-professii-chem-zanimaetsya-testirovschik/> (дата звернення 08.10.2023 р.).
34. Деркач Т.Л., Саприкіна М.С. Твоє майбутнє у сфері інформаційних технологій. Київ: Видавництво «Юстон», 2018. 40 с.
35. Що таке PEST-аналіз. *Офіційний сайт Дія-Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz> (дата звернення 15.10.2023 р.).
36. Балабанова Л. В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки України. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. Вип. 10. Т. 1.
37. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113–122.
38. Багорка М. О., Білоткач І. А. Swot-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 6. С. 17-23.
39. Stellman A., Greene J. Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban. USA: O'Reilly Media, 2013. 420 p.
40. Сазерленд Дж. Scrum. Революційний метод управління проектами. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2022. 280 с.

41. Приймак В. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Київ, 2019. №6 (207). С. 21-27

42. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 185-190.