

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

« 02 » червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Оптимізація управління бізнес-процесами організації на
основі сучасних методів»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОБ-1-22-4.0д

Бабарика Софія Сергіївна


(підпис)

Науковий керівник

Доктор наук з державного управління, доцент

Рябець Катерина Анатоліївна


(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Бабарика Софія Сергіївна

Оптимізація управління бізнес-процесами організації на основі сучасних методів. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Рябець Катерина Анатоліївна, доктор наук з державного управління, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному та прикладному аналізу методів і інструментів оптимізації управління бізнес-процесами організації на основі сучасних методів. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об'єкт, предмет та завдання дослідження. У першому розділі розкрито сутність управління бізнес-процесами, проведено систематизацію сучасних методів і інструментів оптимізації (Lean, Six Sigma, BPR, BPM/BPMN, ERP, CRM, RPA), охарактеризовано методологію комплексного оцінювання ефективності управлінських заходів. У другому розділі наведено загальну характеристику Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, діагностовано поточний стан системи управління бізнес-процесами, розроблено практичні рекомендації щодо їх оптимізації. У висновках сформульовано узагальнення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, оптимізація, BPM, Lean, ERP-система, цифрова трансформація, вища освіта, ефективність управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 46 найменувань, на 6 сторінках. Повний обсяг роботи – 68 сторінок, основний текст займає 58 сторінки. Робота містить 15 таблиць і 7 рисунків.

SUMMARY

Babaryka Sofiia Serhiivna

The Optimization of Business Process Management in an Organization Based on Modern Methods. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Ryabets Kateryna Anatoliivna, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Management Department.

This qualification paper examines the theoretical and applied aspects of methods and tools for optimizing business process management in an organization based on modern approaches. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the aim, object, subject, and objectives of the research. The first chapter examines the essence of business process management, systematizes modern optimization methods and tools (Lean, Six Sigma, BPR, BPM/BPMN, ERP, CRM, RPA), and describes the methodology for comprehensive evaluation of management measure effectiveness. The second chapter provides a general overview of the Faculty of Economics and Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, diagnoses the current state of the business process management system, and develops practical recommendations for its optimization. The conclusions present a synthesis of the theoretical and practical findings of the research.

Keywords: business process, business process management, optimization, BPM, Lean, ERP systems, digital transformation, higher education, management effectiveness.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 46 titles over 6 pages. The total length of the work is 68 pages, with the main text occupying 58 pages. The work includes 15 tables and 7 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ	8
1.1 Сутність управління бізнес-процесами на основі сучасних методів.....	8
1.2 Характеристика інструментів оптимізації управління бізнес-процесами організації.....	15
1.3 Методологія комплексного оцінювання впливу оптимізаційних заходів на управління бізнес-процесами організації.....	24
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФАКУЛЬТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ	29
2.1 Загальна характеристика Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка	29
2.2 Аналіз управлінських процесів та оцінка ефективності інформаційного забезпечення Факультету економіки та управління.....	35
2.3 Рекомендації щодо оптимізації управління бізнес-процесами Факультету економіки та управління	48
Висновки до розділу 2.....	57
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів, що постали перед Україною, здатність організацій ефективно управляти своїми бізнес-процесами набуває стратегічного значення. Зростання конкуренції, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень і обмеженість ресурсів вимагають від організацій переходу від інтуїтивного до системного, засадничо обґрунтованого підходу до управління процесами. Управління бізнес-процесами (BPM) як самостійна управлінська дисципліна забезпечує організаціям інструментарій для цілеспрямованого вдосконалення операційної діяльності, від моделювання процесів за методологією BPMN до впровадження інтегрованих ERP-систем та технологій автоматизації.

Для закладів вищої освіти ці виклики набувають специфічного характеру: вони функціонують в умовах подвійного регуляторного середовища, багатопроцесної операційної моделі та зростаючих вимог до якості управлінських рішень з боку здобувачів освіти, роботодавців та органів акредитації. Незважаючи на наявність галузевих інформаційних систем, значна частина управлінських процесів у вітчизняних закладах вищої освіти залишається фрагментованою, що призводить до операційних втрат і зниження якості адміністративного обслуговування. Актуальність теми зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного впровадження сучасних методів оптимізації управління бізнес-процесами у діяльності освітніх організацій.

Мета дослідження — узагальнення теоретичних підходів до оптимізації управління бізнес-процесами організації на основі сучасних методів та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Завдання дослідження:

- обґрунтувати теоретичні засади управління бізнес-процесами організації та систематизувати сучасні підходи до їх оптимізації;
- охарактеризувати інструментарій управління та оптимізації бізнес-процесів організації і визначити методологію комплексного оцінювання ефективності управлінських заходів;
- проаналізувати стан управлінських процесів та оцінити ефективність інформаційного забезпечення Факультету економіки та управління;
- розробити рекомендації щодо оптимізації управління бізнес-процесами Факультету на основі виявлених проблем.

Об'єкт дослідження – управління бізнес-процесами організації.

Предмет дослідження – оптимізація управління бізнес-процесами організації на основі сучасних методів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань роботи було використано такі методи:

методи аналізу і синтезу – загальнонаукові методи, що застосовувались для опрацювання наукових джерел, вивчення підходів до управління бізнес-процесами та систематизації інструментарію їх оптимізації;

порівняльний аналіз – метод зіставлення підходів вітчизняних і зарубіжних авторів до визначення поняття «бізнес-процес», а також порівняльна характеристика управлінських інструментів за ключовими критеріями;

метод моделювання – побудова AS-IS схем управлінських процесів засобами нотації BPMN для візуалізації інформаційних потоків та діагностики розривів між фазами управлінського циклу;

анкетування – метод збору первинних емпіричних даних шляхом опитування 25 користувачів інформаційної системи «ПС Деканат» з метою

кількісної та якісної оцінки рівня задоволеності та виявлення операційних проблем;

розрахункові методи – математичні розрахунки для кількісної оцінки операційних та вартісних втрат від виявлених системних проблем, а також обчислення індексу задоволеності користувачів;

метод порівняльного аналізу «до-після» – процедура зіставлення поточного стану процесів (AS-IS) з цільовим станом (TO-BE) для обґрунтування очікуваного ефекту від рекомендованих оптимізаційних заходів.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо оптимізації управлінських бізнес-процесів мають безпосереднє прикладне значення для Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Запропоновані заходи – персоналізація управління доступом до ІС «ПС Деканат», інтеграція електронних навчальних курсів з модулем «ПС-Студент», поетапна автоматизація адміністративних процедур та впровадження інструментів Microsoft 365 A5 – можуть бути реалізовані без залучення додаткових фінансових ресурсів і спрямовані на усунення операційних втрат, що становлять понад 530 людино-годин та 42 400 грн щорічно.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 46 найменувань на 6 сторінках. Повний обсяг роботи складає 68 сторінок, основний текст викладено на 58 сторінках. Робота містить 15 таблиць і 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ

1.1. Сутність управління бізнес-процесами на основі сучасних методів

Центральною категорією сучасної управлінської науки є поняття «бізнес-процес». Глибина розуміння управлінської природи цієї категорії визначає здатність організації системно проєктувати, вимірювати й цілеспрямовано вдосконалювати свою операційну діяльність [3]. Управління бізнес-процесами є самостійною управлінською дисципліною, що охоплює сукупність рішень, методів і практик, спрямованих на підвищення ефективності організації через систематичну та регулярну роботу з її процесами. Саме здатність не лише описати, а й цілеспрямовано змінювати процес є тим управлінським виміром, що відрізняє BPM від традиційних підходів до документування процесів [7; 38].

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення бізнес-процесу як об'єкта управління. Різноманіття трактувань зумовлено щонайменше трьома чинниками. По-перше, міждисциплінарним характером управління бізнес-процесами як наукового напрямку, що розвивається на перетині менеджменту, операційних досліджень та інформаційних технологій. По-друге, різними прикладними контекстами застосування поняття – від виробництва й логістики до банківського сектору та охорони здоров'я. По-третє, еволюцією самого феномену під впливом цифровізації та нових організаційних форм, що постійно додають нові виміри до змісту терміна [3; 4]. Тому теоретичне дослідження поняття «бізнес-процес» та його управлінської природи доцільно здійснити через порівняльний аналіз підходів зарубіжних та вітчизняних науковців.

Серед зарубіжних дослідників визначальний внесок зробили М. Хаммер і Дж. Чампі, чиє визначення 1993 року зберігає свою актуальність і широко цитується в сучасних публікаціях [1]. М. Dumas, М. La Rosa, J. Mendling та Н. А. Reijers акцентують увагу на соціотехнічній природі бізнес-процесу, підкреслюючи, що він охоплює не лише операції, а й події, рішення, учасників та матеріальні об'єкти [2]. Н. А. Reijers наголошує, що ідентифікація та чітка характеристика бізнес-процесу є фундаментальною передумовою будь-якого управлінського впливу на операційну діяльність організації [3]. Бібліометричний аналіз І. Koblianska, D. Varakin та їхніх співавторів засвідчив помітне зміщення наукового дискурсу у бік інформаційних технологій, що відображає органічний зв'язок між управлінням бізнес-процесами та цифровою трансформацією [4].

Вітчизняна наукова традиція акцентує дещо відмінні аспекти. М. В. Чорна наголошує на конкурентному вимірі управління бізнес-процесами, зазначаючи, що впорядкована послідовність операцій повинна забезпечувати досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі [6]. Д. Багорка та А. Верцева розглядають управління бізнес-процесами як цілеспрямовану систему заходів з планування, організації, координації та контролю за перетворенням ресурсів на результати з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємства [5].

Узагальнення розглянутих підходів з акцентом на управлінський вимір представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «бізнес-процес» як об'єкта управління

Автор(и)	Рік	Зміст визначення поняття «бізнес-процес»	Управлінський акцент
М. Хаммер, Дж. Чампі [1]	1993	Сукупність різних видів діяльності, де на вході використовується один або більше видів ресурсів, а на виході створюється продукт, що має цінність для споживача.	Орієнтація управління на споживача, вимірюваний результат.

Продовження табл.1.1

M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. A. Reijers [2]	2018	Сукупність пов'язаних подій, дій і рішень за участю учасників та об'єктів, які разом призводять до результату, що становить цінність для клієнта або організації.	Управління міжфункціональна координація подій і рішень. як
H. A. Reijers [3]	2021	Бізнес-процес є об'єктом управлінської філософії, підтриманої сукупністю методів та інструментів; його ідентифікація є відправною точкою для будь-яких заходів з проєктування та вдосконалення.	Управління процесом як окрема дисципліна з повним циклом від проєктування до оптимізації.
Д. Багорка, А. Верцева [5]	2024	Управління бізнес-процесами - цілеспрямована система заходів з планування, організації, координації та контролю перетворення ресурсів на результати з метою забезпечення інноваційного розвитку.	Управлінський цикл (планування-організація-координація-контроль) як основа BPM.
М. В. Чорна [6]	2021	Впорядкована послідовність операцій та дій у межах підприємства, спрямована на перетворення ресурсів на продукт або послугу, що забезпечує конкурентні переваги.	Управління бізнес-процесами як інструмент забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [1-3, 5-6]

Аналіз визначень, наведених у табл. 1.1, дозволяє виявити чотири спільні риси: структурованість і впорядкованість; дуальна природа «вхід-вихід»; орієнтованість на цінність для споживача або організації; вимірюваність і можливість управлінського вдосконалення [3; 9]. Саме остання риса є ключовою з позицій управління, адже вона перетворює бізнес-процес із простої операційної послідовності на об'єкт свідомого управлінського впливу.

На підставі критичного осмислення розглянутих підходів пропонуємо авторське визначення управління бізнес-процесами як цілеспрямованої та регламентованої системи координації взаємопов'язаних операцій і управлінських рішень, що здійснюється визначеними учасниками організації із залученням конкретних ресурсів з метою отримання

вимірюваного результату, який має цінність для споживача або самої організації, та передбачає безперервний моніторинг і вдосконалення процесів.

Архітектура бізнес-процесу являє собою систему взаємозалежних елементів, кожен з яких виконує специфічну роль у загальній логіці управління перетворенням ресурсів на результати [6]. До ключових елементів архітектури бізнес-процесу як об'єкта управління належать: входи (матеріальні, інформаційні, фінансові ресурси та людський капітал); виходи (готова продукція, послуга, управлінське рішення або оброблена інформація); власник процесу – посадова особа, наділена повноваженнями і відповідальністю за результативність; виконавці; регламенти та стандарти; показники результативності (KPI); зворотний зв'язок [2; 3; 7]. Саме зворотний зв'язок перетворює бізнес-процес із простої послідовності операцій на саморегульовану управлінську систему, здатну до безперервного вдосконалення.

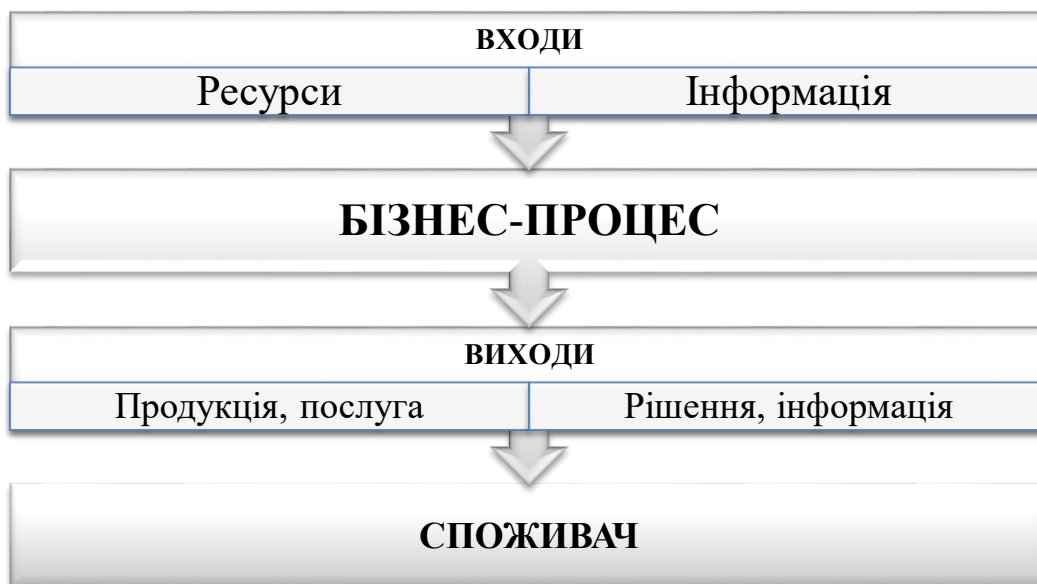


Рисунок 1.1 – Архітектура бізнес-процесу організації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Концептуальну основу управління бізнес-процесами формує процесний підхід до менеджменту. На відміну від функціонального підходу, він орієнтований на горизонтальну інтеграцію – координацію наскрізних

операційних ланцюжків, що дозволяє усунути «силосний» ефект функціональних структур, при якому підрозділи оптимізують власну діяльність на шкоду загальній ефективності організації [2; 4]. Управління бізнес-процесами у сучасній науці визначається як управлінська філософія, спрямована на досягнення організаційних цілей через системний підхід до проєктування, виконання, моніторингу та безперервного вдосконалення процесів [9].

Повний цикл управління бізнес-процесами охоплює п'ять послідовних фаз: ідентифікацію (визначення переліку та меж процесів), моделювання (побудова цільових моделей AS-IS та TO-BE), виконання (реалізація процесу відповідно до регламенту), моніторинг (збір та аналіз показників результативності) та оптимізацію (реалізація коригувальних заходів) [8; 38], що схематично відображено на рис. 1.2. Цикл є замкненим, оскільки результати фази оптимізації повертаються до фази ідентифікації, забезпечуючи безперервне вдосконалення системи управління. Важливо, що ефективне функціонування цього циклу значною мірою залежить від організаційної культури, адже дослідження підтверджують, що культура, орієнтована на вдосконалення процесів, є вирішальним чинником успіху BPM-ініціатив [39].

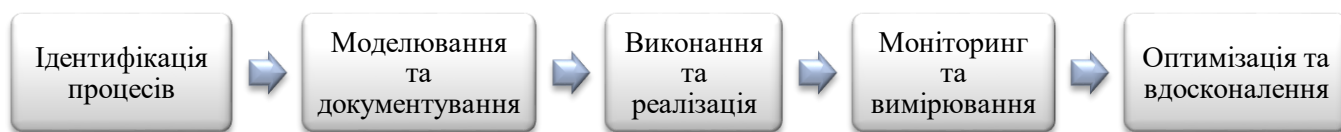


Рисунок 1.2 – Цикл управління бізнес-процесами організації

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

Класифікація бізнес-процесів є інструментом побудови ефективної системи управління підприємством [6]. Зведену класифікацію з управлінським акцентом наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів організації та їх управлінське значення

Класифікаційна ознака	Група процесів	Управлінське значення
За роллю у системі створення цінності [2; 6]	Основні (операційні)	Потребують пріоритетного управлінського контролю – безпосередньо формують конкурентоспроможність організації.
	Допоміжні (підтримуючі)	Управляються через сервісні угоди (SLA) та стандарти якості внутрішніх послуг.
	Управлінські (розвиткові)	Відповідають за стратегічне планування, координацію та ризик-менеджмент.
За ступенем стандартизації [3]	Регламентовані (структуровані)	Управляються через KPI та контрольні карти – допускають повну автоматизацію.
	Адаптивні (слабоструктуровані)	Управляються через гнучкі регламенти; потребують розвитку компетентностей персоналу.
За масштабом охоплення [2]	Міжорганізаційні (наскрізні)	Управляються спільно з партнерами через інтегровані інформаційні системи.
	Внутрішні міжфункціональні	Потребують координаційних механізмів між підрозділами (власник процесу, комітети).
	Підпроцеси (операційні одиниці)	Управляються на рівні окремих виконавців за детальними регламентами.
За рівнем автоматизації [9]	Ручні	Управляються через організаційні процедури; стратегічний пріоритет – автоматизація або стандартизація.
	Автоматизовані	Управляються моніторингом систем; вимагають налаштування параметрів і оновлення алгоритмів.
	Гібридні (людино-машинні)	Найскладніші для управління – потребують синхронізації людської та машинної складової.

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 6; 9]

Наведена класифікація є багатовимірною, адже один і той самий процес може одночасно належати до різних класифікаційних груп. Практичне значення класифікації полягає у тому, що вона слугує інструментом для прийняття управлінських рішень щодо розподілу ресурсів

та пріоритетів вдосконалення [10]. Особливої уваги заслуговує класифікація за рівнем автоматизації, значення якої суттєво зросло в умовах цифрової трансформації, адже організації, що успішно впроваджують систематичний підхід до управління своїми процесами, проходять шлях від базового документування до зрілих фаз, які характеризуються інтеграцією передових технологій [9].

Фундаментальним принципом управління бізнес-процесами є орієнтація на власника процесу як ключову управлінську роль. Власник процесу несе повну відповідальність за його результативність незалежно від того, які підрозділи залучені до його виконання. Це принципово відрізняє процесний підхід від функціонального управління, де відповідальність фрагментована між керівниками підрозділів [2; 7]. Запровадження інституту власників процесів є першим і необхідним управлінським кроком до побудови зрілої системи управління бізнес-процесами. Дослідження засвідчують, що організації з чітко визначеними власниками процесів демонструють вищу здатність до адаптації та оперативного коригування операційної діяльності у відповідь на зміни зовнішнього середовища [9; 38].

Управління бізнес-процесами реалізується у двох взаємопов'язаних режимах: стратегічному і операційному. Стратегічне управління передбачає формування архітектури процесів організації, встановлення пріоритетів розвитку та визначення цільових рівнів зрілості. Операційне управління охоплює повсякденний моніторинг показників, виявлення відхилень та реалізацію коригувальних заходів. Ефективна система управління бізнес-процесами має забезпечувати безперервну взаємодію між обома режимами, за якої стратегічні пріоритети транслуються в операційні KPI, а операційні дані живлять стратегічний аналіз [3; 10]. Саме ця взаємопов'язаність є відмінною рисою зрілого BPM від фрагментарних спроб вдосконалення окремих процесів.

1.2 Характеристика інструментів оптимізації управління бізнес-процесами організації

Сучасний інструментарій управління бізнес-процесами є різноманітним та динамічно розвивається під впливом цифровізації та нових управлінських підходів. Вибір конкретного інструменту або їх поєднання є стратегічним управлінським рішенням, що визначається рівнем зрілості організації, специфікою її операційної моделі та характером проблем, що потребують вирішення [11; 12]. Всю сукупність інструментів управління бізнес-процесами доцільно структурувати за чотирма групами відповідно до характеру їх управлінського впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Систематизація інструментів управління та оптимізації бізнес-процесів організації

Група інструментів	Представники	Роль в управлінні процесами	Рівень зрілості
Концептуально-методичні	Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma, BPR	Формують управлінську філософію та принципи вдосконалення	Базовий–середній
Процесно-моделюючі	BPM, BPMN, IDEF0, BPMS-платформи	Забезпечують аналітичну та графічну основу для управлінських рішень	Середній–високий
Цифрові платформи автоматизації	ERP, CRM, SCM, RPA, WMS	Реалізують управлінські рішення в режимі реального часу	Дуже високий
Інтелектуальні технології	III, Machine Learning, Big Data, предиктивна аналітика	Предиктивне управління, підтримка стратегічних рішень, адаптивна оптимізація	Провідний рівень

Джерело: систематизовано автором на основі [11; 12]

Зазначені групи суттєво відрізняються між собою як за характером управлінського впливу на бізнес-процеси, так і за рівнем технологічної зрілості. Більш цифровий інструмент не є автоматично кращим вибором, адже ефективність кожного визначається відповідністю конкретним управлінським завданням організації. Більшість успішних стратегій

управління бізнес-процесами поєднують елементи кількох груп одночасно. Концептуально-методичні підходи формують філософію та принципи управління, тоді як цифрові платформи є засобом реалізації цих принципів в операційній діяльності. Їх роз'єднане застосування суттєво знижує ефективність: впровадження ERP-системи без зміни управлінської логіки процесів дає значно гірші результати, ніж комплексний підхід, що поєднує організаційні та технологічні зміни [8; 13].

Концепція бережливого виробництва (Lean) як інструмент управління орієнтована на цінність для кінцевого споживача: будь-яка операція, що не підвищує цієї цінності, визнається управлінською втратою і підлягає усуненню. Класична концепція виокремлює сім видів втрат: надвиробництво, очікування, надмірне транспортування, зайва обробка, надлишкові запаси, непотрібні переміщення персоналу та дефекти [14]. Управлінський інструментарій Lean наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Lean-інструментарій та управлінський ефект від його застосування

Lean-інструмент	Зміст та управлінська функція	Очікуваний ефект для управління
Картування потоку (VSM)	Графічне відображення ланцюга створення цінності; інструмент управлінського аналізу «вузьких місць»	Скорочення часу циклу на 25–40%; ідентифікація прихованих втрат
Система 5S	Управлінський стандарт організації робочого простору; формує культуру дисципліни	Підвищення продуктивності; скорочення часу на пошук ресурсів
Kanban	Візуальна система управління потоком завдань за принципом «витягування»	Зменшення незавершеного виробництва; балансування завантаження
Kaizen	Управлінська практика безперервного вдосконалення за участю персоналу всіх рівнів	Формування культури вдосконалення; стає зростання ефективності
Poka-Yoke	Управлінські механізми захисту від помилок без додаткового контролю	Зниження рівня браку; звільнення менеджерів від операційного нагляду

Джерело: систематизовано автором на основі [14; 15]

Впровадження Lean як системи управління у виробничих компаніях забезпечує скорочення тривалості виробничого циклу в середньому на 25-60%, зниження рівня дефектів - на 20-50%, а підвищення продуктивності праці - на 15-40% [15]. Проте ізольоване застосування окремих Lean-інструментів без зміни управлінської культури, як правило, не дає стійкого ефекту, тому у практиці провідних підприємств Lean розглядається як цілісна управлінська філософія [16]. В Україні Lean-підхід поступово виходить за межі виробничої сфери, адже жорсткі ресурсні обмеження воєнного часу лише посилюють потребу в усуненні будь-яких управлінських неефективностей [16].

Методологія Six Sigma, розроблена Motorola у 1986 р. та широко поширена після впровадження у General Electric, орієнтована на управління варіативністю бізнес-процесів засобами статистичного аналізу. Операційним ядром управлінської методології є цикл DMAIC (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Характеристика фаз циклу DMAIC у методології управління Six Sigma

	Назва	Управлінський зміст	Ключові інструменти	Управлінське рішення
D	Define	Формулювання проблеми управління; визначення меж процесу та очікувань споживачів	SIPOC-діаграма, Voice of Customer, Project Charter	Хартія проекту, мета управління
M	Measure	Вимірювання поточного стану; встановлення базових показників управління	Контрольні карти, аналіз системи вимірювань (MSA)	Базові KPI процесу
A	Analyze	Статистичний аналіз першопричин відхилень від цільових показників управління	Діаграма Ішікави, регресійний аналіз, FMEA	Перелік першопричин
I	Improve	Розроблення та реалізація управлінських рішень щодо усунення першопричин	Дизайн експериментів (DOE), пілотне тестування	Оновлений регламент процесу
C	Control	Закріплення управлінських змін через стандартизацію та системний моніторинг	Контрольний план, SPC-карти, стандартизована робота	Система постійного управління якістю

Джерело: складено автором на основі [17; 18]

Кожна фаза DMAIC не лише визначає зміст управлінської роботи, а й задає необхідний методологічний інструментарій, що забезпечує відтворюваність результатів і мінімізує ризик суб'єктивних управлінських рішень [18]. Поєднання методів Lean та Six Sigma в рамках концепції Lean Six Sigma дозволяє одночасно управляти усуненням втрат і зниженням варіативності. Цей синтез є найбільш збалансованим управлінським підходом для виробничих підприємств [13].

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) передбачає кардинальне переосмислення системи управління та перепроєктування процесів з метою досягнення радикальних змін у ключових показниках ефективності. Його управлінські принципи включають мінімізацію кількості учасників процесу, єдиний центр відповідальності, паралельне виконання функцій та усунення зайвих точок узгодження [1]. Однак від 50% до 70% реінжинірингових проєктів не досягають запланованих управлінських результатів унаслідок опору персоналу або недостатнього управлінського лідерства [20]. Тому сучасна практика, як правило, інтегрує BPR з BPM-підходами та методами проектного управління [19].

Управління бізнес-процесами (BPM) є комплексною управлінською дисципліною, що охоплює весь життєвий цикл процесів організації. На відміну від Lean або BPR, BPM є постійно діючою системою управління, яка закріплює роботу з процесами як регулярну управлінську функцію [8]. Зрілість управління бізнес-процесами прийнято вимірювати за п'ятирівневою шкалою: від початкового рівня, де процеси виконуються хаотично, до оптимізуючого рівня, де управлінські рішення приймаються на основі предиктивної аналітики [38]. Провідну роль у стандартизації управлінського моделювання відіграє нотація BPMN - міжнародний графічний стандарт, що передбачає побудову моделей AS-IS (поточний стан управління) та TO-BE (цільовий стан після оптимізації) [21]. Побудова моделі AS-IS є обов'язковою управлінською процедурою, без якої

неможливо коректно ідентифікувати «вузькі місця» та обґрунтувати необхідність змін. Модель TO-BE, у свою чергу, є специфікацією управлінського рішення, що підлягає впровадженню та вимірюванню [23]. Сучасні BPMS-платформи (Camunda, Bizagi, Appian) автоматично розподіляють завдання між виконавцями, фіксують відхилення та формують управлінську аналітику в режимі реального часу. Дослідження підтверджують, що інтеграція BPMN-моделювання з RPA-технологіями скорочує підготовчий час до впровадження управлінських змін на 30-45% [22].

Серед інструментів цифрового управління визначальне значення мають ERP-системи – комплексні інформаційні платформи для планування, обліку та контролю ресурсів підприємства шляхом інтеграції його ключових бізнес-процесів в єдиній базі даних [25]. Функціональні модулі сучасної ERP-системи та їх управлінський вплив наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Функціональні модулі ERP-системи та їх вплив на ефективність управління бізнес-процесами

Модуль системи	ERP-	Функціональне призначення	Вплив на управління бізнес-процесами
Фінансово-обліковий (FI/CO)		Автоматизація бухгалтерського та управлінського обліку; формування фінансової звітності	Забезпечення прозорості фінансових процесів; автоматизація управлінського контролю витрат
Управління матеріалами (MM)		Закупівлі, облік запасів, складські операції, управління постачальниками	Оптимізація рівня запасів; управління процесом постачання в режимі реального часу
Логістика та збут (SD/LE)		Планування постачання, управління ланцюгами поставок, відстеження відвантажень	Управління наскрізними логістичними процесами; підвищення надійності взаємодії з клієнтами
Виробниче планування (PP)		Планування виробничих потужностей, контроль завдань, облік виробничих витрат	Управління виробничим циклом; підвищення точності операційного планування

Продовження табл 1.6

Управління персоналом (HCM)	Кадровий облік, нарахування заробітної плати, оцінювання результативності	Автоматизація HR-процесів; управління ефективністю персоналу через KPI
Аналітика та звітність (BI)	Аналіз показників діяльності, моніторинг ефективності процесів	Забезпечення управлінської аналітики для рішень усіх рівнів в режимі реального часу

Джерело: складено автором на основі [25; 26]

Інтеграція модулів в єдиній базі даних усуває інформаційні бар'єри між підрозділами: дані, введені в модулі закупівель, автоматично відображаються у фінансовому модулі та модулі управління запасами. Сучасні ERP-рішення набули ознак відкритих інтеграційних платформ, що взаємодіють з іншими програмними продуктами через API [25]. Частка українських підприємств, що використовують ERP-системи для управління своїми процесами, зросла з 5,9% у 2022 р. до 15,2% у 2024 р. [27]. Проте впровадження ERP в Україні відбувається в умовах специфічних викликів. Значна загальна вартість проєктів та недостатній рівень цифрової зрілості частини підприємств залишаються суттєвими бар'єрами для повноцінної імплементації таких систем.

Окремою проблемою є питання інформаційної безпеки у системах управління: система 1С, що тривалий час домінувала на вітчизняному ринку автоматизації обліку, потрапила під санкційні обмеження відповідно до Указу Президента України № 133/2017 від 15.05.2017 р. [28]. Після повномасштабного вторгнення у 2022 році відмова від програмних продуктів, пов'язаних із країною-агресором, значно прискорила з огляду на реальні ризики кіберзагроз та необхідність забезпечення цифрового суверенітету [29]. Це стимулювало активний перехід вітчизняних підприємств на безпечні альтернативи – як зарубіжні платформи, так і українські розробки. Порівняльну характеристику провідних ERP-платформ наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика провідних ERP-платформ та приклади їх застосування

Критерій	SAP S/4HANA	Microsoft Dynamics 365	IT-Enterprise	Odoo
Цільова аудиторія	Великі міжнародні корпорації	Середній і великий бізнес	Підприємства з українською специфікою	МСБ, стартапи
Вартість впровадження	Дуже висока	Висока	Середня	Низька-середня
Локалізація для України	Потребує налаштування	Потребує налаштування	Повна (вбудована)	Часткова
Хмарна версія	Так (SAP BTP)	Так (MS Azure)	Так	Так
Підтримка ШІ/ML	Повна (SAP AI Core)	Повна (Copilot)	Часткова	Базова
Приклади компаній (Україна)	Метінвест, Siemens	Rozetka, Нова Пошта	Укрзалізниця	МСБ у IT, торгівлі, послугах

Джерело: складено автором на основі [25; 30; 31]

Поряд із ERP-системами важливими інструментами управління є CRM-системи та технологія RPA. CRM-системи автоматизують управління процесами взаємодії з клієнтами – від первинного контакту і супроводу угоди до післяпродажного обслуговування та аналізу задоволеності [32]. З управлінської точки зору CRM перетворює клієнтські відносини з неформалізованої практики на вимірюваний процес із чіткими власниками, регламентами і KPI. Технологія RPA (Robotic Process Automation) автоматизує повторювані управлінські операції шляхом імітації дій людини на рівні інтерфейсу програмних систем без зміни базової IT-інфраструктури [33]. Ключова управлінська перевага RPA – це швидке розгортання протягом кількох тижнів та вивільнення людського ресурсу від рутинних операцій на користь управлінських завдань, що потребують аналітичного судження. Разом із тим RPA ефективна лише для структурованих, повторюваних задач і не здатна замінити управлінське рішення у ситуаціях з неповною інформацією або нестандартними умовами [33].

Окремим і стрімко зростаючим напрямом є застосування штучного інтелекту та машинного навчання в управлінні бізнес-процесами. Сучасні BPM і ERP-платформи все активніше інтегрують AI-функціонал для прогнозування відхилень у процесах та підтримки стратегічних управлінських рішень [24]. Поєднання ІІІ з RPA-автоматизацією формує новий клас «інтелектуальної автоматизації», що поступово стає стандартом для провідних підприємств. Зведену порівняльну характеристику розглянутих інструментів управління наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика інструментів управління та оптимізації бізнес-процесів організації

Інструмент	Управлінська спрямованість	Переваги для управління	Обмеження	Оптимальна сфера
Lean	Усунення втрат у процесах управління	Зниження витрат, прискорення управлінських циклів	Потребує зміни управлінської культури	Виробництво, сервіс, логістика
Six Sigma	Управління якістю через зниження варіативності	Стабільність управлінських рішень; мінімізація дефектів	Тривалий DMAIC-цикл	Виробництво, фінанси
Lean Six Sigma	Комплексне управління оощадністю та якістю	Синергія методів; збалансоване управління	Складність одночасного впровадження	Великі виробничі підприємства
BPR	Радикальне переосмислення системи управління	Стрибкоподібне зростання ефективності управління	Високі організаційні ризики; 50–70% проєктів не досягають цілей [20]	Кризові підприємства
BPM / BPMN	Системне управління повним циклом процесу	Аналітика, візуалізація, основа для будь-яких управлінських рішень	Залежить від якості моделей та компетентності команди	Будь-яка організація

Продовження табл. 1.8

ERP	Інтеграція всіх функціональних процесів в єдиній системі управління	Єдина база даних; наскрізний управлінський контроль	Висока вартість; тривале впровадження	Середній і великий бізнес
CRM	Управління клієнтськими процесами	Якість сервісу; управління лояльністю	Вузьке охоплення процесів	Торгівля, сервіс, банки
RPA	Автоматизація рутинних управлінських операцій	Швидко впровадження; вивільнення управлінського ресурсу	Не підходить для когнітивних управлінських задач	Фінанси, HR, документообіг

Джерело: систематизовано автором

Аналіз табл. 1.8 підтверджує, що жоден із розглянутих інструментів не є універсальним засобом управління бізнес-процесами. Lean та Six Sigma найбільш результативні при систематичному вдосконаленні операційних процесів, але потребують сформованої управлінської культури. BPR забезпечує радикальне управлінське перетворення, проте несе найвищі організаційні ризики. BPM та BPMN виступають аналітично-проєктною основою для всіх інших управлінських інструментів. ERP-системи вирізняються найвищим інтеграційним потенціалом серед цифрових рішень, але вимагають суттєвих інвестицій. CRM та RPA є гнучкішими у реалізації, однак їхнє охоплення принципово вужче.

Таким чином, ключовим принципом формування ефективної стратегії управління бізнес-процесами є не вибір найкращого окремого інструменту, а розроблення їх збалансованого поєднання відповідно до специфіки конкретної організації та рівня її управлінської зрілості. Серед цифрових рішень ERP-системи посідають центральне місце завдяки унікальній здатності охоплювати всі функціональні процеси в єдиному інформаційному середовищі, формуючи цифровий фундамент для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Методологія комплексного оцінювання впливу оптимізаційних заходів на управління бізнес-процесами організації

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є методологічно складним управлінським завданням. Значна частина оптимізаційних ініціатив не досягає задекларованих результатів не через вади самих інструментів, а через відсутність системної процедури вимірювання управлінського ефекту від їх застосування [10]. Адекватна оцінка вимагає багатовимірного підходу, який охоплює три взаємопов'язані виміри: результативність, ефективність та адаптивність системи управління. Зміст кожного виміру та відповідні приклади показників систематизовано в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Виміри комплексного оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

Вимір управління	Зміст	Приклади показників
Результативність	Ступінь досягнення управлінських цілей процесу та відповідність виходів визначеним вимогам	Частка вчасно виконаних замовлень; рівень виконання КРІ; відсоток бездефектної продукції
Ефективність	Відношення отриманих результатів управління до обсягу залучених ресурсів - часових, матеріальних, фінансових	Вартість одиниці продукту/послуги; продуктивність праці; ROI оптимізаційного заходу
Адаптивність	Здатність системи управління процесом гнучко перебудовуватися в умовах змін зовнішнього середовища	Час реакції на зміну попиту; гнучкість виробничого циклу; рівень цифрової зрілості процесу

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Комплексне оцінювання ефективності управління бізнес-процесами - це систематизований, багатовимірний процес вимірювання та аналізу змін у показниках результативності, ефективності й адаптивності бізнес-процесів, що відбулися внаслідок цілеспрямованих управлінських або технологічних

заходів, з метою обґрунтування рішень щодо подальшого розвитку операційної системи організації.

Операційним ядром методології оцінювання є система ключових показників, що забезпечує кількісний і якісний вимір змін у бізнес-процесах до та після реалізації управлінських заходів. При її формуванні необхідно дотримуватися принципів релевантності, вимірюваності, порівнюваності та збалансованості. Кожен показник співвідноситься з певним управлінським блоком і дозволяє ідентифікувати вузькі місця процесу та оцінити ефективність застосованих коригувальних дій. Систему показників, структуровану за чотирма управлінськими блоками з прив'язкою до відповідних інструментів оптимізації, наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Система показників комплексного оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

Блок управління	Показник	Спосіб розрахунку	Інструмент оптимізації
Операційний	Час виконання циклу (СТ)	Час від початку до завершення процесу	Lean, BPR, BPM
	Рівень дефектів (DPMO)	$(\text{кількість дефектів} / \text{можливостей}) \times 1\,000\,000$	Six Sigma, Lean Six Sigma
	Загальна ефективність обладнання (OEE)	$\text{Готовність} \times \text{Продуктивність} \times \text{Якість}$	Lean, ERP (модуль PP)
	Коефіцієнт автоматизації процесу	$\text{Автоматизовані операції} / \text{загальна кількість} \times 100\%$	RPA, ERP, BPM
Фінансовий	ROI оптимізаційного заходу	$(\text{Ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Будь-який інструмент
	Зниження операційних витрат (Δ ОС)	$(\text{ОС до} - \text{ОС після}) / \text{ОС до} \times 100\%$	Lean, ERP, RPA
	Сукупна вартість володіння (TCO)	$\text{Витрати на впровадження} + \text{Витрати на експлуатацію}$	ERP, BPM-платформи
	Індекс споживчої лояльності (NPS)	$\% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків (опитування)}$	CRM, Lean, BPR
	Рівень виконання SLA	$\text{Виконані зобов'язання} / \text{Усього зобов'язань} \times 100\%$	ERP, BPM, CRM

Продовження табл. 1.10

	Час реакції на запит клієнта (FRT)	Середній час від отримання запиту до першої відповіді	CRM, RPA
Стратегічний	Індекс зрілості BPM (BPMI)	5-рівнева шкала за критеріями OMG BPMI	BPM, ERP
	Охоплення процесів моніторингом	Процеси з KPI / загальна кількість процесів × 100%	BPM, ERP, BI-аналітика

Джерело: складено автором на основі [10; 36]

Для Lean і Six Sigma найбільш інформативними є операційні показники управлінської ефективності (CT, DPMO, OEE), тоді як для ERP-систем - фінансові (ROI, TCO) та стратегічний показник охоплення процесів моніторингом. Клієнтський блок є наскрізним і релевантним для будь-якого управлінського заходу, що включає взаємодію з кінцевим споживачем [10; 36].

У сучасній практиці управління бізнес-процесами виокремлюють чотири провідних методи оцінювання управлінського ефекту. Збалансована система показників (BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем, що структурує оцінку управлінської ефективності за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [36], органічно поєднуючи операційні метрики зі стратегічними управлінськими цілями організації. Process Mining реконструює фактичну модель виконання процесу на основі event-логів інформаційних систем і порівнює її з нормативною [37], що дозволяє автоматично виявляти відхилення від регламенту управління і вимірювати час виконання кожного кроку. Бенчмаркінг порівнює показники управління процесами організації з кращими галузевими практиками або результатами конкурентів [10]; розрізняють його внутрішній, конкурентний та функціональний різновиди. Симуляційне моделювання дозволяє оцінити очікуваний управлінський вплив заходів до їх реального впровадження, імітуючи тисячі варіантів виконання на основі BPMN-моделі [22].

Реалізація будь-якого методу оцінювання управлінського ефекту здійснюється через процедуру порівняльного аналізу «до-після», що передбачає чотири послідовні управлінські етапи. Перший – базове вимірювання (AS-IS): комплексний вимір поточних показників процесу до початку реалізації управлінського заходу (рекомендується протягом щонайменше трьох місяців). Другий – реалізація управлінського заходу із забезпеченням незмінності інших умов функціонування процесу. Третій – контрольне вимірювання та порівняльний аналіз після завершення стабілізаційного періоду (1–3 місяці після впровадження). Четвертий – аналіз відхилень та коригування: структурований аналіз розбіжностей між фактичними та цільовими результатами управління і, за потреби, коригування параметрів заходу [34].

Принциповою управлінською проблемою при застосуванні процедури «до-після» є ізоляція ефекту конкретного управлінського заходу від загальної ринкової динаміки та одночасно впроваджуваних ініціатив. У таких випадках застосовують метод контрольних груп або факторний аналіз. Сучасні BPM-платформи з Process Mining суттєво спрощують цей аналіз, автоматично відокремлюючи ефекти різних управлінських змін у структурі event-логів [37].

Таким чином, методологія комплексного оцінювання ефективності управління бізнес-процесами охоплює три взаємопов'язані складові: систему показників (операційний, фінансовий, клієнтський та стратегічний блоки), методи оцінювання (BSC, Process Mining, бенчмаркінг, симуляційне моделювання) та процедуру порівняльного аналізу «до-після».

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління бізнес-процесами організації. Аналіз зарубіжних та вітчизняних підходів до

визначення поняття «бізнес-процес» дозволив виявити чотири наскрізні управлінські риси: структурованість, дуальна природа «вхід-вихід», орієнтованість на цінність та вимірюваність. На основі цього запропоновано авторське визначення процесу управління бізнес-процесами, яке поєднує структурний, ціннісний та кібернетичний аспекти явища як об'єкта управлінського впливу.

Систематизація бізнес-процесів за ознаками ролі у системі створення цінності, ступеня стандартизації, масштабу охоплення та рівня автоматизації дозволяє визначати пріоритети управлінських рішень щодо їх вдосконалення. Процесний підхід в управлінні організацією реалізується циклічно через фази ідентифікації, моделювання, виконання, моніторингу та оптимізації. При цьому організаційна культура є не менш важливим чинником успіху, ніж технологічні рішення [39].

Дослідження інструментів управління бізнес-процесами засвідчило, що ефективна стратегія управління передбачає збалансоване поєднання концептуально-методичних підходів (Lean, Six Sigma, BPR, BPM) та цифрових платформ (ERP, CRM, RPA). Серед цифрових рішень ERP-системи посідають центральне місце завдяки унікальній здатності охоплювати всі функціональні процеси в єдиному управлінському інформаційному середовищі.

Розроблена методологічна рамка комплексного оцінювання ефективності управління бізнес-процесами охоплює систему показників чотирьох блоків (операційного, фінансового, клієнтського та стратегічного), чотири методи оцінювання та процедуру порівняльного аналізу «до-після», що є теоретичним підґрунтям для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами у практичній діяльності організацій. Сформовані теоретичні основи становлять базу для проведення практичного аналізу та розроблення пропозицій щодо оптимізації управління бізнес-процесами конкретної організації в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФАКУЛЬТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ

2.1 Загальна характеристика Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління є структурним підрозділом Київського столичного університету імені Бориса Грінченка – закладу вищої освіти комунальної форми власності, засновником якого виступає Київська міська рада. Комунальний статус Університету обумовлює специфіку управлінської моделі Факультету, де поряд із академічною автономією, гарантованою Законом України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII, діяльність підрозділу здійснюється в межах регуляторних вимог засновника та підпорядковується університетській ієрархії. Таке поєднання формує умови, за яких управлінські рішення ухвалюються одночасно на університетському та факультетському рівнях, що безпосередньо позначається на конфігурації та швидкості виконання бізнес-процесів.

Факультет економіки та управління утворено у вересні 2022 року шляхом реорганізації Факультету інформаційних технологій та управління. Створення самостійного підрозділу економіко-управлінського профілю відображало стратегічний намір університету посилити підготовку фахівців для потреб столичного ринку праці та сформувати спеціалізований освітньо-науковий осередок з відповідним кадровим і методичним потенціалом.

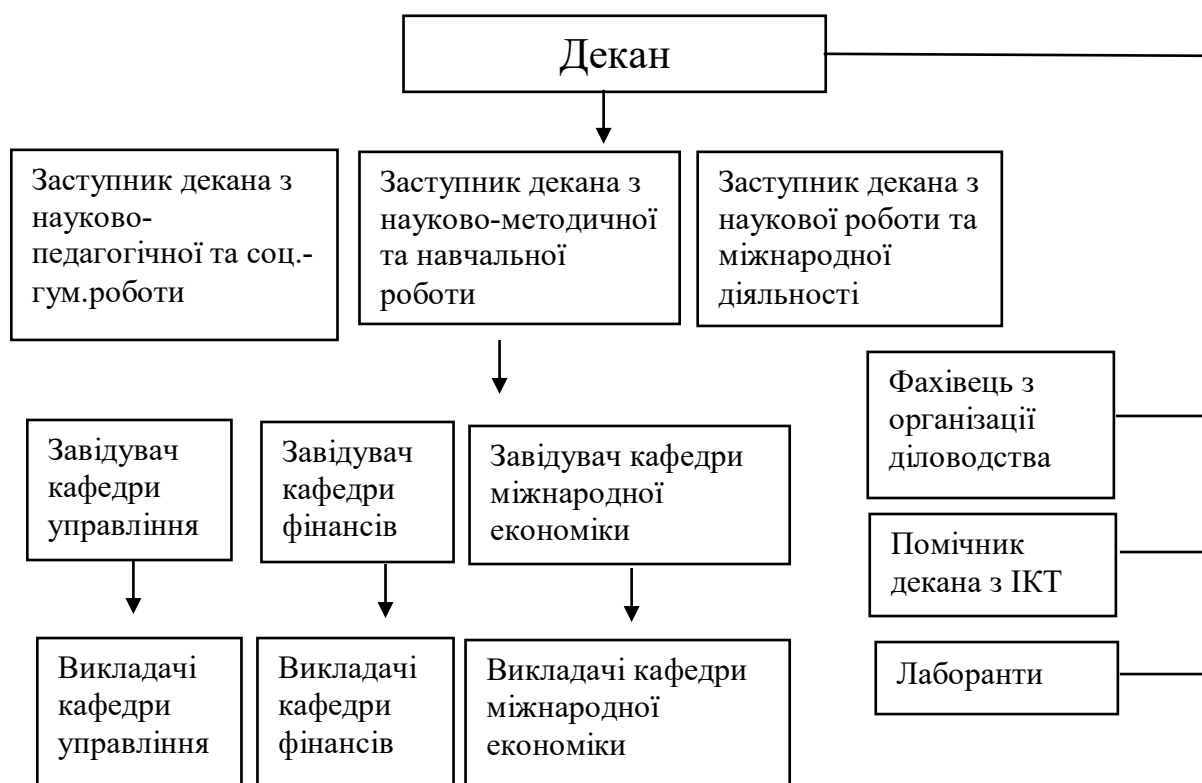
Нормативно-правову основу діяльності Факультету формують документи двох рівнів. На державному рівні – Закон України «Про вищу освіту» (2014), Закон України «Про освіту» (2017), а також постанови Кабінету Міністрів України щодо стандартів вищої освіти та ліцензійних умов провадження освітньої діяльності. На інституційному рівні – Статут Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Положення про Факультет економіки та управління та Стратегія розвитку університету на 2023–2027 роки. Операційна діяльність Факультету організовується відповідно до річних планів роботи, графіків освітнього процесу, а також внутрішніх положень у сфері забезпечення якості освіти, академічної доброчесності та електронного навчання. Наведена нормативна база визначає межі управлінської діяльності Факультету та зумовлює високий ступінь формалізації більшості її процедур.

До структури Факультету входять три кафедри: кафедра управління, кафедра фінансів та кафедра міжнародної економіки. Кожна кафедра функціонує як відносно самостійний центр відповідальності з власними освітніми програмами, науковими темами та системою планування. Станом на 2026 рік Факультет реалізує 11 освітніх програм за п'ятьма спеціальностями на трьох рівнях вищої освіти. На бакалаврському рівні функціонують чотири програми денної форми навчання: «Економіка міста. Урбаністика», «Фінанси і кредит», «Менеджмент організацій» та «Маркетинг та цифрові комунікації». На магістерському рівні реалізуються шість програм: «Міжнародна економіка», «Фінанси і кредит», «Менеджмент організацій та адміністрування», «Управління закладом освіти (за рівнями)», «Управління електронним навчанням у міжкультурному просторі» та «Державне управління». Третій рівень представлено освітньо-науковою програмою аспірантури зі спеціальності «Економіка». Загальний контингент здобувачів становить 472 особи [40].

В організаційному контексті Факультет являє собою складну відкриту систему, що взаємодіє з численними зовнішніми суб'єктами: Міністерством освіти і науки України, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, органами місцевого самоврядування, підприємствами-партнерами та роботодавцями, міжнародними організаціями й університетами.

Організаційна структура Факультету відповідає лінійно-функціональному типу, де вертикаль прийняття рішень від декана через заступників до завідувачів кафедр поєднується з горизонтальною функціональною спеціалізацією управлінського персоналу [42]. Схематично організаційна структура Факультету представлена на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура Факультету економіки та управління



Джерело: складено автором

Декан є вищою посадовою особою Факультету, що здійснює стратегічне керівництво, затверджує плани і звіти та представляє підрозділ перед ректоратом. Три заступники декана утворюють операційне ядро

управління з чітким розподілом предметних сфер відповідальності: заступник з науково-методичної та навчальної роботи координує організацію навчального процесу; заступник з науково-педагогічної та соціально-гуманітарної роботи – організацію виховної та соціально-гуманітарної роботи зі студентами та взаємодіє зі студентським самоврядуванням; заступник з наукової роботи та міжнародної діяльності – координацію наукових досліджень і програм академічної мобільності. Таке розмежування відповідає принципу функціональної департаменталізації, що підвищує прозорість зон відповідальності й оптимізує завантаження управлінського персоналу [43].

Завідувачі трьох кафедр виконують роль менеджерів середньої ланки та здійснюють оперативне управління кадровим складом НПП, розподіл навчального навантаження, контроль навчально-методичної документації та регулярну звітність перед деканатом. Інформація між завідувачами і деканатом циркулює як у висхідному напрямку (звіти, заявки, пропозиції), так і у низхідному (розпорядження, плани, регламенти), формуючи двосторонній вертикальний інформаційний потік [44].

До складу адміністративно-технічного персоналу деканату входять фахівець з організації діловодства, два помічники декана з інформаційно-комунікаційних технологій та два лаборанти. Фахівець з діловодства є центральним оператором документообігу, через якого проходять усі формалізовані документальні потоки деканату, від реєстрації вхідної кореспонденції до видачі академічних довідок. Помічники декана з інформаційно-комунікаційних технологій мають розмешовану функціональну спеціалізацію. Перший відповідає за підтримку та наповнення офіційного вебсайту Факультету, другий – за адміністрування електронних навчальних курсів і цифрового навчального середовища. Лаборанти, підпорядковані функціонально адміністрації Факультету, забезпечують матеріально-технічне обслуговування навчального процесу.

Охарактеризована організаційна структура Факультету фіксує формальний розподіл повноважень та ліній підпорядкованості, однак не розкриває механізмів, через які ця структура реалізується у повсякденній управлінській практиці. Змістовне наповнення організаційних відносин забезпечується сукупністю регулярних, внутрішньо узгоджених управлінських процесів, що охоплюють усі рівні факультетської ієрархії.

За функціональною ознакою та роллю у створенні цінності бізнес-процеси Факультету поділяються на три класи: основні, допоміжні та управлінські. Основні процеси безпосередньо спрямовані на задоволення потреб здобувачів вищої освіти та інших ключових стейкхолдерів – роботодавців, наукової спільноти, міської громади. Допоміжні процеси забезпечують ресурсні та організаційні умови для реалізації основних. Управлінські процеси здійснюють координацію, планування, контроль і розвиток організації в цілому. Детальну класифікацію бізнес-процесів Факультету подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Класифікація бізнес-процесів Факультету економіки та управління

Клас процесів	Процес	Зміст та результат
Основні процеси	Організація та реалізація освітнього процесу	Формування розкладу, проведення аудиторних і дистанційних занять, поточний контроль знань, семестрові іспити
	Вступна кампанія та профорієнтаційна діяльність	Проведення Днів відкритих дверей, виїзди до шкіл і коледжів, консультування вступників, формування контингенту
	Організація практики здобувачів освіти	Укладання договорів із базами практики, керівництво та оцінювання проходження практики студентами
	Підсумкова атестація	Підготовка та захист кваліфікаційних робіт, проведення ЄДКІ, оформлення документів про освіту
	Науково-дослідна діяльність	Виконання наукових тем, публікаційна активність НПП і студентів, організація конференцій та семінарів

Продовження табл. 2.1

Допоміжні процеси	Управління документообігом	Підготовка наказів, протоколів, звітів, навчально-методичної документації; ведення особових справ студентів
	Адміністрування стипендіального забезпечення	Формування рейтингів успішності, призначення академічних і соціальних стипендій, взаємодія з університетськими службами
	Кадрове адміністрування	Розподіл навчального навантаження, планування підвищення кваліфікації НПП, адаптація нових співробітників
	Підтримка електронного навчального середовища	Розроблення, оновлення та сертифікація електронних навчальних курсів, адміністрування платформи е-навчання
Управлінські процеси	Стратегічне планування та звітність	Формування річних планів роботи факультету і кафедр, підготовка звітів декана, засідання Вченої ради та деканату
	Моніторинг якості освіти та акредитація	Проведення опитувань стейкхолдерів, оновлення освітніх програм, підготовка до акредитаційних експертиз
	Управління міжнародною та партнерською діяльністю	Реалізація міжнародних проєктів, підготовка грантових заявок, взаємодія з роботодавцями та громадськими організаціями
	Соціально-гуманітарна робота зі студентами	Підтримка пільгових категорій здобувачів, взаємодія зі студентським самоврядуванням, організація заходів

Джерело: сформовано автором

Аналіз таблиці 2.1 дає підстави для низки управлінських спостережень. По-перше, найбільш розгалуженим є клас основних процесів, що охоплює п'ять відносно самостійних напрямів, від освітнього процесу до науково-дослідної діяльності. Кожен із них характеризується власними

входами, виходами, виконавцями та часовими параметрами, що вимагає чіткої міжпроцесної координації. По-друге, допоміжні процеси значною мірою пов'язані з обробкою інформації та документів, що обумовлює їх пріоритетність у контексті цифровізації та автоматизації. По-третє, управлінські процеси охоплюють як внутрішню координацію (планування, звітність), так і зовнішню взаємодію (акредитація, партнерства, міжнародна діяльність), що ускладнює їхнє стандартизоване описання.

Окремої уваги заслуговує стан цифрового забезпечення бізнес-процесів. Електронне навчальне середовище Факультету представлене платформою е-навчання Університету, де станом на кінець 2025 року 93 % навчальних курсів мають рівень наповненості 50-100 %, [40] що свідчить про суттєвий прогрес у цифровізації освітнього контенту. Проте інтеграція між наявними цифровими інструментами, а саме платформою електронного навчання, системою електронного деканату та корпоративними комунікаційними сервісами, залишається мінімальною. Дані між підсистемами не синхронізуються автоматично, значна частина документів ведеться паралельно в паперовому та електронному форматах, а єдиний інструмент контролю виконання завдань і дотримання встановлених термінів наразі відсутній. Така фрагментарність цифрової інфраструктури є однією з ключових причин надлишкових витрат часу на адміністративні операції та підвищеного ризику втрати або затримки інформації у процесах документообігу і звітності.

2.2 Аналіз управлінських процесів та оцінка ефективності інформаційного забезпечення Факультету економіки та управління

Управління бізнес-процесами є системним підходом до проєктування, виконання, контролю та оптимізації організаційних процесів з метою підвищення їхньої ефективності та узгодженості зі стратегічними цілями

організації [45]. У контексті закладів вищої освіти управлінські бізнес-процеси охоплюють широкий спектр адміністративно-організаційної діяльності: від планування навчального процесу до формування підсумкової звітності. Ключовим інструментом автоматизації цих процесів на Факультеті є програмний комплекс «ПС Деканат».

Інформаційна система «ПС Деканат» є спеціалізованим програмним забезпеченням класу галузевої ERP-системи, розробленим компанією «ПолітекСофт» для автоматизації адміністративно-управлінської діяльності закладів вищої освіти України [46]. Система функціонує як єдиний інформаційний простір, що об'єднує дані про контингент здобувачів, навчальні плани, розклад занять та результати навчальної діяльності. Програмний комплекс складається з кількох взаємопов'язаних модулів, кожен з яких відповідає за окремий напрям управлінської діяльності Факультету.

Модуль «Навчальний план» призначений для використання в навчальній частині закладу вищої освіти та забезпечує створення, редагування й обрахунок навчальних планів, отримання відповідних звітних документів. Окрім цього, модуль здійснює формування множини вакансій педагогічного навантаження, зокрема визначає години з консультацій, індивідуальних занять, заліків, усних та письмових екзаменів, державних екзаменів, контрольних і розрахунково-графічних робіт та інших видів навантаження для різних форм навчання [46].

Модуль «Навчальний процес» призначений для відображення в базі даних структури навчального процесу закладу та обрахунку навантаження для кожного підрозділу (кафедри) і для університету в цілому. Модуль полегшує розподіл навантаження між викладачами, здійснюючи автоматичний обрахунок загальної кількості годин навантаження на тиждень, перевіряє та підраховує навантаження на рік кожного з викладачів. Надає можливість здійснювати всебічний аналіз навчального процесу у

вищому навчальному закладі, генерувати та друкувати множину відповідних документів [46].

Модулі «ПС-Кафедра-Web. Планування» та «ПС-Кафедра-Web. Виконання» побудовані на основі web-інтерфейсу та призначені для використання кафедрами закладу без необхідності встановлення програмного забезпечення на локальні комп'ютери. Перший забезпечує можливість розподілу навантаження кафедри між викладачами на етапі планування, другий - фіксацію та аналіз виконання навантаження кафедри протягом навчального року [46]. Інтеграція обох модулів дозволяє забезпечити наскрізний контроль навчального навантаження, від його первинного розподілу до підсумкового аналізу виконання.

Модуль «Розклад» призначений для формування розкладу занять з можливістю деталізації для кожного тижня семестру на основі плану навантаження та даних щодо аудиторного фонду [46]. Програма забезпечує друк розкладу навчальних груп, розкладу зайнятості викладачів та заповнення аудиторій.

Модуль «ПС-Студент» призначений для організації обліку студентів та відповідних подій, що фіксуються наказами (рух студентів), а також для контролю успішності як за традиційною, так і за кредитно-модульною системами оцінювання знань, з можливістю аналізу даних. Дозволяє отримувати звіти щодо розподілу студентів, семестрові та річні відомості, аналіз статистики успішності, зведені відомості для дипломів тощо [46].

З позиції теорії управління бізнес-процесами, діяльність Факультету може бути представлена через модель управлінського циклу Plan-Do-Check (PDC), де кожна фаза реалізується через відповідні модулі ІС «ПС Деканат». Зазначена модель дозволяє структурувати інформаційні потоки Факультету та виявити ланки, де рух даних відбувається неавтоматизовано. Перевагою такого підходу є можливість не лише описати наявну інформаційну інфраструктуру, а й діагностувати розриви в автоматизації, які негативно

впливають на оперативність та якість управлінських рішень. Відповідність між фазами управлінського циклу та модулями системи наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Структура управлінського циклу Факультету в ІС «ПС Деканат»

Фаза PDC-циклу	Модуль ІС «ПС Деканат»	Ключовий процес	Вихідні дані
PLAN	Навч. план / Навч. процес / Розклад	Нормативне планування семестру	Навч. план, розклад занять
DO	ПС-Студент / Розклад / ПС-Кафедра	Операційне введення та коригування даних	Відомості, корекції розкладу
CHECK	ПС-Студент	Контроль та аналітика успішності	Звіти, накази, зведення

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Фаза планування (Plan) охоплює сукупність процесів нормативного забезпечення навчального семестру. На цьому етапі в системі формуються навчальні плани спеціальностей, розподіляється педагогічне навантаження між кафедрами та викладачами, а також складається розклад занять з деталізацією по тижнях, аудиторіях і викладачах. Дані, сформовані на фазі планування, є первинним джерелом нормативної інформації для всіх подальших операційних процесів.

Фаза виконання (Do) охоплює поточну операційну діяльність деканату та Студентського офісу: введення поточних та підсумкових балів до відомостей у модулі «ПС-Студент», фіксацію виконання навантаження кафедрою, коригування розкладу занять у зв'язку з виробничою необхідністю. Саме на цій фазі зосереджена найвища інтенсивність ручної праці персоналу.

Фаза контролю (Check) реалізується через аналітичні та звітні функції модуля «ПС-Студент»: формування підсумкових відомостей, зведень академічної успішності, стипендіальних списків, даних для наказів про переведення на наступний курс, семестрових і річних відомостей та зведених відомостей для дипломів. Результати контролю мають

передаватися у зворотному напрямку до фази планування для коригування навчальних планів наступного циклу.

Схему управлінського циклу Факультету з прив'язкою до модулів ІС «ПС Деканат» наведено на рисунку 2.2.

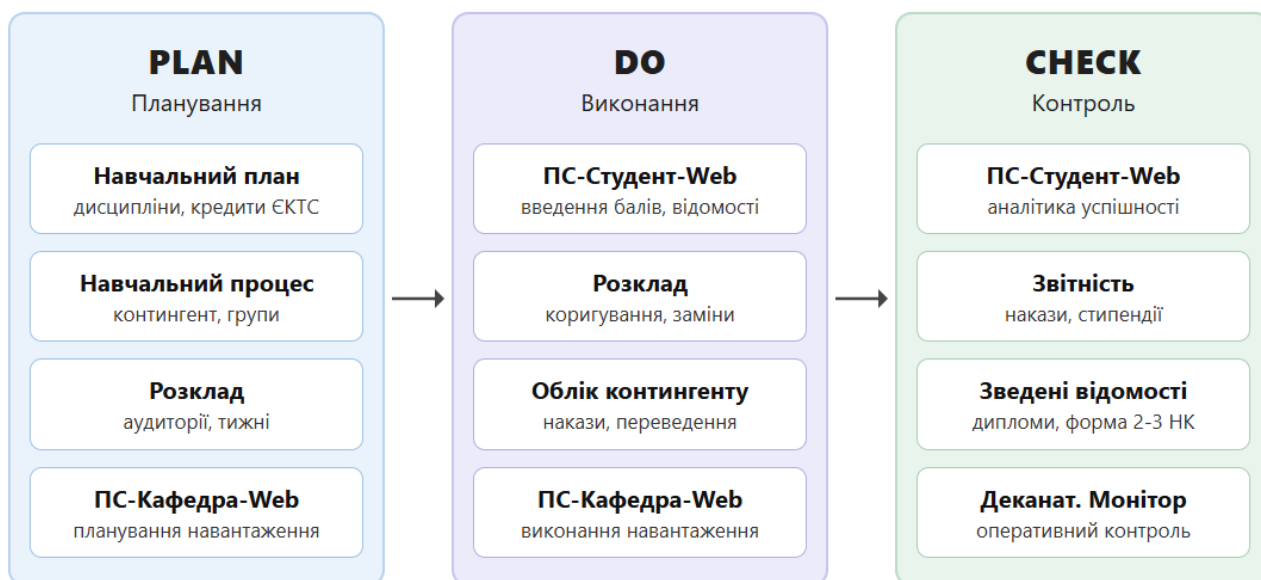


Рисунок 2.2 - Управлінський цикл Plan-Do-Check Факультету в ІС «ПС Деканат»

Джерело: розроблено автором та згенеровано нейромережею Claude

Попри те, що ІС «Деканат» формально охоплює всі три фази PDC-циклу, аналіз фактичних інформаційних потоків виявляє суттєві розриви між ними. Під інформаційним розривом розуміється відсутність автоматизованої передачі даних між двома суміжними фазами або модулями, внаслідок чого перехід між ними вимагає ручного втручання персоналу.

Перший розрив локалізовано на межі фаз виконання та контролю. Результати навчальної діяльності здобувачів, що фіксуються викладачами в електронних навчальних курсах (ЕНК) Університету, не передаються автоматично до модуля «ПС-Студент». Унаслідок цього персонал студентського офісу змушений виконувати ручне перенесення даних із сформованих відомостей, що самостійно заповнюють викладачі, до

внутрішнього модуля системи. Цей процес охоплює кілька послідовних операцій без доданої управлінської цінності і є класичним проявом функціонального дублювання.

Другий розрив виявлено в архітектурі управління доступом до системи. Спільний обліковий запис для кількох співробітників Факультету унеможливорює їхню одночасну паралельну роботу, що призводить до виникнення конфліктів доступу та вимушених операційних простоїв.

Третій розрив стосується фази планування: модуль «Розклад» не підтримує коригування окремих параметрів без повного перегляду пов'язаних даних. Будь-яка локальна зміна – наприклад, заміна аудиторії для одного заняття із серії ініціює каскадні наслідки для всієї серії, що значно ускладнює оперативне управління розкладом.

Сукупність зазначених розривів свідчить про те, що попри наявність єдиної інформаційної платформи управлінські процеси Факультету фактично реалізуються в умовах фрагментованого інформаційного середовища. З метою отримання кількісних оцінок операційних наслідків цих розривів та комплексної діагностики рівня задоволеності персоналу якістю інформаційного забезпечення було проведено анкетне дослідження серед співробітників Факультету та суміжних підрозділів Університету.

Анкетування було обрано як основний метод збору емпіричних даних з кількох причин. По-перше, цей метод дозволяє систематизовано зафіксувати суб'єктивний досвід користувачів системи, який не відображається в жодних внутрішніх журналах чи звітах. По-друге, анкетування забезпечує можливість кількісної обробки результатів та обчислення статистичних показників, необхідних для об'єктивної оцінки рівня операційних проблем.

До вибірки увійшли 25 респондентів, що представляють ключові підрозділи, діяльність яких пов'язана з безпосередньою роботою в ІС «Деканат»: Студентський офіс (13 осіб, 52,0%) та Факультет економіки та

управління (8 осіб, 32,0%). Решту вибірки склали представники інших факультетів університету (5 осіб, 20,0%). Вибірка є цільовою, що обумовлено необхідністю отримання даних від осіб, які регулярно взаємодіють із системою в операційному режимі та здатні компетентно оцінити її функціональні характеристики.

Аналіз інтенсивності використання системи засвідчив, що переважна більшість респондентів звертається до «ПС Деканат» із високою частотою. Зокрема, 56,0% опитаних (14 осіб) зазначили, що звертаються до системи понад 10 разів на тиждень, 12,0% - від 6 до 10 разів. Лише 24,0% обмежуються 1-2 зверненнями на тиждень, що пов'язано зі специфікою їхніх посадових обов'язків. Тривалість одного сеансу роботи також є суттєвою: 44,0% респондентів зазначили, що один сеанс тривалістю понад 60 хвилин є для них нормою, ще 16,0% - від 30 до 60 хвилин. Таким чином, 60% персоналу щоденно витрачають значний обсяг робочого часу на взаємодію із системою, що підкреслює критичну роль якості її інформаційного забезпечення для загальної продуктивності праці.

Одним із ключових аспектів дослідження стала оцінка частоти виникнення конфліктів доступу та їхнього впливу на виконання службових завдань. Отримані дані наведено на рисунку 2.3.

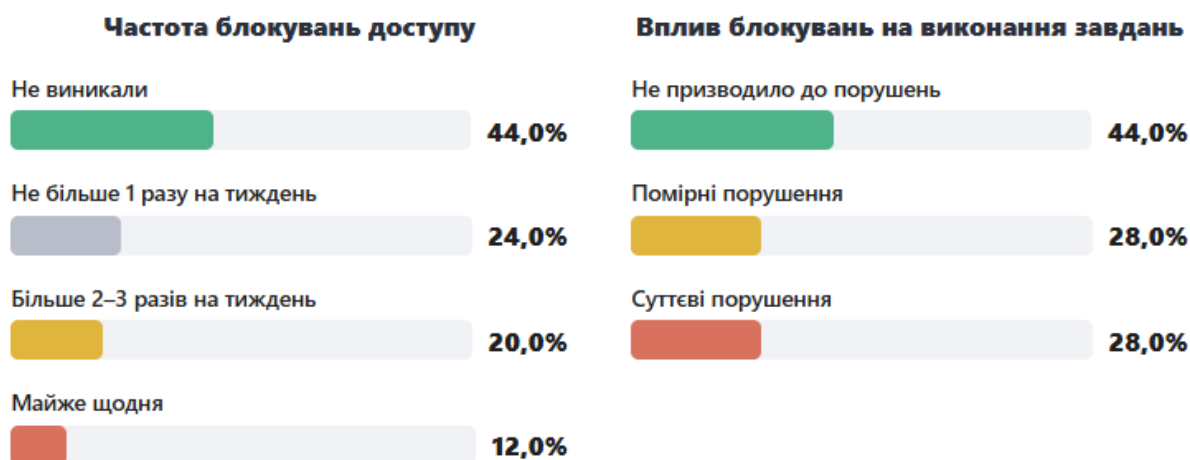


Рисунок 2.3 – Частота блокувань доступу та їхній вплив на виконання завдань

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування

Згідно даних з рисунку 2.3, лише 44,0% респондентів не стикалися з блокуванням доступу. Водночас 20,0% зазначають, що конфлікти доступу виникають більше 2-3 разів на тиждень, а 12,0% - майже щодня. Не менш показовими є дані щодо впливу блокувань на виконання завдань: 28,0% підтвердили суттєві порушення у роботі, ще 28,0% - помірні. Для кількісної оцінки масштабу цих втрат наведено відповідні розрахунки.

Розрахунок втрат робочого часу внаслідок конфлікту доступу

Для кількісної оцінки операційних втрат, спричинених конфліктом доступу, визначимо вихідні параметри на основі даних анкетування. Нехай:

n_1 - кількість співробітників з частотою блокувань 2-3 і більше разів на тиждень ($n_1 = 8$ осіб);

n_2 - кількість співробітників з частотою блокувань 1 раз на тиждень і рідше ($n_2 = 6$ осіб);

f_1 - середня частота блокувань для першої підгрупи ($f_1 = 2,5$ рази/тиждень);

f_2 - середня частота блокувань для другої підгрупи ($f_2 = 0,75$ рази/тиждень);

t - середня тривалість вимушеного простою за одне блокування ($t = 20$ хв = 0,33 год);

W - кількість робочих тижнів у навчальному семестрі ($W = 18$ тижнів).

Втрати робочого часу за семестр для першої підгрупи:

$$T_{втр1} = n_1 \times f_1 \times t \times W \quad (2.1)$$

$$T_{втр1} = 8 \times 2,5 \times 0,33 \times 18 = 118,8 \text{ год/семестр} \quad (2.2)$$

Втрати робочого часу за семестр для другої підгрупи:

$$T_{втр2} = n_2 \times f_2 \times t \times W \quad (2.3)$$

$$T_{втр2} = 6 \times 0,75 \times 0,33 \times 18 = 26,7 \text{ год/семестр} \quad (2.4)$$

Сукупні втрати робочого часу за семестр:

$$T_{\text{сум}} = T_{втр1} + T_{втр2} = 118,8 + 26,7 = 145,5 \text{ год/семестр} \quad (2.5)$$

Отже, сукупні втрати робочого часу внаслідок конфлікту доступу складають 145,5 год за семестр, з яких 118,8 год припадає на співробітників з найвищою частотою блокувань та 26,7 год - на тих, хто стикається з проблемою рідше.

Схему AS-IS конфлікту доступу, що ілюструє механізм виникнення операційних втрат, наведено на рисунку 2.4.

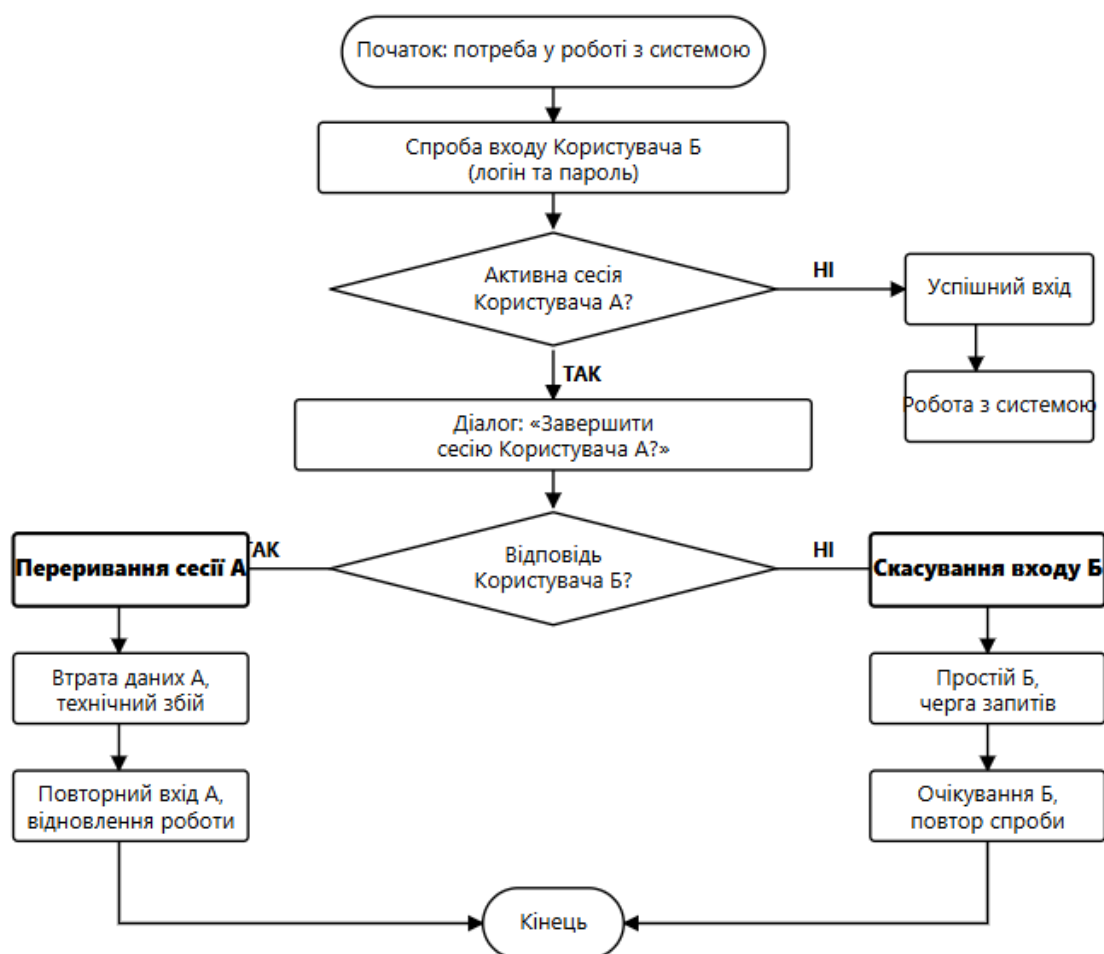


Рисунок 2.4 - AS-IS схема конфлікту доступу до ІС «ПС Деканат»

Джерело: розроблено автором

Для перерахунку у вартісний еквівалент визначимо погодинну ставку адміністративного персоналу. З огляду на те, що заробітна плата співробітників деканату та Студентського офісу варіює в діапазоні від 10 000 до 15 000 грн на місяць при стандартному графіку роботи 5 днів на

тиждень по 8 годин (160 робочих годин на місяць), погодинна ставка становить:

$$C_{\text{мін}} = 10000 / 160 = 62,5 \text{ грн/год (2.6)}$$

$$C_{\text{макс}} = 15000 / 160 = 93,75 \text{ грн/год (2.7)}$$

$$C_{\text{сер}} = (62,5 + 93,75) / 2 = 80 \text{ грн/год (2.8)}$$

Вартісні втрати за один семестр:

$$V_{\text{сем}} = T_{\text{сум}} \times C_{\text{сер}} = 145,5 \times 80 = 11640 \text{ грн/семестр (2.9)}$$

За навчальний рік (два семестри):

$$V_{\text{рік}} = 2 \times V_{\text{сем}} = 2 \times 11640 = 23280 \text{ грн/рік (2.10)}$$

Таким чином, лише через проблему конфлікту доступу підрозділи щорічно втрачають близько 291 людино-годин продуктивного робочого часу, що у вартісному вираженні складає 23280 грн на рік. Зазначений показник є консервативною оцінкою, оскільки не враховує додаткових витрат на повторний вхід у систему, відновлення незбережених даних та психологічних витрат персоналу, пов'язаних з перериванням робочого процесу.

Розрахунок кількості ручних операцій при перенесенні балів з ЕНК до «ПС-Студент»

Для оцінки масштабу дублювання операцій введення даних визначимо параметри на основі фактичних характеристик навчального процесу Факультету економіки та управління. У розрахунку враховується лише бакалаврський рівень вищої освіти. Вхідні параметри:

D - середня кількість навчальних дисциплін на одному курсі за семестр ($D = 6$ дисциплін);

K - кількість курсів бакалаврату ($K = 4$ курси);

G - середня кількість академічних груп на курсі ($G = 4$ групи);

S - середня кількість здобувачів в академічній групі ($S = 25$ осіб);

O - кількість ручних операцій у розрахунку на одного здобувача ($O = 6$ операцій: формування порожньої відомості, надсилання викладачу, очікування та отримання заповненої відомості, перевірка коректності даних, введення балу до «ПС-Студент», збереження запису).

Загальна кількість ручних операцій за один семестр ($R_{оп}$):

$$R_{оп} = D \times K \times G \times S \times O \quad (2.11)$$

$$R_{оп} = 6 \times 4 \times 4 \times 25 \times 6 = 14400 \text{ операцій/семестр} \quad (2.12)$$

Якщо прийняти середній час на одну операцію $t = 0,5 \text{ хв} = 0,0083 \text{ год}$, то загальні витрати часу на виконання нераціональних операцій за один семестр ($T_{ручн}$):

$$T_{ручн} = R_{оп} \times t = 14400 \times 0,0083 = 119,52 \text{ год/семестр} \quad (2.13)$$

Сукупні витрати робочого часу на дублювання введення даних за навчальний рік:

$$T_{річн} = 2 \times T_{ручн} = 2 \times 119,5 = 239 \text{ год/рік} \quad (2.14)$$

Вартісний еквівалент цих витрат за середньою погодинною ставкою:

$$V_{ручн} = T_{річн} \times C_{сер} = 239 \times 80 = 19120 \text{ грн/рік} \quad (2.15)$$

Наведені розрахунки свідчать про те, що відсутність інтеграції між ЕНК та модулем «ПС-Студент-Web» щороку генерує 239 людино-годин витрат на виконання операцій, які не несуть управлінської цінності та можуть бути повністю автоматизовані. Вартісний еквівалент цих витрат складає 19120 грн на рік. Важливо підкреслити, що розрахунок є наближеним: він не враховує витрат часу на виправлення помилок введення, повторні цикли погодження відомостей між викладачем та студентським офісом, а також витрат часу самих викладачів на заповнення відомостей окремо від ЕНК.

Зведену порівняльну характеристику розрахованих операційних витрат наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Зведена оцінка операційних втрат внаслідок виявлених проблем

Проблема	Розрахункова формула	Втрати часу/рік	Вартісні втрати/рік
Конфлікт доступу (Time Waste)	$T_{\text{сум}} = (n_1 \times f_1 + n_2 \times f_2) \times t \times W$	291 люд.-год	23280 грн
Ручне перенесення балів (Duplication)	$R_{\text{оп}} = D \times K \times G \times S \times O$; $T_{\text{річн}} = 2 \times R_{\text{оп}} \times \tau$	239 люд.-год	19120 грн
Разом		530 люд.-год	42400 грн

Джерело: розраховано автором на основі даних анкетування

Як засвідчують дані таблиці 2.3, сукупні операційні втрати від двох виявлених системних проблем складають понад 530 людино-годин на рік, що у вартісному вираженні перевищує орієнтовно 42400 грн щорічно.

Поряд із кількісною оцінкою конкретних операційних втрат, важливим індикатором загального стану інформаційного забезпечення є рівень суб'єктивної задоволеності персоналу якістю роботи системи. Суб'єктивна оцінка відображає накопичений досвід взаємодії з системою у повсякденній практиці та інтегрує в собі всі аспекти - функціональні, технічні та організаційні, що не завжди піддаються прямому вимірюванню. Для формалізації цього показника застосовується індекс задоволеності користувачів (User Satisfaction Index, USI), що базується на середньозваженій оцінці зручності роботи за п'ятибальною шкалою.

Розрахунок індексу задоволеності користувачів (USI)

Індекс задоволеності розраховується як середньозважена оцінка з урахуванням кількості респондентів n_i , що надали оцінку b_i :

$$USI = \Sigma(b_i \times n_i) / N \quad (2.16)$$

де N - загальна кількість респондентів ($N = 25$).

Підставляємо дані анкетування:

$$USI = (5 \times 5 + 4 \times 10 + 3 \times 9 + 2 \times 1) / 25 \quad (2.17)$$

$$USI = (25 + 40 + 27 + 2) / 25 = 94 / 25 = 3,76 \quad (2.18)$$

Нормований індекс відносно максимально можливого значення:

$$USI_{\text{норм}} = USI / USI_{\text{max}} = 3,76 / 5,00 = 0,752 \quad (2.19)$$

Нормований індекс $USI_{\text{норм}} = 0,752$ відповідає рівню «помірно задовільно» та перебуває в зоні граничної прийнятності за міжнародною шкалою System Usability Scale [45]. Це означає, що система технічно «прийнятна», однак суттєво не відповідає очікуванням користувачів і потребує оптимізації.

Окрім двох основних проблем, кількісно оцінених вище, анкетування зафіксувало значний запит персоналу на розширення функціональності системи. Більшість зазначених потреб безпосередньо пов'язана з виявленими інформаційними розривами або є їхнім наслідком: зокрема, запит на інтеграцію з ЕНК є прямим відгуком на проблему ручного перенесення балів, запит на мобільний доступ - наслідком обмеженої архітектури управління обліковими записами, а потреба в електронному документообігу свідчить про системне тяжіння до автоматизації рутинних адміністративних операцій.

Аналіз відповідей щодо пріоритетних додаткових функцій дозволив систематизувати операційні потреби персоналу. Найбільш затребуваною виявилася інтеграція з платформою ЕНК - її обрали 14 з 25 респондентів (56,0%). Електронний документообіг підтримали 13 осіб (52,0%), автоматизований облік пільгових категорій здобувачів - 10 осіб (40,0%), облік баз практики та договірної документації - 9 осіб (36,0%), мобільний доступ до системи - 8 осіб (32,0%).

На основі результатів анкетування, кількісних розрахунків та якісного аналізу відкритих коментарів респондентів складено зведену карту вузьких місць інформаційного забезпечення управлінських процесів Факультету. Карта систематизує виявлені проблеми за типом, масштабом охоплення та рівнем впливу на операційну ефективність і представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Зведена карта вузьких місць інформаційного забезпечення

Проблема	Тип	Охоплення	Рівень впливу	Вартісні втрати/рік
Конфлікт доступу / спільний обліковий запис	Access Control	56,0%	Високий	23280 грн
Відсутність інтеграції ЕНК — ПС-Студент	Duplication	~100%	Критичний	19120 грн
Обмежена функціональність модуля «Розклад»	Process Rigidity	$\geq 40,0\%$	Високий	не розрахов.
Технічна нестабільність платформи	Infra Risk	$\geq 32,0\%$	Середній	не розрахов.
Відсутність мобільного доступу	Mobility	32,0%	Середній	не розрахов.

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Таким чином, проведений аналіз управлінських процесів та комплексна оцінка ефективності інформаційного забезпечення Факультету економіки та управління засвідчили наявність системних проблем, що мають як якісний, так і кількісно вимірюваний вплив на операційну ефективність підрозділу. Система «ПС Деканат», охоплюючи всі фази PDC-циклу управління, водночас містить три суттєві інформаційні розриви, що порушують безперервність управлінських процесів. Зазначені показники у сукупності формують переконливе аналітичне підґрунтя для розробки та обґрунтування заходів з оптимізації бізнес-процесів Факультету.

2.3 Рекомендації щодо оптимізації управління бізнес-процесами Факультету економіки та управління

На підставі виявлених вузьких місць у інформаційному забезпеченні управлінських процесів Факультету сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на перехід до цільового стану (To-Be). Рекомендації охоплюють чотири напрями: вдосконалення архітектури доступу до

системи, автоматизацію передачі даних між платформами, реалізацію пріоритетних функціональних запитів персоналу та розширення управлінського інструментарію Факультету засобами сучасних цифрових платформ. Кожен з напрямів є самостійним управлінським рішенням, що може реалізовуватися незалежно, проте найбільший ефект досягається при їх комплексному впровадженні.

Першим напрямом оптимізації є вдосконалення архітектури управління доступом до ІС «ПС Деканат». Аналіз ситуації виявив важливу неоднорідність: частина підрозділів університету вже функціонує в режимі індивідуального доступу, тоді як інші, зокрема окремі підрозділи Факультету, досі використовують спільний обліковий запис. Ця неоднорідність означає, що проблема не є загальносистемною, а рішення не потребує масштабного одночасного перегляду всієї архітектури доступу в університеті.

З управлінської точки зору це відкриває можливість для точкового втручання. Першим кроком є проведення внутрішнього організаційного дослідження: визначити, які саме підрозділи та посади стикаються з конфліктами доступу і яка інтенсивність їхньої роботи із системою. На підставі такого картування формується пріоритетний перелік співробітників, яким персоналізований доступ необхідний насамперед, і зміни впроваджуються поетапно, не перевантажуючи адміністративний ресурс.

У цільовому стані кожен співробітник, що взаємодіє із системою, має власний обліковий запис з визначеним набором прав відповідно до функціональних обов'язків. Це усуває конфлікти при одночасній роботі та забезпечує розмежування відповідальності за внесені дані між конкретними особами, що є базовим елементом внутрішнього контролю в управлінні навчальним процесом. Схему цільового стану процесу управління доступом наведено на рисунку 2.5.

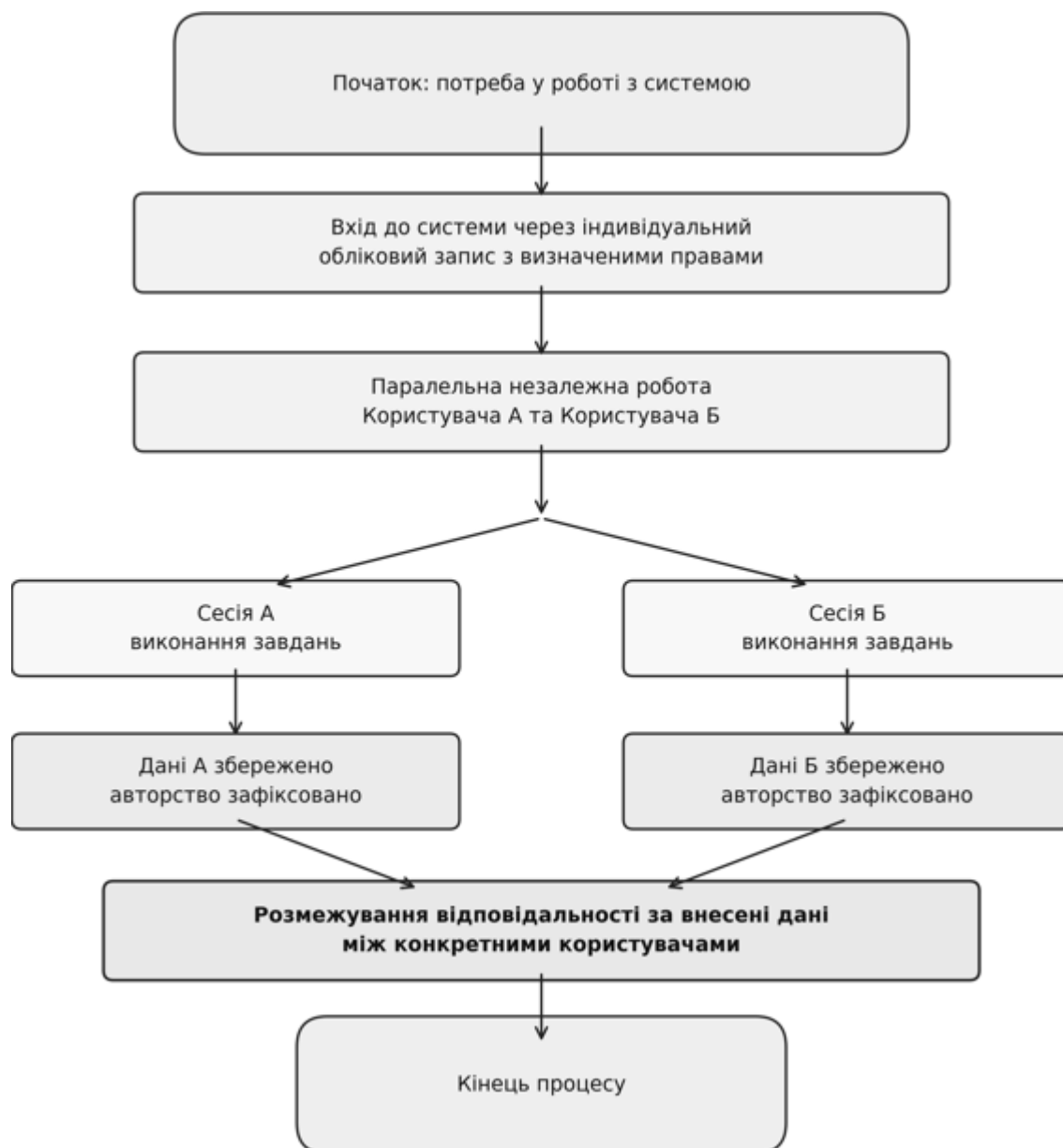


Рисунок 2.5 – TO-VE схема процесу управління доступом до ІС «ПС Деканат»

Джерело: розроблено автором

Реалізація цієї рекомендації не потребує суттєвих технічних змін у системі. Ключовим управлінським завданням є саме попереднє картування потреб: визначення переліку посад і підрозділів, узгодження рівнів прав доступу та затвердження нового порядку роботи із системою на рівні керівництва Факультету. Технічне налаштування здійснюється адміністратором ІС після прийняття відповідного організаційного рішення.

Другим напрямом є усунення інформаційного розриву між електронними навчальними курсами Університету та модулем «ПС-Студент» шляхом запровадження автоматизованої передачі даних між платформами. У цільовому стані викладач вносить результати навчання один раз в ЕНК, після чого вони автоматично відображаються в «ПС-Студент» без участі персоналу Студентського офісу. Взаємодія між підрозділами зберігається лише як виключний сценарій, наприклад при виявленні технічної невідповідності даних, а не як регулярна операційна процедура.

Управлінський ефект цього рішення виходить за межі простої економії часу. Автоматична передача даних усуває постійний ризик розбіжностей між двома системами, що сьогодні є потенційним джерелом помилок у підсумкових документах і ускладнює контроль академічної успішності. Крім того, викладачі звільняються від необхідності паралельно вести дані в двох різних середовищах, що підвищує точність інформації і знижує адміністративне навантаження на науково-педагогічний склад.

З організаційної точки зору реалізація потребує спільного рішення керівництва університету, відділу інформаційних технологій та розробника ІС. Ключовим управлінським кроком є ініціювання цього завдання на рівні адміністрації та включення його до плану цифрового розвитку університету. Варто підкреслити, що дана рекомендація стосується не лише Факультету економіки та управління, а всіх підрозділів, що одночасно використовують обидві платформи, що робить її системно значущою для університету в цілому і підвищує ймовірність її пріоритизації на загальноуніверситетському рівні.

Третім напрямом є поетапна реалізація функціональних запитів, що зафіксовані в ході анкетування персоналу. На відміну від перших двох рекомендацій, які усувають структурні розриви, цей напрям спрямований на усунення функціональних прогалин - ділянок, де можливості системи не

покривають реальних операційних потреб підрозділу. Реалізація можлива як у межах розширення функціоналу ІС «ПС Деканат» за домовленістю з розробником, так і засобами наявної університетської інфраструктури.

Найбільш підтриманим є запит на електронний документообіг. Запровадження цифрового формату для обробки довідок, заяв і наказів скоротить цикл їхньої підготовки, забезпечить централізоване зберігання з можливістю пошуку та спростить підготовку звітності. Для здобувачів це означає скорочення часу очікування; для персоналу - зниження рутинного навантаження на обробку паперових документів.

Автоматизований облік пільгових категорій здобувачів набуває особливої актуальності в контексті університетської політики підтримки студентів із соціальними пільгами. Університет активно долучається до програм підтримки здобувачів, що передбачають широкий спектр заходів: отримання компенсацій за навчання, призначення соціальних стипендій, надання пільгових місць у гуртожитку, а також врахування пільгового статусу при розподілі інших університетських ресурсів і послуг. Кожен з цих процесів вимагає актуальних і коректних даних про пільговий статус конкретного здобувача, і будь-яка помилка чи затримка у їхньому обліку безпосередньо позначається на правах і добробуті студента. Централізований автоматизований облік цієї категорії здобувачів забезпечить не лише скорочення рутинного навантаження на персонал, але й суттєво підвищить точність і оперативність адміністративних рішень, що стосуються соціальної підтримки, що є питанням не лише ефективності управління, але й соціальної відповідальності університету перед своїми здобувачами.

Централізований облік баз практики та договірної документації усуне поточну фрагментованість даних між різними носіями. Практична підготовка передбачає значний обсяг супровідної документації - договори з підприємствами-партнерами, направлення здобувачів, звіти, щоденники та

відгуки з місць проходження, яка сьогодні розпорошена між деканатом, кафедрами та викладачами-керівниками практики. Єдина база даних забезпечить деканату актуальний контроль над станом проходження практики, спростить координацію між підрозділами та суттєво прискорить підготовку звітності для керівництва та акредитаційних комісій, де документальне підтвердження практичної підготовки є одним із ключових показників якості освітньої програми. Крім того, накопичена база партнерів стає інституційним активом Факультету, а не особистими контактами окремих викладачів.

Запровадження мобільного доступу підвищить операційну гнучкість управлінського персоналу. Можливість отримувати актуальні дані про розклад, успішність та термінові адміністративні питання незалежно від місцезнаходження відповідає сучасним стандартам управлінської мобільності та є особливо актуальною в умовах змішаного режиму роботи, що став новою нормою для закладів вищої освіти.

Четвертим напрямом є розширення управлінського інструментарію Факультету засобами платформи Microsoft 365. Відповідно до офіційного оголошення університету, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка отримав ліцензії Microsoft 365 A5 у межах рамкової академічної угоди, що діє до кінця 2026 року. Повний набір інструментів платформи вже доступний усім співробітникам без додаткових фінансових витрат, однак залишається практично невикористаним на рівні факультетського управління. Основним завданням керівництва є не пошук ресурсів, а організаційне рішення щодо впровадження.

Принципово важливо, що інструменти Microsoft 365 не конкурують з ІС «ПС Деканат» і не призначені для її заміни. «ПС Деканат» залишається основним інструментом обліку навчального процесу. Microsoft 365 виконує принципово іншу функцію, а саме забезпечує управлінську надбудову: структуровану комунікацію, автоматизацію рутинних процедур, аналітику

та документообіг. Поєднання галузевої системи з сучасною хмарною платформою дозволяє сформувати повноцінний цифровий управлінський контур Факультету, де кожна система виконує ту роль, для якої вона призначена.

Сьогодні значна частина управлінської взаємодії між деканатом, кафедрами та викладачами відбувається через розрізнене електронне листування, яке не зберігає контексту, не структурує відповідальність і не дозволяє відстежувати виконання домовленостей. Microsoft Teams вирішує цю проблему: тематичні канали з архівом рішень, спільне редагування документів та прив'язка задач до відповідальних осіб перетворюють комунікацію з реактивного обміну повідомленнями на структурований управлінський процес. Це базовий елемент процесного управління, що сьогодні відсутній у факультетській практиці.

SharePoint та OneDrive вирішують проблему фрагментованості адміністративних документів, що зафіксована анкетуванням. Централізований хмарний архів з розмежуванням доступу, версійністю та можливістю спільного редагування забезпечує доступ до актуальних документів з будь-якого пристрою. Це також частково закриває запит персоналу на мобільний доступ, принаймні в частині роботи з документацією.

Найбільший управлінський потенціал серед інструментів платформи має Power Automate – засіб автоматизації бізнес-процесів, що не потребує технічних знань для налаштування. Він дозволяє перетворити рутинні управлінські процедури на автоматизовані процеси: співробітник одноразово налаштовує логіку дій, і надалі система самостійно надсилає нагадування викладачам про дедлайни відомостей, сповіщає відповідальних про зміни в розкладі та формує регулярні зведення успішності без будь-якого ручного втручання. Принциповою перевагою є те, що налаштування

таких потоків є управлінським рішенням, яке реалізується силами самого підрозділу без залучення ІТ-фахівців.

Power BI змінює характер аналітичної функції управління Факультетом. Сьогодні керівництво отримує інформацію про академічну успішність лише тоді, коли її спеціально запитує, що є реактивним підходом до контролю. Автоматично оновлювані дашборди на основі даних із «ПС-Студент» забезпечують постійний проактивний моніторинг у розрізі груп, курсів і дисциплін, не вимагаючи жодних додаткових дій від персоналу. Для закладів вищої освіти це означає можливість відстежувати динаміку академічної успішності в часі, виявляти системні тенденції на рівні освітніх програм, аналізувати ефективність окремих навчальних дисциплін та формувати доказову базу для стратегічних рішень щодо розвитку освітнього процесу. Це якісно змінює рівень інформованості при прийнятті управлінських рішень і переводить контрольну функцію з епізодичної на системну.

Узагальнення інструментів Microsoft 365 в контексті управлінських процесів Факультету наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Інструменти Microsoft 365 A5 в контексті управління бізнес-процесами Факультету

Інструмент	Управлінська функція	Проблема, що вирішується	Очікуваний ефект
Microsoft Teams	Структурована комунікація між деканатом, кафедрами та викладачами	Розрізнене листування без архіву рішень та контролю виконання	Єдиний комунікаційний простір; відстеження задач; архів домовленостей
SharePoint / OneDrive	Централізоване зберігання адміністративних документів	Документи розрізнені між носіями; обмежений спільний доступ	Єдиний архів; версійність; доступ з будь-якого пристрою
Power Automate	Автоматизація рутинних управлінських процедур	Нагадування та сповіщення виконуються вручну	Усунення ручних нагадувань; зниження кількості прострочень

Продовження табл. 2.5

Power BI	Аналітична звітність та моніторинг успішності	Ручне формування вибірок; реактивний режим отримання інформації	Автоматичні дашборди; проактивний контроль успішності
Microsoft Forms	Збір та первинна обробка структурованих даних	Паперові форми заяв; ручне перенесення відповідей	Автоматична агрегація даних; прискорення обробки заяв

Джерело: розроблено автором на основі аналізу функціоналу Microsoft 365 A5

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що кожен з інструментів платформи адресує конкретну управлінську проблему Факультету і є практичним доповненням до ІС «ПС Деканат», а не її дублюванням. У сукупності ці інструменти формують цифровий управлінський контур, що охоплює комунікацію, документообіг, автоматизацію та аналітику, тобто ті функції, які галузева система за своєю природою не виконує.

Запропонований комплекс рекомендацій охоплює чотири взаємопов'язаних напрями оптимізації управлінських бізнес-процесів Факультету економіки та управління. Перші два напрями усувають структурні розриви, що є джерелом найбільших операційних втрат, і мають реалізовуватися у першочерговому порядку. Третій напрям відповідає на конкретні операційні запити персоналу і дозволяє поетапно розширювати функціональність інформаційного забезпечення без радикальної зміни платформи. Четвертий напрям не потребує додаткових фінансових витрат і спирається на вже наявну університетську ліцензію Microsoft 365 A5, перетворюючи невикористаний ресурс на інструмент підвищення операційної ефективності. Реалізація усіх чотирьох напрямів у сукупності забезпечить перехід Факультету до сучасної моделі цифрового управління бізнес-процесами, де інформаційне забезпечення відповідає реальним потребам персоналу, а управлінські рішення приймаються на основі актуальних і структурованих даних.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційної структури, бізнес-процесів та стану інформаційного забезпечення управлінської діяльності Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Загальна характеристика Факультету засвідчила, що він є структурно складним підрозділом з лінійно-функціональною організаційною структурою, що функціонує в умовах подвійного регуляторного середовища – університетської ієрархії та вимог засновника. Станом на 2026 рік Факультет реалізує 11 освітніх програм за п'ятьма спеціальностями на трьох рівнях вищої освіти та обслуговує контингент у 472 здобувачі. Бізнес-процеси Факультету систематизовано за трьома класами: основні (освітній процес, вступна кампанія, практика, підсумкова атестація, науково-дослідна діяльність), допоміжні (документообіг, стипендіальне адміністрування, кадрове управління, підтримка е-навчання) та управлінські (стратегічне планування, моніторинг якості, міжнародна діяльність, соціально-гуманітарна робота). Виявлено, що допоміжні процеси характеризуються найвищим потенціалом автоматизації, оскільки переважно зводяться до обробки інформації та документів.

Аналіз інформаційної системи «ПС Деканат» крізь призму управлінського циклу Plan-Do-Check дозволив встановити, що система формально охоплює всі три фази управлінського циклу через відповідні модулі, однак фактично містить суттєві інформаційні розриви. Перший розрив – відсутність автоматизованої передачі оцінок з електронних навчальних курсів до модуля «ПС-Студент», що вимагає ручного дублювання введення даних. Другий – спільний обліковий запис для кількох співробітників, що унеможливорює їхню паралельну роботу. Третій –

обмежена гнучкість модуля «Розклад», яка перетворює будь-яку локальну зміну на каскадне коригування всіх пов'язаних даних.

Результати анкетного дослідження серед 25 співробітників Факультету та суміжних підрозділів Університету підтвердили критичну роль якості інформаційного забезпечення для операційної ефективності: 60% персоналу щоденно витрачають понад 30 хвилин на роботу із системою. Кількісна оцінка виявлених проблем засвідчила, що конфлікти доступу спричиняють втрати 291 людино-годин на рік (23 280 грн), тоді як ручне перенесення балів – 239 людино-годин (19 120 грн). Сукупні щорічні операційні втрати від двох ключових системних проблем перевищують 530 людино-годин, або 42 400 грн. Розрахований індекс задоволеності користувачів склав $USI_{\text{норм}} = 0,752$, що відповідає рівню «граничної прийнятності» за міжнародною шкалою System Usability Scale, підтверджуючи необхідність оптимізації.

На підставі результатів діагностики сформовано комплекс рекомендацій щодо оптимізації управлінських бізнес-процесів Факультету за чотирма взаємопов'язаними напрямками. Перший – вдосконалення архітектури управління доступом шляхом запровадження персоналізованих облікових записів для кожного співробітника з розмежуванням прав відповідно до функціональних обов'язків. Другий – усунення інформаційного розриву між платформою електронних навчальних курсів та модулем «ПС-Студент» через запровадження автоматизованої передачі даних. Третій – поетапна реалізація пріоритетних функціональних запитів персоналу: електронний документообіг (56% опитаних), автоматизований облік пільгових категорій (40%), централізований облік баз практики (36%) та мобільний доступ (32%). Четвертий – розширення управлінського інструментарію засобами вже наявної університетської ліцензії Microsoft 365 A5, зокрема Microsoft Teams для структурованої комунікації, SharePoint/OneDrive для централізованого документообігу, Power Automate

для автоматизації рутинних процедур та Power BI для проактивного моніторингу академічної успішності. Впровадження рекомендованих заходів забезпечить перехід Факультету до сучасної моделі цифрового управління бізнес-процесами без залучення додаткових фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети – узагальнити теоретичні підходи до оптимізації управління бізнес-процесами організації на основі сучасних методів та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Усі визначені завдання виконані, за результатами роботи сформульовано такі висновки.

1. Обґрунтовано теоретичні засади управління бізнес-процесами організації та систематизовано сучасні підходи до їх оптимізації. Порівняльний аналіз підходів зарубіжних і вітчизняних науковців до визначення поняття «бізнес-процес» виявив чотири наскрізні управлінські характеристики: структурованість, дуальна природа «вхід-вихід», орієнтованість на цінність та вимірюваність. На підставі цього запропоновано авторське визначення управління бізнес-процесами як цілеспрямованої та регламентованої системи координації взаємопов'язаних операцій і управлінських рішень, що передбачає безперервний моніторинг і вдосконалення процесів. Встановлено, що процесний підхід реалізується циклічно через п'ять послідовних фаз - ідентифікацію, моделювання, виконання, моніторинг та оптимізацію, і принципово відрізняється від функціонального підходу горизонтальною інтеграцією наскрізних операційних ланцюжків.

2. Охарактеризовано інструментарій управління та оптимізації бізнес-процесів організації і визначено методологію комплексного оцінювання ефективності управлінських заходів. Систематизація інструментів за чотирма групами - концептуально-методичні (Lean, Six Sigma, BPR, BPM), процесно-моделюючі (BPMN, BPMS-платформи), цифрові платформи автоматизації (ERP, CRM, RPA) та інтелектуальні технології - засвідчила, що жоден із них не є універсальним засобом, а ефективна стратегія

передбачає їх збалансоване поєднання відповідно до рівня управлінської зрілості організації. Розроблена методологічна рамка комплексного оцінювання охоплює систему показників чотирьох блоків (операційного, фінансового, клієнтського та стратегічного), чотири методи оцінювання (BSC, Process Mining, бенчмаркінг, симуляційне моделювання) та чотириетапну процедуру порівняльного аналізу «до-після».

3. Проаналізовано стан управлінських процесів та оцінено ефективність інформаційного забезпечення Факультету економіки та управління. Бізнес-процеси Факультету систематизовано за трьома класами: основні (освітній процес, вступна кампанія, практика, підсумкова атестація, наукова діяльність), допоміжні (документообіг, стипендіальне адміністрування, підтримка е-навчання) та управлінські (стратегічне планування, моніторинг якості, міжнародна діяльність). Аналіз інформаційної системи «ПС Деканат» крізь призму управлінського циклу Plan-Do-Check виявив три суттєві інформаційні розриви: відсутність автоматизованої передачі оцінок з електронних навчальних курсів до модуля «ПС-Студент», спільний обліковий запис для кількох співробітників, що унеможливлює паралельну роботу, та обмежена гнучкість модуля «Розклад». За результатами анкетного дослідження 25 користувачів системи встановлено, що сукупні щорічні операційні втрати від двох ключових проблем перевищують 530 людино-годин, або 42 400 грн. Розрахований індекс задоволеності користувачів $USI_{\text{норм}} = 0,752$ відповідає рівню «граничної прийнятності» за міжнародною шкалою System Usability Scale та підтверджує необхідність оптимізації.

4. Розроблено рекомендації щодо оптимізації управління бізнес-процесами Факультету на основі виявлених проблем за чотирма взаємопов'язаними напрямками. Перший - персоналізація управління доступом до ІС «ПС Деканат» шляхом запровадження індивідуальних облікових записів з розмежуванням прав відповідно до функціональних

обов'язків співробітників. Другий - усунення інформаційного розриву між платформою електронних навчальних курсів та модулем «ПС-Студент» через запровадження автоматизованої передачі даних, що ліквідує ручне дублювання введення інформації. Третій - поетапна реалізація пріоритетних функціональних запитів персоналу: електронний документообіг (56% опитаних), автоматизований облік пільгових категорій здобувачів (40%), централізований облік баз практики (36%) та мобільний доступ до системи (32%). Четвертий - впровадження інструментів наявної університетської ліцензії Microsoft 365 A5: Teams для структурованої комунікації, SharePoint і OneDrive для централізованого документообігу, Power Automate для автоматизації рутинних процедур та Power BI для проактивного моніторингу академічної успішності. Принциповою перевагою запропонованого комплексу заходів є можливість їх реалізації без залучення додаткових фінансових ресурсів.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективна оптимізація управління бізнес-процесами організації є не разовим заходом, а безперервним управлінським процесом, що потребує системного підходу, відповідного інструментарію та організаційної готовності до змін. Отримані результати демонструють, що навіть в умовах ресурсних обмежень значний оптимізаційний потенціал може бути реалізований завдяки усуненню інформаційних розривів, персоналізації доступу та залученню вже наявної цифрової інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 240 p. URL: <https://archive.org/details/reengineeringcor00hamm>
2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
3. Reijers H. A. Business Process Management: The evolution of a discipline. Computers in Industry. 2021. Vol. 126. Art. 103404. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>.
4. Koblianska I., Varakin D., Pihul O., Somushkin V., Glukh V. Review of scientific literature on BPM concept in social sciences. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21, No. 3. Pp. 84–99. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.07).
5. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
6. Чорна Н. П., Уніят Л. М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2022. № 4. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.7>.
7. Trabelsi F., Khtira A., El Asri B. A Literature Review on Business Process Management. American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences. 2022. Vol. 90, No. 1. Pp. 444–460.
8. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 304, № 2(1). С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2).

9. Viteri-Sánchez C., Novillo-Villegas S. A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 21. Art. 9827. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219827>.
10. Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*. 2024. Vol. 15, No. 11. Art. 724. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15110724>.
11. Стрілок О. Сучасні інструменти управління бізнес-процесами компаній. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 58. С. 86–97. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2025-58-86-97>.
12. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>.
13. Сливчук А., Другов О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>.
14. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Revised and Updated. New York : Free Press, 2003. 396 p.
15. Byun H., Son S. Y. Lean Six Sigma in manufacturing: A comparison with other process improvement methodologies. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2018. Vol. 29, No. 11–12. P. 1312–1341. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1254543>.
16. Sixsigma.com.ua. Lean-практики в Україні. URL: <https://sixsigma.com.ua/> (дата звернення: 07.05.2026).
17. Чобіток В., Проценко В., Гнатченко Є. Формування та оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах виробничої галузі. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 344, № 4. С. 493–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-68>.

18. Білоус-Сергєєва С. Оцінка та підвищення ефективності застосування методів Six Sigma в управлінні якістю продукції чи послуг. Економіка і організація управління. 2024. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15095>.

19. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління. 2020. № 2(38). С. 81–97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>.

20. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 287–297. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf

21. Зубова В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7>.

22. Tsakalidis G., Nousias N., Madas M., Vergidis K. Systematizing Business Process Redesign Initiatives with the BPR: Assessment Framework. 2022 IEEE 24th Conference on Business Informatics (CBI). 2022. Vol. 2. P. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.1109/CBI54897.2022.10044>.

23. Ткачук В. О., Обіход С. В., Похільченко К. Л., Мікрюкова А. О., Дем'янчук К. О. Особливості використання методів і платформ графічного моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 3(109). С. 9–16. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-9-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-9-16).

24. Головка О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. Управління розвитком складних систем. 2025. № 62. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>.

25. Оксамитна Л., Пряха Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем. 2022. № 51. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>.

26. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>.

27. Маковецька І. Значення управлінських інтернет-технологій в бізнесі. Development Service Industry Management. 2025. № 2. С. 158–163. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(19)).

28. Про застосування та введення в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2017 року : Указ Президента України від 15.05.2017 № 133/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/133/2017#Text>.

29. Куцик П. О., Туліка Н. М., Процикевич А. І. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>.

30. Блохіна В. Впровадження ERP-систем на підприємствах України. Матеріали IV Міжнарод. наук.-практ. конф. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 18–20.

31. Іонін Є. Є., Присіч А. В. Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, етапи та ефективні практики. Економіка і організація управління. 2025. № 2(58). С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.3>.

32. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>.

33. Трояновська А., Батрак Є., Цюпа Н. Огляд технологій RPA. Адаптивні системи автоматичного управління. 2023. Т. 2, № 43. DOI: <https://doi.org/10.20535/1560-8956.43.2023.292254>.
34. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 p.
35. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 384 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119620785>.
36. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
37. Van der Aalst W. M. P. Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. Berlin : Springer, 2016. 467 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>.
38. Jan vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. 2nd ed. Berlin : Springer, 2015. 710 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>.
39. Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J. Development and validation of a scale to measure organizational culture supportive of business process management. Information & Management. 2014. Vol. 51, No. 1. Pp. 43–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.005>.
40. Звіт про роботу Факультету економіки та управління за 2025 рік. Офіційний веб-сайт Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/Informatsiya/Zvit/Zvit_FEU_za_2025_rik_.pdf
41. Положення про Факультет економіки та управління : затв. рішенням Вченої ради Київського столичного університету імені Бориса Грінченка від 07 березня 2024 р., протокол №1. Київ, 2025. URL:

https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_3/polozhennia_feu.pdf

42. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2018. 676 с.

43. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. О. І. Медведя. Київ : Вільямс, 2019. 704 с.

44. Гринькевич О. С., Когут У. І. Управління інформаційними потоками в системі адміністрування закладів вищої освіти. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10214>

45. A generative AI reset: Rewiring to turn potential into value in 2024. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/a-generative-ai-reset-rewiring-to-turn-potential-into-value-in-2024>

46. Програмний комплекс «ПС Деканат» : опис модулів системи / ПолітекСофт. URL: <https://www.politek-soft.kiev.ua/>