

## ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ІТ-СЕКТОРУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

АВГУСТИН Руслан<sup>1</sup>, БУДНЯК Лілія<sup>2</sup>, БУДНЯК Віталій<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

e-mail: [avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

<sup>2</sup> Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України

<https://orcid.org/0000-0002-4869-1344>

e-mail: [stoyko\\_li@tdmu.edu.ua](mailto:stoyko_li@tdmu.edu.ua)

<sup>3</sup> Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0002-4393-7576>

e-mail: [xuguk88@gmail.com](mailto:xuguk88@gmail.com)

У статті актуалізується проблематика ефективного функціонування суб'єктів ІТ-сектора національної економіки України в умовах цифрової трансформації суспільства та глобалізації. З таких позицій метою дослідження визначено удосконалення методичних засад аналізування та обґрунтування засобів підвищення ефективності бізнес-процесів організацій сектора інформаційно-комунікаційних технологій в умовах діджиталізації економіки й суспільства. Показано, що сектор ІКТ України сьогодні розвивається чи не найвищими темпами та має практично необмежений потенціал для подальшого економічного поступу, однак, збереження високого рівня інвестиційної привабливості та економічної ефективності господарювання потребує вдосконалення методичних підходів до аналізування та забезпечення зростання ефективності бізнес-процесів суб'єктів сфери ІТ-послуг. Доведено, що бізнес-аналіз на початковій фазі проходження ІТ-проектним етапів його життєвого циклу дозволить вирішити такі завдання: забезпечення достовірної інформації в потрібному розрізі для ухвалення управлінських рішень; визначення рівня поточної ефективності бізнес-процесів; оцінка потреб бізнесу, поточних і стратегічних вимог суб'єкта ІТ-сфери до ефективної організації бізнес-процесів; формування стратегії розвитку ІТ-компанії; визначення шляхів досягнення цілей господарюючого суб'єкта; оцінка необхідності змін у внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесах; оцінка і контроль ризиків пов'язаних з розвитком бізнесу; забезпечення координованої роботи всіх підрозділів ІТ-компанії.

Ключові слова: діджиталізація економіки, цифрова трансформація, суб'єкти ІТ-сектору, бізнес-процеси, методика аналізування, механізми ефективізації.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-25>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Бурхлива цифровізація економічних та суспільних відносин на тлі глобалізації привела до стрімкого зростання об'єктивно існуючого попиту на ІКТ-продукти та послуги. На сьогодні вже більшість сфер суспільного життя не обходиться без застосування цифрових технологій та/чи комунікацій. Широкомасштабне впровадження штучного інтелекту лише прискорить ці процеси. У підсумку в десятки разів зріс та продовжує зростати попит на ІКТ-продукти і послуги та саме за рахунок цього галузь «Інформація і комунікації» стала одним зі драйверів у більшості економіках світу та Україна не виключення з цього тренду.

Однак, разом з збільшенням масштабів замовлень та нарощенням обсягів господарської діяльності вітчизняні ІТ-компанії, значна частина з яких була створена й побудована на принципах не стільки повноцінної організаційно-управлінської структури менеджменту, як на засадах договірної (т. зв. дружньої) співпраці окремих фахівців ІТ-сфери, яких об'єднували спільні інтереси, пов'язані з виконанням субпідрядів великих закордонних або рідше вітчизняних корпорацій, стикнулися з низкою труднощів, пов'язаних з їх корпоративним ростом у крупніші суб'єкти господарювання, функціонування яких має вибудовуватися за принципами сучасного менеджменту. При тому фокус уваги все більше зміщується на найдрібніший рівень управління – бізнес-процеси загальної технологічної схеми організації діяльності в ІТ-секторі. Відтак, теоретико-методичні й методико-прикладні напрацювання у сфері, з одного боку, аналізування, а, з іншого боку, забезпечення підвищення ефективності бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектора в умовах цифрової трансформації економіки й суспільства України є актуальними і набувають все більшої значимості та затребуваності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Разом із розвитком процесно орієнтованих методів управління на початку ХХ-х років активно почала збільшуватися чисельність публікацій, у яких провідним об'єктом дослідження слугували саме бізнес-процеси. Дійсно, ефективність управління підприємствами істотно зростає за умови декомпозиції технологічного процесу бізнесу на окремі дрібні складові, компоненти. Цим та

супутнім до них аспектам присвячені публікації таких науковців, як О. Гончарова [3, с. 78–82], Л. Проданова та К. Шерстюкова [7, с. 115–126], В. Харечко [9, с. 14–18], П. Куцик [10, с. 64–76] та ін.

Разом з глобалізацією та цифровою трансформацією на провідні позиції (за обсягами та ефективністю господарювання) вийшли підприємства сектора інформаційно-комунікаційних технологій. Однак, збільшення чисельності суб'єктів галузі інформації та телекомунікацій, ускладнення в зв'язку з цим конкуренції на ринку ІТ-продуктів та актуалізація уваги до питань забезпечення їх ефективності в значній мірі обумовили науковий інтерес до питань аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектора. Достатньо вагомими напрацюваннями в цій сфері слугують публікації Т. Васильціва і Р. Лупака [1, с. 56–63], О. Ващенко [2, с. 74–78], О. Колянка [4, с. 93–98], А. Процикевича [5, с. 47–54], Л. Проданової, О. Томчук [6, с. 45–60], Т. Халімона [8, с. 59–64], Т. Штець [11, с. 14–19] та інших науковців.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Однак, все ж слід визнати, що питання процесного підходу до управління суб'єктами господарювання в сфері ІТ-бізнесу все ще не набули достатнього поширення, а, відтак, і вивчення в профільній науковій літературі. Окрім того, умови, що змінюються, а, саме, з одного боку, ускладнюються в середовищі війни, однак, з іншого боку, зі значними перспективами з огляду на все більш поглинаючу цифрову трансформацію економіки і суспільства, накладають нову специфіку й обумовлюють напрацювання нових підходів і нових практик до менеджменту в сфері ефективізації бізнес-процесів вітчизняних організацій, які спеціалізуються на створенні та поширенні ІТ-продуктів.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є удосконалення методичних засад аналізування та обґрунтування засобів підвищення ефективності бізнес-процесів організацій сектора інформаційно-комунікаційних технологій в умовах діджиталізації економіки й суспільства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сьогодні еволюція господарських систем усіх рівнів та всіх видів економічної діяльності відбувається за умов глобалізації, діджиталізації та пов'язаних з ними сучасних економіко-соціальних перетворень, маючи в значній мірі непередбачуваний характер, що ускладнює процес прийняття рішень щодо ефективного управління. В цих умовах прискорення процесів розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на продукуванні ІТ-послуг та продуктів, як локальним господарськими системами необхідно використати переваги проектного управління (менеджменту бізнес-процесів), що дозволить цим економічним агентам бути успішними в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші. Сьогодні управління бізнес-процесами є однією з найбільш прогресивних управлінських технологій, що спрямована на реалізацію проектів з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами і ресурсами, а також якості кінцевих результатів проекту.

Сучасна господарська система організацій ІТ-сектора потребує певних інструментів, які б за проектного підходу впливали на результативність її діяльності, в процесі якої часто виникають перебої у зв'язку з обмеженою кількістю певних ресурсів (фінансів, персоналу, інформації, інших ресурсів та можливостей тощо) шляхом вироблення ефективних управлінських рішень.

Базовим терміном в понятійному апараті проектного управління є «проект». Найважливішими складовими різних тлумачень терміну «проект» є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Управління бізнес-процесами (проектне управління, проектно-орієнтоване управління) можна ідентифікувати як окрему сферу знань з планування, організації та управління ресурсами, а також процесу моніторингу й регулювання змін з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань ІТ-проекту.

Відповідно до загальноприйнятих принципів управління бізнес-процесами вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху так званої «проектної тріади» (час, якість, вартість). Провідні світові експерти з проектного управління вважають, що використання «кращих практик» (досвіду найуспішніших проектів) дозволять забезпечити успіх і суттєво знизити ризики проектів, а відтак: нарощувати ефективність; підвищувати результативність; забезпечувати стандартизацію; приводити до стабільності і якості виконання завдань. Напрямів

застосування концепції проектного менеджменту надзвичайно багато і вони можуть охоплювати практично всі господарські системи. Далеко не виключенням тут слугує сектор ІТ-продуктів та послуг.

Внаслідок складності і динамічності бізнес-середовища збільшується кількість змін, які необхідно провести організаціям ІТ-сфери. Також підвищуються вимоги до якості змін. Вони мають здійснюватися швидше, результативніше, з меншою кількістю збоїв, мати більш широке охоплення й глибину. Отже, проблематика планування і впровадження змін набуває стратегічної важливості для будь-якого сучасного суб'єкта господарювання у сфері ІТ-послуг. З'явилися нові незалежні суб'єкти господарювання різних форм власності, які самостійно визначають стратегію діяльності, формують товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику і, відтак, сприяють створенню конкурентного середовища в ІТ-сфері. Це привело до появи нових внутрішніх технологічних процесів, а також форматів відносин зі зовнішніми контрагентами, зокрема замовниками ІТ-продуктів, більша частина яких перейшла у сферу цифрових комунікацій та відносин.

Необхідно зазначити, що сучасні зміни, особливо обумовлені діджиталізацією, стосуються усіх аспектів діяльності організацій ІТ-сектора і пов'язані з ідентифікацією коливань економічної кон'юнктури споживчого ринку внаслідок його позитивної або негативної динаміки, зміною потреб та уподобань споживачів, впливом держави на процеси цифрової трансформації економіки та суспільства, а також розробкою ефективних заходів щодо адаптації суб'єктів господарювання до існуючих умов з метою недопущення стагнації та зниження ділової активності.

Проектне управління в ІТ-секторі дає змогу розв'язувати такі завдання: визначати цілі ІТ-проекту; структурувати проєкт; визначати фінансові потреби і джерела фінансування проєктів; вибирати субпідрядників, інших виконавців; розробляти і укладати контракти; розраховувати кошторис і бюджет проєкту; визначати терміни виконання проєкту, розробляти графіки їх реалізації; управляти проєктними ризиками.

Найбільший ефект від інформатизації досягається за процесно-орієнтованої структури управління організацією ІТ-сектору, яка розглядається як сукупність бізнес-процесів: впорядкованих в часі взаємозалежних робіт, у ході яких споживаються нематеріальні, трудові, фінансові ресурси спрямовані на одержання певного результату. Якщо підприємство господарює ефективно, то в процесі перетворення ресурсів виникає результат у формі прибутку, розширення ринку збуту, формування податкових відрахувань, виконання соціальної функції тощо. Основними об'єктами оптимізації бізнес-процесів є планування: потреб у ресурсах, потреб у технологічних потужностях і т. п.

Сьогодні планування ресурсів, прогнозування фінансового стану, підготовки ефективних управлінських рішень для суб'єктів ІТ-сфери неможливе без інформатизації процесів управління та використання математичних моделей.

Основна увага приділяється формуванню т. зв. інтегрованих економічних систем управління та планування ресурсів бізнесу, які поєднують економіко-математичні методи та сучасні засоби збору, передачі і обробки економічної інформації. Призначенням таких систем є інтеграція всіх відділів та функцій на підприємстві в єдину комп'ютерну систему, яка надає можливість задовольнити усі першочергові та специфічні потреби підрозділів. З одного боку, це інформаційно-аналітичні системи, однак з іншого – бізнес-стратегії, які містять в собі набір ключових для даної галузі функціональних застосувань, і допомагають збільшити частку бізнесу за допомогою ефективної ІТ-підтримки та оптимізації внутрішніх і зовнішніх операційних та фінансових процесів.

Нині наявність системи автоматизації бізнес-процесів є стандартом для підприємств більшості видів економічної діяльності, у т. ч. ІТ-компаній, причому тих, які виростили з малих фірм у крупні ІТ-корпорації. Діджиталізація як створює нові можливості, так і змушує вітчизняні організації ІТ-сектора ґрунтовніше вибирати системи аналізування й ефективізації бізнес-процесів як інструмент конкурентної боротьби, оскільки кожен вид діяльності має свою специфіку і особливі вимоги до систем такого класу.

Найефективнішим інструментом для запровадження систем управління бізнес-процесами організацій ІТ-сектору є різновид ІТ-проєктів, які можна охарактеризувати як комплекс скоординованих, організаційних, інвестиційних, економічних, аналітично-дослідницьких, інформаційно-технологічних та технологічних заходів, метою яких є інформатизація діяльності суб'єкта господарювання, збільшення ефективності та оптимізація управління його ресурсами, за допомогою впровадження ІС на підприємстві та досягнення низки пов'язаних із цим процесом цілей. Або інакше кажучи, управління бізнес-процесами організацій ІТ-сфери також слугує

процесом ув'язки таких систем до умов об'єкту автоматизації та згідно із його бізнес-стратегією.

Серед основних характеристик проекту впровадження систем управління бізнес-процесами вітчизняних ІТ-компаній варто відзначити: комунікації (зростає кількість зв'язків в комунікаціях, задіюється багато вузьких фахівців, багато зацікавлених сторін); знання, технології та технологічність (великі обсяги інформації, складні алгоритми обробки інформації); управління змінами (велика кількість змін по ходу проекту); трудомісткість і тривалість; великий розмір проекту, характерні ризики, кадри, фінанси (великі проекти, бюджет яких співставний з бюджетом компанії підрядника).

В сучасних умовах діджиталізації реалізація проектів управління бізнес-процесами суб'єктів ІТ-сектора є запорукою підвищення рівня їх конкурентоспроможності як одночасної умови вирішення складного завдання вибору оптимальної системи менеджменту у відповідності до бізнес-вимог конкретного суб'єкта сфери ІТ-послуг та його специфіки.

Незалежно від обраної моделі життєвого циклу бізнесу чи методології ведення проекту, процес аналізу завжди є обов'язковим етапом роботи, адже він є початковим і визначає підґрунтя для забезпечення функціональної адекватності і якості систем управління бізнес-процесами суб'єкта ІТ-сектора. Бізнес-аналіз трактується як відносно нова компетенція і методика, що сформована на перетині технологій, які динамічно розвиваються, та бізнес-реалій, що вимагають стрімкого реагування: від виведення на ринок нових ІТ-продуктів і послуг до скорочення витрат, реінжинірингу процесів і автоматизації (зокрема впровадження систем менеджменту бізнес-процесів). Сьогодні така сфера знань як управління вимогами є базовою для більшості ІТ-проектів згідно всесвітньо визнаного стандарту практики бізнес-аналізу ВАВОК, що детально описує такі сфери знань, як планування і контроль бізнес-аналізу; виявлення вимог; комунікація і управління вимогами; аналіз підприємства; аналіз вимог; оцінка та узгодження рішення; базові компетенції бізнес-аналізу; методики бізнес-аналізу. Кожна з цих груп завдань і методик описує стандартизовані, процеси, досвід, навички та вимоги до результатів компетентного виконання своїх завдань бізнес-аналітиком.

Одним з найкращим інструментом для бізнес-аналізу зі сторони підприємства є аналітична модель The Zachman Framework, яка містить цілісний опис ключових стратегій бізнесу, пов'язаних з інформацією, прикладними системами і технологіями, а також їх впливом на функції і бізнес-процеси суб'єкта господарювання. Саме на етапі бізнес-аналізу (аналізування якості та ефективності бізнес-процесів суб'єкта ІТ-сфери) ця модель за адаптованого проектного підходу (процесна орієнтованість та Agile-SRUM методологія) надасть змогу зручніше розглянути архітектуру організації на загал. Відтак вдале поєднання аналітичних інструментів та проектною методологією дозволить реалізувати та запровадити процеси менеджменту бізнес-процесів на вітчизняних організаціях ІТ-сектора вчасно та згідно поставлених бізнес-вимог.

Одним з головних завдань при виборі стратегії управління змінами в ІТ-бізнесі є оцінка економічної ефективності кожного ІТ-проекту. Йдеться про результативність проекту згідно визначених критеріїв успішності, що задовольняє потреби його основних учасників і визначається як відношення результатів, в тому числі і непрямих, до затрат на реалізацію проекту. Сьогодні сформувалося декілька груп методичних підходів, призначених для того, щоб оцінити фінансовий прибуток або різні нематеріальні переваги, які дає використання систем управління бізнес-процесами в бізнесі. Всі методи оцінювання ефективності ІТ-проектів умовно можна розділити на 3 основні групи, фінансові показники яких можуть бути доповнені стандартним методом інвестиційного аналізу та засобами економічного аналізу; якісні та кількісні (ключові індикатори ефективності, Key Performance Indicator KPI) доповненні експертними оцінками; імовірнісні та нечіткі підходи доповненні змішаними та комбінованими методами оцінювання.

При тому інтегральний показник ефективності ІТ-проекту є показником, який обчислюється в результаті зважування визначеної комбінації фінансових та не фінансових кількісних та якісних індикаторів і комплексно характеризує узагальнений стан якості та ефективності ІТ-проекту. Для оцінювання ІТ-проектів та бізнес-процесів у їх межах пропонується використовувати комплексний методичний підхід, який передбачає зведення основних показників ефективності та експертних оцінок результативності, спираючись на методи нечіткої логіки. Такий вибір обумовлений тим, що ефективність ІТ-проекту залежить у великій мірі від невизначених чинників різної природи, коли сам термін «ефективність» в контексті вимірювання може бути не надто нечітким.

У цілому запровадження систем управління бізнес-процесами на вітчизняних організаціях сфери ІТ-продуктів та послуг, як свідчить практика, є успішним і доводить переваги їх

використання як однієї з можливих методологій управління, що орієнтуються на продукт. Успішність таких практик здебільшого обумовлюється такими чинниками, як впровадження проведене у встановлені терміни; впровадження проведене у рамках бюджету; система менеджменту бізнес-процесів відповідає очікуванням замовника проекту (кінцеві результати є задокументованим і погодженими ще до початку проекту); використання випробуваних на практиці методів скорочує час впровадження і навчання; формалізована документація дозволяє всім учасникам команди впровадження розуміти цілі і напрям поступу; при проходженні проекту через усі фази методології створюється повний і деталізований план впровадження з високим рівнем керованості.

Основний нефінансовий результат, який керівництво ІТ-компанії може отримати, стосується: можливості структурувати бізнес-процеси та створити стандарти управління на підприємстві; використання процесу впровадження нових методів управління для вдосконалення бізнес-процесів підприємства, перейнявши досвід від нової системи, що вже впроваджувалась на багатьох підприємствах по всьому світу; налагодження механізмів співпраці з клієнтами, стандартизації та автоматизації всіх технологічних процесів; оптимізації роботи персоналу, щоб працівник швидше та ефективніше виконував рутинні операції і докладав більше зусиль до пошуку нових рішень.

Процес впровадження систем управління бізнес-процесами в організаціях ІТ-сектору є складним та вимагає серйозної підготовчої роботи, великого обсягу знань і навичок персоналу не лише команди інтегратора, але й безпосередньо працівників ІТ-компанії, де реалізується такий управлінський проект. Команді з впровадження проектів доводиться вирішувати проблеми організаційного, технологічного характеру та долати протидію з боку співробітників установ-замовників. Для зменшення дії вказаних негативних факторів необхідно змінити мотивацію персоналу, заохочувати не за відсутність формальних помилок, а за ріст показників діяльності, а також формувати у персоналу впевненість у невідворотності новацій, підтримки проекту з боку вищого керівництва. Організаційні та технологічні труднощі можна подолати за допомогою додаткових консалтингових та аудиторських послуг, які спеціалізуються на впровадженні таких систем менеджменту бізнес-процесів організації, але це здорожчує проект.

В ході управління проектами з ефективізації бізнес-процесів вітчизняних суб'єктів ІТ-сфери необхідно мінімізувати головні ризики, які головню пов'язані з такими чинниками: невідповідність функцій систем менеджменту бізнес-процесів фактичним бізнес-процесам, що автоматизуються; перевищення кошторису на впровадження системи, що може бути спричинено недооцінкою масштабів проекту; переоцінкою людських ресурсів, неможливістю найняти необхідних фахівців і недостатньою професійною підготовкою співробітників; незадовільне управління проектом в цілому; зміна цілей суб'єкта господарювання по мірі проходження етапів життєвого циклу його розвитку; зниження ефективності роботи ІТ-організації та опір залученого в проект персоналу.

Оскільки проект інформатизації та запровадження систем аналізування й підвищення ефективності бізнес-процесів вітчизняних організацій ІТ-сфери, це не лише технологічний ІТ-проект, а насамперед бізнес-проект оптимізації бізнес-процесів та управління ресурсами в бізнесі, то задля досягнення кращих результатів слід залучати ефективні методи та підходи в управлінні такими проектами у поєднанні з методами та інструментами бізнес-аналізу в процесі синхронізації внутрішньогосподарських систем, як ІТ-інструменту, з одного боку, та бізнес-архітектури і бізнес-процесів суб'єкта господарювання, з іншого боку. Зауважимо та наголосимо на тому, що основними завданнями бізнес-аналітики під час запровадження організаціями ІТ-сектора систем управління їх бізнес-процесами є забезпечення достовірної інформації в потрібному розрізі для прийняття управлінських рішень; визначення рівня поточної ефективності бізнес-процесів; оцінка потреб бізнесу, поточних і стратегічних вимог суб'єкта господарювання відносно ефективної організації його внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; формування стратегії розвитку ІТ-компанії на загал або окремих її напрямків; визначення шляхів досягнення намічених цілей підприємств вітчизняного ІТ-сектора; оцінка необхідності змін у внутрішніх і зовнішніх процесах ІТ-компанії; оцінка і контроль ризиків пов'язаних з розвитком бізнесу; забезпечення координованої роботи всіх підрозділів організації, що спеціалізується на продукуванні ІТ-послуг та продуктів.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Сектор ІКТ України сьогодні розвивається чи не найвищими темпами та має практично необмежений потенціал для подальшого економічного поступу, особливо з огляду на існуючу

потребу у повоєнній відбудові національної економіки України безпосередньо на засадах інноваційності та інформаційно-технологічної модернізації. Однак, вже на сьогодні вітчизняні організації сектора ІКТ відчують зниження рівня власної фінансово-економічної ефективності. Збереження високого рівня інвестиційної привабливості та економічної ефективності господарювання потребує вдосконалення методичних підходів до аналізування бізнес-процесів суб'єктів сфери ІТ-послуг. Удосконалення методики аналізування, а також розробка й впровадження нових інструментів до більш якісного управління бізнес-процесами суб'єктів ІТ-сфери дозволить забезпечити ефективізацію їх діяльності, а також функціонування та подальший поступ вітчизняної сфери ІКТ-продуктів та послуг в цілому. Це також позитивно позначиться на розвитку сектора цифрової економіки та зміцненні конкурентоспроможності національної економіки України та її провідних секторів і галузей на загал.

Сучасна господарська система у зв'язку з обмеженою кількістю ресурсів потребує нових інструментів, які б впливали на результативність її діяльності шляхом вироблення ефективних управлінських рішень. Таким інструментом є управління бізнес-процесами як актуальна прогресивна управлінська технологія, що забезпечує суб'єктам господарювання в різних секторах економіки, зокрема в ІТ-сфері, успіх в конкурентній боротьбі і дозволяє швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші. Внаслідок складності і динамічності бізнес-середовища збільшується кількість і підвищуються вимоги до якості змін в діяльності вітчизняних суб'єктів ІТ-сфери. Завдяки адаптаційним можливостям до змін, вітчизняні ІТ-компанії розвиваються відповідно до потреб ринку ІТ-продуктів і послуг, все частіше відіграють роль каталізатора структурних перетворень у національному господарстві, з'являються нові незалежні суб'єкти господарювання різних форм власності і нові формати суб'єктів сфери ІКТ.

Інформація є головним чинником змін в сучасному бізнесі, а управління змінами зумовлює необхідність інноваційних інформаційних систем управління, які базуються на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях. За підходом до управління бізнес-процесами створення, реалізація та запровадження інформаційних систем здійснюється через ІТ-проекти, управління якими передбачає поєднання бізнес-стратегії ІТ-компанії і прогресивних інформаційних технологій. Сьогодні для управління суб'єктами сфери ІТ та оптимізації їх бізнес-процесів доцільно використовувати сучасні інтегровані корпоративні інформаційні системи, зокрема в частині планування ресурсів, відносин з клієнтами та замовниками послуг і продуктів та ін.

Бізнес-аналіз на початковій фазі проходження ІТ-проектом етапів його життєвого циклу дозволить вирішити такі завдання: забезпечення достовірної інформації в потрібному розрізі для ухвалення управлінських рішень; визначення рівня поточної ефективності бізнес-процесів; оцінка потреб бізнесу, поточних і стратегічних вимог суб'єктів ІТ-сфери до ефективної організації бізнес-процесів; формування стратегії розвитку ІТ-компанії; визначення шляхів досягнення цілей господарюючого суб'єкта; оцінка необхідності змін у внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесах; оцінка і контроль ризиків пов'язаних з розвитком бізнесу; забезпечення координованої роботи всіх підрозділів ІТ-компанії. З огляду на це, незалежно від обраної методології управління бізнес-процесами організацій ІТ-сектора, для якісного управління їх ефективністю необхідний етап бізнес-аналізу, наявність відповідних компетенцій у членів команди, які ним займаються, та комунікацій з іншими членами команди ІТ-проекту.

Подальші дослідження варто сконцентрувати навколо розроблення концептуальних положень для формування та реалізації політики системного розвитку вітчизняних суб'єктів сектора ІКТ.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 56-63.
2. Ващенко О. П. Оцінка рівня ресурсного забезпечення телекомунікаційних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1(18). С. 74-78.
3. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
4. Колянко О. В. Управління комунікаціями та інформаційними каналами телекомунікаційних підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. № 58. С. 93-98.

5. Куцик П. О., Процикевич А. І. Концептуальні характеристики функціонування та особливості державного регулювання розвитку ринку ІТ-послуг. Економічний дискурс. 2017. Вип. 3. С. 47-54.
6. Проданова Л. В., Томчук О. В. Економічна політика підтримки розвитку ІТ-сфери. Економіка і організація управління. 2023. № 1. С. 45-60.
7. Проданова Л. В., Шерстюкова К. Ю. Особливості розвитку інформаційного бізнесу та підприємництва в Україні. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 4(2). С. 115-126.
8. Халімон Т. М., Асан Айсулу. Інноваційні тренди цифрової трансформації телекомунікаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 59-64.
9. Харечко В. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. Громадський простір. 2016. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskiyh-orhanizatsij>
10. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. Economic Annals-XXI. 2020. № 182 (3-4). P. 64-76.
11. Lupak R., Shtets T., Vasylytsiv T. General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. International independent scientific journal. 2020. № 20. Vol. 2. P. 14-19.

#### REFERENCES:

1. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Shtec, T. F. (2018). Justification of strategic directions, goals and measures of the state policy of realization of the potential of the IT sector of the economy of Ukraine. Entrepreneurship and trade. Issue 23. P. 56-63.
2. Vashchenok, O. P. (2020). Assessment of the level of resource provision of telecommunications enterprises. Pryazovsky Economic Bulletin. No. 1(18). P. 74-78.
3. Honcharova, O.M. (2013). Reengineering business processes as a method of process control. Visnyk
4. Kyiv's'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. no. 10 (151), pp. 78-82.
5. Kolenko, O. V. (2019). Management of communications and information channels of telecommunications enterprises. Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences. No. 58. P. 93-98.
6. Kutsyk, P. O., Protsykevych, A. I. (2017). Conceptual characteristics of functioning and peculiarities of state regulation of IT services market development. Economic discourse. Issue 3. P. 47-54.
7. Prodanova, L. V., Tomchuk, O. V. (2023). Economic policy of supporting the development of the IT sphere. Economics and management organization. No. 1. P. 45-60.
8. Prodanova, L. V., Sherstyukova, K. Yu. (2019). Peculiarities of the development of information business and entrepreneurship in Ukraine. Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaeva. Series «Economic Sciences». No. 4(2). P. 115-126.
9. Halimon T. M., Asan Aisulu (2023). Innovative trends in digital transformation of telecommunications enterprises. Investments: practice and experience. No. 10. P. 59-64.
10. Kharechko, V. (2016). CANVAS business model for public organizations. URL : <https://www.space.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskiyh-orhanizatsij>
11. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. Economic Annals-XXI. No. 182 (3-4). P. 64-76.
12. Lupak, R., Shtets, T., Vasylytsiv, T. (2020). General aspects of state policy to ensure the digital transformation of the national economy. International independent scientific journal. No. 20. Vol. 2. P. 14-19.

#### APPROACHES TO THE ANALYSIS AND ENSURING THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES OF IT SECTOR ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

AVHUSTYN Ruslan<sup>1</sup>, BUDNIAK Liliia<sup>2</sup>, BUDNIAK Vitalii<sup>1</sup>

<sup>1</sup> West Ukrainian National University

<sup>2</sup> I. Horbachevsky Ternopil National Medical University

*The article updates the issue of the effective functioning of subjects of the IT sector of the national economy of Ukraine in the conditions of digital transformation of society and globalization. From such positions, the purpose of the research is to improve the methodological principles of analysis and justification of means of increasing the efficiency of business processes of organizations of the information and communication technology sector in the conditions of digitalization of the economy and society. It is shown that the ICT sector of Ukraine today is developing at almost the highest rates and has practically unlimited potential for further economic progress, especially given the existing need for the post-war reconstruction of the national economy of Ukraine directly on the basis of innovation and information technology modernization. However, already today domestic organizations of the ICT sector experience a decrease in the level of their own financial and economic efficiency. Maintaining a high level of investment attractiveness and economic efficiency of management requires the improvement of methodical approaches to the analysis of business processes of entities in the field of IT services. Improvement of the analysis methodology, as well as the development and implementation*

*of new tools for better management of business processes of IT subjects will allow to ensure the efficiency of their activities, as well as the functioning and further progress of the domestic field of ICT products and services as a whole. It will also have a positive effect on the development of the digital economy sector and strengthening the competitiveness of the national economy of Ukraine and its leading sectors and industries in general. It has been proven that information is the main factor of changes in modern business, and change management necessitates the need for innovative information management systems based on modern information and communication technologies. According to the approach to the management of business processes, the creation, implementation and introduction of information systems is carried out through IT projects, the management of which involves a combination of the business strategy of the IT company and progressive information technologies. Today, it is advisable to use modern integrated corporate information systems to manage IT entities and optimize their business processes, in particular in terms of resource planning, relations with clients and customers of services and products, etc.*

*Key words: digitization of the economy, digital transformation, subjects of the IT sector, business processes, analysis methods, mechanisms of efficiency.*