

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ
В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕЖ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Бізнес-менеджмент»

_____ Дмитро МАЛОРОШВИЛО

Керівник наукової роботи: кандидат

економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: директор ТОВ «КОДБРІДЖ»

_____ Максим РАСКАЗОВ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«07» грудня 2024 року

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

Малорошвила Дмитра Владиславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення сучасних управлінських інструментів в бізнес-процесах»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, канд. економ. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «15» жовтня 2024 року
№ 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити поняття та сутність сучасних управлінських інструментів у бізнес-процесах; вивчити сучасні підходи до використання управлінських інструментів для оптимізації бізнес-процесів; провести аналіз бізнес-процесів і оцінити ефективність управлінських інструментів у відділі UI/UX дизайну компанії Codebridge Technology, Inc.; визначити сильні та слабкі сторони використання сучасних інструментів у даному відділі; розробити рекомендації щодо удосконалення управлінських інструментів у бізнес-процесах компанії; оцінити потенційний вплив запропонованих заходів на ефективність бізнес-процесів і інтеграцію інструментів.

4. План роботи

з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження структури дипломної роботи магістра, збір та аналіз літературних і практичних джерел за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, формування базових понять та аналіз літератури.
3	Доопрацювання першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Написання другого розділу дипломної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Підготовка третього розділу дипломної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Написання вступу, висновків дипломної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання всієї роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника, подання роботи на рецензування.
7	Подання дипломної роботи на кафедрі.

5. Дата видачі завдання «30» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро МАЛОРОШВИЛО

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ	8
1.1. Еволюція управлінських інструментів та сучасні тенденції їх використання	8
1.2. Класифікація управлінських інструментів для оптимізації бізнес- процесів	12
1.3. Сучасні підходи до інтеграції управлінських інструментів у бізнес-процеси	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДДІЛУ UI/UX ДИЗАЙНУ КОМПАНІЇ CODEBRIDGE TECHNOLOGY, INC.	24
2.1. Загальна характеристика компанії та бізнес-процесів відділу UI/UX дизайну	24
2.2. Показники ефективності та статистичний контекст роботи відділу	29
2.3. Аналіз бізнес-процесів, цифрових інструментів та їхньої ефективності	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВІДДІЛІ UI/UX ДИЗАЙНУ КОМПАНІЇ CODEBRIDGE TECHNOLOGY, INC.	49
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських інструментів	49
3.2. Оцінка ефективності запропонованих удосконалень	68
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні бізнес-процеси в умовах цифрової трансформації вимагають постійного вдосконалення підходів до управління, що обумовлено стрімким розвитком технологій та зростанням конкуренції. Ефективне управління процесами стає важливим фактором успішного функціонування компаній, особливо у сфері аутсорсингових послуг. Водночас існуючі інструменти управління мають низку недоліків, таких як обмежена інтеграція, дублювання даних і низька адаптивність до специфічних потреб компаній.

Потреба в аналізі ефективності цих інструментів та розробці рекомендацій щодо їх удосконалення зумовлює актуальність теми магістерської роботи. Систематизація підходів до використання сучасних інструментів управління, виявлення їхніх сильних і слабких сторін та запропонування шляхів оптимізації є актуальними завданнями для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Актуальність дослідження обумовлена також потребою уніфікації та вдосконалення цифрових інструментів, які забезпечують швидкість та якість управлінських рішень. У контексті стрімкого розвитку технологій та зростання обсягів даних важливо розробити інструменти, які ефективно інтегруються у специфічні бізнес-процеси та відповідають сучасним потребам гнучкого управління. Особливо це важливо для аутсорсингових компаній, де управлінські процеси значною мірою визначають конкурентоспроможність та якість наданих послуг.

Розробкою різних аспектів управління бізнес-процесами займалися такі вчені, як О. Бабчинська, В. Соколовська, Г. Дергачова, І. Яковенко, Г. Хамел, С. Прахалад та інші. Їхні дослідження заклали фундамент для аналізу інструментів управління, однак залишаються невирішеними питання оптимізації використання цих інструментів у специфічних умовах цифрової трансформації.

Мета магістерської роботи: розробити та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення сучасних управлінських інструментів у бізнес-процесах.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сучасні підходи до управління бізнес-процесами та інструментів, що застосовуються у цій сфері;
- провести класифікацію сучасних управлінських інструментів, їх функції та сферу застосування в бізнес-процесах;
- провести аналіз бізнес-процесів та управлінських інструментів у дизайн-відділі компанії Codebridge Technology, Inc.
- визначити сильні й слабкі сторони використання сучасних управлінських інструментів у бізнес-процесах ;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управлінських процесів через оптимізацію існуючих інструментів.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси дизайн-відділу компанії Codebridge Technology, Inc.

Предметом дослідження є методи, інструменти та технології удосконалення сучасних управлінських інструментів у бізнес-процесах.

Для досягнення поставленої мети використовувались такі наукові методи дослідження: аналіз літературних джерел – дозволив вивчити теоретичні основи сучасних підходів до управління бізнес-процесами та використання цифрових інструментів. Систематизація та узагальнення – допомогли структурувати отриману інформацію, зробити висновки та сформулювати рекомендації. Аналітичні методи: статистичний аналіз – для обробки даних, зібраних під час дослідження процесів у компанії; порівняльний аналіз – для зіставлення результатів дослідження з даними інших компаній. Емпіричні методи: аналіз практичної діяльності компанії Codebridge Technology, Inc. – для виявлення особливостей використання інструментів управління.

Елементи *наукової новизни* мають шляхи удосконалення управлінських інструментів через аналіз реальних кейсів у компанії, що працює у сфері аутсорсингу: систематизовані проблеми інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси, а також розроблені рекомендації щодо їх оптимізації.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для удосконалення бізнес-процесів у компаніях подібного профілю. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління, зменшенню адміністративного навантаження та покращенню інтеграції інструментів у корпоративні процеси.

Апробація результатів дослідження відбулася на VIII Міжнародній науковій конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (29 листопада 2024 року, м. Житомир, Україна). Основні положення роботи опубліковані у збірнику матеріалів конференції. Результати також були представлені на нарадах компанії Codebridge Technology, Inc. у рамках переддипломної практики.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ

1.1. Еволюція управлінських інструментів та сучасні тенденції їх використання

Управлінські інструменти є ключовими засобами організації та вдосконалення бізнес-процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони включають різноманітні методи, підходи, програмні рішення та техніки, які застосовуються для планування, контролю, організації та оптимізації діяльності компанії [3].

Історія розвитку управлінських інструментів бере свій початок у кінці ХІХ – на початку ХХ століття, коли виникли перші наукові підходи до управління. Наприклад, Фредерік Тейлор заснував теорію наукового управління, що базувалася на стандартизації процесів і підвищенні продуктивності праці за рахунок точного аналізу та оптимізації робочих операцій [20].

Протягом ХХ століття з'явилися нові підходи до менеджменту, зокрема кількісна школа управління, яка застосовувала математичні моделі та аналітичні методи для вирішення управлінських завдань. Цей підхід став основою для розвитку таких дисциплін, як операційний менеджмент та управлінський облік, що дозволяють ефективніше планувати, оцінювати та контролювати ресурси організації.

У 1916 році французький інженер Анрі Файоль у своїй праці «Administration Industrielle et Générale» визначив п'ять основних функцій управління: планування, організація, командування, координація та контроль [54]. З другої половини ХХ століття розвиток інформаційних технологій значно вплинув на управлінські інструменти. У 1980-х роках з'явилися MRP II-системи, які оптимізували виробничі процеси. У 1990-х роках ці системи переросли в ERP-системи, що інтегрували бізнес-процеси підприємства, такі як фінанси, управління проєктами та маркетинг, у єдину інформаційну екосистему. Завдяки розвитку реляційних баз даних та

клієнт-серверної архітектури ERP-системи стали доступними навіть для середніх підприємств, полегшуючи інтеграцію процесів між відділами [40].

Сьогодні управлінські інструменти значною мірою залежать від новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, хмарні сервіси та аналіз великих даних. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту забезпечують ефективне прогнозування, оцінку ризиків та оптимізацію бізнес-процесів у реальному часі [45].

Зміна корпоративної культури включає перехід від традиційної ієрархічної структури до більш гнучких і децентралізованих моделей управління. Наприклад, компанії, такі як Spotify або Netflix, використовують підхід, що базується на автономних командах, які мають можливість самостійно приймати рішення в межах своїх компетенцій. Це сприяє швидкому впровадженню інновацій та підвищує рівень залученості співробітників [47; 44].

Автоматизація, як одна з основ цифрової трансформації, сприяє скороченню часу на виконання завдань, зменшенню кількості помилок, оптимізації витрат і підвищенню продуктивності співробітників. Вона є важливим інструментом для мінімізації рутинних операцій та створення умов для стратегічного управління організацією.

Прикладом ефективною автоматизації та інтеграції бізнес-процесів є використання української платформи Corezoid, яка дозволяє створювати гнучкі цифрові процеси у режимі реального часу. Наприклад, у кейсі Eldorado.ua компанія Sigma Software впровадила Corezoid для оптимізації клієнтських комунікацій, створивши чат-боти, вебвіджети та мобільні додатки. Це дозволило зменшити витрати на розробку на понад 50% та суттєво скоротити час на впровадження, ілюструючи переваги low-code підходу до управління процесами [15].

Рисунок 1.1 демонструє основні елементи цифрової трансформації, які спрямовані на створення інтегрованої системи управління організацією та покращення її функціонування. Ці елементи визначають структуру та функціональні пріоритети сучасних компаній, що прагнуть забезпечити конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.



Рисунок 1.1 – Цифрова трансформація: ключові напрямки

Джерело: [8]

Автоматизація бізнес-процесів є невід'ємною складовою цифрової трансформації, що забезпечує ефективність операційної діяльності та стратегічного управління. Вона охоплює впровадження систем і технологій, які дозволяють автоматизувати повторювані завдання, оптимізувати обробку даних і забезпечити інтеграцію між різними функціональними підрозділами організації. Одним із ключових ефектів автоматизації є суттєве скорочення операційних витрат і зниження ризиків, пов'язаних із людським фактором [8].

Вплив автоматизації на бізнес-процеси представлений на рисунку 1.2, який ілюструє основні переваги, що досягаються завдяки автоматизації.



Рисунок 1.2 – Вплив автоматизації на бізнес-процеси

Джерело: [8; 1]

Однак автоматизація – це не лише про швидкість і зменшення витрат. Вона також є основою для персоналізації взаємодії з клієнтами. Це особливо актуально для сфер, де важлива швидка реакція на запити, наприклад, у роздрібній торгівлі, логістиці або фінансових послугах. Завдяки стандартизації процесів зменшується кількість помилок, що позитивно впливає на якість продуктів і послуг. У результаті, співробітники можуть зосередитися на виконанні більш складних і творчих завдань, підвищуючи загальну ефективність організації [8; 1].

Впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси забезпечує гнучкість і масштабованість операційної діяльності компанії, сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень та підвищує конкурентоспроможність організації. До ключових технологій, які впливають на бізнес-адміністрування, відносяться системи для аналізу даних, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інструменти бізнес-аналітики (BI), системи управління ресурсами підприємства (ERP) та інші [19].

На рисунку 1.3. наведено основні аспекти впливу цифрових технологій на управління бізнесом.

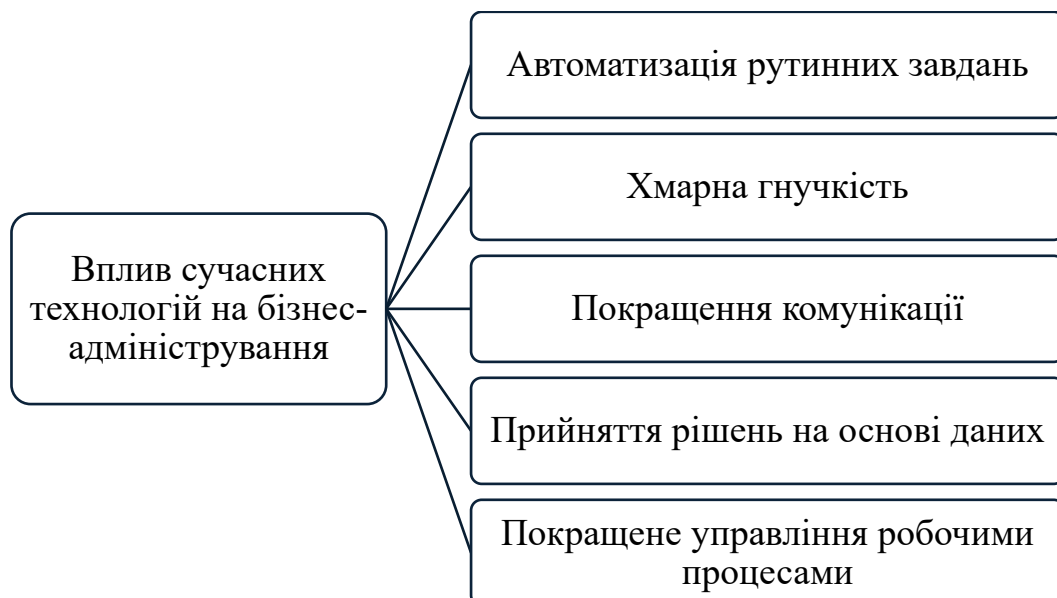


Рисунок 1.3 – Вплив сучасних технологій на бізнес-адміністрування

Джерело: [1; 8; 19]

Хмарні технології забезпечують доступ до даних у режимі реального часу, що полегшує співпрацю між співробітниками незалежно від їхнього місцезнаходження. Інтегровані комунікаційні платформи сприяють поліпшенню внутрішньої взаємодії, зменшуючи витрати часу та ресурсів. Дані, отримані в результаті роботи аналітичних інструментів, дозволяють приймати рішення, ґрунтуючись на фактах, а не інтуїції, що є критично важливим у сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі [16].

Автоматизація процесів управління, підтримувана новітніми технологіями, створює умови для підвищення прозорості та контролю над ключовими аспектами бізнесу. Це дозволяє не лише зменшувати витрати, але й фокусувати ресурси на стратегічних ініціативах, спрямованих на довгостроковий розвиток компанії.

1.2. Класифікація управлінських інструментів для оптимізації бізнес-процесів

Науковці М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі у своїх дослідженнях пропонують функціональну класифікацію управлінських інструментів, виділяючи стратегічні, операційні та підтримуючі. Такий підхід враховує рівні управління організацією та їхні завдання, дозволяючи адаптувати методи управління до різних умов діяльності. Водночас сучасні підходи, представлені у роботах інших вчених, таких як Ф. Котлер, акцентують увагу на технологічному аспекті. Це включає використання цифрових інструментів, таких як CRM, ERP та BI-системи, що дозволяє поділити інструменти на аналітичні, інтеграційні та автоматизаційні. Така класифікація сприяє ефективному управлінню як стратегічними, так і оперативними процесами, особливо в умовах трансформаційних змін [23].

Управлінські інструменти доцільно класифікувати за їхнім функціональним призначенням, що дозволяє краще врахувати особливості їх застосування на різних рівнях управління та в різних сферах діяльності. Така класифікація забезпечує структурований підхід до вибору інструментів, що відповідають конкретним завданням організації. Візуалізуємо подібну класифікацію у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських інструментів за їхнім призначенням

Категорія інструментів	Основне призначення	Приклади
Інструменти для комунікації	Забезпечують ефективну взаємодію між членами команди та зменшують бар'єри комунікації.	Microsoft Teams, Slack, Zoom
Системи управління проєктами (PM)	Підтримують планування, моніторинг та управління виконанням проєктів.	Jira, Trello, Monday.com
CRM-системи	Автоматизують управління взаємовідносинами з клієнтами, допомагають у відстеженні продажів та маркетингу.	Salesforce, HubSpot, Kommo CRM
ERP-системи	Інтегрують всі основні бізнес-процеси, включаючи управління фінансами, закупівлями, людськими ресурсами.	SAP ERP, Oracle ERP Cloud
Інструменти для бізнес-аналітики (BI)	Забезпечують аналіз даних та підтримують прийняття рішень на основі аналітичних панелей і звітів.	Tableau, Power BI
Інструменти автоматизації	Виконують рутинні завдання, забезпечують інтеграцію між системами та скорочують час на повторювані процеси.	Zapier, Microsoft Power Automate, Corezoid

Джерело: складено автором

Ця класифікація дозволяє розглядати управлінські інструменти як сукупність інтегрованих рішень, що забезпечують ефективність бізнес-процесів. Окрім традиційних рішень, таких як CRM або ERP, сучасні компанії все частіше використовують low-code та no-code платформи для швидкої розробки кастомізованих бізнес-додатків [15]. Ці платформи, зокрема Corezoid, дозволяють скоротити час на розробку нових процесів та їх інтеграцію з існуючими системами, що сприяє швидкій адаптації бізнесу до змін ринкових умов. Наприклад, CRM-системи історично розвивалися як засоби управління взаємодією з клієнтами, однак сьогодні вони інтегруються з аналітичними платформами BI, що дозволяє

створювати комплексні рішення для управління маркетингом і продажами. ERP-системи, у свою чергу, формують базу для централізованого управління операційною діяльністю організації.

Важливим аспектом є автоматизація, яка забезпечує мінімізацію впливу людського фактора на рутинні процеси та зменшення помилок. Інструменти на основі Corezoid є яскравим прикладом платформ, що забезпечують створення гнучких і ефективних процесів у режимі реального часу, інтегруючи різні системи та процеси в єдине середовище [8].

Ще одним важливим підходом до класифікації управлінських інструментів є їх поділ на інструменти горизонтального та вертикального управління. Горизонтальні інструменти, як-от ERP-системи, охоплюють всі ключові функціональні напрямки діяльності організації, забезпечуючи інтеграцію процесів між відділами. Вертикальні інструменти, такі як BI- або CRM-системи, фокусуються на оптимізації окремих аспектів діяльності, наприклад, аналізу даних або управління клієнтами.

Інтеграційний підхід до класифікації інструментів був детально описаний у працях таких дослідників, як Хаммер та Чампі, які наголошували на важливості бізнес-процесного підходу до управління. Вони зазначали, що використання інтегрованих систем дозволяє організаціям не лише підвищити ефективність, але й досягти значної економії витрат, скорочення часу на виконання завдань і покращення якості обслуговування клієнтів [11].

Ця класифікація формує основу для аналізу впливу управлінських інструментів на бізнес-процеси, дозволяючи чітко визначати сфери їх застосування та інтеграції. Важливим аспектом є розуміння взаємозв'язку між категоріями інструментів, адже інтеграція функцій різних систем (наприклад, ERP із BI чи CRM із Corezoid) створює додану цінність у процесах прийняття рішень та автоматизації.

Інтеграція управлінських інструментів є важливим компонентом сучасних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема в контексті реінжинірингу. Як зазначають науковці Т. Дем'яненко та І. Яковенко у своїй статті, реінжиніринг бізнес-процесів "спрямований на кардинальне покращення ключових показників

діяльності підприємства, включаючи скорочення витрат, підвищення якості продукції та збільшення швидкості виконання завдань" [7]. Інтеграція різних систем управління дозволяє синхронізувати роботу функціональних підрозділів, гармонізувати бізнес-процеси та забезпечити ефективне використання ресурсів організації. Важливим інструментом у цьому процесі є застосування сучасних технологій, які сприяють створенню гнучких інформаційних екосистем для оптимізації управлінських рішень. Для детальнішого розуміння підходів до інтеграції управлінських інструментів, розглянемо їхню класифікацію в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація інтеграцій управлінських інструментів

Тип інтеграції	Призначення	Приклад
Функціональна	Поєднання інструментів для вирішення окремих завдань	Інтеграція CRM і BI для аналізу клієнтської бази
Технологічна	Об'єднання платформ і систем для створення єдиної інформаційної екосистеми	Використання хмарних технологій у BI та ERP
Процесна	Гармонізація бізнес-процесів через інструменти, що охоплюють усі ключові функціональні напрями	Інтеграція ERP із системами автоматизації

Джерело: [13]

Інтеграція управлінських інструментів не лише забезпечує ефективне управління бізнес-процесами, а й створює можливості для стратегічного розвитку організацій у швидкозмінному середовищі. На основі досліджень Портера, інтегровані системи сприяють формуванню конкурентних переваг через зменшення витрат, підвищення швидкості реагування на зовнішні виклики та збільшення гнучкості компанії [17].

Системи бізнес-аналітики (BI) забезпечують підприємства даними для прогнозування ринкових тенденцій, а ERP-системи створюють платформу для інтеграції функціональних процесів, таких як закупівлі, логістика та управління персоналом.

Автоматизація бізнес-процесів за допомогою інтеграційних платформ, таких як Corezoid або Zapier, дозволяє зменшити вплив людського фактора та зосередитися на завданнях, що потребують аналітичного мислення. У цьому контексті процесно-орієнтований підхід є критично важливим для забезпечення прозорості та контролю на всіх етапах реалізації бізнес-процесів [2].

1.3. Сучасні підходи до інтеграції управлінських інструментів у бізнес-процеси

У контексті еволюції управлінських підходів, які базуються на інноваційних інструментах, важливо розглянути взаємозв'язок між теоретичними концепціями ефективності організаційних процесів та їх практичним впровадженням. Сучасні наукові дослідження демонструють, що інтеграція технологічних інструментів з методологіями управління сприяє трансформації бізнес-процесів, дозволяючи досягати адаптивності та стійкості в умовах нестабільного середовища.

Концепція динамічних здібностей була розроблена Девідом Тіссом, Гері Пізано та Емі Шоен у їхній статті "Dynamic Capabilities and Strategic Management". Вони визначають динамічні здібності як "здатність підприємства інтегрувати, будувати та перебудовувати внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на змінне середовище" [50]. Ця концепція підкреслює важливість інновацій, гнучкості та адаптивності для підтримки конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

Ще одним важливим аспектом є використання інструментів цифровізації для оптимізації управлінських процесів. Впровадження таких інструментів змінює не лише механізми координації ресурсів, але й саму природу управлінських рішень. Наприклад, платформи для управління бізнес-процесами, такі як BPM-системи,

дозволяють автоматизувати повторювані операції, концентруючи увагу на стратегічних завданнях. Інтеграція таких рішень ґрунтується на синтезі методологій, що виникли у відповідь на виклики глобалізації, цифрової трансформації та змін у бізнес-моделях.

У сучасному управлінні бізнес-процесами особливу увагу приділяють інтегрованим підходам, які поєднують традиційні концепції з інноваційними інструментами. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси та створювати єдину інформаційну екосистему для взаємодії всіх структурних елементів організації. Ці технології універсальні та здатні адаптуватися до потреб різних галузей, що забезпечує їх широке застосування [5].

Теоретичною основою для аналізу таких підходів є принципи системного підходу, який розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів. Ця концепція дозволяє оцінювати не лише окремі процеси, але й їхній вплив на загальну ефективність системи. Застосування системного підходу сприяє глибшому розумінню того, як зміни в одному процесі можуть впливати на інші, створюючи ефект синергії або, навпаки, дисбаланс [22].

У контексті організації бізнес-процесів важливим також є врахування адаптивних моделей управління, які базуються на гнучких підходах. Ці моделі передбачають можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що особливо актуально для сучасних динамічних ринків.

Перехід від традиційних бюрократичних структур до підходів, орієнтованих на знання та інновації, є ключовим етапом еволюції організацій. Гарі Гамел і К.К. Прахалад у своїй роботі «Competing for the Future» підкреслюють, що «стратегічний намір» є амбітною та надихаючою метою, яка надає організації енергію для досягнення довгострокових результатів [46].

Джей Барні в статті «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» наголошує, що ресурси, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно підтримуваними, можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги [28].

Щоб краще зрозуміти, як еволюція теорій вплинула на появу сучасних інструментів управління, варто проаналізувати основні теоретичні підходи та їхній внесок у розвиток бізнес-інструментів. У таблиці 1.3 наведено порівняння ключових управлінських концепцій та їх практичних проявів у бізнес-середовищі.

Таблиця 1.3 – Вплив теоретичних підходів на сучасні управлінські інструменти

Теоретичний підхід	Основна ідея	Вплив на сучасні інструменти
Науковий менеджмент (Тейлор)	Раціоналізація процесів, поділ праці	Стандартизовані інструменти управління проектами
Теорія адміністративного управління (Файоль)	Ієрархічність, структура, управлінські функції	ERP-системи, системи моніторингу діяльності
Теорія людських відносин (Мейо)	Соціальні аспекти роботи, роль мотивації	Системи управління персоналом (HRM)
Теорія систем	Організація як система, взаємодія компонентів	Інтеграційні платформи, Corezoid
Теорія ресурсів і компетенцій (Барні)	Конкурентна перевага через ресурси	Платформи для управління знаннями

Джерело: [20; 54; 47, 22; 28]

Сучасні інструменти, такі як Corezoid, у поєднанні з концепціями теорії систем забезпечують гнучкість і масштабованість бізнес-процесів, створюючи інтегровані екосистеми. Інтеграція методологій Lean і Six Sigma дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити якість через автоматизацію, а використання таких платформ відкриває можливості для персоналізації процесів відповідно до потреб організацій. Поєднання цих підходів із інформаційними системами, такими як ERP і BI, дає змогу компаніям швидко адаптуватися до змін і підвищувати ефективність операцій [31].

Водночас low-code/no-code платформи, наприклад Corezoid, спрощують створення адаптивних процесів за допомогою візуальних інтерфейсів, що є особливо корисним для невеликих компаній із обмеженим ІТ-бюджетом. Інтеграція цих рішень у загальну інформаційну екосистему організації дозволяє не лише

автоматизувати рутинні завдання, але й створювати основу для впровадження інноваційних підходів. У контексті цифрової трансформації використання таких інструментів стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Як показують кейси компаній-лідерів, інтеграція різнорівневих систем управління не лише скорочує витрати на адміністрування, але й створює умови для швидкого реагування на зміни ринку. Таким чином, сучасні підходи до інтеграції управлінських інструментів не обмежуються лише впровадженням технологій, але й передбачають систематичний перегляд процесів, спрямований на підвищення їхньої ефективності.

На противагу цьому, для невеликих компаній, які надають послуги, основний акцент робиться на гнучкості та швидкості налаштування процесів. Тут важливу роль відіграють low-code платформи, які дозволяють адаптуватися до змінних потреб клієнтів без значних витрат часу та ресурсів. У таблиці 1.4 наведено порівняння підходів до інтеграції інструментів залежно від розміру та галузі компанії.

Таблиця 1.4 – Порівняння інтеграційних підходів для різних типів організацій

Тип організації	Основні цілі інтеграції	Інструменти	Переваги
Великі корпорації	Оптимізація операцій, управління масштабами	ERP, SCM, CRM, BI	Підвищення прозорості, зменшення витрат
Середні компанії	Підтримка зростання, автоматизація процесів	CRM, BI, BPM	Збільшення швидкості реагування
Малі підприємства	Адаптація, персоналізація взаємодії з клієнтами	Low-code/no-code платформи (Corezoid, Zapier)	Зменшення витрат на впровадження

Джерело: складено автором

Інтеграція управлінських інструментів в ІТ-індустрії вимагає врахування специфіки галузі, розміру компанії та її стратегічних цілей. Для великих ІТ-компаній ефективна комбінація CRM, BI та ERP-систем дозволяє відстежувати попит у реальному часі, оптимізувати процеси розробки та постачання програмного забезпечення, мінімізуючи витрати на ресурси та підвищуючи продуктивність. Натомість малі ІТ-компанії потребують гнучкості та швидкості налаштування процесів. Використання low-code платформ дає змогу швидко адаптуватися до змінних потреб клієнтів без значних витрат часу та ресурсів. Такі платформи дозволяють створювати та модифікувати бізнес-додатки з мінімальним написанням коду, що особливо корисно для стартапів та невеликих команд, які прагнуть швидко виводити продукти на ринок [12].

Одним із найбільш ефективних сучасних підходів до інтеграції управлінських інструментів є платформний підхід, який створює єдине цифрове середовище для управління бізнес-процесами. Він сприяє централізації інформації та забезпечує ефективний обмін даними між різними функціональними підрозділами компанії. Платформи, такі як Corezoid або Microsoft Power Platform, демонструють, як можна інтегрувати різноманітні процеси в єдину екосистему, що критично важливо для організацій, які працюють у динамічних галузях із високою технологічною складністю [38].

Для більш глибокого розуміння процесів інтеграції в управлінні доцільно застосовувати концепцію багаторівневої архітектури управління. Ця концепція передбачає розподіл управлінських інструментів на кілька рівнів [14].:

1. Інфраструктурний рівень забезпечує технічну базу для об'єднання різних систем, включаючи апаратне та програмне забезпечення, мережеві ресурси та інші технічні компоненти.
2. Функціональний рівень об'єднує різні функціональні модулі, такі як фінансовий облік, управління персоналом та аналітика, забезпечуючи їхню взаємодію та координацію.

3. Процесний рівень створює наскрізні бізнес-процеси, що охоплюють кілька функціональних сфер, дозволяючи оптимізувати та синхронізувати діяльність організації.

4. Стратегічний рівень забезпечує підтримку прийняття рішень на основі інтегрованих даних, сприяючи формуванню та реалізації стратегічних цілей організації [14].

Застосування багаторівневої архітектури управління дозволяє організаціям ефективніше інтегрувати управлінські інструменти, підвищуючи гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє покращенню координації між різними підрозділами та рівнями управління, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності організації.

Одним із найбільш релевантних підходів у контексті інтеграції управлінських інструментів є використання платформного підходу, який базується на створенні єдиного цифрового середовища для управління бізнес-процесами. Такий підхід дозволяє не лише централізувати інформацію, але й забезпечити ефективний обмін даними між різними функціональними підрозділами організації. Платформи на зразок Corezoid або Microsoft Power Platform є прикладом рішень, що дозволяють інтегрувати різноманітні процеси в рамках єдиної системи, що особливо актуально для компаній, які працюють у динамічному середовищі з високим рівнем технологічної складності.

Концепція ціннісних ланцюгів Портера підкреслює важливість створення доданої вартості на кожному етапі бізнес-процесів [6]. Інтеграція управлінських інструментів через платформний підхід оптимізує витрати та створює синергію між ключовими операціями. Наприклад, автоматизація клієнтських взаємовідносин через CRM-системи чи планування ресурсів за допомогою ERP підвищує прозорість і контроль за процесами, що допомагає досягати стратегічних цілей компанії. і контроль за бізнес-процесами, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Таблиця 1.5 демонструє приклади інтеграції різних типів управлінських інструментів у рамках платформного підходу.

Таблиця 1.5 – Приклади інтеграції управлінських інструментів у рамках платформного підходу

Тип інструменту	Функція	Приклад інтеграції
CRM	Управління клієнтськими даними	Інтеграція CRM з ERP
ERP	Планування ресурсів	Інтеграція ERP з BI-аналітикою
Інструменти BI	Аналітика і прийняття рішень	Інтеграція BI з Corezoid
Low-code платформи	Автоматизація процесів	Інтеграція Corezoid з API

Джерело: складено автором

Інтеграція управлінських інструментів стає важливим кроком до створення єдиної цифрової екосистеми в організації, яка забезпечує ефективне управління бізнес-процесами в умовах постійних змін. Використання таких інструментів, як ERP, CRM, BI та платформи для автоматизації, дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити швидку адаптацію до нових вимог ринку, знижуючи при цьому витрати на ресурсне забезпечення та час на виконання завдань.

Сучасні платформи, зокрема low-code та no-code рішення, є важливими елементами цієї екосистеми, оскільки вони забезпечують гнучкість і можливість швидкої адаптації до потреб компанії без значних витрат на розробку. Платформи, такі як Corezoid, виступають прикладом того, як технології можуть інтегрувати різноманітні процеси й системи в єдине середовище, надаючи організаціям можливість для безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Завдяки такій інтеграції компанії отримують не лише ефективні інструменти для управління, але й можливість масштабувати свої операції з урахуванням нових

ринкових умов, забезпечуючи тим самим свою конкурентоспроможність. Це відкриває нові перспективи для розвитку інноваційних моделей управління та підвищення оперативної ефективності в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДДІЛУ UI/UX ДИЗАЙНУ КОМПАНІЇ CODEBRIDGE TECHNOLOGY, INC.

2.1. Загальна характеристика компанії та бізнес-процесів відділу UI/UX дизайну

Компанія Codebridge Technology, Inc., заснована у 2021 році в штаті Делавер, США, є приватним підприємством, що надає ІТ-послуги, зокрема розробку програмного забезпечення, проектування користувацьких інтерфейсів (UI/UX) та консалтинг у сфері цифрових технологій. Орієнтована на міжнародний ринок, вона обслуговує клієнтів зі США, Європи та інших регіонів, утримуючи конкурентоспроможні позиції у сфері аутсорсингу [32].

Компанія має представництво в Україні – ТОВ "КОДБРИДЖ" [21], яке працює в межах спеціального правового режиму Дія City [9].

Ключовими управлінськими позиціями є СЕО та СТО, які також є співзасновниками. Позиції мають рівноправний статус, отож їхні обов'язки відрізняються від традиційних ролей. СЕО виконує функцію стратегічного лідера напряму дизайну, але його участь у щоденних процесах мінімальна, тому оперативне управління здійснює Lead ТАР-менеджер (Lead Team, Account & Project Manager), фактично виконуючи роль керівника підрозділу. СТО ж зосереджується на управлінні відділом розробки, який діє як окрема операційна одиниця. Його обов'язки пов'язані з організацією технічних процесів, реалізацією клієнтських проектів та підтримкою технологічної ефективності в межах відділу.

Попри формальну єдність, напрями дизайну та розробки функціонують як дві автономні структури з окремими операційними процесами та специфікою управління. На рисунку 2.1 схематично зображено загальну організаційну структуру компанії Codebridge Technology, Inc.

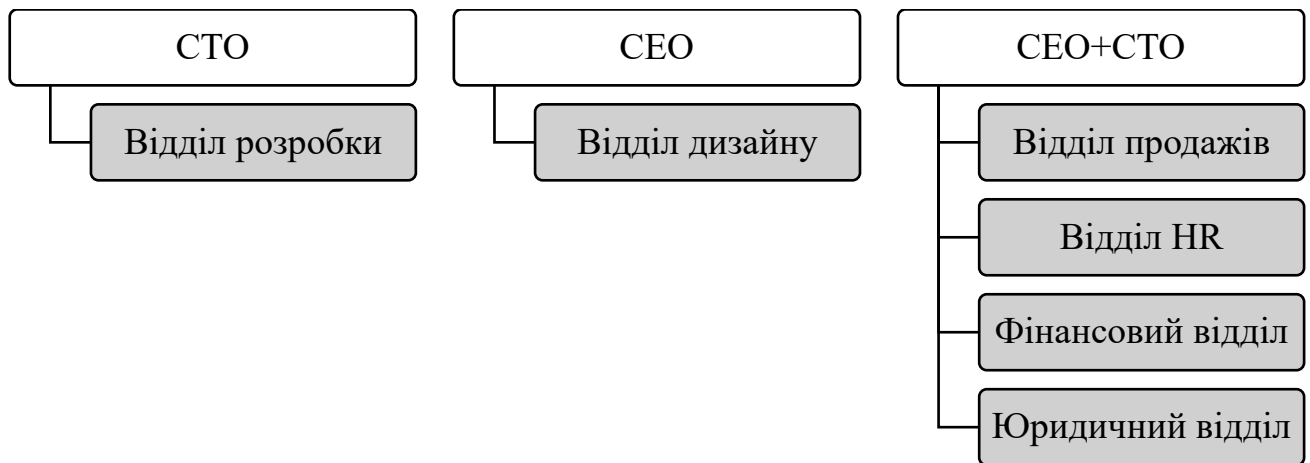


Рисунок 2.1 – Структура компанії Codebridge Technology, Inc.

Джерело: складено автором

Таким чином, наявні два основних та кілька функціональних підрозділів. Відділ розробки відповідає за створення та підтримку клієнтського програмного забезпечення, працюючи в умовах аутсорсингової моделі з високою адаптивністю до потреб клієнтів. Відділ UI/UX-дизайну займається проектуванням користувацьких інтерфейсів і забезпечує якість продуктів, що є ключовим фактором задоволення клієнтів. Команда продажів виконує функції лідогенерації. Фінансовий відділ відповідає за облік доходів і витрат, формування бюджету, фінансові звіти та контроль фінансових потоків. Юридичний відділ забезпечує укладання контрактів, перевірку відповідності регуляторним вимогам і вирішення правових питань. HR-відділ займається рекрутингом, адаптацією нових співробітників, підтримкою корпоративної культури та організацією навчання персоналу.

Крім основних відділів, компанія за потреби наймає фахівців на проєктні роботи та для підтримки операційних і адміністративних процесів. Наразі на частковій зайнятості працює Webflow-розробник, який оновлює корпоративний сайт, а на повній зайнятості – Corezoid-розробник [33]. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість і адаптуватися до виникаючих потреб. Corezoid-розробник є

ключовою особою в оптимізації процесів компанії; на основі Corezoid реалізовано багато інтеграцій та автоматизацій.

Дизайн-відділ Codebridge Technology, Inc. є одним із ключових підрозділів, відповідальним за реалізацію проєктів у сфері UI/UX дизайну та low- і no-code розробки. Він відіграє центральну роль у наданні високоякісних рішень для міжнародних клієнтів. Станом на листопад 2024 року у відділі працюють 15 дизайнерів, два ТАР-менеджери та один Lead ТАР-менеджер, який фактично керує відділом. ТАР (Team, Account & Project) менеджер – це позиція на перетині трьох зон відповідальності: управління командою, робота з клієнтами та проєктний менеджмент. На рисунку 2.2 візуалізовано структуру дизайн-відділу.

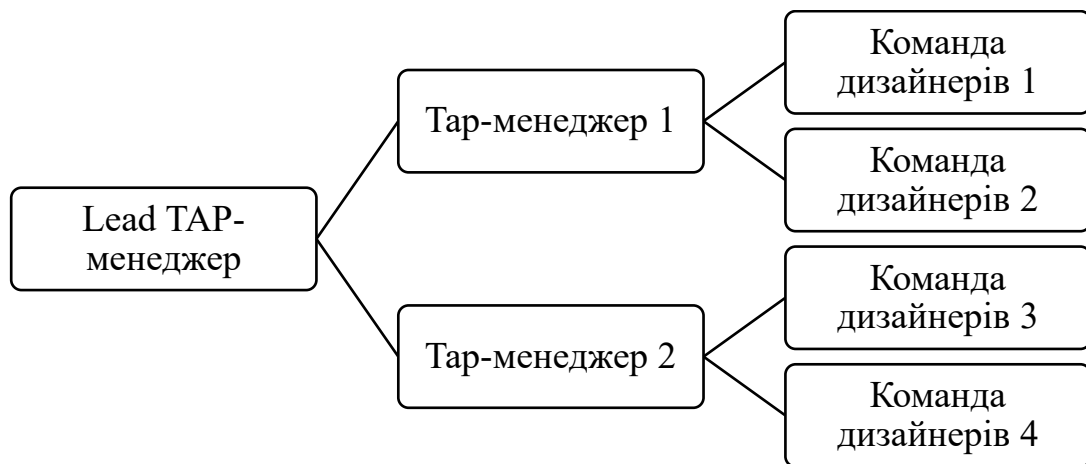


Рисунок 2.2 – Структура дизайн-відділу компанії Codebridge Technology, Inc.

Джерело: складено автором

Організаційна структура дизайн-відділу забезпечує гнучкість та ефективність. Дизайнери розподілені на чотири адміністративні команди по 3–6 осіб, але на практиці працюють над різними проєктами незалежно від команд. ТАР-менеджери керують двома командами кожен, а Lead ТАР-менеджер координує їхню роботу та займається стратегічним плануванням.

ТАР-менеджери також відповідають за облік часу та фінансове управління через систему ClickTime [26], використовуючи отримані дані для підготовки щоденних звітів у Excel (Daily Report). Звіти аналізують доходи від проєктів,

завантаженість дизайнерів та виконання бюджету. Щоденні дзвінки з дизайнерами дозволяють обговорювати статуси проєктів, пріоритети та зміни у вимогах клієнтів, забезпечуючи прозорість та узгодженість дій у відділі.

Попри це, відділ стикається з викликами: фрагментація бізнес-процесів, відсутність інтеграції між ClickTime і Excel, що призводить до дублювання даних і підвищення ризику помилок. Відсутність централізованого таск-трекера ускладнює управління завданнями, змушуючи ТАР-менеджерів використовувати різні інструменти. На основі опитування ТАР-менеджерів і моніторингу їхньої роботи впродовж двох тижнів складено таблицю 2.1 із середніми показниками розподілу робочого часу.

Таблиця 2.1 – Розподіл навантаження ТАР-менеджерів за типами задач

Обов'язки ТАР-менеджера	Час на тиждень (години)
Управління командами дизайнерів і комунікація: щоденні дзвінки, розподіл навантаження, мотивація, професійний розвиток, командоутворення	10
Управління поточними проєктами: моніторинг статусу проєктів, комунікація з клієнтами, бюджет, дедлайни, доставка результатів	9
Обробка вхідних запитів: запити на дизайн від команди продажів, обробка матеріалів, підготовка оцінок та відповідей	9
Організаційна робота всередині відділу: звітність, робота з бюджетом, робота з доходами, ведення статистики та таблиць, облік часу та контроль за заповненням дизайнерами таймштів тощо	10
Інше	2

Джерело: складено автором на основі опитування та моніторингу робочого процесу

Аналіз показує, що ТАР-менеджери витрачають значну частину часу на організаційну роботу (10 годин на тиждень), що може впливати на їхню здатність

зосереджуватися на основних бізнес-задачах, таких як управління проектами та взаємодія з клієнтами. Оптимізація цих процесів може стати ключовим напрямом для підвищення ефективності роботи відділу.

Ще дві ключові категорії обов'язків – управління командами дизайнерів і комунікація (10 годин) та обробка вхідних запитів (9 годин) – потребують значних зусиль і безпосередньої залученості менеджерів. Це підтверджує важливість цих напрямків для підтримки ефективності роботи відділу. Управління поточними проектами займає 9 годин на тиждень, що відображає критичну роль ТАР-менеджерів у забезпеченні успішного виконання завдань, дотримання бюджетів і дедлайнів.

Водночас сфера «Інше», яка включає взаємодію з іншими відділами, займає лише 2 години, що свідчить про її другорядний характер у робочому графіку ТАР-менеджерів.

Дизайн-відділ Codebridge Technology, Inc. організований для максимальної адаптації до динамічних вимог клієнтів і проектів в ІТ-галузі. Робота відділу зосереджена на реалізації дизайнерських рішень та управлінні процесами, що забезпечують ефективність і відповідність очікуванням клієнтів. Кожен дизайнер працює над окремими проектами незалежно від адміністративної команди, що дозволяє оптимально розподіляти ресурси за поточним навантаженням.

Однак фрагментація процесів і цифрових інструментів створює значні виклики для операційної ефективності. Різноманіття використовуваних інструментів призводить до дублювання даних, збільшення адміністративного навантаження та ускладнення координації між командами. Це негативно впливає на здатність відділу ефективно відстежувати прогрес проектів і швидко адаптуватися до потреб клієнтів. Наслідки ж проявляються у вигляді втрати часу та зниження продуктивності.

2.2. Показники ефективності та статистичний контекст роботи відділу

Проаналізуємо основні метрики, фінансові та кількісні показники відділу дизайну, аби краще розуміти становище відділу та статистичний контекст, за допомогою рисунку 2.3.

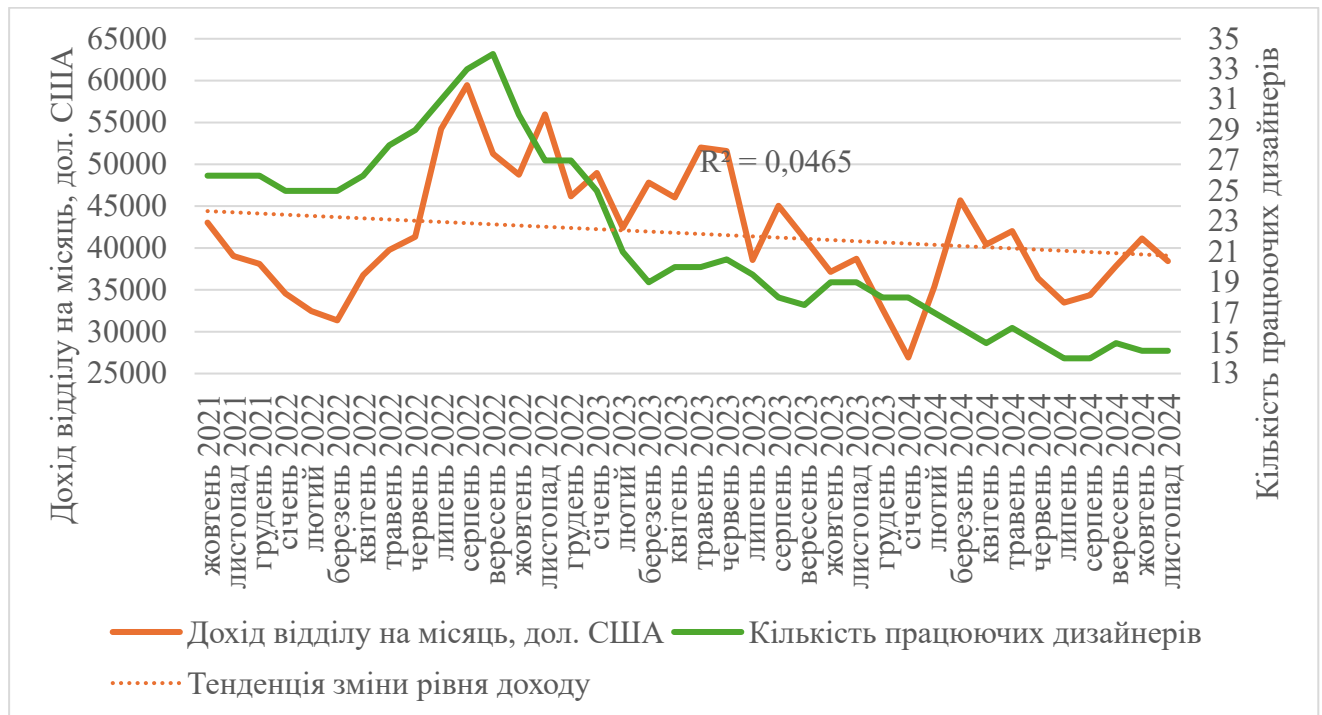


Рисунок 2.3 – Дохід відділу дизайну та кількість працюючих дизайнерів помісячно в динаміці, жовтень 2021 – листопад 2024

Джерело: складено автором

З проаналізованих даних випливає, дохід відділу дизайну сягав близько 60 тисяч доларів США у серпні 2022, у той час як на своєму мінімумі він опинився в січні 2024 року, сягнувши близько 27 тисяч доларів США. І хоча тренд-лінія має коефіцієнт детермінації 0,5474, що говорить про помірну точність, можна стверджувати, що загальна тенденція є негативною. Така ж негативна тенденція прослідковується і для кількості працюючих дизайнерів.

Додатково, завдяки рисунку 2.4, проаналізуємо середньоденний дохід на одного дизайнера, адже з рисунку 2.3 впливає, що не завжди ріст доходу відділу був пов'язаний зі збільшенням кількості працюючих дизайнерів.

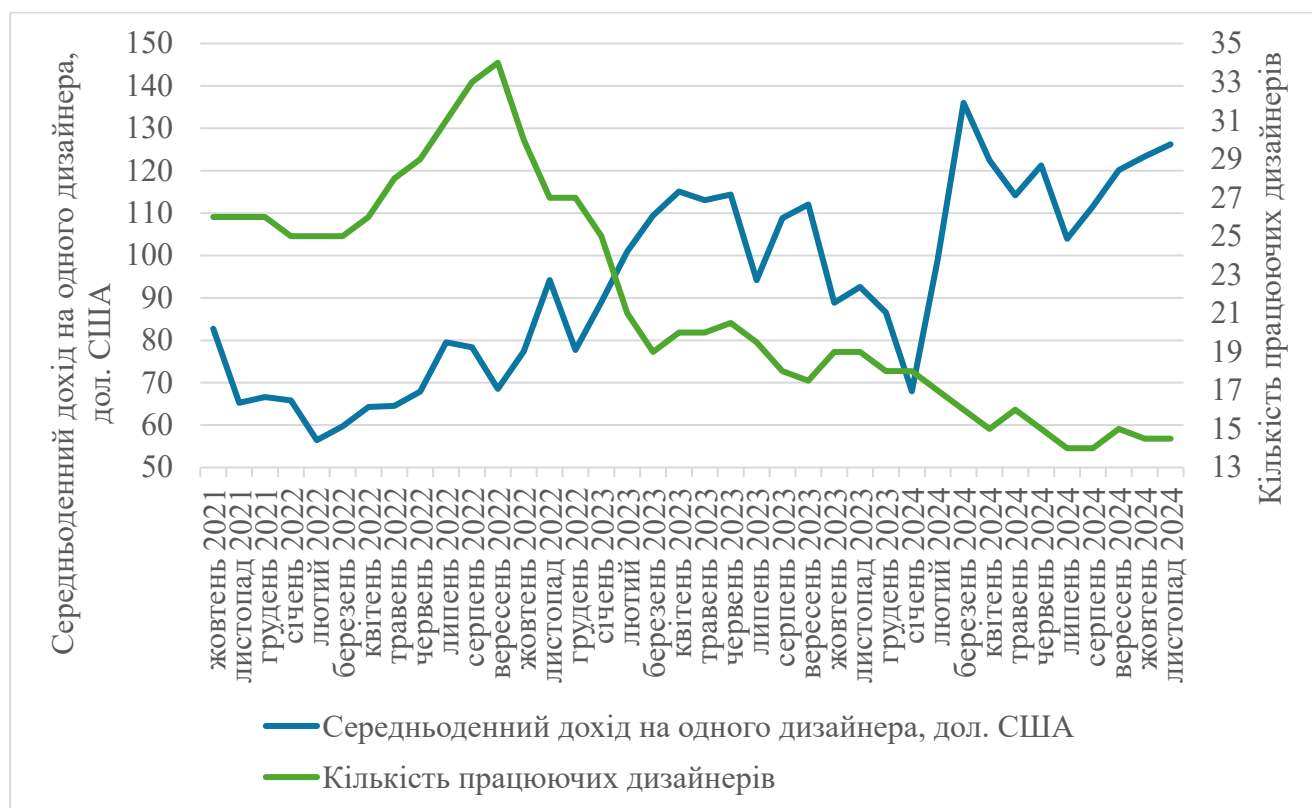


Рисунок 2.4 – Середньоденний дохід на одного дизайнера та кількість працюючих дизайнерів в динаміці, жовтень 2021 – листопад 2024

Джерело: складено автором

З проаналізованих даних впливає, що попри стабільне зниження кількості працюючих дизайнерів, що прослідковується з жовтня 2021 року, дохід відділу не завжди прив'язаний до даного параметру. На рисунку 2.4 проілюстровано рівень доходу на одного дизайнера на день. Таким чином, прослідковується кілька циклів суттєвого росту доходу на людину, що свідчить про підвищення ефективності праці.

Загальна тенденція ринку ІТ-послуг в Україні та світі свідчить про його турбулентність та має тенденцію до спаду у 2023-2024 роках [10; 37]. Враховуючи ситуацію на ринку, а також турбулентність всередині компанії, падіння загального доходу відділу є зрозумілим та прогнозованим. Говорячи про внутрішні причини,

основними чинниками падіння можна назвати: відсутність чіткої стратегії компанії, нечітке позиціонування компанії на ринку, відсутність маркетингових процесів та, відповідно, маркетингової стратегії, відсутність чіткої організаційної структури в розрізі лідерських позицій, невідпрацьовані процеси продажів, недостатня кваліфікація співробітників у певних ланках, нечіткість операційних процесів, перевантаження ключових працівників, хаос в операційних інструментах та неефективність цифрових інструментів.

Так як організаційна структура компанії є доволі складною, а робочі процеси перетинаються між численними відділами та відповідальними особами, наявність якісних та ефективних цифрових інструментів є одним з ключових факторів в оптимізації робочого процесу та зростанні відділу дизайну та компанії в цілому. Підтвердженням даній гіпотезі можна вважати стрімке зростання ефективності, середньої дохідності одного дизайнера та загального доходу дизайн відділу у період з січня по березень 2024 року, зумовлене реструктуризацією відділу продажів, а головне – введенням додаткових метрик та інструментів у відділі дизайну. Процесами, що було започатковано, стали: ведення обліку та контроль проведених дзвінків з потенційними клієнтами, ведення обліку та контроль підготовлених тестових завдань, ведення метрик, пов'язаних з рівнем зайнятості кожного дизайнера та запровадження мотиваційної системи для дизайнерів, що на пряму залежить від того самого рівня зайнятості.

Відтак, у період між січнем та березнем 2024 року, зростання середньоденного доходу на дизайнера становило 37 доларів США, або ж 37,4%, а абсолютний дохід зріс на 18784 доларів США, або ж 69,8% за три місяці. Варто зазначити, що частково причиною можна вважати і сезонність, адже статистично, період з грудня по січень характеризується зниженою бізнес-активністю для компаній та на світовому ринку послуг [35], проте така стрімка зміна не є природньою, тож перелічені вище фактори з великою вірогідністю стали ключовими драйверами росту, в додаток до сезонного фактору.

Тоді як ефект від запроваджених процесів є вражаючим, новостворені процеси створили значне навантаження на команду ТАР-менеджерів, Lead ТАР-менеджера,

фінансового менеджера та інші відділи компанії. Значним фактором стало дублювання певних типів інформації, ручне введення даних в Microsoft Excel, та часозатратність звірки та ведення обліку даних. Через це та організаційну турбулентність в компанії, у травні 2024 року з 3 менеджерів, що відповідали за ТАР-процеси в дизайн відділі, працювати залишився один, що поставило під ризик стабільність компанії та існування дизайн-відділу як такого. І хоча кадрову кризу, на щастя, було подолано, та відділ зумів встояти на ногах, стабілізувавшись, питання оптимізації цифрових інструментів залишається критично важливим та пріоритетним в розрізі подальшого росту дизайн-відділу.

2.3. Аналіз бізнес-процесів, цифрових інструментів та їхньої ефективності

У дизайн-відділі компанії Codebridge Technology, Inc. використовуються численні цифрові інструменти, спрямовані на підтримку бізнес-процесів і комунікації. Основу складають продукти екосистеми Microsoft [42], такі як Microsoft Teams, Microsoft Outlook, Microsoft Excel, Microsoft SharePoint та Microsoft OneDrive. Водночас цей інструмент має технічні обмеження, включно з частими збоями, високими вимогами до оперативної пам'яті та обмеженою можливістю форматування повідомлень, що ускладнює роботу з великим обсягом інформації.

Microsoft Outlook застосовується для формальної комунікації, зокрема для узгодження оплат, юридичних і фінансових питань, а також листування з клієнтами. Першочерговий етап комунікації зазвичай здійснюється через внутрішній месенджер платформи Urwork [30]. Після укладання контракту комунікація переноситься на платформи, зручні для клієнтів, наприклад Slack, Telegram або WhatsApp, залежно від їхніх уподобань. Такий підхід забезпечує необхідну гнучкість у роботі з клієнтами, але ускладнює централізований облік і управління всіма комунікаційними процесами. Проаналізуємо структуру активних проектів компанії за джерелом походження за допомогою рисунку 2.5.

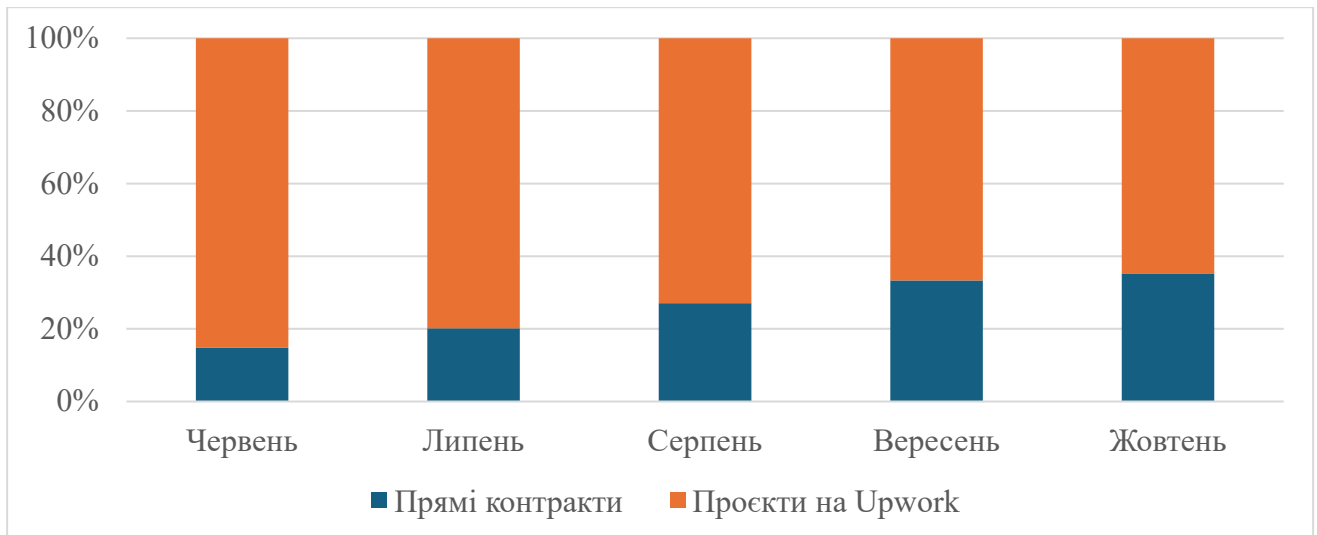


Рисунок 2.5 – Співвідношення активних проєктів компанії за джерелом походження в динаміці, червень 2024 – жовтень 2024

Джерело: складено автором

Аналіз джерел активних проєктів дизайн-відділу компанії Codebridge показує, що станом на жовтень 2024 року 65% проєктів надходять із платформи Upwork, що зумовлює використання її інструментів для фінансових розрахунків і управління контрактами. Водночас частка прямих контрактів досягла 35%, демонструючи стабільний приріст упродовж червня-жовтня. Прямі фінансові відносини є вигідними, адже дозволяють уникати комісій платформи в розмірі 10% [36]. Однак це спричиняє більшу диверсифікацію комунікаційних інструментів, що ускладнює процеси як для ТАР-менеджерів, відповідальних за взаємодію із замовниками, так і для компанії загалом, створюючи виклики у зборі статистики, підтримці історії комунікацій і забезпеченні якості.

Додатково пропонуємо розглянути кількість активних проєктів в розрізі місяців та років, що припадали на дизайн-відділ. Джерелом даним послуговував Clicktime, відповідну статистику в динаміці зобразимо на рисунку 2.6.

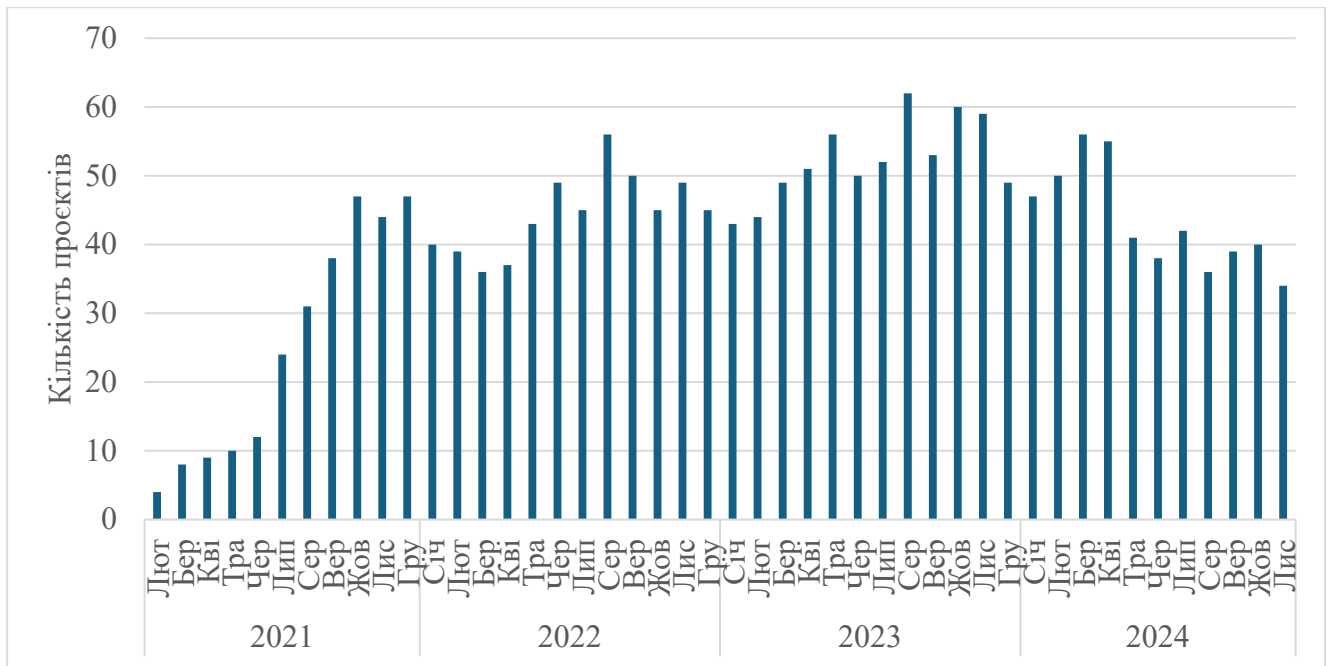


Рисунок 2.6 – Кількість активних проєктів в дизайн-відділі в динаміці, лютий 2021 – листопад 2024

Джерело: складено автором за даними Clicktime

Динаміка кількості активних проєктів у дизайн-відділі Codebridge Technology, Inc., які одночасно перебували в роботі протягом місяця, демонструє зростання до серпня 2023 року, коли кількість проєктів досягла 62. Однак до листопада 2024 року цей показник знизився до 34. Порівняння з трендом доходів відділу свідчить про те, що скорочення доходів було значно глибшим, ніж зниження кількості проєктів, що вказує на зменшення середньої вартості та складності проєктів.

Ця ситуація може бути наслідком неефективності управлінських процесів, включаючи проблеми у системі лідогенерації, недостатню автоматизацію бізнес-процесів та обмеженість поточних інструментів управління, таких як ClickTime і Excel. Зменшення розміру та якості проєктів прямо пов'язане з неефективною роботою з клієнтами та відсутністю інтеграції між інструментами.

Цей аналіз підтверджує важливість оптимізації управлінських інструментів, яка є ключовою темою даного дослідження. Недоліки у процесах і цифрових інструментах безпосередньо впливають на ефективність відділу та його фінансові

результати, що підкреслює необхідність змін, запропонованих у наступних розділах.

Для організації дзвінків із клієнтами дизайн-відділ використовує Zoom, а іноді Google Meet. Планування дзвінків оптимізується через сервіс Calendly, який дає змогу ТАР-менеджерам пропонувати клієнтам кілька варіантів часу для зустрічей, підвищуючи ефективність процесу. Попри це, час, витрачений на використання різних інструментів, варто розглядати як потенційний ресурс для оптимізації. Складемо відповідну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Використання та оцінка засобів комунікації ТАР-менеджерами в розрізі цифрових інструментів

Інструмент	Середній час на день, години	Оцінка ТАР-менеджерів за шкалою 1-10
Microsoft Teams	4	8
Microsoft Outlook	0,3	8
Zoom	1	10
Upwork	3	4
Інше (Slack, WhatsApp, Telegram)	1,5	6

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що загальна сума часу перевищує тривалість робочого дня, оскільки менеджери часто використовують кілька засобів одночасно. Найбільше часу займає Microsoft Teams, адже він застосовується для внутрішньої комунікації та управління завданнями. Друге місце займає Upwork, який охоплює як початкову комунікацію із глибшим контекстом, так і поточну роботу з клієнтами. Різноманіття інших інструментів, таких як Slack, WhatsApp і Telegram, створює складнощі, пов'язані з необхідністю перемикання між платформами, що негативно впливає на фокус уваги.

Серед коментарів опитаних ТАР-менеджерів варто виокремити наступний відгук: «Одна з незручностей Urwork – відсутність можливості зручно архівувати або видаляти старі та неактуальні чати, що призводить до накопичення великої кількості непотрібних діалогів». Це підтверджує складність управління великим обсягом комунікації на платформі.

Проблеми, що виникають через розмаїття інструментів та обмеження Urwork, вимагають пошуку способів оптимізації, які розглядатимуться у подальших розділах.

Продовжуючи тему комунікації, варто розглянути процеси та інструменти, пов'язані з управлінням знаннями, зокрема систему Knowledge Cloud [39], яка є власним продуктом компанії Codebridge Technology, Inc. Ця система використовується як для внутрішніх потреб компанії, так і як продукт, що продається клієнтам. Основною функцією Knowledge Cloud є зберігання корпоративних політик, правил та іншої документації, що має бути легко доступною для співробітників. Проте аналіз використання цього інструменту у дизайн-відділі виявив низку суттєвих недоліків, які значно обмежують його ефективність.

Однією з ключових проблем Knowledge Cloud є її застарілий інтерфейс. Результати внутрішнього аудиту, що регулярно проводиться у формі тестового завдання для кандидатів на позицію UI/UX дизайнера, підтверджують складність навігації та низький рівень доступності (accessibility). Відсутність інтуїтивної структури ускладнює пошук потрібної інформації, що суттєво знижує ефективність роботи співробітників.

Ще однією важливою проблемою є обмежена функціональність у розмежуванні доступу до контенту. Усі матеріали, збережені в Knowledge Cloud, є доступними для всіх співробітників компанії. Це створює незручності для ТАР-менеджерів, які не можуть зберігати конфіденційну інформацію, наприклад, специфічні правила роботи з клієнтами або внутрішні інструкції з управління проектами. Як наслідок, такі дані зберігаються у зовнішніх Word-документах на хмарних сервісах, що ускладнює їх організацію та доступність. Аналогічні

труднощі виникають у процесах онбордингу, де посадові інструкції створюються та поширюються довільним способом, замість використання централізованого інструменту, який, згідно з описом, має забезпечувати «миттєвий доступ до важливих документів» [39].

Наразі Knowledge Cloud використовується здебільшого для зберігання загальних корпоративних політик, таких як правила відпусток, внутрішні регламенти та процедури. Проте її потенціал як централізованого сховища для всієї документації компанії залишається нереалізованим через згадані недоліки. Для наочного відображення проблем було створено таблицю 2.3, що демонструє ключові аспекти поточного використання Knowledge Cloud.

Таблиця 2.3 – Основні проблеми використання системи Knowledge Cloud

Параметр	Поточний стан	Виклики
Функціонал	Зберігання корпоративних політик	Відсутність опції розмежування доступу до статей
Інтерфейс	Застарілий	Складна навігація, проблеми з доступністю
Доступність контенту	Загальний доступ	Немає підтримки для створення конфіденційного контенту
Використання у дизайн-відділі	Обмежене	Відсутність можливості адаптації для ТАР-менеджерів
Інтегрованість з інструментами на базі штучного інтелекту	Відсутнє	Сповільнюється процес написання політик, інструкцій. Потенціал ШІ не використовується

Джерело: складено автором

Система Knowledge Cloud має значний потенціал для покращення, особливо враховуючи її статус як продукту, що продається. Впровадження сучасного дизайну, оптимізація навігації та додавання функціональності для розмежування

доступу можуть зробити її значно зручнішою для внутрішнього використання і конкурентоспроможною для зовнішніх клієнтів.

Облік часу, управління завданнями та бюджетування є ключовими бізнес-процесами в керуванні дизайн-відділом компанії Codebridge. Вони забезпечують контроль ресурсів, оцінку фінансових показників проєктів та виконання дедлайнів. Проте, попри використання спеціалізованих інструментів, таких як ClickTime і Excel, аналіз практик показав низку проблем, які обмежують ефективність цих процесів.

У середньому, дизайнери витрачають 5–10 хвилин щодня на заповнення Clicktime, що є прийнятним з точки зору зручності. Проте деякі аспекти взаємодії з системою залишаються проблемними:

1. Затримка у введенні даних: У 30–40% випадків дизайнери забувають вчасно заповнювати timesheet, що гальмує щоденне звітування ТАР-менеджера та вимагає додаткових нагадувань у ручному режимі.

2. Відсутність автоматизації: Наразі ClickTime не інтегрується з іншими інструментами компанії, такими як Excel. Це змушує ТАР-менеджерів вручну переносити дані у Daily Report, що створює ризик помилок і збільшує адміністративне навантаження.

ТАР-менеджери використовують дані ClickTime для підготовки щоденних звітів у таблицях Excel (Daily Report), які містять інформацію про витрати часу, доходи від проєктів та завантаженість спеціалістів. Щоденне заповнення цього звіту займає близько 30 хвилин, що складає приблизно 2,5 години на тиждень, і включає:

1. Ручне перенесення даних з ClickTime: Щоранку ТАР-менеджери копіюють інформацію для створення таблиць із даними про щоденний дохід, завантаженість команд та індивідуальних дизайнерів. Ці таблиці є основою для щоденних нарад відділу.

2. Перевірку даних: Аналіз точності введених дизайнерами даних та виправлення можливих помилок.

3. Розрахунок показників: Зокрема, утилізації ресурсів та дохідності проєктів.

Основною проблемою є дублювання даних між ClickTime і Excel, що призводить до втрат часу та підвищує ймовірність помилок. Відсутність централізованої інтеграції між інструментами ускладнює роботу ТАР-менеджерів, збільшуючи їхнє адміністративне навантаження. Ці недоліки потребують додаткового аналізу та оптимізації для підвищення ефективності.

Детальний аналіз поточних процесів у дизайн-відділі Codebridge Technology, Inc. дозволяє побачити, як ефективність управління ресурсами впливає на досягнення цілей компанії. Одним із ключових аспектів цього управління є оцінка завантаженості дизайнерів та оптимізація їхнього робочого часу. У цьому контексті важливу роль відіграє метрика утилізації, яка використовується для вимірювання ефективності розподілу робочого часу співробітників.

Утилізація відображає частку робочого часу, витраченого на виконання клієнтських, внутрішніх проєктів і задач, спрямованих на розвиток бізнесу, у загальному доступному робочому часі. Її розрахунок здійснюється за наступною формулою:

$$U = \frac{ВГ}{МДЧ} \times 100\% \quad (2.1)$$

де U – це % частка робочого часу, витраченого на виконання клієнтських, внутрішніх проєктів, а також задач, націлених на розвиток бізнесу, у загальному доступному робочому часі;

$ВГ$ – години, витрачені на виконання клієнтських, внутрішніх проєктів, а також задач, націлених на розвиток бізнесу;

$МДЧ$ – максимально доступний час, тобто кількість робочих годин на місяць за виключенням державних свят, відпусток та лікарняних.

З 1 березня 2024 року метрика утилізації стала основою для впровадження нової системи мотивації, що передбачає перехід на змішану модель компенсації

праці для дизайнерів. Половина заробітної плати залишається фіксованою, тоді як інша частина залежить від досягнення цільового рівня утилізації, встановленого на рівні 80%. Це рішення спрямоване на підвищення мотивації дизайнерів до активної участі в проєктах, забезпечуючи водночас прозорість у вимірюванні їхньої продуктивності.

Детальний аналіз даних із ClickTime дозволяє оцінити, як запровадження нової системи мотивації вплинуло на завантаженість працівників дизайн-відділу та ефективність розподілу робочого часу. Особливо важливим аспектом у цьому контексті є частка "available" годин, яка є індикатором неробочого часу дизайнерів. Складемо рисунок 2.7.

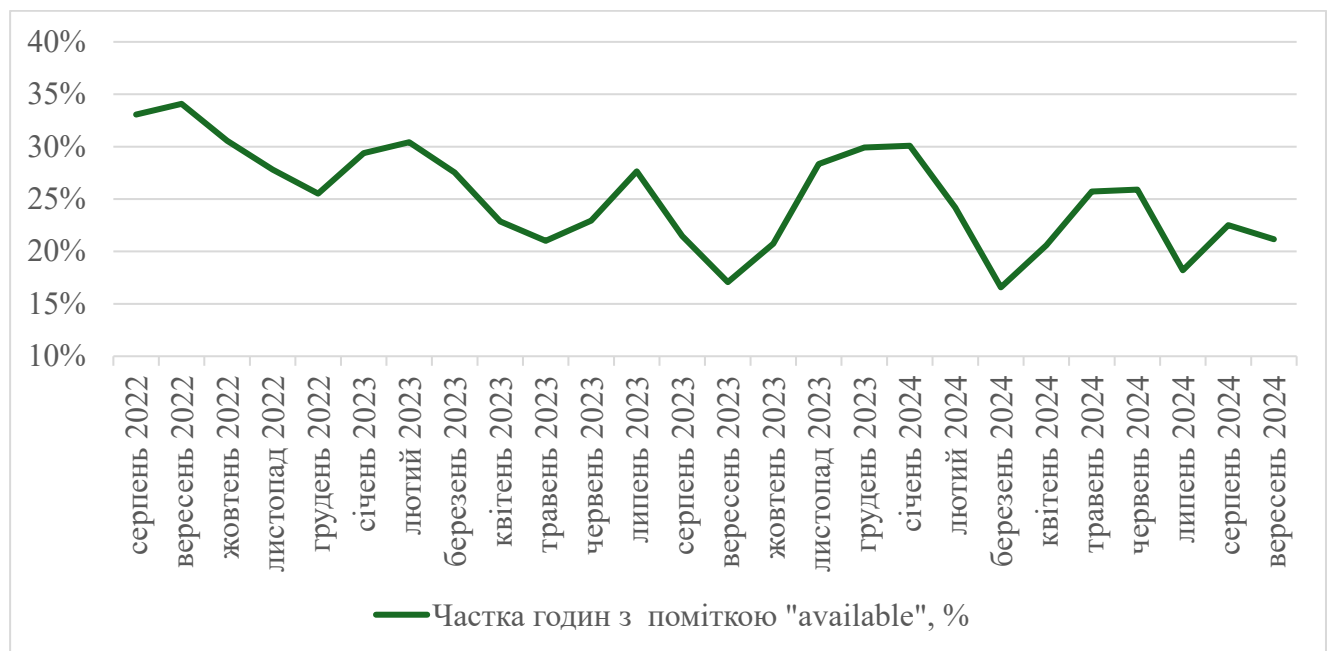


Рисунок 2.7 – Частка вільних годин дизайнерів в загальній кількості робочих годин на місяць в динаміці, серпень 2024 – жовтень 2024

Джерело: складено автором

На основі статистичних даних, наведених на рисунку 2.7, можна простежити позитивний ефект впровадження мотиваційної системи, яка базується на утилізації. Наприклад, у березні 2024 року, першому місяці дії цієї системи, частка вільних годин у робочому часі дизайнерів знизилася з 30% у січні до 17%. Загалом, з

березня до жовтня 2024 року, коливання цього показника стабілізувалися в межах 17 - 26%, тоді як у попередні періоди вони сягали від 17% до 34%. Така стабілізація свідчить про поступове вдосконалення у плануванні ресурсів і підвищення зайнятості працівників.

Попри досягнуті покращення, процес обчислення утилізації залишається складним і трудомістким. Усі години роботи дизайнерів фіксуються ними в ClickTime, але для розрахунку утилізації ТАР-менеджери вручну переносять ці дані в таблиці Daily Report, звіряючи їх із даними про проекти. Особливо багато часу займає коригування максимально доступного часу (МДЧ) для кожного дизайнера з урахуванням відпусток, державних свят і лікарняних. Розрахунок винагороди дизайнерів здійснюється за наступною формулою:

$$B = ПВ \times 0,5 + \frac{y}{80\%} \times ПВ \times 0,5 \quad (2.2)$$

де B – це винагорода дизайнера;

$ПВ$ – повна винагорода дизайнера, зафіксована в контракті;

$У$ – % частка робочого часу, витраченого на виконання клієнтських, внутрішніх проектів, а також задач, націлених на розвиток бізнесу, у загальному доступному робочому часі.

У листопаді 2024 року нами була протестована оптимізована модель процесу обчислення утилізації, яка вже дала позитивні результати у скороченні часу, витраченого на цей процес. Ефективність спрощеного підходу підтверджена в тестовому режимі, і його впровадження в постійну роботу може стати одним із ключових етапів подальшої оптимізації бізнес-процесів. Ця оптимізація є лише частиною загальних зусиль із покращення організації роботи дизайн-відділу, включно з вдосконаленням інших важливих процесів, таких як управління завданнями.

Управління завданнями в дизайн-відділі Codebridge Technology, Inc. є ключовим процесом для забезпечення узгодженості роботи як всередині відділу, так і між різними підрозділами компанії. Попередній аналіз утилізації та завантаженості дизайнерів наочно демонструє необхідність оптимізації цього процесу, оскільки фрагментований підхід до управління завданнями створює додаткові ризики та перешкоди для ефективної координації.

Попри те, що Microsoft 365 є основною екосистемою компанії, централізоване рішення для task-менеджменту, таке як Microsoft Planner чи Microsoft To Do, досі не впроваджене на рівні компанії чи навіть окремих департаментів. Часткове використання цих інструментів спостерігається серед суб-департаментів і окремих співробітників, проте відсутність інтегрованого підходу значно обмежує ефективність цих рішень. У розробницькому відділі ця проблема менш актуальна, оскільки вони активно використовують Microsoft Azure, що забезпечує централізований підхід до управління проектами, контролю якості та виконання завдань.

Для ТАР-менеджерів, які координують роботу дизайнерів, питання управління завданнями є більш критичним. Відсутність єдиного інструменту змушує їх адаптуватися до вимог кожного клієнта або проекту, використовуючи різні платформи, такі як Monday.com, Asana, ClickUp чи Jira. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку проектів, але водночас призводить до фрагментації даних, підвищення навантаження та втрати фокусу. Особливо це відчувається в умовах роботи над дрібними проектами, які не потребують повноцінного проектного менеджменту.

У багатьох випадках Excel стає основним інструментом управління завданнями. У ньому ТАР-менеджери створюють списки завдань, встановлюють дедлайни та відслідковують прогрес. Проте відсутність функцій автоматизації та інтеграції значно ускладнює роботу, збільшуючи ймовірність людських помилок. У таких умовах ТАР-менеджери змушені покладатися на власну пам'ять і ручне управління, що призводить до ризиків пропустити або не помітити важливі деталі.

Цей фрагментований підхід, особливо в умовах, коли більшість проєктів є короткотривалими або малоресурсними, створює системні проблеми для управління завданнями. Відсутність налагодженого інструменту не лише підвищує адміністративне навантаження на ТАР-менеджерів, але й суттєво збільшує ризик втрати інформації чи помилок у комунікації, що негативно впливає на загальну ефективність роботи відділу.

Влітку 2024 року компанія запровадила Kommo CRM [41] як ключовий інструмент для управління комунікацією з потенційними клієнтами (або ж лідами – тобто тими, хто виявив інтерес до послуг компанії) та організації роботи відділу продажів. Очікувалося, що ця CRM-система дозволить автоматизувати процеси, впорядкувати інформацію про клієнтів і підвищити рівень координації між командами. Проте перші місяці її використання виявили низку викликів, які вплинули на продуктивність співробітників і загальне сприйняття інструменту.

Основною перевагою Kommo CRM є налаштована командою Codebridge інтеграція із системою Corezoid, яка автоматично імпортує ліди з платформи Upwork, значно спрощуючи початкову обробку. Наприклад, у жовтні 2024 року до воронки SDR-менеджера було додано 142 ліди. Проте функціональність CRM має суттєві обмеження.

Зокрема, відсутність зручної функції «tagging» для взаємодії між командами продажів і ТАР-менеджерами змушує дублювати інформацію в Microsoft Teams, що ускладнює фокусування та створює додаткове навантаження. Також Kommo CRM не дозволяє створювати дзеркальні картки для лідів у різних воронках, що збільшує витрати часу та ризик помилок.

Крім того, недостатня візуалізація даних ускладнює аналіз. Наприклад, лише 16% лідів, які досягли стадії "Call happened", переходять на наступні етапи, але їхній подальший аналіз вимагає ручної роботи в Excel. CRM також не синхронізується з іншими системами, такими як Microsoft Teams або ClickTime, через що ТАР-менеджери витрачають близько 2 годин на день на дублювання даних і моніторинг повідомлень.

Критичні відгуки користувачів із зовнішніх джерел підтверджують ці проблеми. Один із респондентів зазначив: "CRM не є достатньо інтегрованою. Часто виникають збої, а підтримка реагує дуже повільно" [48]. Інший користувач скаржився: "Відсутність зручної візуалізації даних змушує експортувати все в Excel, що неефективно" [48].

Для аналізу ефективності поточного процесу, що витрачається на першочергову обробку 1 ліда (виключно на ознайомлення взяття в роботу – без підготовки оцінки, виконання тестового завдання тощо), використаємо наступну формулу:

$$E = \frac{T_{\text{очікув.}}}{T_{\text{факт.}}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де E – це % показник ефективності процесу;

$T_{\text{факт.}}$ – фактичний час, витрачений на виконання завдання;

$T_{\text{очікув.}}$ – очікуваний час виконання завдання за оптимальних умов.

Оптимальним часом на першочергову обробку ліда можна вважати діапазон між 15 хвилин та годиною часу, для усереднення вважатимемо показник у 30 хвилин оптимальним. Оптимальними умовами вважатимемо використання зручної CRM-системи, в яку інтегровано сповіщення, згадування відповідальних користувачів, та наявність необхідного функціоналу. Також оптимальні умови передбачають стандартне завантаження SDR- та ТАР-менеджерів, відсутність невідкладних задач, зустрічей тощо. Фактичний же час на взяття ліда в роботу наразі становить близько 2 годин. Таким чином, ефективність поточного процесу становить 50%, що є критично низьким показником та свідчить про неефективність.

Переваги, про які заявляє Kommo CRM та які відзначає команда ТАР-менеджерів, наведемо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристики та конкурентні переваги Kommo CRM

Характеристика	Kommo CRM
Стартова ціна	Від \$15 за користувача на місяць
Максимальна кількість користувачів	Необмежено
Щомісячно активні контакти (MACs)	2,500 MACs на активного користувача
Канали комунікації	WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram, Viber, Telegram, дзвінки, email, Skype, iMessage
Функціональність	Вбудований редактор чат-ботів, система управління задачами, візуальна воронка продажів, розсилки
Можливість інтеграцій	Кількість інтеграцій обмежена, проте Kommo CRM просто інтегрується з Corezoid, що дозволяє налаштувати імпорт даних та певні автоматизації

Джерело: [41]

Попри певні переваги, Kommo CRM має суттєві обмеження, які знижують ефективність її використання. Інтеграція додаткових функцій, таких як автоматизація звітності та покращення візуалізації, може суттєво підвищити ефективність роботи з цим інструментом.

Для того щоб зрозуміти, як CRM-системи впливають на загальну ефективність процесів, варто також звернути увагу на базову функцію, яка забезпечує початковий етап роботи з клієнтами – лідогенерацію. Kommo CRM інтегрується з платформою Corezoid, що дозволяє автоматизувати імпорт даних із Upwork, тим самим спрощуючи перший етап роботи з лідами. Проте Kommo CRM та Corezoid підключаються в роботу лише з отриманими відповідями на Upwork. До того, як така відповідь надійде – до роботи задіяно 2 ланки відділу продажів. І хоча фокусом даної роботи визначено саме дизайн-відділ, процес лідогенерації, який пропонуємо проаналізувати, напряду пов'язаний з дизайн-процесами, тісно з ними переплітається, та, власне, працює на потреби дизайн-відділу. Під поняттям лідогенерації прийнято вважати широкий процес «залучення й привернення уваги

потенційних клієнтів до бізнесу й перетворення їх на реальних покупців» [4], проте в компанії Codebridge дане поняття має вузький сенс, а саме – процес пошуку потенційно релевантних оголошень на платформі Upwork, та додавання відповідних лідів («job posts») в таблицю Google Sheets. У подальшому bidding-менеджери створюють персоналізовані повідомлення та надсилають «біди», або ж пропозиції, на відповідні ліди з таблиці лідогенераторів. Важливо оцінити цей процес, щоб зрозуміти, яким чином можна оптимізувати роботу всіх етапів воронки передпродажів і покращити загальний показник ефективності роботи відділу дизайну.

Аналіз існуючої практики демонструє значну неефективність цього процесу. Лідогенератори виконують завдання, які не вимагають високої кваліфікації та зводяться до простого перенесення інформації з Upwork. Це створює додаткові витрати для компанії, які могли б бути скорочені за допомогою автоматизації.

Статистика за жовтень 2024 року демонструє вибірку з 657 лідів, що було додано в таблицю. Процес лідогенерації включає оцінювання лідів, а саме опублікованих робіт, за двома критеріями: релевантність та обсяг роботи та якість профілю потенційного клієнта, що включає оцінку суми витрачених на платформі коштів, історії попередніх робіт, відгуків тощо. І хоча дані параметри визначається із урахуванням людського фактору, дані бінарні оцінки зарекомендували себе ефективними та репрезентативними за 2 місяці тестування. Під поняттям «бінарні» мається на увазі відповідь формату «так» або «ні» на питання про якість опублікованої роботи та профілю замовника відповідно. Таким чином, у жовтні 2022 року 161 лід, або ж 24,5%, доданий в таблицю лідогенераторами, мав позначку «так» в графі релевантності опублікованої роботи, і 262 ліди, або ж 39,9%, мали позначку «так» у графі про привабливість профілю відповідного клієнта. Лише 65 лідів, тобто 9,9%, мали позначки «так» по обох параметрах, що свідчить про їхню пріоритетність та максимальну зацікавленість компанії в них. Дані показники, хоча і є природними, свідчать про те, що велика частина зусиль лідогенераторів витрачається на обробку нерелевантних або некорисних лідів. Окрім цього, вартість утримання лідогенераторів є значною і не завжди виправданою з точки

зору отриманого результату. Таблиця 2.5 ілюструє основні аспекти поточного стану процесу лідогенерації на прикладі жовтня 2024 року.

Таблиця 2.5 – Кількісні показники та характеристики процесу лідогенерації на прикладі жовтня 2024 року

Параметр	Показник	Проблеми
Кількість доданих лідів	657	Відсутність автоматизації, рутинна ручна праця, демотивація персоналу
Частка релевантних робіт	9,9%	Низька релевантність робіт
Середній час внесення	0,84 години	Ручний процес, ризик помилок
Фінансові витрати	1200 доларів США / місяць	Сумнівність рентабельності інвестиції в рутинну ручну роботу

Джерело: складено автором

Окрім проаналізованих вище статистичних даних щодо результату так званої лідогенерації у жовтні 2024 року, що свідчить про посередню якість лідів, було проаналізовано середній час, який витрачав один лідогенератор на внесення роботи в таблицю та пошук додаткових даних по клієнту (окрім посилання, лідогенератор за можливості знаходить контакти потенційного клієнта тощо). Враховуючи наявність 3 лідогенераторів в команді, які працюють позмінно, упродовж всієї доби, у жовтні середній час, витрачений на одного ліда, склав 0,84 години. Враховуючи рутинність роботи та її відносну простоту, можна вважати, що показник у 0,84 години на один лід є абсолютно невиправданим, а велику кількість вільного часу лідогенератори не зайняті роботою, так як кількість робіт, які публікуються на Upwork, обмежена, і не в змозі завантажувати лідогенераторів більш інтенсивно. Таким чином, процес лідогенерації, хоч і є важливим компонентом загальної структури залучення клієнтів, наразі демонструє низьку ефективність і має значний потенціал для вдосконалення. У третьому розділі буде

детально описано протестоване автоматизоване рішення, яке може повністю замінити роботу лідогенераторів, скоротивши витрати компанії та підвищивши точність обробки вхідних заявок.

Сучасні інструменти значно впливають на організацію роботи в дизайн-відділі Codebridge Technology, Inc., забезпечуючи гнучкість і підтримуючи ключові бізнес-процеси. Використання різноманітних платформ для управління завданнями, обліку часу, комунікації та зберігання даних дозволяє команді адаптуватися до динамічних умов проектної роботи. Проте, попри позитивний вплив, було виявлено низку викликів, які обмежують ефективність цих процесів.

Значна фрагментація інструментів, брак інтеграції між системами, дублювання даних і недостатній функціонал деяких інструментів створюють додаткове навантаження на співробітників, знижуючи продуктивність та ускладнюючи доступ до необхідної інформації. Наприклад, процеси лідогенерації та використання CRM-системи Kommo вимагають значного ручного втручання, що суперечить цілям автоматизації та оптимізації. Подібні виклики характерні і для інших платформ, таких як Knowledge Cloud, які мають потенціал для покращення, але наразі використовуються обмежено через незручний інтерфейс і брак ключових функцій.

Висвітлені аспекти свідчать про необхідність вдосконалення існуючих процесів і впровадження автоматизованих рішень, які допоможуть знизити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи. Ці питання стають центральними у пошуку шляхів покращення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВІДДІЛІ UI/UX ДИЗАЙНУ КОМПАНІЇ CODEBRIDGE TECHNOLOGY, INC.

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських інструментів

У попередньому розділі було детально проаналізовано поточний стан бізнес-процесів та використання цифрових інструментів у дизайн-відділі компанії Codebridge Technology, Inc. Було виявлено низку проблем, серед яких фрагментація інструментів, відсутність централізованого таск-менеджера, неефективність обліку часу та бюджетування, обмежений функціонал Knowledge Cloud, а також недоліки існуючої CRM-системи та процесу лідогенерації. Ці виклики впливають на ефективність роботи ТАР-менеджерів та дизайнерів, призводячи до втрат часу та ресурсів.

У цьому розділі пропонується низка конкретних напрямків удосконалення управлінських інструментів та бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності роботи дизайн-відділу, зниження адміністративного навантаження на співробітників та підвищення загальної продуктивності.

Однією з ключових проблем, які було ідентифіковано, є відсутність єдиного таск-менеджера у дизайн-відділі. Це призводить до фрагментації процесів, збільшення навантаження на ТАР-менеджерів та дизайнерів, а також підвищує ризик помилок та пропуску важливих завдань. Наразі ТАР-менеджери змушені використовувати різні інструменти для управління завданнями, включаючи особисті таск-трекери, Excel та численні сервіси, що використовується клієнтами, що не є оптимальним рішенням для комплексного таск-менеджменту всередині відділу.

З метою оптимізації бізнес-процесів пропонується впровадити єдиний таск-менеджер. Розглядаються два варіанти: використання Microsoft Planner [43], який є частиною екосистеми Microsoft 365 [42], або перехід на ClickUp [52] чи інші альтернативні платформи.

Microsoft Planner інтегрований з уже використовуваними інструментами, такими як Microsoft Teams та Outlook, що спрощує впровадження та знижує витрати на навчання персоналу. Однак його функціональність може бути обмеженою для складних проєктів. ClickUp, навпаки, пропонує розширений набір функцій, включаючи управління завданнями, відстеження часу, створення діаграм Ганта та інтеграцію з різними сторонніми додаткам [52].

Для об'єктивної оцінки проведемо порівняльний аналіз цих двох платформ. У таблиці 3.1 наведено ключові параметри для порівняння.

Таблиця 3.1. Порівняння Microsoft Planner та ClickUp

Критерій	Microsoft Planner	ClickUp
Вартість	Входить до Microsoft 365 (без додаткової вартості)	Від 7 доларів США за користувача на місяць
Функціональність	Базове управління завданнями	Розширені можливості (таймтрекінг, діаграми Ганта, кастомні статуси)
Інтеграція з існуючими інструментами	Глибока інтеграція з Microsoft Teams та Outlook	Інтеграції з Microsoft Teams, Outlook, Google Drive та ін.
Кастомізація	Обмежена	Висока ступінь кастомізації
Легкість використання	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Потребує навчання через розширений функціонал
Мобільний доступ	Так	Так

Джерело: [18; 52]

Згідно з даними фінансового відділу, близько 8%, або 180 годин на місяць, відпрацьованих дизайнерами годин не оплачуються клієнтами через внутрішні помилки в управлінні проєктами, неточності в призначенні завдань, затримки в оновленні статусів тощо. Хоча цей показник є нормою, приблизно 20% таких помилок можна було б уникнути, маючи надійну та єдину систему управління задачами та термінами.

Отже, очікується, що впровадження єдиного таск-менеджера зменшить кількість неоплачуваних годин з 180 до 36 на місяць. Додатково, маючи змогу фокусуватися на більш важливих задачах, очікується, що ТАР-менеджери зможуть зосередитися на більш перспективних потенційних проєктах, що може дозволити збільшити середній чек відділу. Це створює можливість підвищити якість проєктів, зекономити час та збільшити дохідність відділу.

Впровадження Microsoft Planner не вимагатиме додаткових витрат на підписку, оскільки він входить до складу Microsoft 365. Витрати будуть пов'язані лише з навчанням персоналу та налаштуванням системи. Припустимо, що ТАР-менеджери витратять по 20 годин на навчання та налаштування, а дизайнери по 10 годин. Враховуючи, що вартість часу є конфіденційною, але розуміючи важливість оптимізації ресурсів, можна зробити висновок, що інвестиції в час будуть компенсовані зниженням кількості неоплачуваних годин та підвищенням дохідності відділу.

Впровадження ClickUp вимагатиме додаткових витрат на підписку – щонайменше 7 доларів США за користувача на місяць. Для 2 ТАР-менеджерів, Lead ТАР-менеджера та 15 дизайнерів витрати сягнуть як мінімум 126 доларів США на місяць.

Враховуючи високу функціональність ClickUp та можливості для більш гнучкого управління складними проєктами, перехід на цю платформу може бути більш доцільним. Однак перед остаточним рішенням рекомендується провести пілотне тестування ClickUp на одному з проєктів, щоб оцінити його відповідність специфічним потребам дизайн-відділу та врахувати можливі ризики або складнощі при впровадженні.

Якщо пілотне тестування покаже позитивні результати, можна планувати поетапне впровадження ClickUp у всьому відділі, забезпечуючи належне навчання та підтримку персоналу. Це дозволить мінімізувати перехідний період та забезпечити максимальний економічний ефект від інвестицій – як фінансових, так і часу та інших ресурсів.

Після вирішення питань, пов'язаних із управлінням завданнями та потенційним впровадженням ClickUp або Microsoft Planner для більш гнучкого управління задачами, логічним наступним кроком є оптимізація системи управління знаннями в компанії. Knowledge Cloud, яка вже використовується в компанії, має значний потенціал для покращення внутрішніх бізнес-процесів, проте поточний функціонал системи значно обмежує її ефективність. Пропозиція щодо доробки Knowledge Cloud передбачає впровадження нових функцій, які дозволять забезпечити кращу організацію знань, підвищити доступність інформації та знизити ризики втрат важливих даних через плинність кадрів. Метою цих змін є створення інструменту, який стане основним для збереження та використання корпоративних знань, а також спростить роботу менеджерів і співробітників, зокрема в процесах онбордингу. Ключові функції, які пропонується реалізувати, наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Пропоновані функції для вдосконалення Knowledge Cloud

Функція	Опис	Час на імплементацію, тижнів
Обмеження доступу	Визначення аудиторії для кожної статті, наприклад, лише для менеджерів або для всіх співробітників.	1 - 2
Директорії за групами	Створення ієрархічної структури директорій (наприклад, політики для менеджерів, паролі тощо).	2 - 4
Штучний інтелект	Використання API OpenAI [29] для автоматизації написання статей, структуризації даних і пошуку.	2 - 4
Knowledge Base і гайди	Модуль для створення інструкцій і навчальних матеріалів, подібний до сервісу Mem AI [51].	3 - 5

Джерело: складено автором

Інтеграція функцій штучного інтелекту передбачає використання API OpenAI [29] для автоматизації створення контенту. Наприклад, співробітники зможуть додавати хаотичні нотатки, які штучний інтелект структурує в повноцінні статті чи інструкції. Це допоможе не лише зберігати знання, але й значно прискорить процес

створення матеріалів. Інтеграція такого модуля стане важливим кроком до мінімізації втрат знань, які часто виникають через відсутність централізованого сховища інформації.

Нижче, у вигляді таблиці 3.3, наведено порівняння поточного стану Knowledge Cloud та очікуваних результатів після доробки.

Таблиця 3.3. Порівняння поточного стану та очікуваних результатів після вдосконалення Knowledge Cloud

Аспект	Поточний стан	Очікуваний результат після доробки
Доступність контенту	Загальний доступ без розмежування	Можливість обмежувати доступ залежно від ролі або групи користувачів
Навігація	Застаріла, складна структура директорій	Ієрархічна структура директорій із чітким розмежуванням категорій
Використання ІІІ	Відсутнє	Автоматизація створення та пошуку інформації
Розумна база знань	Відсутня	Створення розумної бази знань для створення структурованих інструкцій та доступу до легкого доступу до корпоративних знань

Джерело: складено автором

Для впровадження запропонованих функцій потрібно приблизно 8 - 15 тижнів роботи команди. До складу команди входитимуть один проєктний менеджер (PM), бізнес-аналітик (BA), бекенд-розробник, фронтенд-розробник, тестувальник (QA) та UI/UX дизайнер. Очікувана вартість розробки за ринковими розцінками становить близько 18000 доларів США. За умови внутрішньої розробки, коли враховується лише собівартість робочого часу співробітників, витрати становитимуть приблизно 11100 доларів США.

Детальний розподіл часу та витрат представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Деталізація етапів роботи, команди та витрат на вдосконалення Knowledge Cloud

Етап роботи	Команда	Час, тижнів	Вартість за ринком, дол. США	Вартість за собівартістю, дол. США
Аналіз вимог	PM, BA	1-2	1500	1000
Розробка бекенду	Backend developer, PM	2 - 4	6000	3400
Розробка фронтенду	Frontend developer, PM	2 - 3	5000	2500
UI/UX дизайн	UI/UX дизайнер, PM	1-2	2000	900
Тестування	QA, PM	1-2	1500	800
Інтеграція штучного інтелекту	Backend developer, PM	1 - 2	2000	1500

Джерело: складено автором

Очікується, що ці покращення не лише спростять роботу співробітників, але й допоможуть створити більш ефективну систему управління знаннями, яка буде інтегрована у загальну цифрову екосистему компанії.

Водночас не менш важливим аспектом підвищення продуктивності TAP-менеджерів стане інтеграція Clicktime з іншими інструментами, такими як Microsoft Excel, Zoho Accounting, Kommo CRM тощо. Це дозволить значно зменшити їхнє навантаження, усунути дублювання даних та забезпечити злагодженість усіх процесів. Як зазначалося в 2 розділі роботи, поточний план Clicktime, яким користується компанія, не передбачає прямої інтеграції з Excel за допомогою унікального посилання. Тоді як поточна підписка вартує компанії 15 доларів США на місяць за кожного користувача, підписка з більшим функціоналом, що включає в себе і можливість інтегрувати Clicktime з Excel, обходиться в щонайменше 27 доларів США на місяць для кожного користувача [26]. За умови підвищення рівня підписки для компанії, що налічує близько 80 співробітників, вартість зростає би додатково на щонайменше 960 доларів США на місяць. Таке

рішення було би найпростішим з точки зору впровадження, проте пропонуємо розглянути й альтернативи. Однією з таких альтернатив можна вважати Zapier [27], який дозволяє автоматизувати передачу даних між Clicktime і Excel без необхідності оновлювати підписку на Clicktime. За допомогою Zapier можна налаштувати тригери, які автоматично передаватимуть дані з Clicktime до Excel, забезпечуючи регулярне оновлення звітів. Основною перевагою цього підходу є те, що підписка на Zapier потрібна лише для одного користувача, а її вартість становить від 29,99 доларів США на місяць, залежно від обраного плану та кількості виконуваних інтеграцій [27]. Це робить рішення більш економічно вигідним порівняно з оновленням плану Clicktime, особливо для компаній з великою кількістю співробітників. Більш того, підписка Zapier передбачатиме доступ до сотень інших інтеграцій, які Codebridge може запровадити в майбутньому.

Третій варіант, який також заслуговує на увагу – це використання Corezoid. Corezoid дозволяє створювати кастомізовані бізнес-процеси, включаючи інтеграцію Clicktime з Excel. Corezoid забезпечує високу гнучкість у налаштуванні процесів, що дозволяє враховувати специфічні потреби компанії. На відміну від Zapier, Corezoid може працювати з більш складними сценаріями, інтегруючись із внутрішніми системами компанії або іншими сервісами через API. Однак, у випадку Codebridge, впровадження Corezoid не вимагатиме значних додаткових витрат, оскільки компанія вже має оплачений пакет послуг Corezoid і внутрішнього розробника, який володіє навичками роботи з цією платформою. Це робить Corezoid не тільки функціонально привабливим, а й фінансово доцільним варіантом. Враховуючи гнучкість платформи та можливість адаптації інтеграції під існуючі бізнес-процеси, саме Corezoid виглядає як найбільш ефективне рішення для інтеграції Clicktime з Excel. Візуалізуємо ж відмінності запропонованих варіантів у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Порівняння варіантів інтеграції Clicktime з Excel

Варіант інтеграції	Вартість (на місяць)	Особливості	Переваги	Недоліки
Оновлення плану Clicktime	Від 27 доларів США на кожного співробітника на місяць	Пряма інтеграція з Excel через функцію "Excel Linking"	Простота налаштування, не потребує додаткових інструментів	Висока вартість, особливо для великої кількості співробітників
Zapier	Від 29,99 дол. США на місяць	Інтеграція на основі тригерів, передача даних між Clicktime і Excel	Економічно вигідно, підписка лише для одного користувача, простота налаштування	Обмежений функціонал для складних сценаріїв, залежність від підключення до сервісу Zapier
Corezoid	Вже оплачений пакет, від 30 дол. США на місяць	Кастомізована інтеграція через API, можливість створення складних бізнес-процесів	Наявність вже впровадженої платформи, гнучкість, інтеграція з іншими внутрішніми системами компанії	Потребує участі внутрішнього Corezoid-розробника для налаштування процесу

Джерело: [33; 26; 27]

На основі аналізу рішення, засноване на базі Corezoid, пропонується як найбільш оптимальне, адже компанія вже використовує цю платформу та має власного Corezoid-розробника. Це дозволяє уникнути додаткових витрат на підписку та забезпечує високу гнучкість у налаштуванні інтеграції, адаптуючи її до поточних бізнес-процесів компанії. Запропоноване рішення є оптимальним з точки зору вартості та функціональності. Однак, як альтернативи, завжди залишається можливість інтеграції через оновлення підписки Clicktime або використання Zapier для швидкої та простої автоматизації.

Інтегрувавши таким чином Clicktime з Microsoft Excel, дані про відпрацьовані дизайнерами години будуть підвантажуватися в Daily Report автоматично, нівелюючи необхідність ручного внесення даних з Clicktime ТАР-менеджерами.

Дані, що оновлюватимуться автоматично в умовній вкладці «Data», будуть оброблятися в Excel наявними вже на зараз формулами, надаючи статистику

дохідності, завантаженості команд та окремих дизайнерів в розрізі дня, місяця, року тощо. І хоча, в теорії, можна було би відмовитися від Excel як такого, наразі Clicktime та альтернативні рішення не надають такого широкого функціоналу, який відповідатиме потребам компанії та дизайн-відділу. Так як розробка власного рішення є коштовною, більш рентабельним рішенням лишається обробка даних та ведення статистики в Microsoft Excel. Наше ж рішення не пропонує йому заміну, а натомість спрощує та повністю автоматизує інтеграцію Excel та, в даному випадку, Clicktime, повністю уникаючи ручного дублювання інформації та значно заощаджуючи час менеджерам як відділу дизайну, так і інших відділів. Запровадження більш повноцінних BI та ERP інструментів, таких як Microsoft PowerBI та Microsoft Dynamics 365, що детально розглядалися в розділі 1 даної роботи, наразі не вбачається доцільним через відносно невеликі обсяги даних та відносну простоту процесів, а також брак ресурсів, адже запровадження та підтримка подібних систем найчастіше передбачає найм окремих спеціалістів.

Пропозиція щодо автоматизації розрахунку утилізації передбачає повну інтеграцію даних, отриманих із ClickTime, у спеціально налаштований дашборд в Excel. Основна мета цієї пропозиції – підвищити точність і прозорість обчислень, мінімізувати залежність від людського фактора та спростити роботу ТАР-менеджерів. На відміну від ручного введення даних і обчислення, цей підхід забезпечує оновлення статистики в реальному часі, зменшуючи навантаження на команду та знижуючи ризики помилок.

Запропонована система базується на використанні вкладки "Data", яка є джерелом даних, автоматично завантажених з ClickTime. Дашборд виконує всі необхідні обчислення за допомогою формул, що інтегрують ці дані. Для кожного співробітника обчислюється загальна кількість годин, відпрацьованих за місяць. Наведемо формулу 3.1 Microsoft Excel нижче.

$$=SUMIFS(Data!D:D; Data!B:B; "Місяць"; Data!C:C; A1) \quad (3.1)$$

де *Data!D:D* – діапазон даних із годинами;

Data!B:B – діапазон, що містить номер місяця;

"Місяць" – номер місяця, наприклад, "11" для листопада;

Data!C:C – діапазон з іменами співробітників;

A1 – комірка, що містить ім'я співробітника, умовно.

Така інтеграція дозволить ТАР-менеджерам миттєво отримувати дані для кожного співробітника без необхідності ручного підрахунку чи перевірки.

Відсоток утилізації також пропонується розраховувати автоматично за формулою 2.1, наведеною в розділі 2 даної роботи. Це дозволить оперативно оцінити, чи відповідає утилізація цільовим показникам (наприклад, 80%), що має важливе значення для управління ефективністю та прийняття рішень.

Задля автоматизації процесу звірки та прорахунку годин Lead ТАР-менеджером та фінансовим менеджером щонайменше щомісяця, пропонується автоматично обчислювати і коефіцієнт винагороди для кожного співробітника. Формула 3.2 для цього розрахунку виглядає так:

$$B = 0,5 \times C + 0,5 \times C \times \frac{BG}{MDЧ \times 0,8} \quad (3.2)$$

де *B* – це виплата дизайнеру за місяць із урахуванням мотиваційної системи;

C – базова ставка дизайнера, тобто потенційно повна виплата за місяць без урахування мотиваційної системи;

BГ – години, витрачені на виконання клієнтських, внутрішніх проєктів, а також задач, націлених на розвиток бізнесу;

МДЧ – максимально доступний час, тобто кількість робочих годин на місяць за виключенням державних свят, відпусток та лікарняних.

Така система враховує базову ставку співробітника і його фактичну ефективність за місяць. Запропонована автоматизація не лише оптимізує поточні процеси, а й відкриває можливості для інтеграції з іншими інструментами, такими як CRM чи таск-менеджери, що сприятиме прийняттю обґрунтованіших управлінських рішень. У результаті це дозволить підвищити продуктивність ТАР-менеджерів, зменшити ризики помилок і створити прозорий та ефективний робочий процес у дизайн-відділі.

Наразі для взаємодії з потенційними клієнтами використовується Kommo CRM, яка має суттєві обмеження, зокрема відсутність функції тегування, недостатню автоматизацію звітності, обмежену візуалізацію даних та слабку інтеграцію з іншими інструментами. Ці недоліки свідчать про доцільність переходу на більш функціональну систему. Для обґрунтування цього рішення проведемо порівняльний аналіз трьох CRM-систем — Kommo CRM, HubSpot CRM та Pipedrive CRM – оцінюючи ключові характеристики, інтеграції, зручність використання, автоматизацію та вартість. Аналіз наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Порівняння основних характеристик CRM-систем

Характеристика	Kommo CRM	HubSpot CRM	Pipedrive CRM
Стартова ціна	Від 15 доларів США на місяць за користувача	Від 20 доларів США на місяць за користувача	Від 14 доларів США на місяць за користувача
Кількість інтеграцій	~100	Понад 1 000	~300
Інтеграція з Microsoft Teams	Ні	Так	Так
Візуалізація даних	Базова	Інтерактивні дашборди	Стандартні графіки
Функціонал автоматизації	Обмежений	Широкий спектр	Обмежений
Можливість тегування	Відсутня	Присутня	Присутня
Звіти та аналітика	Ручний аналіз	Автоматичні звіти	Автоматичні звіти

Джерело: [41; 49; 34]

Аналіз показує, що HubSpot CRM перевершує Kommo CRM за кількома критичними параметрами. Зокрема, інтеграція з Microsoft Teams дозволить усунути необхідність дублювання інформації в інших системах. Високий рівень автоматизації HubSpot спрощує роботу команди, дозволяючи зосередитися на ключових завданнях, а інтерактивні дашборди забезпечують зручний доступ до даних у режимі реального часу.

У жовтні 2024 року компанія обробила 142 ліди, з яких було проведено 23 дзвінки з потенційними клієнтами. Це становить конверсію лідів у дзвінки на рівні приблизно 16%. Очікується, що впровадження більш зручної CRM-системи, як-от HubSpot CRM, дозволить підвищити цю конверсію.

Впровадження HubSpot CRM також має додаткові переваги, такі як інтеграція з іншими інструментами, можливість сегментації лідів за складними критеріями та автоматизація маркетингових кампаній. Це сприятиме більш ефективному залученню клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Витрати на впровадження HubSpot CRM можуть включати вартість підписки та навчання персоналу. Однак, з огляду на очікуваний приріст доходів, ці витрати є окупними. Крім того, базова версія HubSpot CRM є безкоштовною, що дозволяє розпочати впровадження з мінімальними фінансовими інвестиціями.

Для успішного переходу на HubSpot CRM рекомендується провести наступні кроки:

1. Пілотне тестування: розпочати використання HubSpot CRM на невеликій групі лідів для оцінки її ефективності та відповідності потребам компанії.
2. Навчання персоналу: організувати тренінги для SDR-менеджерів та ТАР-менеджерів, щоб забезпечити швидке освоєння нового інструменту.
3. Налаштування системи: адаптувати HubSpot CRM під специфічні вимоги компанії, налаштувати необхідні інтеграції та автоматизації.
4. Моніторинг та оптимізація: регулярно аналізувати результати та вносити корективи для підвищення ефективності використання CRM.

Таким чином, перехід на HubSpot CRM є стратегічно доцільним рішенням, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи команди, збільшенню доходів відділу та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Ще однією з важливих проблем, зазначених у розділі 2, є фрагментація комунікаційних каналів та технічні обмеження Microsoft Teams. ТАР-менеджери використовують різні платформи для внутрішньої та зовнішньої комунікації, що ускладнює робочий процес і підвищує ризик пропуску важливих повідомлень.

Впровадження HubSpot CRM може стати ефективним рішенням для цієї проблеми. Завдяки широким інтеграційним можливостям, HubSpot CRM дозволяє об'єднати різні канали комунікації в єдину систему. Зокрема, можна інтегрувати Upwork чати, підключивши Upwork API до CRM за допомогою Corezoid. Corezoid також може стати базою для автоматизації процесів, які виходять за рамки CRM. Наприклад, інтеграція з ClickTime дозволить автоматично формувати щоденні звіти про витрати часу дизайнерів, усуваючи потребу в ручному перенесенні даних. Це знизить навантаження на ТАР-менеджерів, прискорить доступ до аналітики та мінімізує помилки. Це дозволить ТАР-менеджерам отримувати всі повідомлення від клієнтів безпосередньо в CRM, що спростить управління комунікацією та зменшить кількість платформ, з якими потрібно працювати напряму.

Процес ручної лідогенерації, а саме моніторингу платформи Upwork на предмет публікації релевантних робіт, є один із найкричущих кейсів, що потребує оптимізації. Поточний процес було запроваджено навесні 2024 року CEO компанії. Як було проаналізовано в розділі 2, ефективність процесу є низькою, а інвестиція часу, ресурсу, як людського, так і фінансового, є невиправданою. Разом із Corezoid-розробником компанії було проаналізовано процес та можливості API (application programming interface, або ж простими словами – засіб взаємодії програм [24]) платформи Upwork [53] та виявлено список потенційно необхідних параметрів.

Порівняємо дані, які наразі в ручному режимі збирають лідогенератори, з даними, які можна автоматизовано отримувати за допомогою скрипту, створеного на базі Corezoid, та який отримує дані через API Upwork-у. Створимо таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняння даних, доступних при ручному зборі та через API Upwork

Параметр	Ручний пошук лідів	Автоматизований пошук лідів
Дата та час публікації	наявний	наявний
Рейтинг клієнта	наявний	наявний
Оцінка роботи	відсутній (застосовується суб'єктивне оцінювання)	наявний (застосовується автоматизований алгоритм)
Висока пріоритетність роботи	наявний	недоступний
Профіль є пристойним	наявний	недоступний
Назва роботи	наявний	наявний
Посилання на публікацію	наявний	наявний
Ім'я та прізвище клієнта	наявний	недоступний
Персональний LinkedIn	наявний	недоступний
Номер WhatsApp	наявний	недоступний
Електронна пошта	наявний	недоступний
Витрачено клієнтом	недоступний	наявний
Країна	недоступний	наявний
Погодинна/Фіксована форма оплати	недоступний	наявний
Мінімальний годинний бюджет	недоступний	наявний
Максимальний годинний бюджет	недоступний	наявний
Платоспроможність профілю підтверджено	недоступний	наявний
Загальна кількість робіт клієнта	недоступний	наявний
Бажане місцезнаходження фрілансера	недоступний	наявний
Пріоритет мови	недоступний	наявний
Пріоритет типу фрілансера	недоступний	наявний

Джерело: [30; 53]

З аналізу таблиці видно, що ручна лідогенерація дозволяє глибше контекстуально оцінювати ліди, включно з аналізом профілю клієнта, тексту роботи та відгуків. Наприклад, лідогенератори часто можуть ідентифікувати ім'я клієнта або інші деталі, базуючись на коментарях фрілансерів, що підвищує точність оцінки. Водночас, автоматизація через API Upwork, хоча й обмежена в контекстуальних даних, відкриває доступ до структурованої інформації, такої як платоспроможність клієнта, бюджет роботи та локація.

Прикладом успішної автоматизації є інтеграція з Corezoid для визначення «team name» клієнта, яка зараз використовується лідогенераторами. За допомогою Telegram-бота, створеного на базі Corezoid, можна отримувати назву компанії клієнта автоматично. Це рішення легко масштабувати: колонка «Team name» у таблиці Google Sheets може автоматично заповнюватися через API, спрощуючи процес аналізу та скорочуючи час на обробку лідів. Візуалізуємо процес, що існує наразі, на рисунку 3.1.

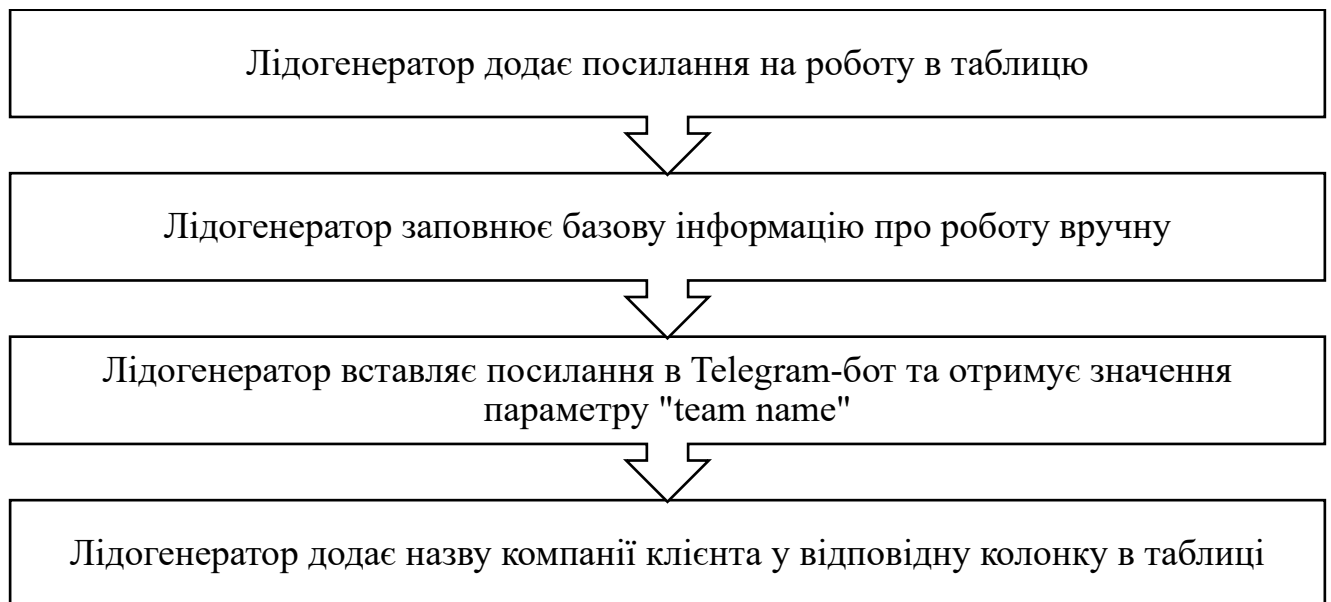


Рисунок 3.1 – Поточний процес заповнення даних у таблиці лідогенератора

Джерело: складено автором

Таким чином, процес пошуку назви компанії вимагає додаткових дій від лідогенератора та потребує переключення між різними інструментами, що окрім

того, що є часозатратним процесом, ще і негативно впливає на здатність лідогенератора зберігати фокус. Процес, що пропонується, візуалізуємо на рисунку 3.2.

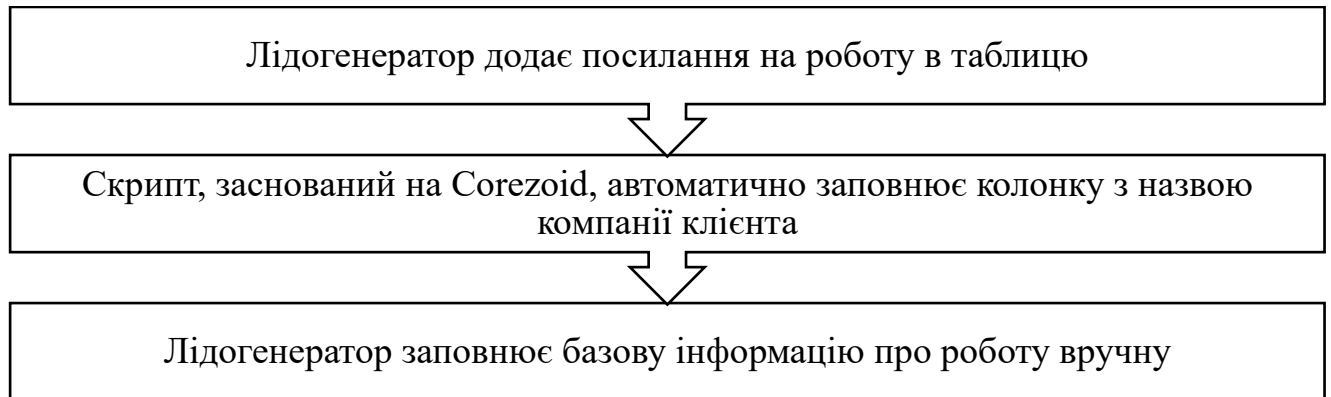


Рисунок 3.2 – Частково автоматизований процес заповнення даних у таблиці лідогенератора, що пропонується

Джерело: складено автором

Запропонована автоматизація повністю прибирає потребу взаємодії лідогенератора з Telegram-ботом для отримання даних по назві компанії клієнта, тож потенційно зберігає команді лідогенераторів прогнозований раніше час, а саме близько 32,85 - 54,75 годин щомісяця, на прикладі жовтня 2024 року. Так як Telegram-бот вже працює на основі Corezoid, а потужності Corezoid входять в фіксований пакет послуг, який компанія Codebridge вже має, дана автоматизація буде фактично безкоштовною для компанії, а її одноразове налаштування, згідно з оцінкою Corezoid-розробника, займе до години робочого часу.

Додатково пропонується інтегрувати автоматизоване оцінювання робіт. Очевидно, що автоматизована на початкових етапах включатиме лише базовий набір параметрів та не враховуватиме контекст, проте з іншої сторони – відсутність людського фактору в оцінюванні робіт є і перевагою, адже також дозволяє мати статистичні дані та фільтрувати роботи за пріоритетністю. Наразі процес оцінювання роботи лідогенераторами включає використання спеціального інструменту, розробленого у формі опитувальника на базі Microsoft Survey.

Лідогенератор заповнює форму для кожного оголошення про роботу, відповідаючи на ряд запитань, які охоплюють різні аспекти потенційної роботи. На основі отриманих даних система генерує відсоткову оцінку якості джоб-посту, яка варіюється від 0% до 100%.

На даний момент, як свідчить опитування самих лідогенераторів, така оцінка є нерепрезентативною. Пропонується запровадження автоматизованого алгоритму, що працюватиме за принципом, аналогічним автоматизації пошуку компанії клієнта, описаним вище. У тестовому режимі вже було протестовано отримання даних за допомогою API.

У скрипті пропонується використання формули автоматизованого оцінювання, яка дозволяє враховувати всі доступні параметри, підвантажені через API, для визначення пріоритетності робіт. Формула 3.3 виглядає наступним чином:

$$S = BS \times CM \times BM \times CRM + TM + AP \quad (3.3)$$

де S – Score, або ж підсумкова оцінка роботи;

BS – Base Score, або ж базова оцінка, яка дорівнює 50 балам і задається для кожної роботи;

CM – Country Multiplier, або ж множник країни, визначається залежно від географічного розташування клієнта (від $\times 0.1$ для найменш пріоритетних до $\times 1.2$ для найбільш пріоритетних країн);

BM – Budget Multiplier, або ж множник бюджету, розраховується залежно від мінімального та максимального погодинного або фіксованого бюджету;

CRM – Client Reliability Multiplier, або ж множник надійності клієнта, що враховує загальні витрати клієнта, підтвердження платіжного методу, рейтинг та кількість наймів;

TM – Type Modifier, або ж змінна типу оплати, який відображає пріоритетність погодинних (+10) або фіксованих (+2) проєктів;

AP – Additional Parameters, або ж додаткові параметри, що включають бали за відповідність локації, мовні вимоги, тип таланту та інші характеристики.

Таблиця з детальним описом кожного етапу алгоритму, його параметрів та впливу на підсумкову оцінку представлена в Додатку А даної роботи. Алгоритм оцінки враховує різні аспекти роботи, зокрема географічне розташування клієнта, його фінансові показники, тип оплати, кваліфікаційні вимоги тощо. Кожен параметр впливає на підсумкову оцінку через множники або додаткові бали, які деталізовані в таблиці. Це дозволяє уникнути суб'єктивності, спрощує процес вибору пріоритетних робіт та економить час команди лідогенераторів. Для уникнення перевищення максимальної оцінки, алгоритм може включати обмеження, яке автоматично встановлюватиме верхню межу на рівні 100 балів.

Очікується що введення якісної та автоматизованої системи оцінювання робіт позитивно вплине на пріоритезацію задач як у відділі продажів, так і у відділі дизайну. Запровадження такої системи допоможе чітко фільтрувати роботи за якістю та релевантністю, потенційно зменшивши їхню кількість, проте підвищивши якість. Таким чином, пріоритизувати більш потенційно привабливі роботи зможуть як bidding-менеджери на етапі написання пропозицій, так і SDR-менеджер на етапі покриття первинної комунікації, так і TAP-менеджери при підготовці оцінок, тестових завдань, проведенні первинних дзвінків тощо. Очікується, що при більш якісній початковій фільтрації робіт на етапі лідогенерації, можна очікувати звуження воронки щонайменше на 30%, без зменшення кількості проведених первинних дзвінків та отриманих контрактів.

Говорячи про більш серйозні етапи оптимізації процесу лідогенерації, запропонована Corezoid-автоматизація може бути легко масштабована, отож більш кардинальною автоматизацією може стати заміна людського ресурсу на повноцінне автоматизоване рішення. Функціоналу API Upwork-у, описаного вище, цілком достатньо, аби налаштувати повністю автоматизований процес пошуку робіт. Результат роботи скрипту на базі API, як очікується, повністю відповідатиме результату, який наразі отримується в результаті ручного збору лідів, за винятком кількох параметрів: ім'я клієнта, email та контакти клієнта в LinkedIn, WhatsApp, суб'єктивна оцінка якості та привабливості опублікованої роботи та профілю клієнта. Станом на осінь 2024 року, з зібраних контактних даних клієнтів

опрацьовується переважно лише LinkedIn, тому збір контактів WhatsApp та email не можна назвати критично важливим. У жовтні 2024 року було опрацьовано 219 LinkedIn профілів клієнтів з Upwork та отримано 29 відповідей. Не зважаючи на високу конверсію у відповіді, 13,24%, конверсія у дзвінки та контракти становила 0% - переважна кількість таких відповідей на LinkedIn не були якісними. Таким чином, хоча збір контактних даних і є важливим, практичної користі даний процес наразі не несе. Пропонується на початкових етапах автоматизації закріпити процес пошуку імені за bidding-менеджерами, які і так вручну продовжать аналізувати кожну роботу, аби написати якісну та персоналізовану пропозицію. Так як очікується зменшення початкової воронки, навантаження на одного bidding-менеджера зменшиться, через пріоритизацію якості над кількістю, отож у bidding менеджера вивільниться достатньо часу для пошуку імен клієнтів вручну. У майбутньому – лишається можливість запрограмувати додатковий парсинговий [25] функціонал, що працюватиме у зв'язці з Corezoid, та матиме можливість аналізувати коментарі на предмет згадування імен клієнтів в автоматичному режимі. Так як наразі даний функціонал не є критично важливим, а також потребує більшого ресурсу та інвестицій, його впровадження не вбачається пріоритетним. Аналогічне рішення пропонується і в розрізі суб'єктивного оцінювання не лише сталого набору параметрів, а і контекстуальної інформації, такої як семантичний аналіз тексту роботи, змісту відгуків у профілі клієнта тощо. Даний функціонал можливо реалізувати завдяки інтеграції в алгоритм збору інформації мовних моделей на базі штучного інтелекту, наприклад API OpenAI [29], проте як і у випадку з парсингом імені клієнта – проте дана задача не є принципово значущою для досягнення економічного ефекту на початковій стадії.

Запропоновані у цьому підрозділі рішення спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності процесів у дизайн-відділі компанії Codebridge Technology, Inc. Автоматизація задач, інтеграція цифрових інструментів та оптимізація ключових етапів бізнес-процесів дозволяють не лише зекономити ресурси, але й створити фундамент для подальшого розвитку систем управління.

Такі заходи покликані не тільки вирішити існуючі проблеми, а й підготувати відділ до масштабування та зростання обсягів роботи.

З огляду на постійне збільшення попиту на високоякісні цифрові послуги, зокрема в сегменті UI/UX дизайну, ефективне управління бізнес-процесами стає критично важливим для підтримання конкурентоспроможності компанії. Оптимізація процесів не лише допомагає вирішувати поточні завдання, але й закладає основу для більш стійкого та адаптивного підходу до управління. У цьому контексті вдосконалення інструментів управління виступає важливим елементом стратегічного розвитку, що відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих удосконалень

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш динамічною, а технології — ключовим фактором успіху, вдосконалення інструментів управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування організації. У попередньому підрозділі було окреслено основні напрями оптимізації бізнес-процесів у дизайн-відділі компанії Codebridge Technology, Inc., зокрема автоматизацію задач, інтеграцію цифрових інструментів та вдосконалення підходів до управління.

У цьому підрозділі увагу буде зосереджено на оцінці економічної доцільності впровадження запропонованих ініціатив. Буде проведено детальний аналіз кожного рішення, включаючи оцінку витрат на впровадження, прогнозованих вигід, строків окупності та рентабельності інвестицій. Такий підхід дозволяє не лише виявити переваги конкретних заходів, але й сформулювати чітку картину їх впливу на загальну продуктивність та ефективність управління бізнес-процесами. Представимо оцінку у вигляді таблиці 3.8, що систематизує ключові аспекти кожного вдосконалення.

Таблиця 3.8 – Оцінка витрат та ефекту від впровадження запропонованих удосконалень

Пропозиція	Вартість впровадження, дол. США	Потенційний ефект в розрізі збереженого часу, год/місяць	Терміни впровадження	Очікуваний ефект
Автоматизація отримання назви компанії клієнта	400	32,85 - 54,75	1 день	Вивільнення часу лідогенераторів для більш цінних задач.
Інтеграція автоматизованого оцінювання робіт	960	32,85 - 54,75	2 тижні	Підвищення якості відбору лідів, можливе збільшення конверсії.
Повна автоматизація процесу лідогенерації	2360	480	1 місяць	Економія на зарплатах лідогенераторів, звуження воронки без втрати конверсії, підвищення якості лідів.
Інтеграція ClickTime з Excel	1060	48	2 тижні	Вивільнення часу ТАР-менеджерів, підвищення ефективності.
Автоматизація розрахунку утилізації	100	32	2-3 дні	Скорочення часу, який витрачають менеджери, підвищення точності розрахунків.
Вдосконалення Knowledge Cloud	11100	Відкладений ефект	До 15 тижнів	Скорочення часу онбордингу, зниження плинності кадрів, збереження та накопичення знань.
Перехід на HubSpot CRM	2670	60	1 місяць	Зменшення кількості пропущених лідів, зручність користування, швидші відповіді, підвищення конверсії.
Впровадження єдиного таск-менеджера (ClickUp)	1512	40	2 тижні	Зменшення неоплачуваних годин, краща пріоритезація, прискорення виконання задач.

Джерело: складено автором

Автоматизація отримання назви компанії клієнта є найменш затратною з точки зору впровадження, коштуватиме 400 доларів США. Це включає дві години роботи Corezoid-розробника за умовною ставкою 10 доларів США на годину, дві години

роботи проектного менеджера за умовною ставкою 10 доларів США на годину, а також річну підписку на Corezoid вартістю 360 доларів США (за умови, що кожна пропозиція в таблиці враховує окрему підписку, навіть якщо компанія вже має запас ресурсу). Впровадження дозволить зекономити від 32,85 до 54,75 годин щомісяця, що еквівалентно близько 657 завдань тривалістю від 3 до 5 хвилин на одне. Очікується, що автоматизація вивільнить значний обсяг часу для лідогенераторів, дозволяючи їм зосередитися на більш цінних задачах. Наприклад, у жовтні 2024 року було знайдено 230 email-адрес потенційних клієнтів і 33 WhatsApp контакти, які через брак ресурсу залишились необробленими, за винятком LinkedIn. Якщо ці контакти були би опрацьовані, зважаючи на середню конверсію з LinkedIn (8,74% відповідей) та конверсію відповідей у проекти (5%), можна було б отримати щонайменше 0,43 контракту щомісяця із середнім чеком 2000 доларів США. За рік така робота могла би згенерувати приблизно 10320 доларів США бруто доходу. Враховуючи ілюстративну прибутковість дизайн-відділу на рівні 30%, чистий прибуток складе 3096 доларів США на рік. Згідно з розрахунками, ROI цієї інвестиції становитиме 674%, а термін окупності – приблизно 1,55 місяця. Наведені дані демонструють значний потенціал автоматизації навіть у малозатратних ініціативах, таких як ця. Нижче розглянемо формулу 3.2 з розрахунку ROI.

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Сума інвестицій}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де *ROI* – Return on Investment, або ж дохідність інвестиції;

Прибуток – Очікуваний чистий прибуток, що є результатом інвестиції;

Сума інвестицій – загальна сума інвестованих коштів.

А також було розглянемо формулу терміну окупності:

$$TO = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Прогнозований прибуток}} \quad (3.3)$$

де TO – термін окупності інвестиції;

Сума інвестицій – загальна сума інвестованих коштів;

Прогнозований прибуток – прогнозований прибуток за n період.

Інтеграція автоматизованого оцінювання робіт коштуватиме 960 доларів США, включаючи 50 годин роботи Corezoid-розробника, 10 годин роботи проєктного менеджера та річну підписку Corezoid. Можемо вважати, що час, що вивільниться у лідогенераторів, може бути алокований аналогічно до пропозиції щодо автоматизації пошуку назви компанії клієнта, так як пропозиція вирішує схожу проблему, та економить аналогічну кількість часу. В якості тестового рішення, пропонується розглядати одну з опцій – інтеграцію автоматизованого оцінювання робіт або ж автоматизацію отримання назви компанії клієнта, адже одночасна імплементація обох рішень становитиме значну частину обсягу робіт нашої вступної пропозиції – повній автоматизації процесу лідогенерації.

Повна ж автоматизація процесу лідогенерації потребуватиме інвестицій у розмірі 2360 доларів США, включаючи 160 годин роботи Corezoid-розробника, 40 годин роботи проєктного менеджера та річну підписку Corezoid. Очікується, що це дозволить вивільнити 480 годин на місяць, що еквівалентно робочому часу трьох лідогенераторів. Отож пропонується повністю автоматизувати їхню роботу, альтернативно запропонувавши вільні вакансії в компанії, за наявності. За умовної економії 1200 доларів США щомісяця на оплаті їхньої праці (заробітна плата лідогенератора на рівні 400 доларів США на місяць є виключно ілюстративною), річна економія складе 14400 доларів США. Зекономлені кошти вважатимемо результатом інвестиції, тому також розрахуємо ROI – він оцінюватиметься у 510%, а термін окупності становитиме близько 2 місяців. До розрахунку не було включено можливий позитивний вплив автоматизації лідогенерації на якість робіт, адже дану гіпотезу пропонується протестувати окремо.

Інтеграція ClickTime з Excel та автоматизація розрахунку утилізації є взаємопов'язаними ініціативами, які скоротять адміністративне навантаження на

ТАР-менеджерів, вивільнивши 20 годин робочого часу щомісяця. Це стане можливим завдяки автоматизації перенесення даних з ClickTime до Excel і спрощенню розрахунків утилізації за допомогою автоматизованих формул. Зважаючи на середню кількість проєктів на одного ТАР-менеджера (22 на місяць) та час, який витрачається на один проєкт (4,5 години), ці заходи дозволять обслуговувати додатково близько 4 проєктів на місяць, що відповідає приросту у 48 проєктів на рік. За середнім чеком у 1200 доларів США на проєкт, це генерує 57 600 доларів США бруто доходу на рік, з яких чистий прибуток складатиме 17 280 доларів США за ілюстративної прибутковості у 30%. Інвестиції у впровадження цих змін становлять 1160 доларів США, а рентабельність інвестицій оцінюється у 1389,66%, з терміном окупності менше місяця (хоча на практиці термін окупності може бути дещо довшим – через те, що пошук проєктів командою проджив займає час, і має місце таке явище, як інерція).

Удосконалення Knowledge Cloud передбачає наймасштабнішу інвестицію у розмірі 11100 доларів США, що включає до 15 тижнів роботи внутрішньої команди розробників. Очікується, що цей проєкт дозволить скоротити час онбордингу нових співробітників, забезпечити збереження знань та легкий доступ до знань всередині компанії. Через багатогранність процесів, пов'язаних з Knowledge Cloud, та відсутність відповідних статистичних даних всередині компанії, комплексно оцінити вплив запровадження змін не видається можливим на даному етапі. Проте прорахуємо найбільш очевидний та доступний показник, а саме витрати на онбординг нових співробітників. Випробувальний термін в компанії Codebridge Technology, Inc. становить 3 місяці. За нинішніх умов онбординг нового співробітника більш досвідченим менеджером займає також 3 місяці, а витрата часу на онбординг досвідченим менеджером сягає в середньому 50% часу. Отож виконання посадових обов'язків співробітника, що доєднується до компанії, упродовж 3 місяців вартує компанії дорожче: за умови вартості години роботи молодшого спеціаліста на рівні 5 доларів США на годину, а досвідченого менеджера – на рівні 10 доларів США на годину, під час онбордингу робота молодшого спеціаліста вартує компанії 10 доларів США на годину, якщо старший

спеціаліст залучається на 50% часу із вартістю години роботи удвічі вище. Очікується, що запровадження більш комплексної та інтуїтивної системи управління знаннями зменшить цей час вдвічі, до 1,5 місяця. Таким чином, залучення старшого спеціаліста потребуватиметься упродовж удвічі коротшого терміну. Якщо на даний момент співробітник на випробувальному терміні обходиться компанії в умовні 4800 доларів США за три місяці, то після розширення функціоналу Knowledge Cloud ці витрати становитимуть 3600 доларів США за аналогічні 3 місяці. За умови онбордингу 5 співробітників у дизайн-відділу щорічно, економія в річному вимірі становитиме 6000 доларів США. Таким чином, лише оптимізація онбординг процесу не окупить інвестицію в розрізі одного року, натомість термін окупності становитиме трохи менше двох років.

Перехід на HubSpot CRM потребуватиме інвестицій у розмірі 2670 доларів США. Це включає річну підписку для п'яти користувачів (1200 доларів США на рік) та одноразову купівлю онбординг-пакету вартістю 1470 доларів США. Очікується, що впровадження дозволить скоротити час роботи лідогенераторів із CRM на 30%. Наразі один лідогенератор витрачає близько 5 годин на день на взаємодію із CRM, що складає 100 годин на місяць. З новою системою цей час скоротиться до 70 годин на місяць, вивільняючи 30 годин. Вивільнений час буде спрямовано на надсилання додаткових нагадувань клієнтам (фолоуапів). Один фолоуап займає близько 10 хвилин, отже, за 30 годин можна надіслати 180 фолоуапів. За даними компанії, близько 0,3% таких дій перетворюються на контракти. Таким чином, додаткові фолоуапи можуть забезпечити 0,54 контракту на місяць або 6,48 контрактів на рік. При середньому чеку в 2000 доларів США це генерує додаткові 12960 доларів США бруто доходу на рік. Враховуючи ілюстративну прибутковість відділу на рівні 30%, очікуваний чистий прибуток складе 3888 доларів США на рік. ROI цієї інвестиції становитиме приблизно 146%, а термін окупності – близько 8,2 місяця. Такий підхід демонструє, як впровадження ефективної CRM-системи може значно підвищити продуктивність команди та забезпечити додатковий дохід.

Впровадження єдиного таск-менеджера (ClickUp) обійдеться у 1512 доларів США, включаючи річну підписку для 18 користувачів. Однією з ключових переваг цього рішення стане мінімізація втрат часу, який не оплачується клієнтами через внутрішні помилки в управлінні проектами. Згідно з даними фінансового відділу, близько 8%, або 180 годин на місяць, відпрацьованих дизайнерами годин залишаються неоплаченими через неточності в призначенні завдань, затримки в оновленні статусів або помилки в координації. Хоча цей показник відповідає загальноприйнятим нормам, впровадження надійної системи управління задачами дозволить уникнути приблизно 20% таких помилок. Це еквівалентно збереженню 36 годин щомісяця, які зможуть бути перетворені на оплачувані клієнтами години. Враховуючи ілюстративну погодинну ставку дизайнера на рівні 30 доларів США, збережені 36 годин забезпечать додатковий бруто дохід у розмірі 1080 доларів США щомісяця, або 12 960 доларів США на рік. З огляду на прибутковість дизайн-відділу на рівні 30%, чистий прибуток становитиме 3888 доларів США на рік. Порівняно з інвестиціями у 1512 доларів США, рентабельність інвестицій (ROI) складатиме 257%, а термін окупності — приблизно 4,7 місяця. Це рішення не лише зменшить втрати через внутрішні помилки, але й створить умови для покращення координації роботи команди, прискорення виконання завдань та підвищення якості управління проектами, що в довгостроковій перспективі позитивно вплине на продуктивність та фінансові показники відділу.

Впровадження запропонованих удосконалень управлінських інструментів у дизайн-відділі Codebridge Technology, Inc. має бути розділене на кілька етапів, які враховують терміновість, витрати та складність реалізації. Основні категорії покращень охоплюють автоматизацію рутинних процесів, централізацію управління завданнями, оптимізацію обліку часу, покращення роботи CRM-системи та вдосконалення Knowledge Cloud. Всі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження адміністративного навантаження та збільшення дохідності відділу.

Очікується, що виконання цих заходів забезпечить:

1. Зменшення часу на адміністративні завдання, що дозволить ТАР-менеджерам та дизайнерам зосередитися на основних робочих процесах.

2. Зниження ризику помилок через дублювання даних або неузгодженість між системами.

3. Поліпшення управління знаннями в компанії, зокрема через впровадження сучасних функцій в Knowledge Cloud, що знизить плинність знань і підвищить ефективність онбордингу.

4. Скорочення фінансових витрат на рутинні процеси, таких як лідогенерація, через їх автоматизацію.

Пропонується реалізувати ці заходи в порядку, зображеному в таблиці 3.8.

Таблиця 3.9 – Пріоритети впровадження пропозицій щодо удосконалення інструментів в бізнес-процесах

Етап	Пропозиції	Терміновість	Вартість	Складність
Короткостроковий	Автоматизація дрібних процесів лідогенерації	Середня	Низька	Низька
	Впровадження централізованого таск-менеджера ClickUp	Висока	Низька	Середня
Середньостроковий	Інтеграція ClickUp	Висока	Низька	Низька
	Оптимізація обліку часу та утилізації (інтеграція ClickTime/Excel)	Середня	Середня	Середня
Довгостроковий	Автоматизація лідогенерації	Низька	Середня	Висока
	Вдосконалення Knowledge Cloud	Низька	Висока	Висока
	Запровадження HubSpot CRM	Середня	Середня	Середня

Джерело: складено автором

Разом із цим, варто враховувати можливі ризики, такі як:

1. Супротив співробітників до змін, що може вплинути на швидкість адаптації нових систем.

2. Технічні обмеження поточних інструментів, які можуть вимагати додаткових витрат на інтеграцію.

3. Затримки в реалізації через недостатність ресурсів, що потребує детального планування та виділення відповідальних осіб.

Впровадження цих заходів з удосконалення інструментів матиме позитивний вплив на загальну продуктивність дизайн-відділу, знижуючи операційні витрати та підвищуючи ефективність управління проєктами. Завдяки оптимізації бізнес-процесів, компанія зможе не лише стабілізувати свої показники, але й створити умови для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку ІТ-послуг.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження сучасних підходів до управління бізнес-процесами, що дозволило виявити ключові тенденції у цій сфері, зокрема зростання ролі автоматизації, цифрових платформ і технологій low-code. Зроблено висновок, що автоматизація бізнес-процесів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити тривалість виконання рутинних завдань і мінімізувати ймовірність помилок. У роботі проаналізовано практичний досвід, який підтверджує ефективність таких підходів у контексті цифрової трансформації бізнесу.

2. Проведено систематизацію сучасних управлінських інструментів, які використовуються для оптимізації бізнес-процесів. Виділено ключові категорії: ERP- та CRM-системи, платформи для автоматизації процесів, а також low-code/no-code рішення. Встановлено, що ці інструменти забезпечують інтеграцію процесів, спрощують аналіз даних і створюють умови для кращої координації між підрозділами. У роботі зроблено акцент на перевагах використання таких платформ у швидкозмінному бізнес-середовищі.

3. Проаналізовано бізнес-процеси дизайн-відділу компанії Codebridge Technology, Inc., де зосереджено увагу на реальних проблемах і можливостях їх вирішення. Виявлено низку недоліків у використанні існуючих інструментів, серед яких дублювання інформації, відсутність гнучкості в адаптації до специфічних потреб і недостатня інтеграція систем. Ці фактори уповільнювали процес ухвалення рішень і знижували загальну продуктивність роботи команди.

4. Здійснено оцінку сильних і слабких сторін існуючих управлінських інструментів, які використовуються в компанії. До сильних сторін віднесено скорочення часу на виконання рутинних операцій, підвищення прозорості бізнес-процесів та можливість більш якісного аналізу даних. Серед недоліків виокремлено недостатню інтеграцію між різними системами та обмежену адаптацію інструментів до специфічних завдань окремих підрозділів компанії.

5. Розроблено практичні рекомендації для вдосконалення управлінських процесів у компанії Codebridge Technology, Inc. Основна увага приділена

впровадженню платформ для автоматизації рутинних завдань, покращенню інтеграції між існуючими рішеннями та використанню low-code інструментів для налаштування процесів відповідно до потреб бізнесу. Запропоновано створити гнучку цифрову архітектуру, яка дозволить швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і зменшити витрати на управлінські операції. Надані рекомендації базуються на аналізі практичних кейсів і враховують специфіку роботи дизайн-відділу.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їхнього застосування для вдосконалення управлінських процесів не лише у компанії Codebridge Technology, Inc., а й в інших організаціях, які працюють у сфері аутсорсингових послуг або цифрових рішень. Результати роботи підтверджують ефективність запропонованих підходів, що спрямовані на підвищення продуктивності, скорочення адміністративного навантаження і створення інтегрованої системи управління. Основні положення дослідження були апробовані під час участі у внутрішніх нарадах компанії та відповідних професійних заходах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусак Ю. Сучасні інструменти управління процесами: RPA, автоматизація та цифрова трансформація. AlterEGO Blog. URL: <https://alterego.digital/ua/blog/modern-process-management-tools-rpa-automation-and-digital-transformation>.
2. Андрущенко Н. О. Управління бізнес-процесами підприємства: сутність та класифікація. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 102–107. УДК 65.012.32. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Andrushhenko-N.-O..pdf>.
3. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. УДК 331.101. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.
4. Бачинський Д. Що таке лідогенерація та ліди й чому вони важливі для бізнесу. Блог NetHunt. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-lid-vsie-pro-lidi-ta-lidoghienieratsiiu/>.
5. Гончарук М. IT і бізнес: Як технології впливають на розвиток сучасних підприємств. Lemon School. URL: <https://lemon.school/blog/it-i-biznes-yak-tehnologiyi-vplyvayut-na-rozvytok-suchasnyh-pidpryyemstv>.
6. Грабек Я. А. Ланцюг вартості: суть категорії та методичне значення. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Вип. 102, ч. 2. С. 26–35. УДК 330.143.2. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-26-35>.
7. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 14(28). УДК 658.512:338.2. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08).

8. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 280–288. УДК 330.34. URL: <https://library.kpi.ua/economic-digital-transformation>.

9. Дія.City – це унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. URL: <https://city.diia.gov.ua>.

10. Зануда А. Занепад чи тимчасова криза: що відбувається в українській ІТ. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cndn8z34lкро>.

11. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>.

12. Козлов С. Давайте без кодингу: як створювати програми за допомогою Low/No-Code. URL: <https://dou.ua/forums/topic/48289/>.

13. Крахмальова Н. А., Денисюк Е. Я. Забезпечення ефективності організаційно-управлінських інновацій в інтегрованих економічних структурах. *Матеріали II Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 73–79. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9873/1/ОІП2017_P073-079.pdf.

14. Левицький В. В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22>.

15. Малорошвило Д. В., Тернова І. А. Удосконалення сучасних управлінських інструментів в бізнес-процесах. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: збірник наукових праць з матеріалами VIII Міжнародної наукової конференції*. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 121–123. УДК 082:001. ISBN 978-617-8440-23-7. DOI:

<https://doi.org/10.62731/mcnd-29.11.2024>.

URL:

<https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/29.11.2024>.

16. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Хмарні технології в управлінні бізнес-процесами на сучасному підприємстві. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546>. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14003546>.

17. Петренко С. А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 92–98. ISSN 2074-5354. УДК 658:339.92.009.12. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2010/1/16.pdf>.

18. Програма Microsoft To Do: найкраща програма для складання списків справ, яка стане вам у пригоді під час роботи й відпочинку. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/microsoft-to-do-list-app>.

19. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.

20. Семендяк В. Сучасне сприйняття "Принципів наукового менеджменту" Ф. В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40>.

21. ТОВ «КОДБРІДЖ». URL: <https://opendatabot.ua/c/45440590>.

22. Цмоць І. Г., Скорохода О. В., Кісь Я. П. Синтез інтегрованих автоматизованих систем управління підприємством. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. Вип. 817. С. 33–39. УДК 004.896. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-06-12892>.

23. Шпаков А. В., Шпакова Г. В. Еволюція теорії управління в умовах трансформаційних процесів на прикладі підприємств будівельної галузі. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 6 (123). УДК (338.45:69.003). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-16>. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6_2021/18.pdf.
24. Що таке API?. QALight. URL: <https://qalight.ua/baza-znaniy/shho-take-api/>.
25. Що таке парсинг даних і для чого він потрібен?. AIT Development. URL: <https://8-dev.com/site-boost/shho-take-parsyng-i-shho-pro-nogo-obovyazkovo-potribno-znaty-marketologu/>.
26. About ClickTime. ClickTime. URL: <https://www.clicktime.com/company/about-us>.
27. Automate without limits. Zapier. URL: <https://zapier.com/>.
28. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
29. Brockman G., Murati M., Welinder P. OpenAI API: we're releasing an API for accessing new AI models developed by OpenAI. URL: <https://openai.com/index/openai-api/>.
30. Brown H. About Us: The world's work marketplace. Upwork. URL: <https://www.upwork.com/about>.
31. Clancy R., Bruton K., O'Sullivan D. T. J., Cloonan A. J. The HyDAPI framework: a versatile tool integrating Lean Six Sigma and digitalisation for improved quality management in Industry 4.0. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2022. Vol. 15, Issue 5. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlss-12-2021-0214>. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlss-12-2021-0214/full/html>.
32. Codebridge - Custom Software Development Company. URL: <https://www.codebridge.tech/>.

33. Corezoid Actor Engine. URL: <https://corezoid.com/>.
34. CRM und Pipeline-Management Software. URL: <https://www.pipedrive.com/>.
35. Earle P. C. Business Conditions Monthly December 2023 | The Daily Economy. The Daily Economy. URL: <https://thedailyeconomy.org/article/business-conditions-monthly-december-2023/>.
36. Freelancer Service Fees. Upwork. URL: <https://support.upwork.com/hc/en-us/articles/211062538-Freelancer-Service-Fees>.
37. Gross M. On the Origins of Economic Cycles (and the Appeal of Keeping Models Simple). Institute for New Economic Thinking. URL: <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/on-the-origins-of-economic-cycles-and-the-appeal-of-keeping-models-simple>.
38. Hein A., Schreieck M., Riasanow T. et al. Digital platform ecosystems. *Electron Markets*. 2020. Vol. 30. P. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>.
39. Implementing Knowledge Cloud will dramatically increase the success of your business. Knowledge Cloud. URL: <https://knowledgecloud.us/>.
40. Katuu S. Enterprise Resource Planning: Past, Present, and Future. *New Review of Information Networking*. 2020. Vol. 25, № 1. P. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.1080/13614576.2020.1742770>.
41. Kommo: The world's first conversational CRM. URL: <https://www.kommo.com/product-overview/>.
42. Microsoft 365 для бізнесу. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/microsoft-365-business>.
43. Microsoft Planner: керуйте всією роботою в єдиному розумному рішенні для планування, щоб дотримуватися плану й досягати більшого. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/planner/microsoft-planner>.

44. Miebach M. The pace of innovation is speeding up. Digital fragmentation threatens that. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/01/digital-fragmentation-risks-harming-cybersecurity-curtailing-ai/>.

45. Noponen N. Impact of Artificial Intelligence on Management. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 2019. Vol. 24, № 2. P. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.2139/338554514>.

46. Prahalad C. K., Hamel G. *Competing for the Future*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994. URL: https://atumidt.dk/sites/default/files/aktiviteter/hamel_prahalad_1994_competing-for-the-future_reprint_1.pdf.

47. Pratama O., Narimawati U., Mulyadi. The Influence of Digital Changes on Media And Entertainment Business Models: A Case Study of Netflix and Spotify. *Journal of Principles Management and Business*. 2023. Vol. 2, № 02. P. 108–121. DOI: <https://doi.org/10.55657/jpmb.v2i02.116>.

48. Reviews of Kommo. Capterra. URL: <https://www.capterra.com/p/120048/amoCRM/reviews/>.

49. Software & Tools for your Business. HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/>.

50. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002.

51. The AI Notes App That Keeps You Organized. Mem. URL: <https://get.mem.ai/>.

52. The everything app for work. ClickUp. URL: <https://clickup.com/>.

53. Upwork API Documentation. Upwork. URL: <https://www.upwork.com/developer/documentation/graphql/api/docs/index.html>.

54. Wilkinson A., Armstrong S. J., Lounsbury M. Introduction and Theoretical Overview: Management—Past, Present, and Future. In: *The Oxford Handbook of Management*. Oxford Academic, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198708612.013.1>.

Характеристики та вплив параметрів алгоритму автоматизованого оцінювання робіт

Таблиця А.1 – Характеристики та вплив параметрів алгоритму автоматизованого оцінювання робіт

Етап алгоритму	Параметр	Деталізація	Вплив на оцінку (Score)
Початковий розрахунок	Базова оцінка	Початковий бал для всіх джоб-постів	50 балів
Оцінка країни	Локація клієнта	Коефіцієнт визначається за географією клієнта. Наприклад, США, Канада, Велика Британія отримують високий коефіцієнт, Індія, Пакистан – низький.	×1.2 (чудово), ×1.1 (добре), ×0.1 (не бажано)
Оцінка бюджету	Мінімальний погодинний бюджет	Впливає на оцінку залежно від величини бюджету. Наприклад, \$31–45 отримують найвищий коефіцієнт, менше \$10 – мінімальний.	×1.3 (високий), ×0.6 (низький)
	Максимальний погодинний бюджет	Максимальний бюджет враховується як додатковий множник для підвищення оцінки.	×1.3 (високий), ×0.3 (низький)
	Фіксований бюджет	Враховується тільки для фіксованих джоб-постів. Наприклад, проекти з бюджетом >\$3000 отримують найвищу оцінку.	×1.3 (високий), ×0.2 (низький)
Тип оплати	Годинна або фіксована форма оплати	Годинна оплата вважається пріоритетною, оскільки дозволяє гнучкіше оцінювати тривалість проєкту.	+10 (годинна), +5 (фіксована)
Надійність клієнта	Загальні витрати клієнта	Враховується загальна сума, витрачена клієнтом на платформі. Наприклад, >\$100,000 дає найвищу оцінку.	+15 (ідеально), 0 (низький рівень)
	Підтвердження платіжного методу	Підтверджений метод оплати додає до оцінки, а непідтверджений зменшує її.	+10 (підтверджено), -5 (не підтверджено)

Продовження таблиці А.1

Етап алгоритму	Параметр	Деталізація	Вплив на оцінку (Score)
Надійність клієнта	Рейтинг клієнта	Середній рейтинг клієнта впливає на оцінку, де 4.8+ отримує максимальні бали.	+10 (високий), 0 (низький)
	Загальна кількість наймів	Більше наймів свідчить про надійність клієнта.	+10 (>5 наймів), +2 (1 найм), 0 (немає)
Відповідність кваліфікації	Локація	Пріоритет надається клієнтам із локацій, сумісних із вимогами команди, наприклад, Європа чи Україна.	+10 (Україна/Європа/не вказано), -5 (інші)
	Тип таланту	Якщо клієнт не вимагає специфічного типу таланту або надає перевагу агенціям, це вважається плюсом.	+10 (не вказано/агенція), -10 (незалежний фрілансер)
	Мовні вимоги	Відсутність вимог до мови або зазначення української/європейських мов додає бали, специфічні мови (наприклад, китайська) зменшують оцінку.	+5 (англійська/відсутні), -5 (специфічні)
Підсумковий розрахунок	Автоматична формула	Сума всіх вагових коефіцієнтів та базового балу дає підсумкову оцінку для джоб-посту.	Від 1 до 100

Джерело: складено автором