

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

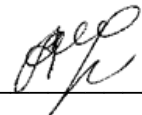
Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Здобувачки **Білик Анастасії Василівни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. **Данилюк В'ячеслав Олексійович**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Поняття і сутність бізнес-процесів організації	5
1.2 Процес управління бізнес-процесами організації.....	11
1.3 Методичний інструментарій аналізу та оптимізації бізнес-процесів.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДП “МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ”	27
2.1 Загальна характеристика ДП «Медичні закупівлі України»	27
2.2 Аналізування реальних бізнес-процесів ДП «Медичні закупівлі України» .	35
2.3 Розроблення плану вдосконалення бізнес-процесів ДП «Медичні закупівлі України»	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

У сучасному світі, коли підприємства стикаються з постійними змінами в умовах ринку, технологічного прогресу та зростання вимог споживачів, організаціям необхідно постійно розвиватися та підвищувати ефективність управління для того, щоб залишатися прибутковими та конкурентоспроможними. Одним із способів, який може допомогти підприємствам досягати цієї мети є процесний підхід до управління. Проте, незважаючи на те, що даний підхід вважається більш ефективним, ніж функціональний, практичний досвід його застосування показує, що його впровадження потребує врахування різноманітних ризиків. У цьому контексті, актуальність дослідження теми управління бізнес-процесами є досить значною, оскільки глибоке розуміння специфіки вдосконалення процесів може виявитися вирішальним для успішної оптимізації окремих процесів і, як наслідок, розвитку компанії загалом в довгостроковій перспективі. Дослідження проблематики теми процесного управління розглянуті у працях таких вчених, як Е. Демінг, М. Портер, Д. К. Мешкіс, О. М. Ходаківський, І. Яненкова, В. Горлачук та інші.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних і прикладних аспектів управління бізнес-процесами організації.

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття і сутність бізнес-процесів організації;
2. Дослідити складові процесу управління бізнес-процесами організації;
3. Проаналізувати методичний інструментарій аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
4. Дати загальну характеристику діяльності ДП «Медичні закупівлі України»;
5. Проаналізувати реальні бізнес-процеси ДП «Медичні закупівлі України»;

6. Розробити та обґрунтувати план удосконалення бізнес-процесів ДП «Медичні закупівлі України».

Об'єктом дослідження виступають відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси ідентифікації та управління бізнес-процесами організації.

Методи дослідження: аналіз для класифікації визначень бізнес-процесу, синтез для критичного співставлення понять, аргументація для обґрунтування доцільності оптимізації певного процесу, моделювання при побудові нотацій бізнес-процесів, інтерпретація для тлумачення результатів аналізу, порівняння при визначенні різниці між поняттями бізнес-процесу, вимірювання для визначення кількісних характеристик бізнес-процесу, узагальнення при виведенні загальних висновків щодо результатів дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх застосування підприємством-базою практики у своїй діяльності. Завдяки детальному аналізу діяльності ДП «Медичні закупівлі України», отримані напрями оптимізації бізнес-процесу підприємства є придатними для впровадження на практиці. Це відкриває можливість підвищення продуктивності та покращення показників ефективності виконання процесу. Таким чином, результати цієї дипломної роботи не лише розширяють теоретичні знання в галузі управління бізнес-процесами, але й матимуть практичне застосування, що сприятиме подальшому розвитку підприємства та його успішній діяльності.

Інформаційна база дослідження: власні емпіричні дослідження, навчальна література (навчальні посібники), наукова література (наукові періодичні видання, наукові збірники), Internet – джерела, фінансова та управлінська звітність підприємства-базис практики, внутрішня документація підприємства-базис практики.

Структура роботи складається з: 56 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, списку літератури з 31 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття і сутність бізнес-процесів організації

У другій половині XVIII століття Адамом Смітом був сформульований принцип поділу праці, що полягав у поділі виробничого процесу на елементарні роботи, кожна з яких міг би виконувати окремий працівник. Тоді використання цього підходу на підприємствах показало значну ефективність. Впродовж наступних століть ідеї Сміта було розвинуто, таким чином з'явився та набув широкого застосування в організаціях функціональний підхід до управління.

Функціональний підхід передбачає, що робота повинна розглядатись як набір функцій, котрі мають бути виконані, щоб задовольнити потребу. Ці функції розподіляються серед відділів, де виконуються співробітниками організації [1, с.7].

Попри те, що функціональний підхід до управління впродовж довгого часу використовувався багатьма підприємствами, інтенсивне зростання конкуренції в кінці XX століття та пришвидшення технологічного прогресу призвело до того, що функціонально-орієнтована система менеджменту почала втрачати свою ефективність. Ключові недоліки підходу, що сприяли зниженню конкурентоспроможності включали: відсутність орієнтації працівників окремих підрозділів на кінцевий результат діяльності підприємства, неусвідомлення працівниками своєї ролі в загальному ланцюзі створення цінності, збільшення втрат підприємств через складну взаємодію між підрозділами ієрархічної структури управління, що, в свою чергу, ускладнює та сповільнює прийняття управлінських рішень.

Зважаючи на це, керівникам організацій та фахівцям у сфері бізнесу необхідно було знайти метод управління, що міг би нівелювати вищезгадані недоліки. Таким чином, у ході розвитку управлінської науки, з'явився процесно-орієнтований підхід до управління.

Процесний підхід в управлінні – це підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних із цілями та місією цієї компанії [2, с. 2]. Обов'язки, сфера впливу та критерії успішності кожного працівника чітко визначені і мають значення лише в рамках конкретного завдання або процесу. При такому підході обсяг відповідальності працівника значно змінюється, адже він відповідає не лише за свої функціональні обов'язки, визначені керівником, але й за весь бізнес-процес.

Основою процесного підходу є набір принципів, які слугують правилами для організації ефективної роботи будь-якого підприємства, орієнтованого на кінцевий результат. Принципи процесного управління:

1. Діяльність компанії розглядається як сукупність бізнес-процесів. Принцип визначає бачення діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів. Саме він визначає нову культуру сприйняття організації при процесному підході.

2. Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації або формальному опису. Регламент бізнес-процесу – це документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців, порядок прийняття рішень щодо поліпшення бізнес-процесу.

3. У кожного бізнес-процесу є внутрішній або зовнішній клієнт і власник (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу). Виділення бізнес-процесу завжди пов'язане з виявленням клієнта або споживача результату процесу, що має для нього певну вартість. Крім клієнта кожен бізнес-процес має власника – посадова особа, яка має в своєму розпорядженні необхідні ресурси, управляє ходом бізнес-процесів і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесів.

4. Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками, що описують його виконання, результат або вплив на результат діяльності організації в цілому [3, с. 150].

Проаналізувавши принципи процесного управління, можна виділити наступні переваги цього підходу:

1. Розгляд діяльності компанії як сукупності бізнес-процесів сприяє кращому розумінню взаємозв'язків між різними процесами та забезпечує цілісне бачення компанії її співробітниками.

2. Регламентація сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з неоднозначністю або неправильним виконанням операцій та покращує прозорість, відповідальність і підзвітність, що особливо важливо для великих і складних організацій.

3. Виділення внутрішніх або зовнішніх клієнтів підвищує орієнтацію на результат і якість обслуговування, оскільки клієнти визначають цінність процесу, що сприяє фокусуванню на задоволенні їхніх потреб.

4. Моніторинг ключових показників окремих процесів дозволяє об'єктивно оцінювати загальний результат діяльності організації. Це сприяє виявленню вузьких місць і прийняттю обґрунтованих рішень щодо їх оптимізації.

Однак, більшість сучасних дослідників цього напрямку зазначає, що не варто ставити чіткі межі між процесним і функціональним підходами, опираючись на рівнозначність таких елементів як функція та процес в управлінні діяльністю і неможливість їх існування ізольовано один від одного.

Поєднання функціонального та процесного підходів до управління бізнесом створює комплексну структуру управління. Вона закріплює функції за елементами організаційно-функціональної структури та розподіляє функціональні обов'язки між працівниками підрозділів відповідно до процесного підходу, чітко визначаючи місце і роль кожного працівника у бізнес-процесі. Обидва підходи ведуть до створення організаційної структури та механізмів взаємодії всередині неї, включаючи функціональні області та процеси. Основна відмінність полягає у вихідних точках проектування: чи будувати функціональні обов'язки навколо процесів, чи розробляти процеси взаємодії між функціональними відділами.

Можна зробити висновок, що у контексті сучасного бізнес-середовища, застосування процесного підходу в управлінні дає більше переваг для підприємств, що робить цей підхід більш актуальним ніж функціональний. Проте в більш широкому розумінні, процесний та функціональний підхід не є взаємовиключними, більше того, з точки зору системності, навіть повинні застосовуватися паралельно.

Основним об'єктом процесного управління є сукупність бізнес-процесів організації. Для кращого розуміння сутності поняття “бізнес-процес”, варто провести аналіз понять різних авторів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз понять бізнес-процесу

Автор	Сутність поняття «бізнес-процес»	Коментар
Е. Демінг [4, с. 3]	Який-небудь вид діяльності в роботі організації.	Визначення є дуже загальним та не вказує на зв'язок між входом і виходом або цінністю для споживача.
М. Портер [4, с. 3]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача.	Автор підкреслює процес перетворення ресурсів у продукт, що важливо для розуміння бізнес-процесу.
Д. К. Мешкіс [5, с. 80]	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживачів.	Визначення акцентує увагу на стійкості та цілеспрямованості процесу, а також на використанні технології для перетворення входів у виходи.
О. М. Ходаківський [5, с. 80]	Елемент цільової організаційної діяльності, орієнтований на отримання підприємством корисного результату.	Автор підкреслює мету бізнес-процесу, але не деталізує входи, виходи чи технології.
В. Горлачук, І. Яненко [5, с. 80]	Послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта.	Визначення є найбільш детальним і охоплює більшість аспектів бізнес-процесу.

Джерело: Складено автором на основі [4-5]

Усі ці визначення вказують на діяльність або види діяльності в організації. Більшість авторів акцентують увагу на перетворенні ресурсів (входів) у результати

(виходи), підкреслюють створення цінності для споживача або отримання корисного результату та визнають, що бізнес-процеси складаються з взаємопов'язаних або логічно послідовних завдань. Різниця між поняттями полягає у ступені деталізації: від загальних описів до конкретних елементів, таких як технології або логічна послідовність, а також фокусі уваги: деякі визначення зосереджуються більше на цінності для споживача, інші — на результатах для підприємства.

Узагальнивши думки різних авторів, можна сформулювати наступне визначення. Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює входи (ресурси) у виходи (результати) з використанням визначених технологій та методів. Ці результати мають цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів, і кожен процес має свого власника, відповідального за його ефективність та кінцеві результати.

Вхід бізнес-процесу – ресурс, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід. До входів процесу можуть належати: сировина, матеріали, документація, інформація, персонал, послуги тощо [2, с. 4].

Вихід (продукт) процесу – матеріальний чи інформаційний об'єкт чи послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми стосовно процесу клієнтами [2, с. 4].

Власник процесу – це особа, що володіє процесом, розпоряджається необхідними ресурсами та відповідає за результат процесу.

Постачальники бізнес-процесу — це суб'єкти (особи, групи, організації або системи), які надають ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу.

Споживачі бізнес-процесу — це суб'єкти (особи, групи, організації або системи), які отримують результати або вихідні продукти бізнес-процесу.

Споживачі та постачальники можуть бути як внутрішніми (ті, які знаходяться всередині організаційної системи так і зовнішніми (ті, які знаходяться поза організаційною системою).

Показники процесу – набір якісних та кількісних характеристик процесу [2, с. 5].

Класифікувати бізнес-процеси можна за різними ознаками групування (таблиця 1.2), проте найбільше практичне застосування має класифікація за результативністю процесу (основні, обслуговуючі, процеси управління та розвитку).

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів [5, с. 81]

Ознака групування	Група класифікацій
За результативністю	Основні, обслуговуючі, управління, розвитку
За споживачами	Зовнішні, внутрішні
За деталізацією вивчення	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні), детальні бізнес-процеси (підпроцеси); елементарні бізнес-процеси (операції)
За варіантами ідентифікації	Наскрізні, функціональні
За функціями управління	Планування діяльності, ведення діяльності, реєстрація фактів господарської діяльності, аналізування, контролювання та покращення
За рівнем складності	Прості, складні
За рівнем впливу на результати	Ключові, критичні

Основні бізнес-процеси створюють цінність для клієнта. Це ключові види діяльності, які безпосередньо впливають на забезпечення продукту або послуги, якими користується клієнт. Наприклад, виробництво товарів, розробка програмного забезпечення, надання консультативних послуг тощо.

Процеси забезпечення підтримують основну діяльність: ці процеси не створюють прямої цінності для кінцевого споживача, але є важливими для забезпечення ефективної роботи основних процесів. До них належать управління персоналом, бухгалтерський облік, технічна підтримка, управління запасами тощо.

Процеси управління включають стратегічне планування, управління ризиками, внутрішній аудит, встановлення політик та процедур, управління змінами та інші процеси, які допомагають компанії досягати своїх довгострокових цілей.

Бізнес-процеси розвитку відіграють вирішальну роль у підтримці стійкості та зростання компанії. Ці процеси орієнтовані на довгострокові цілі та спрямовані

на вдосконалення продуктів, послуг та внутрішніх операцій, що дозволяють організації адаптуватися до змінних ринкових умов і технологічних інновацій.

Управління бізнес-процесами відіграє ключову роль в загальному управлінні бізнес-організацією, оскільки бізнес-процеси є ядром організації. Завдяки детальному опису та документуванню всіх бізнес-процесів підприємства, включаючи визначення цілей, етапів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів для кожного процесу, всі співробітники розуміють, які саме дії необхідно виконувати для досягнення стратегічних цілей компанії.

Менеджмент бізнес-процесів може допомогти виявити неефективні ділянки у діяльності компанії та вдосконалити їх. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити витрати, сприяючи загальній продуктивності організації. Крім того, чітко визначені процеси і стандарти допомагають уникати помилок і забезпечують високий рівень виконання завдань.

Робота будь-якої компанії включає взаємодію професіоналів різних галузей: керівників підрозділів, менеджерів, аналітиків і робітників. Кожен із них користується специфічною професійною мовою, і тому необхідно створити загальний інструмент спілкування. Це можна зробити, використовуючи моделювання бізнес-процесів, яке створює спільне розуміння, дозволяючи всім учасникам мати чітке уявлення про те, як повинні виконуватися завдання, що спрощує обмін інформацією і зменшує ризик непорозуміння, покращуючи ефективність і результативність роботи.

1.2 Процес управління бізнес-процесами організації

Незважаючи на доведений вплив використання процесного підходу до управління організаціями на підвищення їх конкурентоспроможності, необхідно розуміти, що його впровадження вимагає стратегічного планування, часу та зусиль. Важливим є не лише опис усіх бізнес-процесів підприємства, а й їх постійне

вдосконалення, виявлення та усунення проблем задля підвищення ефективності процесів.

Управління бізнес-процесами (Business process management) – це структурований підхід до вдосконалення процесів, які організації використовують для виробництва продукції, надання послуг і створення цінності для бізнесу [8]. BPM охоплює різні методи для вдосконалення бізнес-процесів шляхом їх аналізу, моделювання роботи в різних сценаріях, впровадження змін, моніторингу нових процесів та постійного покращення задля досягнення бажаних бізнес-цілей та результатів. Для того, щоб більш глибоко зрозуміти процес управління бізнес-процесами, необхідно виділити суб'єкти менеджменту бізнес-процесів, їх функції та основні етапи цього процесу (таблиця 1.3).

У процесі дослідження поглядів різних авторів на тему управління бізнес-процесами та аналізу існуючих методологій, було виявлено, що незважаючи на різні підходи та акценти, основні етапи управління бізнес-процесами мають спільні ключові аспекти. Окрім теоретичних досліджень, у цьому списку також враховані знання, отримані під час спілкування з фахівцями, які працюють у цій сфері. Завдяки поєднанню теоретичних основ і практичних аспектів, вдалося сформулювати комплексний підхід до управління бізнес-процесами, який представлено у вигляді послідовних етапів, які представлено на рисунку 1.1.

На першому етапі визначається процес, який потребує покращення. Його можливо або ідентифікувати самостійно, або отримати інформацію про проблеми у перебігу процесу від замовника, наприклад працівника організації, який безпосередньо є учасником цього процесу. Самостійна ідентифікація проблеми може відбуватися шляхом порівняння очікуваних показників результативності або ефективності процесу із фактичними.

Якщо результати не відповідають очікуванням або цілям, це може свідчити про необхідність покращення. Також поширеною є практика порівняння бізнес-процесів з аналогічними процесами в організаціях, які є більш розвиненими у процесному управлінні. Метою такого порівняння є виявлення кращих практик та ідей, які можна адаптувати та впровадити у власній діяльності.

Таблиця 1.3 – Суб'єкти управління бізнес-процесами та їх функції

Суб'єкт	Функції
Власник процесу	Визначення та проектування процесу, здійснення моніторингу ефективності та вироблення коригувальних дій
Процесний лідер	Вироблення концепції та стратегії управління процесами, встановлення цільових показників ефективності відповідно до стратегічних цілей, контроль дотримання стратегічних пріоритетів під час зміни процесів
Адміністратор процесу	Накопичення знань і досвіду в межах функціональної галузі реалізації процесу, структурування та опис ролей, опис і підтримка процедур операційного рівня
Процесний аналітик	Проектування процесу під керівництвом Власника на основі відомостей від Експертів предметних галузей, ведення репозитарію процесних моделей, аналіз ефективності процесу, діагностика проблем і вироблення пропозицій щодо вдосконалення процесу, забезпечення реалізації змін у процесі
Процесний методолог	Опис і контроль принципів, методів і стандартів з управління процесами; консультування, наставництво і навчання процесного підходу управління
Менеджер процесу	Вимірювання, аналіз і підвищення результативності, ефективності та якості процесу; постачання процесу необхідними ресурсами, пріоритизація потреб процесу, координація виконання завдань і виділення ресурсів, впровадження змін процесу
Проектувальник процесу	Проектування нових і трансформація наявних процесів відповідно до цілей і політик бізнесу
Процесний (бізнес-) архітектор	Розробка бізнес-архітектури підприємства, включно з ланцюжками створення цінності; розробка і ведення репозитарію референтних моделей і стандартів щодо продукції, процесів, структури організації; розробка показників ефективності
Системний (бізнес-) аналітик	Аналіз бізнес-потреб в інформації та технологіях
Експерт предметної області	Застосування знань предметної області під час проектування процесів, підтвердження правильності моделей бізнес-процесів і пропозицій щодо змін

Джерело: Складено автором на основі [9]

Другим етапом є збирання інформації про процес. Існують такі способи збору інформації, як: робочі семінари, інтерв'ю, опитування та анкети, документи, які регламентують процес [1, с. 73]. Побудова моделі процесу у поточному стані найчастіше відбувається за допомогою документів, які описують як має

відбуватися та чи інша діяльність в організації. Це можуть бути внутрішні документи організації або відповідні нормативно-правові акти.



Рис 1.1 – Етапи процесу управління бізнес-процесами

Джерело: Складено автором

Робочі семінари часто є найбільш продуктивними, оскільки ключові учасники процесу спільно створюють необхідні схеми. Цей метод характеризується високою якістю та швидкістю отриманих результатів, хоча й вимагає значних трудовитрат від працівників.

Інтерв'ю з експертами та керівниками відділів дають можливість отримати цінну реальну інформацію про процеси під час зустрічей аналітика з фахівцями різних галузей. Цей метод дозволяє зібрати достовірні дані завдяки точно поставленим питанням, але він також часомісткий і потребує багато зусиль від аналітика.

Опитування та анкети забезпечують швидкий збір даних великим масивом, але якість інформації може страждати, оскільки респонденти іноді можуть надавати неточні відповіді або надто формально ставитися до процесу заповнення.

Третім етапом є опис бізнес-процесу у поточному стані на основі зібраної інформації. Загалом, опис можливий в текстовому, табличному або графічному форматі.

Текстовий метод опису бізнес-процесів полягає у викладенні послідовних дій через письмовий формат, наприклад: "Менеджер з продажу перевіряє наявність товару на складі за допомогою бази даних підприємства та підтверджує замовлення з клієнтом". Цей метод часто використовується для створення документів, що регламентують процеси в рамках організації. Однак, текстовий опис не ефективний для аналізу та оптимізації процесів, оскільки складно системно аналізувати і оцінювати процес в такому форматі. Також це може ускладнювати прийняття групових рішень щодо оптимізації.

Табличний метод передбачає розподіл інформації про бізнес-процеси в структуровані таблиці, де кожен стовець і рядок відповідає певним аспектам процесу (таблиця 1.4).

Цей метод дозволяє легше читати та аналізувати процеси, визначаючи відповідальності та послідовність виконання завдань. Табличний опис часто є більш ефективним за текстовий, завдяки його організованості та доступності для аналізу.

Таблиця 1.4 – Табличний спосіб опису бізнес-процесу

№	Операція	Відповідальний	Вхід	Постачальник	Вихід	Клієнт
1	Опрацювання замовлення	Менеджер з продажу	Інформація про замовлення	Клієнт підприємства	Перелік необхідних товарів	Менеджер з продажу
2	Перевірка наявності товару	Менеджер з продажу	Перелік необхідних товарів	Менеджер з продажу	Інформація про наявність	Менеджер з продажу
3	Підтвердження замовлення	Менеджер з продажу	Інформація про наявність	Менеджер з продажу	Підтверджене замовлення	Клієнт підприємства

Джерело: Складено автором

Графічний метод передбачає використання візуальних засобів, наприклад діаграм потоків або нотацій для представлення структури та ключових компонентів бізнес-процесів. На сьогодні, цей спосіб опису набув найбільш широкого застосування, оскільки візуальне зображення дозволяє швидко оцінити потік процесу, виявити ключові кроки, а також зрозуміти, як взаємопов'язані різні етапи і компоненти. Графічний метод ідеально підходить для представлення комплексних процесів у доступній формі, що важливо для тренінгів, стратегічного планування та управління проектами. Недоліком цього способу є те, що не всі способи візуалізації є інтуїтивно зрозумілими і працівникам організації, які не пов'язані з бізнес-аналізом, але задіяні в оптимізації, необхідно окремо вивчати правила читання тих чи інших нотацій. Саме тому сучасні підприємства намагаються використовувати найбільш популярні нотації (наприклад BPMN) і навіть спрощувати їх для кращого розуміння співробітниками. На рисунку 1.2 наведено приклад зображення процесу «Перевірка наявності товару та підтвердження замовлення» за допомогою спрощеного варіанту нотації BPMN 2.0.

На четвертому етапі модель процесу узгоджують із ключовими учасниками процесу для того, щоб підтвердити, що модель правильно відображає всі етапи процесу. Ключовими учасниками можуть бути власники процесів, керівники відповідних підрозділів або працівники, залучені у виконання бізнес-процесу. У разі виявлення невідповідностей, модель перебудовується відповідно до зауважень.

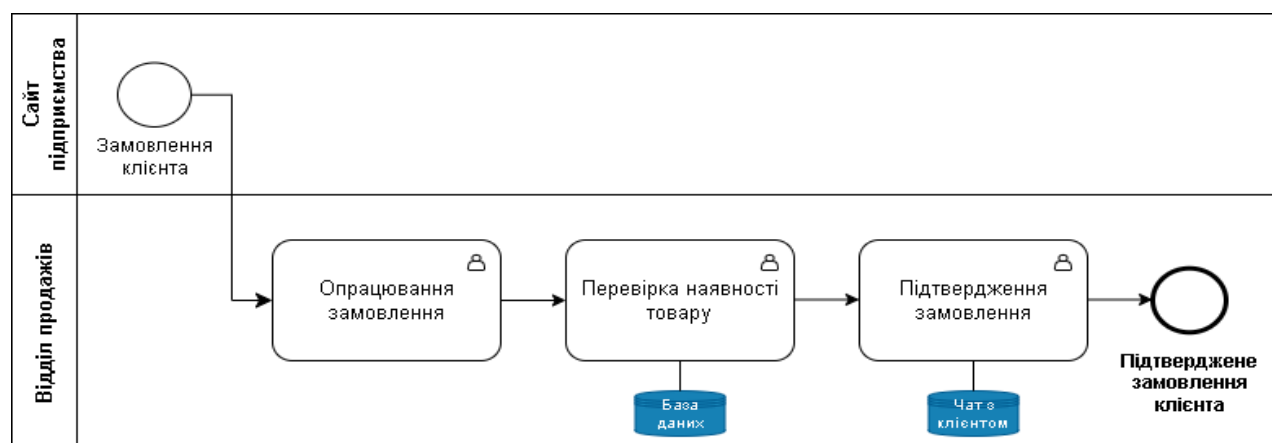


Рис. 1.2 – Графічний спосіб опису бізнес-процесу

Джерело: Складено автором

П'ятим етапом є безпосередній аналіз змодельованого процесу та визначення можливих напрямів його оптимізації. Для цього використовуються різні методології, які допомагають ідентифікувати неефективності, втрати часу та ресурсів, а також можливості для вдосконалення процесів, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та якості виконання бізнес-процесів.

Після аналізу та виділення «вузьких місць» в процесах, на шостому етапі, розробляється план вдосконалення та моделюються схеми процесів «як має бути» за допомогою тієї ж моделі, що була використана для побудови схеми процесу у поточному стані. Методи оптимізації бізнес-процесів можуть бути розділені на три основні групи: формалізовані універсально-принципові методи, бенчмаркінг, методи групової роботи.

– Формалізовані універсально-принципові методи (ФУП):

Ці методи базуються на загальних принципах побудови ефективного підприємства, використовуючи узагальнення з успішних практик. Вони придатні для оптимізації різних типів бізнес-процесів без залежності від їх специфіки. Процес застосування цих методів включає два етапи: спочатку робоча група досліджує кожен метод для поліпшення бізнес-процесів, а потім постійно шукає можливості їх застосування. До цієї категорії належать такі методи як паралельне виконання завдань, усунення часових розривів, розробка альтернативних варіантів, зменшення кількості входів та виходів, інтеграція з клієнтами та постачальниками, стандартизація збору та передачі інформації, організація контрольних точок.

– Бенчмаркінг:

Методи бенчмаркінгу включають аналіз та адаптацію кращих практик з успішних компаній, які працюють у схожих сферах діяльності. Світовий досвід показує, що можна ефективно впроваджувати навіть технологічні ноу-хау, запозичені у компаній, які працюють в інших сферах бізнесу. До прикладу, заходи з підвищення якості були запозичені із автомобільної промисловості [1, с. 126].

– Методи групової роботи:

Ці методи використовують колаборативний підхід до генерації ідей та рішень через мозкові штурми та групове вирішення проблем. Вони дозволяють командам розробляти інноваційні підходи, які можуть вивести компанію на лідерські позиції в галузі.

Найбільш поширеними видами оптимізації є:

- Автоматизація – використання програмного забезпечення для виконання повторюваних задач, що раніше вимагали ручної роботи. Це може стосуватися документообігу, управління клієнтськими базами, фінансового обліку тощо.
- Бережлива оптимізація (Lean) – вилучення всіх видів втрат у процесі (часу, матеріалів або ресурсів), що не додають цінності кінцевому продукту.
- Оптимізація ланцюга постачання – покращення процесів закупівлі, виробництва, дистрибуції та доставки продукції.
- Впровадження аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє компаніям краще розуміти свої процеси, виявляти тенденції та робити обґрунтовані рішення.
- Аутсорсинг – винос за межі компанії певних процесів або функцій, які не є ключовими для основної діяльності.

Побудований цільовий процес також потребує узгодження із учасниками процесу задля розуміння можливості впровадження майбутньої оптимізації.

На цьому етапі управління бізнес-процесами відбувається діяльність з переходу на цільовий бізнес-процес. Підтримка у переході на цільовий процес – це певна сукупність робіт, пов'язана із забезпеченням успішної реалізації плану оптимізації. До такого виду робіт найчастіше відносять написання технічного завдання розробникам (якщо оптимізація пов'язана із автоматизацією) та навчання працівників виконанню роботи за новим процесом.

Восьмим етапом процесу управління бізнес-процесами є вимірювання та відстеження змін (моніторинг) показників ефективності (KPI) процесу. Залежно від того, на якому етапі процесу вимірюються KPI, їх поділяють на такі види:

- Підсумкові або результуючі – це показники, що характеризують процес загалом. В свою чергу класифікуються на показники в категоріях результативності, ефективності та економічності. Вони належать до числа інтегральних показників. Приклади: обсяг випуску, витрати на одиницю.

- Проміжні – це показники, що впливають на підсумкові або результуючі показники. Іншими словами, це показники – фактори. Наприклад, на обсяг випуску вплине продуктивність праці.

- Контрольні – показники, за якими з певною періодичністю робляться заміри для отримання інформації про перебіг процесу і його оцінку. Наприклад, витрата сировини на партію, обсяг виробництва на день, відсоток виконаних робіт на дату переходу проєкту на нову стадію.

- Дані для управління процесом – оперативні дані, як правило, технічні, необхідні для виконання процесу. Наприклад, температура повітря в печі, кількість вагонів під навантаження тощо. Ці дані за своєю суттю не є КПЕ.

За об'єктом вимірювання, КПЕ поділяють на : показники результативності, вартості, часу, якості, фрагментації. Показники результативності вказують на результати виконання процесу. Наприклад, прибуток від виконання операції або обсяг виготовленої продукції, якщо мова йде про процеси виробництва.

Вартість бізнес-процесу безпосередньо або опосередковано впливає на ціну кінцевої продукції та можливість привернути різноманітні групи клієнтів. Зниження витрат дозволяє компанії знизити операційні та фінансові ризики та підвищити конкурентоспроможність.

Показники часу виконання бізнес-процесу визначають, тривалість конкретного процесу або його окремих етапів. Ці показники дозволяють оцінити часові рамки та ресурси, необхідні для виконання завдань, і виявити можливість оптимізації процесів з метою зменшення часу, необхідного для виконання завдань.

Якість бізнес-процесів може бути виміряна кількісними показниками, що варіюються залежно від конкретного процесу. Наприклад, на виробництві це може

бути відсоток браку, на складах — помилки у комплектації замовлень, а в продажах — рівень рекламаций чи повторних покупок.

Показник рівня фрагментації застосовується для оцінки складності будь-якого процесу через кількість залучених структурних підрозділів та співробітників. Він є ключовим для визначення ефективності, вартості, тривалості та якості бізнес-процесів. Також він може слугувати як прогностичний індикатор для ідентифікації та усунення потенційних проблем, що можуть вплинути на загальну ефективність та конкурентоспроможність організації.

Покращення показників ефективності після удосконалення процесу свідчить про те, що вжиті заходи з оптимізації бізнес-процесів були правильно обрані та впроваджені. Якщо ж показники не покращилися, необхідно провести аналіз причин невдачі та скорегувати план дій щодо оптимізації.

Типова структура управління бізнес-процесами підприємства являє собою організаційну схему, яка визначає ролі, відповідальність, підзвітність та взаємодію різних відділів і функціональних одиниць в рамках управління бізнес-процесами. Ця структура охоплює ключові елементи управління процесами та необхідна для ефективного функціонування підприємства, яке використовує процесний підхід до управління. На рис. 1.3 представлено типову структуру управління бізнес-процесами.

Генеральний директор є найвищим керівником компанії, відповідальним за загальне управління, стратегічний напрямок та успішність організації. Він встановлює основні цілі та напрямки розвитку компанії, забезпечує ефективне управління ресурсами і відповідає за взаємодію з ключовими стейкхолдерами.

Заступник генерального директора з питань розвитку відповідає за розвиток компанії, впровадження нових стратегій і вдосконалення бізнес-процесів. В підпорядкуванні заступника знаходяться керівники трьох ключових відділів:

- Відділ аналітики та управління даними (функції: збір, аналіз та управління даними для прийняття стратегічних рішень, забезпечення аналітичної підтримки інших відділів; роль: виконання аналітичних досліджень, побудова моделей для прогнозування, аналіз ефективності бізнес-процесів).

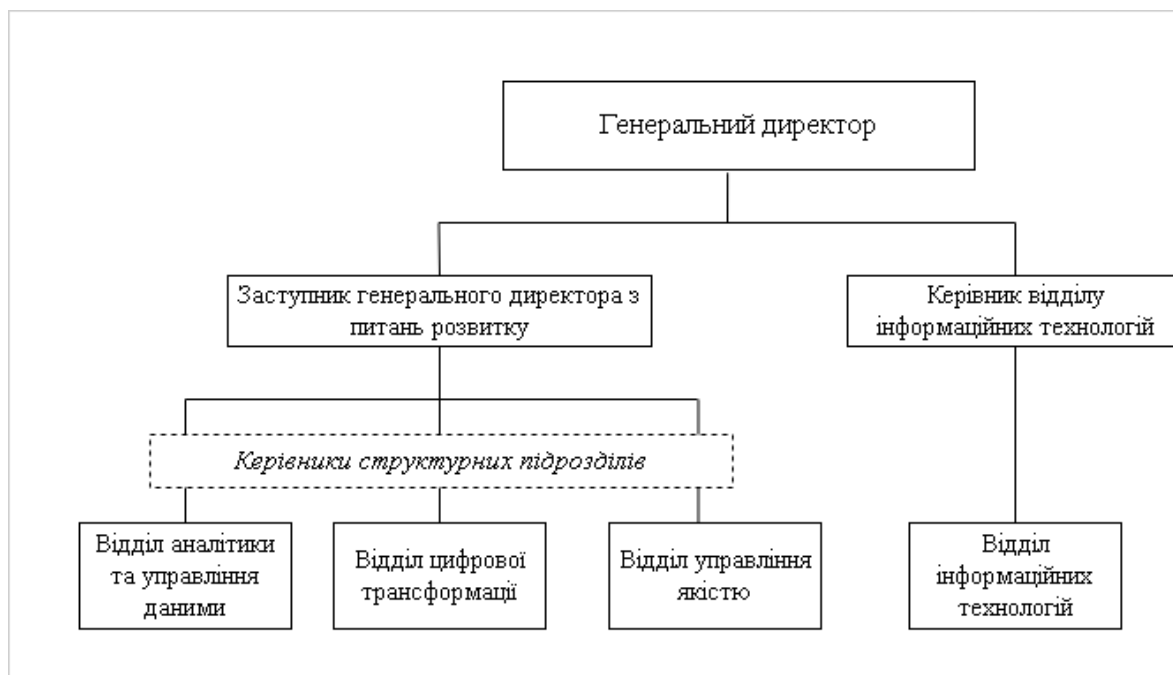


Рис. 1.3 – Типова структура управління бізнес-процесами

Джерело: Складено автором

– Відділ цифрової трансформації (функції: впровадження цифрових технологій і рішень для оптимізації бізнес-процесів; роль: управління проектами цифрової трансформації, впровадження інноваційних ІТ-рішень, підвищення цифрової грамотності співробітників).

– Відділ управління якістю (функції: Розробка і впровадження стандартів якості, проведення аудитів і контроль якості процесів; роль: оцінка ефективності впроваджених процесів, розробка рекомендацій для підвищення якості, моніторинг показників якості).

Керівник відділу інформаційних технологій відповідає за управління інформаційними технологіями в компанії, підтримку та розвиток ІТ-інфраструктури. В підпорядкуванні керівника знаходиться відділ інформаційних технологій, функціями якого є підтримка і розвиток ІТ-інфраструктури, забезпечення безпеки даних, розробка і впровадження ІТ-рішень для підтримки бізнес-процесів. Відділ інформаційних технологій виконує роль управління ІТ-проектами, впровадження автоматизації бізнес-процесів, забезпечення технічної підтримки користувачів.

1.3 Методичний інструментарій аналізу та оптимізації бізнес-процесів

Методичний інструментарій аналізу та оптимізації бізнес-процесів включає різноманітні підходи та методи аналізу та опису бізнес-процесів. Класифікація методів аналізу бізнес-процесів представлена на рис 1.4.

З наведеної схеми можна виділити такі три групи якісного аналізу процесів, як аналіз на основі суб'єктивних оцінок (SWOT, аналіз проблем, ранжування процесів), візуальний аналіз графічних схем (входи, виходи, функції, ресурси) та аналіз стану процесу по відношенню до типових вимог або нормативних актів.

SWOT-аналіз використовують для систематизації інформації факторів впливу на бізнес-процеси компанії. За допомогою визначення сильних, слабких сторін організації, а також можливостей розвитку та зовнішніх загроз, можна окреслити характеристики верхньорівневих процесів, а також оцінити вплив зовнішнього середовища на них. Проте, даний спосіб аналізу має досить високий рівень суб'єктивності та загальності, що робить його малоефективним для ґрунтового аналізування процесів.

Аналіз проблем базується на визначенні проблемних ділянок у процесах. Одним із прикладів дослідження проблем процесу є причинно-наслідковий аналіз за діаграмою Ісікави. Діаграма Ісікави – це графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі [11, с. 92]. Аналіз кореневих причин допомагає зрозуміти що стоїть за недоліками у перебігу процесів та усунути ці фактори. Цей метод дослідження є більш деталізованим ніж попередній та може застосовуватися не лише для загальної характеристики системи бізнес-процесів, а й для визначення проблем у кожному бізнес-процесі компанії. Проте, як це властиво для якісного аналізу, він все ще має складову суб'єктивності, а також може бути складним у застосуванні при недостатній кваліфікації суб'єктів оцінювання.

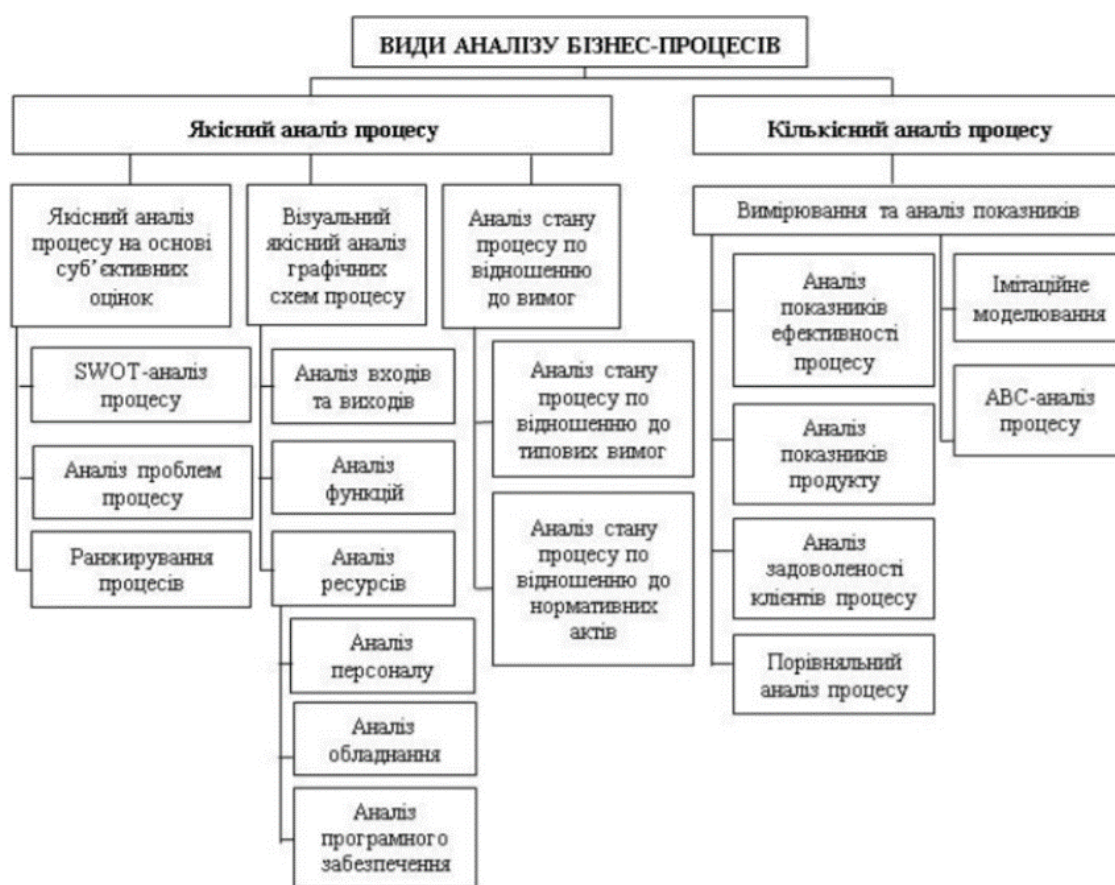


Рис. 1.4 – Класифікація методів аналізу бізнес-процесів [10, с. 4]

Ранжування процесів полягає у впорядкуванні процесів за потребою вдосконалення відповідно до певних ознак. Прикладом такого аналізу може слугувати аналіз за принципом Парето. Відповідно до цього принципу, 20% причин зазвичай викликають 80% наслідків. Застосовуючи це твердження, аналітики можуть зосередити свої зусилля на виявленні ключових проблемних областей, які створюють найбільше перешкод або витрат у процесі. Це дозволяє більш раціонально використовувати ресурси та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів.

Візуальний аналіз графічних схем процесу дозволяє визначити «вузькі місця», що стосуються входів, виходів, функцій чи ресурсів (зокрема персоналу, обладнання чи програмного забезпечення). Прикладами таких недоліків можуть бути: низька якість матеріалів або несвоєчасні поставки (стосовно входів), низька

якість кінцевої продукції (стосовно виходів), недостатня автоматизація процесів або налагодженість між відділами (стосовно функцій), нестача кваліфікованих кадрів, застаріле обладнання або програмне забезпечення (стосовно ресурсів підприємства).

Аналіз стану процесу на відповідність вимогам передбачає порівняння певних показників процесу із задокументованими нормами щодо перебігу цього процесу. Якщо мова йде про типові вимоги до бізнес-процесів, основою для проведення аналізу можуть бути внутрішні регламенти організації або ж регламенти процесів інших компаній. Якщо компанія займається діяльністю, яка строго контролюється державою, підґрунтям для аналізу будуть відповідні нормативно-правові акти. Наприклад, фінансова діяльність підприємств регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»¹, тому відповідні процеси будуть перевірятись на відповідність вимогам цього нормативно-правового акту. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» визначає характеристики продукції або пов'язані з нею процеси чи способи виробництва, а також вимоги до послуг², що є підґрунтям для аналізу операційних процесів підприємств, які виробляють продукцію або послуги.

Кількісний аналіз відрізняється від якісного тим, що він базується на вимірюванні показників діяльності, виражених у точних цифрах, завдяки чому надає більш об'єктивне підґрунтя для прийняття рішень. Відповідно до схеми, зображеної на рис. 1.4, методи кількісного аналізу включають: аналіз показників ефективності процесу, аналіз показників продукту, аналіз задоволеності клієнтів, порівняльний аналіз процесу, імітаційне моделювання, ABC-аналіз.

Аналіз показників ефективності є найбільш поширеним методом кількісного аналізу. Після вимірювання конкретних показників діяльності, наприклад кількості виробничих дефектів, рентабельності продажів чи часу виконання завдань, можна зробити обґрунтовані висновки щодо діяльності процесу

¹ Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: Закон України від 15 лип. 1999р. № 996-XIV

² Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»: Закон України від 15 січ. 2015р. № 124-VIII

у поточному стані або при фіксуванні цих показників впродовж якогось часу, дослідити зміну ефективності виконання процесу в динаміці. Проте часто, всі ці показники є відокремленими характеристиками бізнес-процесу і можуть лише опосередковано вказувати на проблему, не висвітлюючи глибинної причини певних недоліків.

Аналіз показників продукту передбачає вимірювання числових величин, що розкривають продукт (послугу) як результат виконання процесу (наприклад, абсолютний об'єм послуг, об'єм послуг відносно замовленого або необхідного об'єму, кількість помилок або збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг відносно необхідних послуг) [10, с. 5]. Показники задоволеності клієнтів процесу це числові величини, що визначають ступінь задоволеності споживачів результатом процесу. При цьому важливо розрізняти задоволеність внутрішнього або зовнішнього споживача виходом процесу та задоволеність кінцевого споживача продукцією або послугою [10, с. 5]. Важливо розуміти, що як показники продукту, так і показники задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками, тому на їх основі складно сформулювати оцінку ефективності досліджуваного об'єкту в цілому.

Порівняльний аналіз процесу це метод визначення ефективності, продуктивності та якості конкретних бізнес-процесів компанії шляхом порівняння їх з кращими практиками в галузі або з процесами інших компаній, які досягли високих результатів у певних областях. Зазвичай, порівняння відбувається на основі кількісних показників, тому цей спосіб дослідження віднесено до кількісних методів аналізу бізнес-процесів.

Імітаційне моделювання це метод прикладного системного аналізу, який є потужним інструментом дослідження складних систем та процесів, у тому числі і таких, управління якими пов'язане з ухваленням рішень в умовах невизначеності. В порівнянні з іншими методами імітаційне моделювання дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки [12, с.115]. Недоліком імітаційного моделювання є складність та висока вартість використання методу [10, с. 6].

АВС-аналіз – це визначення невеликого числа кількісних величин, які є найціннішими та займають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників [13, с. 192]. Перевагою такого аналізу є наочність та точність отриманих показників, проте дослідження вимагає наявності на підприємстві обліку витрат для кожного процесу, що є далеко не у всіх організаціях.

Хоча кількісний аналіз є більш об'єктивним, не можна сказати, що для аналізу бізнес-процесів необхідно застосовувати тільки його. Кількісний аналіз дозволяє виміряти та оцінити ефективність процесів за допомогою числових показників, тоді як якісний аналіз забезпечує глибше розуміння контексту та нюансів, які не завжди можна виразити цифрами. Він враховує думки, досвід та спостереження працівників, що дозволяє виявити корінні причини проблем, оцінити вплив людського фактора та запропонувати більш комплексні та ефективні рішення. Таким чином, поєднання кількісного та якісного аналізу забезпечує більш повне та точне розуміння бізнес-процесів, сприяючи їх ефективній оптимізації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДП «МЕДИЧНІ ЗАКУПІВЛІ УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика ДП «Медичні закупівлі України»

Повне найменування підприємства бази дослідження: Державне підприємство «Медичні закупівлі України» [14, с. 2].

Скорочене найменування: ДП «Медзакупівлі України» [14, с. 2].

Фізична адреса розташування підприємства: вулиця Кловський узвіз 7, м. Київ, Україна.

Юридична адреса розташування підприємства: вулиця М. Грушевського 7, м. Київ, Україна [14., с. 2].

Державне підприємство «Медичні закупівлі України» засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України і є підзвітним йому [14., с. 2].

Організаційно-правова форма: державне підприємство.

Види економічної діяльності підприємства за КВЕД:

Основний: 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Додаткові:

- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

- 84.13 Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів);
- 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- 74.30 Надання послуг перекладу;
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

ДП «Медзакупівлі України» в мирний час реалізує закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі»³, а також відповідних підзаконних актів. На період дії воєнного стану в Україні діяльність публічних закупівель регулюється ЗУ «Про публічні закупівлі» (№922) з урахуванням Особливостей, встановлених постановою КМУ від 12.10.2022 №1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі»⁴.

³ Закон України «Про публічні закупівлі»: Закон України від 1 квіт. 2016р. № 922-VIII

⁴ Закон України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі»: Закон України від 12 жовт. 2022р. № 1178

Відповідно до загальноприйнятої класифікації, організаційна структура ДП «Медичні закупівлі України» (див. у додатках рис. А.1) за формою є лінійною, тобто являє собою тип структури, в якому кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному структурному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням його діяльністю. Зазвичай, така структура використовується для простих видів діяльності, заснованих на виконанні однотипних завдань, й саме тому при безпосередній операційній діяльності організація функціонує за лінійно-функціональною структурою, тобто управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Оскільки ДП «Медичні закупівлі України» – державне підприємство, йому властиво використовувати більш формалізовані та централізовані організаційні структури, чому цілком відповідає лінійний тип оргструктури. Це обумовлено рядом факторів, включаючи необхідність забезпечення відповідності різноманітним державним політикам та регуляціям, а також потребу в контролі та прозорості витрачання державних коштів.

ДП "Медзакупівлі України" займається організацією закупівель медичних товарів для потреб охорони здоров'я України. Відповідно, маркетингова діяльність підприємства має особливий характер, не пов'язаний безпосередньо з продажем чи просуванням товарів. Наразі основна мета маркетингових зусиль підприємства — забезпечення ефективної комунікації з зацікавленими сторонами, підвищення прозорості діяльності та покращення іміджу, проте в майбутньому можливе створення власного продуктового портфелю, що приведе за собою появу таких показників діяльності, як структура асортименту, обсяги реалізації продукції, витрати на стимулювання продажів.

Оскільки закупівлі – це основна діяльність ДП “Медзакупівлі України”, відстеження динаміки та фіксація змін у об’ємах закупівель матеріальних ресурсів стає ще більш важливим етапом у аналізі внутрішнього середовища підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Об’єми закупівель ДП “Медзакупівлі України” за останні 3 роки

Показник	2021	2022	2023
Кількість закуплених товарних позицій (шт)	532	812	755
Витрачено коштів (млрд грн)	7,3	7,4	9,2

Джерело: Складено автором на основі [15-17]

Можна помітити різке зростання кількості закуплених товарних позицій у 2022 році порівняно із 2021 (52,6%) та незначне зниження цього показника у 2023 році порівняно із 2022 (-7%). Обсяги закупівель у грошовому вимірі стабільно зростають, до того ж приріст витрачених коштів у 2023 році порівняно із 2022 склав 24,3%.

В цілому, збільшення обсягів закупівель може вважатись позитивним сигналом про активізацію зусиль держави щодо забезпечення потреб громадян в якісних медичних послугах і товарах. В свою чергу, ДП “Медзакупівлі України” постійно удосконалює внутрішні процеси для того, щоб забезпечити закупівлю якомога більшої кількості товарів, доведених Міністерством охорони здоров’я, за найбільш вигідними умовами. Показник закупівлі доведених товарів у 2021 році склав 93%, у 2022 - 96%, у 2023 - 95%. Структуру закупівель за напрямками у 2023 році подано у таблиці 2.2.

Щодо управління запасами, МЗУ працює над створенням інтегрованої системи відслідковування залишків за централізованими програмами МОЗ України на національному рівні - e-Stock. Функціонал включатиме модуль збору потреби за централізованими програмами, обліку закупівель, обліку запасів, відстеження транспортування та інші. У майбутньому це дозволить відстежувати рух медичної продукції між складами та кінцевими набувачами, ефективно управляти поставками і планувати закупівлі.

Оскільки одним із ключових активів будь-якої організації є її співробітники, дослідження діяльності з управління персоналом є критично важливим при аналізі внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 2.2 – Структура закупівель за напрямками у 2023 році [17, с. 7-8]

Напрямок	Доведені позиції	Закуплені позиції	Загальна вартість	% закриття напрямку
Аутизм та дитячі розлади психіки	22	21	7,75 млн грн	95,45%
Бульозний епідермоліз	18	18	101,2 млн грн	100,00%
Вакцини для дітей	3	3	233,85 млн грн	100,00%
Медичні товари для потреб воєнного стану	31	26	24 млн грн	83,87%
Вірусні гепатити	18	11	110,3 млн грн	61,11%
Ідіопатична сімейна дистонія	2	2	7,1 млн грн	100,00%
Дитяча гемофілія	22	22	264,9 млн грн	100,00%
Дитяча онкологія	125	115	404,6 млн грн	92,00%
Донорство крові	150	150	495,85 млн грн	100,00%
Доросла гемофілія	22	22	546,5 млн грн	100,00%
Доросла онкологія	106	97	2,14 млрд грн	91,51%
Жіноче безпліддя	7	7	2,5 млн грн	100,00%
Дитячий церебральний параліч	1	1	5,8 млн грн	100,00%
Ендопротези	13	13	106 млн грн	100,00%
Імунодефіцити	17	14	107,25 млн грн	82,35%
Легенева артеріальна гіпертензія	3	3	6,34 млн грн	100,00%
Хвороби з високим рівнем летальності	8	4	60,16 млн грн	50,00%
Муковісцидоз	5	5	151,1 млн грн	100,00%
Нанізм	2	2	73,35 млн грн	100,00%
Орфанні хвороби	5	5	23,7 млн грн	100,00%
Розсіяний склероз	8	8	94,5 млн грн	100,00%
Серцево-судинні хвороби	149	146	1,3 млрд грн	97,99%
Ювенільний ревматоїдний артрит	8	8	80,6 млн грн	100,00%
Всього	745	703	6,29 млрд грн	94,44%

Таблиця 2.3 – Показники діяльності управління персоналом ДП “Медичні закупівлі України”

Показник	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників	84	113	161
Працівники з вищою освітою	76	102	145
Працівники із середньою спеціальною освітою	1	1	2
Працівники з середньою освітою	7	10	14
Продуктивність праці (%)	91,7	91,2	91,3
Плинність кадрів (%)	6,3	6,4	6,4

Джерело: Складено автором на основі [15-17]

Проаналізувавши показники HR-діяльності МЗУ (таблиця 2.2), можна зробити висновок, що з 2021 по 2023 рік чисельність персоналу підприємства зростала. Приріст у 2022 році становив 34,5%, а у 2023 вже 42,4%, що говорить про позитивну динаміку кількості співробітників організації. Оскільки МЗУ є високопрофільним підприємством, кількість працівників з вищою освітою в структурі персоналу за всі роки складає приблизно 90%, працівників із середньою спеціальною освітою - близько 1%, працівників із середньою освітою - 9%. Показник продуктивності праці за всі роки перевищував 91%, що вважається високим значенням продуктивності праці. Показник плинності кадрів не перевищував 6,4%, що входить в допустиму норму плинності кадрів, максимальне значення якої складає 10%. В цілому, ці дані демонструють успішну реалізацію політики управління людськими ресурсами компанії, що сприяє загальному розвитку та конкурентоспроможності МЗУ.

Для дослідження фінансового становища підприємства, було розраховано основні показники рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності та ліквідності МЗУ (таблиця 2.4). Проаналізувавши отримані показники, можна зробити певні висновки.

Показники оборотності, які зазнали різкого зростання у 2021 році, вказують на підвищену ефективність використання ресурсів та активізацію ділової активності підприємства у цей період. Втім, невелике зниження цих показників у 2022 році може свідчити про стабілізацію обсягів діяльності.

З іншого боку, показники рентабельності, які знизились у 2021 році, але зросли у 2022, можуть вказувати на коливання у прибутковості діяльності, зумовлені змінами у фінансуванні або умовах ринку. Це також може бути ознакою зміни стратегічних напрямків або оптимізації витрат.

Коефіцієнти фінансової стійкості показують залежність від довгострокового залучення капіталу, що є типовим для державних підприємств, проте відзначається зростання частки власного капіталу в структурі балансу, що може свідчити про покращення фінансової незалежності та зміцнення позицій підприємства. Це є позитивним сигналом для довгострокової стабільності МЗУ.

З високими коефіцієнтами ліквідності, які підтверджують здатність підприємства покривати поточні зобов'язання, МЗУ має достатній рівень ліквідних активів, що є критично важливим для підтримки операційної діяльності. В цілому, незважаючи на деякі коливання в показниках, МЗУ демонструє позитивні тенденції у фінансовому управлінні та зміцненні своїх фінансових позицій.

Інноваційна діяльність ДП «Медзакупівлі України» досить розвинена. Одним з ключових досягнень є інтеграція глобальної закупівельної системи SAP Ariba, реалізована за підтримки партнерів з NGO Enkidu. Ця система, зі своїм модульним функціоналом, з'єднує тисячі постачальників з усього світу, значно спрощуючи процеси закупівель та управління поставками.

На внутрішньому рівні, МЗУ розробило і впровадило MedData – інформаційно-аналітичний ресурс, створений для моніторингу залишків медичних препаратів і виробів. Ця система була введена в дію під час пандемії COVID-19 і показала важливість швидкого доступу до актуальної інформації у кризових ситуаціях.

Електронний каталог Prozorro Market, який функціонує як інтернет-магазин для публічних замовників, дозволяє здійснювати закупівлі швидко та прозоро. Це не тільки підвищує ефективність закупівель, але й забезпечує високий рівень прозорості використання державних коштів.

Особлива увага приділяється навчанню та розвитку персоналу, оскільки організація розуміє, що інноваційність та адаптивність команди є ключовими для тривалого успіху. Впродовж 2023 року було проведено ряд навчальних сесій, спрямованих на підвищення професійних та особистісних компетенцій працівників, з акцентом на новітні технології та інноваційні методи управління. Завдяки цим ініціативам, МЗУ не лише оптимізує внутрішні процеси, а й постійно шукає можливості для інновацій, що забезпечують його стійкість та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності та фінансової стійкості ДП
«Медзакупівлі України»

Показники ділової активності	2020	2021	2022	Темп приросту	
				2021- 2020	2022- 2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,12	1,31	1,05	1013,02	-19,82
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,12	1,31	1,05	1013,73	-19,79
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15	1,62	1,46	963,84	-9,74
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,766	644,233	195,538	23186,96	-69,65
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,90	6,78	7,83	652,62	15,50
Коефіцієнт оборотності основних засобів	559,01	3272,08	1374,90	485,33	-57,98
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	811,74	1918,70	1060,65	136,37	-44,72
Показники рентабельності					
ROA (активів),%	0,0025	0,0007	0,0025	-72,06	261,25
ROE (власного капіталу),%	17,01	1,01	2,51	-94,07	149,07
ROS (продажів),%	37,18	45,05	6,23	21,17	-86,18
RCA (оборотних активів),%	0,0025	0,0007	0,0025	-72,04	261,40
RFA (основних засобів),%	11,71	1,72	3,26	-85,30	89,33
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,0001	0,0007	0,0010	370,88	45,04
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	293,42	2,98	5,42	-98,98	82,13
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,9998	0,9993	0,9990	-0,05	-0,03
Коефіцієнт маневреності власних коштів	683,40	0,01	150,28	-100,00	2795552,4
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,0001	0,0007	0,0010	370,88	45,04
Коефіцієнт фінансової залежності	6921,80	1469,98	1013,52	-78,76	-31,05
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,9999	0,9993	0,9990	-0,05	-0,03
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	23,58	493,12	186,60	1990,90	-62,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	23,58	492,67	186,35	1989,55	-62,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,33	0,002	27,70	-99,92	1534897,9

Джерело: Складено автором на основі [18-20]

2.2 Аналізування реальних бізнес-процесів ДП «Медичні закупівлі України»

Оскільки ДП «Медичні закупівлі України» використовує процесний підхід до управління, підприємство уже має ідентифіковані та класифіковані бізнес-процеси, які поділяються на основні, допоміжні та процеси управління. До основних відносяться бізнес-процеси таких груп, як підготовка до процедури проведення закупівель, проведення закупівель, процеси договірної діяльності, процеси логістичної діяльності, процеси комерційної діяльності (більш детальний опис основних бізнес-процесів наведено у таблиці 2.5).

Допоміжні процеси включають:

1. Міжнародне співробітництво;
2. Правове забезпечення;
3. Управління персоналом (HR);
4. Управління зовнішніми комунікаціями;
5. Процеси антикорупційної діяльності;
6. Корпоративна діяльність;
7. Інформаційно-аналітичне забезпечення;
8. Охорона праці та промислової безпеки;
9. Бухгалтерський та податковий облік;
10. Бізнес-процеси складської діяльності;
11. Проведення операцій з казначейством.

Бізнес-процеси управління включають:

1. Стратегічне планування та управління закупівлями;
 - 1.1. Довгострокове та короткострокове планування;
 - 1.2. Управління ризиками;
 - 1.3. Моніторинг та контроль реалізації стратегії;
2. Економічне планування та управління фінансами;
3. Стратегічне управління забезпеченням;

4. Управління логістикою;
5. Бізнес-процеси ІТ та управління процесами;
6. Управління цифровою трансформацією.

В ході дослідження діяльності підприємства, було вирішено обрати для аналізу та оптимізації один із основних процесів МЗУ з кількох причин. По перше, основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані з основною діяльністю компанії та її доходами, вони безпосередньо впливають на виробництво продуктів або надання послуг компанії, що дозволяє більше заглибитись саме у операційну діяльність підприємства. По друге, основні процеси зазвичай тісно пов'язані з цінністю, яку отримує клієнт. Поліпшення в цих процесах може підвищити задоволеність клієнтів, покращити якість продуктів або послуг та зміцнити конкурентні переваги компанії, через що їх удосконалення часто вважається більш ефективним для підприємства ніж оптимізація процесів забезпечення. Також, опис та аналіз основних бізнес-процесів допомагає організації зрозуміти, які етапи є критичними для її успіху і забезпечити кращий контроль над цими процесами. Це також сприяє ідентифікації слабких місць та можливостей для поліпшення. Розуміння основних процесів допомагає керівництву ефективніше розподіляти ресурси. Ресурси можуть бути спрямовані на ті аспекти діяльності, які приносять найбільшу вартість, що підвищує загальну ефективність компанії. Тому з метою глибшого дослідження основних бізнес-процесів, було створено таблицю ролей основних бізнес-процесів МЗУ (таблиця 2.5).

Після дослідження усіх основних бізнес-процесів МЗУ, було вирішено дослідити бізнес-процес комерційної роботи, пов'язаний з адмініструванням Е-каталогу, а саме «Кваліфікація постачальників до Е-каталогу». Важливість діяльності з адміністрування Е-каталогу для МЗУ також пояснюється тим, що це єдина діяльність організації, яка формує чистий дохід від надання послуг за рахунок комісії, тому оптимізація та ефективне управління цими процесами сприяє збільшенню прибутку підприємства.

Таблиця 2.5 – Ролі основних бізнес-процесів ДП «Медзакупівлі України»

№	Група процесів	Бізнес-процеси	Власник процесу	Постачальник	Клієнт
1	Підготовка до процедури проведення закупівлі	Розробка категорійної стратегії	Начальник відділу категорійного менеджменту	МОЗ	Начальник відділу категорійного менеджменту
		Формування технічного завдання на закупівлю лікарських засобів і медичних виробів, погодження МТВ з МОЗ	Начальник відділу категорійного менеджменту	МОЗ	Відділ публічних закупівель, відділ категорійного менеджменту
2	Проведення закупівель	Формування річного плану закупівель і доведення до причетних	Начальник відділу бюджетно-фінансового обліку	Сектор бюджетно-фінансового обліку ДП «МЗУ»	Уповноважена особа ДП МЗУ
		Розробка тендерної документації	Начальник відділу бюджетно-фінансового обліку	Відділ категорійного менеджменту	Відділ публічних закупівель
		Проведення процедури закупівлі (відкриті торги)	Уповноважена особа відділу публічних закупівель	Prozorro	Замовник, відділ публічних закупівель
		Оформлення заявки на закупівлю товарів, робіт, послуг	Уповноважена особа структурного підрозділу, яка є ініціатором заявки (замовник)	Замовник	Замовник, відділ публічних закупівель
		Проведення переговорної процедури закупівлі	Начальник відділу категорійного менеджменту	Відділ публічних закупівель	Тендерний комітет, постачальник
		Проведення закупівель за процедурою Відкриті торги з особливостями	Начальник відділу публічних закупівель	Тендерний комітет	Відділ публічних закупівель
		Проведення закупівлі через систему SAP Arriba	Начальник відділу публічних закупівель, начальник відділу категорійного менеджменту	SAP Arriba	Відділи категорійного менеджменту, публічних закупівель, супроводу договорів
		Проведення процедури закупівлі за програмою U24	Начальник відділу публічних закупівель, начальник відділу категорійного менеджменту	МОЗ	МОЗ
3	Договірна діяльність	Укладання основного договору	Начальник відділу супроводу договорів	Тендерний комітет	Учасник, тендерний комітет, відділ публічних закупівель

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
3	Договірна діяльність	Формування, погодження та підписання додаткової угоди	Начальник відділу супроводу договорів	Відповідальний за контракт, постачальник	Відповідальний за контракт, постачальник
		Укладання ДУ	Начальник відділу супроводу договорів	Постачальник	Постачальник, відділ супроводу договорів
4	Логістична діяльність	Приймання товарів(ЗІЗ) від постачальника на склад	Заступник начальника відділу логістики	Відповідальний закупівельний менеджер, постачальник	Постачальник, склад "Укрвакцина"
		Розподіл ЛЗ/МВ	Начальник відділу бюджетно-фінансового обліку	Постачальник	Замовник
		Приймання товарів від постачальника на склад та підготовка поставки	Заступник начальника відділу логістики	Відповідальний закупівельний менеджер, постачальник	Постачальник, склад "Укрвакцина", логістичний партнер
		Підготовка поставки в регіони (в умовах воєнного стану)	Заступник начальника відділу логістики	Відділ логістики	Замовник
		Видача довідки про звільнення від ПДВ для постачальника	Заступник начальника відділу логістики	Постачальник	Постачальник
		Отримання довідки про звільнення від ПДВ для ДП	Заступник начальника відділу логістики	Постачальник	Представник логістичного партнера ДП МЗУ
5	Комерційна діяльність	Кваліфікація постачальників до Е-каталогу	Начальник відділу адміністрування електронного каталогу	Учасник	ВПЗ, учасник
		Створення категорії та оголошення до Е-каталогу	Начальник відділу адміністрування електронного каталогу	Постачальники, замовники, МОЗ	Постачальники

Джерело: Складено автором на основі [21]

Електронний каталог Prozorro Market – це систематизована база актуальних пропозицій товарів постачальників. Ця база формується та наповнюється адміністраторами е-каталогу – централізованими закупівельними організаціями [22]. У електронному каталозі на даний момент існує лише один спосіб проведення закупівель – це запит ціни пропозицій постачальників. Згідно з оновленнями до Постанови 1178, від 01.09.2023 року, прямі закупівлі через електронний каталог не проводяться [22, 23].

Закупівля товарів замовниками на платформі Prozorro Market відбувається наступним чином:

1. Реєстрація замовника на платформі.
2. Вибір профілю товару замовником та створення запиту пропозицій від постачальників.

3. Автоматичне визначення переможця системою.
4. Підтвердження наміру укладання договору.
5. Укладання договору.
6. Публікація звіту про укладений договір.

Алгоритм отримання доступу до платформи для постачальників:

1. Подання заявки на кваліфікацію до публікації оголошення центральними закупівельними організаціями про відбір постачальників у відповідну категорію товарів.
2. Підтвердження досвіду постачання товарів з тієї категорії товарів, до якої постачальник подає заявку.
3. Очікування публікації рішення про відбір від ЦЗО.
4. Отримання доступу до електронного каталогу.

Як уже було вказано вище, оголошення про проведення відбору постачальників до електронного каталогу публікують централізовані закупівельні організації. ДП “Медичні закупівлі України” є однією із ЦЗО, що адмініструють платформу Prozorro Market.

Адміністратор Prozorro Market – це юридична особа, яка відповідає за:

- розробку товарної номенклатури та організацію структури електронного каталогу;
- створення профілів товарів;
- кваліфікацію постачальників і перевірку відповідності їхніх пропозицій за допомогою системи управління е-каталогом [23].

У Prozorro Market процес для державних замовників значно спрощений, оскільки вони не зобов'язані самостійно кваліфікувати постачальників чи

перевіряти їхні документи — всі ці дії виконують за них централізовані закупівельні організації [22].

Для надання обґрунтованого плану оптимізації бізнес-процесу «Кваліфікація постачальників до Е-каталогу», спершу потрібно описати та проаналізувати процес в тому стані, в якому він є на даний момент. Для аналізу та опису бізнес-процесу у поточному стані, підприємством були надана внутрішня документація, яка регламентує процес, а саме Стандартна операційна процедура «Адміністрування Е-каталогу» та анкета опису бізнес-процесу «Кваліфікація учасників до Е-каталогу».

Власником бізнес-процесу є начальник відділу адміністрування Е-каталогу.

Виконавці процесу: працівники відділу публічних закупівель, сектору з питань комплаєнс та відділу категорійного менеджменту.

Технологія процесу кваліфікації постачальників у ЕК включає такі етапи:

1. Надходження заявки учасника через авторизований майданчик. Дані отримуються за допомогою інтеграції Prozorro з Дашбордом "Кваліфікації постачальників для е-каталогу "MedData".

2. Розгляд заявки на відсутність підстав для відхилення за п. 40 Порядку формування та використання електронного каталогу протягом десяти робочих днів з дня її оприлюднення в електронній системі закупівель. Заявку погоджує сектор з питань комплаєнс.

3. У випадку наявності вимог щодо необхідних технічних, якісних характеристик предмету закупівлі, відділом публічних закупівель формується службова записка і подається на опрацювання у відділ категорійного менеджменту та сектор з питань комплаєнс.

4. Після прийняття рішення щодо заявки, відділ публічних закупівель складає протокол щодо розгляду заявки.

5. Оприлюднення протоколу щодо результатів розгляду заявки.

Вхід бізнес-процесу: заявка учасника на кваліфікацію.

Результат бізнес-процесу: протокол щодо результатів розгляду заявки опубліковано.

Ресурси процесу: інформація, отримана з заявки учасника, база кваліфікованих учасників, персонал організації та інструкції щодо виконання робіт в межах процесу, бюджет виконання процесу, програмне забезпечення MedData та ДокПроф.

Система показників процесу: час виконання операцій, кількість опрацьованих заявок, витрати на реалізацію процесу.

Управління процесом: вимірювання показників ефективності та часомісткості виконання операцій, перевірка бази кваліфікованих постачальників.

На основі технології виконання процесу було складено нотацію BPMN 2.0 МЗУ (рис. 2.1), після чого модель було узгоджено з бізнес-аналітиком організації та працівником відділу публічних закупівель.

Для виконання якісного аналізу цього бізнес-процесу було залучено фахівців відділу публічних закупівель, які за принципом Парето оцінили вплив кожної з операцій на процес наступним чином:

1. Надходження заявки (середній вплив): забезпечення гладкої інтеграції Prozorro з Дашбордом і правильної обробки даних є важливим для ефективного старту процесу, але не є вирішальним для кінцевого результату.

2. Погодження заявки (середній вплив): ефективність і точність в роботі сектору комплаєнс може істотно вплинути на розгляд заявок, хоча він і не визначає кінцевий результат кваліфікації постачальника.

3. Формування службової записки (середній вплив): формування службової записки відділом публічних закупівель є ключовим для забезпечення відповідності продукції технічним та якісним вимогам. Втім, цей крок сам по собі не вирішує процес кваліфікації.

4. Складання протоколу (низький вплив): цей етап є адміністративним і стандартизованим. Він не має значного впливу на результати кваліфікації, але важливий для документування рішення.

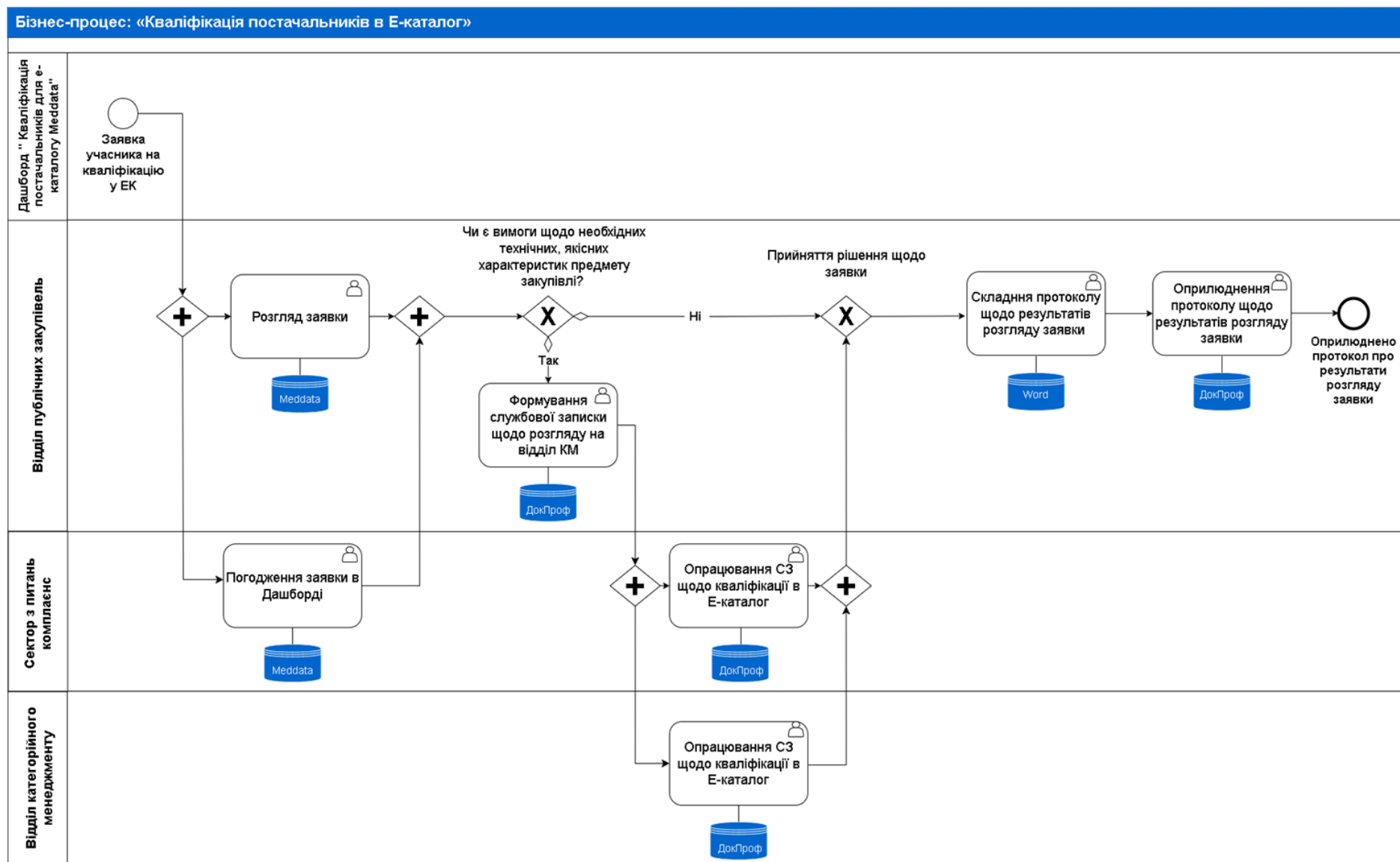


Рис. 2.1 – Нотація поточного бізнес-процесу «Кваліфікація учасників у електронному каталозі»

Джерело: Складено автором

5. Оприлюднення протоколу (високий вплив): оприлюднення результатів є вирішальним моментом, оскільки воно є офіційним затвердженням кваліфікації постачальника і має значний вплив на подальшу співпрацю з ними.

Отже, за результатами аналізу, найнижчий вплив на процес має підпроцес “Складання протоколу за результатами розгляду заявки”, проте він характеризується виконанням великого обсягу ручної рутинної роботи, що тягне за собою великі витрати часу.

Зважаючи на це, показниками результативності для проведення кількісного аналізу процесу було вирішено взяти час виконання операції та кількість складених протоколів. Відповідно, відношення кількості протоколів до часу, який було витрачено на їх складання буде показником ефективності процесу.

Працівнику потрібно до 20 хвилин для того, щоб вручну сформувати один протокол. Середня кількість протоколів у день складає 9,5. Коефіцієнт ефективності розрахуємо шляхом ділення кількості протоколів до всього часу, витраченого на написання протоколів у день ($9,5/(20*9,5)=0,05$). За допомогою отриманого показника можна буде оцінити підвищення ефективності процесу після оптимізації шляхом вимірювання коефіцієнта після внесення змін та їх порівняння. Отже, майбутня оптимізація повинна бути націлена на скорочення витрат часу та звільнення працівників від виконання рутинної роботи в таких обсягах.

У ході аналізу складових бізнес-процесу кваліфікації постачальників до Е-каталогу, було визначено ще один можливий напрям його удосконалення, який полягає в автоматизації операції погодження заявки учасника на кваліфікацію у електронний каталог. Наразі операція виконується шляхом перевірки відповідності учасника вимогам до постачальника у Е-каталог працівником сектору комплаєнс. Недоліками ручної перевірки всіх заявок є високі витрати часу та можливість впливу людського фактора на правильність виконання операції.

Підсумовуючи проведений аналіз бізнес-процесу «Кваліфікація постачальників до Е-каталогу», виявлені проблеми включають:

1. Підпроцес «Складання протоколу за результатами розгляду заявки» - великі витрати часу за рахунок виконання великого обсягу ручної рутинної роботи.

2. Підпроцес «Погодження заявки учасника на кваліфікацію у електронний каталог» - високі витрати часу та можливість впливу людського фактора на правильність виконання операції.

2.3 Розроблення плану вдосконалення бізнес-процесів ДП «Медичні закупівлі України»

У таблиці 2.6 наведено перелік проблем досліджуваного бізнес-процесу, які було знайдено завдяки ретельному аналізу процесу, а також запропоновано шляхи вирішення цих проблем. Першим напрямом оптимізації бізнес-процесу є автоматизація підпроцесу складання протоколу. Завдання автоматизації полягає у додаванні функції автоматичного формування протоколу до системи Med Data, яка б виконувалась за наступним алгоритмом:

1. Працівник вносить інформацію про кваліфікацію учасника у спеціальне поле;
2. Після натискання кнопки, програма автоматично формує протокол шляхом внесення інформації із поля у попередньо створений макет протоколу.

Таблиця 2.6 – Шляхи вирішення проблем, виявлених у бізнес-процесі

Виявлені проблеми у бізнес-процесі	Шляхи вирішення
Великі витрати часу за рахунок виконання великого обсягу ручної рутинної роботи у підпроцесі «Складання протоколу за результатами розгляду заявки»	Автоматизація підпроцесу за допомогою програмного забезпечення Med Data.
Високі витрати часу та можливість впливу людського фактора на правильність виконання підпроцесу «Погодження заявки учасника на кваліфікацію у електронний каталог»	Впровадження інтегрованої бази даних усіх підприємств-постачальників медичної продукції, яка дозволить автоматизувати процес перевірки заявок учасників.

Джерело: Складено автором

Після автоматизації, процес кваліфікації учасників матиме зміни у технології, етапи якої включатимуть:

1. Надходження заявки учасника через авторизований майданчик;
2. Погодження заявки в Дашборді;
3. У разі наявності вимог щодо необхідних характеристик предмету закупівлі, формування службової записки відділом публічних закупівель;
4. Автоматичне формування протоколу у MedData;
5. Оприлюднення результатів протоколу.

На основі цієї послідовності побудуємо схему цільового процесу кваліфікації учасників у електронному каталозі (рис. 2.2).

План заходів із впровадження автоматизації у процес:

1. Узгодження цільового процесу з відділом публічних закупівель.
Виконавець: бізнес-аналітик організації.
2. Написання технічного завдання розробникам на провадження функції автоматичного формування протоколу. Виконавець: бізнес-аналітик організації.
3. Розробка функціоналу з автоматичного формування протоколу.
Виконавець: відділ розробки програмного забезпечення.
4. Підтримка працівників відділу публічних закупівель в переході на цільовий функціонал, що включає тестування нової функції бізнес-аналітиком та навчання співробітників ВПЗ користуванню функціоналом. Виконавець: бізнес-аналітик організації.

Опираючись на вищезазначений план заходів, доцільно сформувати діаграму Гантта для зазначення термінів виконання кожного етапу (рис. 2.3), а також матрицю відповідальності (рис. 2.4).

Із розробленої діаграми видно, що загалом процес впровадження автоматизації після опису цільового бізнес-процесу складатиме 12 тижнів. Трудові ресурси, необхідні для впровадження автоматизації включають бізнес-аналітика та команду розробки.

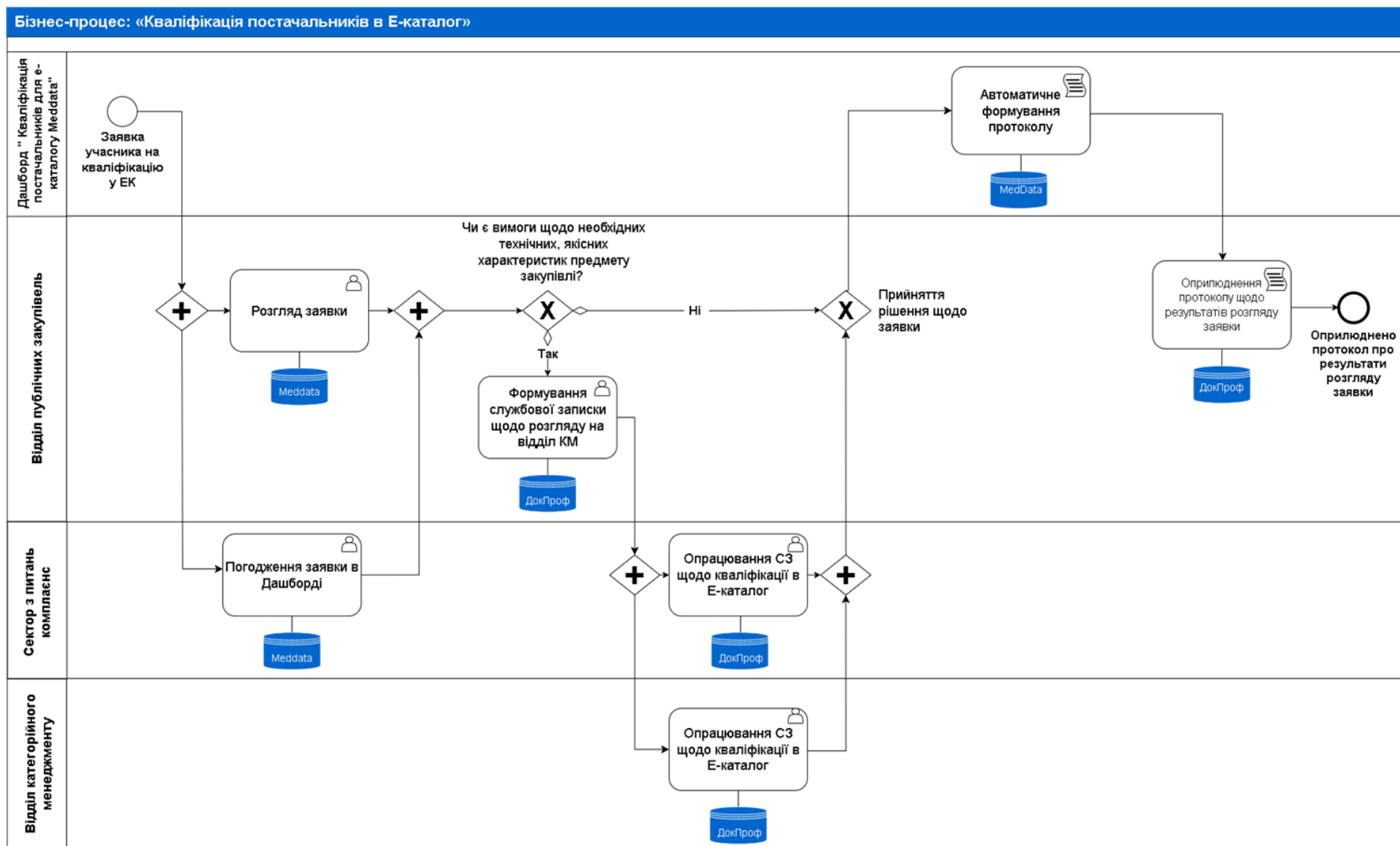


Рис. 2.2 – Цільовий бізнес-процес «Кваліфікація учасників у електронному каталозі»

Джерело: Складено автором

Завдання	01.07-12.07	15.07-26.07	29.07-09.08	12.08-23.08	26.08-06.09	09.09-20.09
Валідація цільового процесу із ВПЗ						
Написання ТЗ розробникам						
Розробка функціоналу						
Підтримка в переході на новий функціонал						

Рис. 2.3 – Діаграма Гантта для процесу виконання завдань з впровадження автоматизації

Джерело: Складено автором

Процес	Відповідальний			
	Бізнес-аналітик	Керівник ВПЗ	Розробник	Тестувальник
Валідація цільового процесу	R	A	C	I
Написання ТЗ розробникам	R	A	I	I
Розробка функціоналу за ТЗ	C	I	R	I
Тестування розробленого функціоналу	R	I	I	R
Навчання співробітників роботі із новим функціоналом	R	A	I	C

Рис. 2.4 – Матриця відповідальності RACI для процесу виконання завдань з впровадження автоматизації

Джерело: Складено автором

Необхідні фінансові ресурси розраховуватимуться як сума оплати праці всіх учасників оптимізації, оскільки ніяких додаткових витрат запропонована оптимізація за собою не тягне. Джерелом формування фінансових ресурсів є фонд оплати праці підприємства, сформований за рахунок коштів державного бюджету.

Очікувані результати після оптимізації процесу:

1. Скорочення часу на виконання з 20 до 5 хвилин.
2. Підвищення ефективності операції складання протоколів. До оптимізації цей показник дорівнював 0,05, після оптимізації він складе $9,5/(5 \cdot 9,5)=0,2$, тобто збільшиться на 75%.

3. За рахунок підвищення ефективності, можливо буде збільшити кількість опрацьованих заявок. За той час, який працівники витрачали на написання 9,5 протоколів, тепер буде можливо скласти 38 протоколів. Це, в свою чергу, підвищить загальну кількість кваліфікованих учасників, що вигідно для підприємства з економічної точки зору, оскільки стаття чистого доходу організації формується за рахунок комісії за адміністрування Е-каталогу.

Другий напрям удосконалення процесу кваліфікації постачальників до Е-каталогу передбачає автоматизацію погодження заявки учасника на кваліфікацію у електронний каталог. Пропозиція оптимізації полягає у впровадженні інтегрованої бази даних усіх підприємств-постачальників медичної продукції, що дозволить автоматизувати процес перевірки. Система зможе самостійно відстежувати наявність необхідних документів та сертифікатів у заявника, відповідність його продукції встановленим стандартам та інші критерії кваліфікації. Для цього може бути розроблена спеціалізована програма або модуль в існуючій системі, яка зчитуватиме дані із заявки і порівнюватиме їх із даними у базі. У випадку виявлення невідповідностей, система могла б автоматично відправляти запит на перевірку даних працівником сектору комплаєнс.

Після впровадження цієї оптимізації, технологія процесу кваліфікації постачальників до е-каталогу включатиме наступні етапи:

1. Надходження заявки учасника через авторизований майданчик;
2. Автоматична перевірка заявки на відповідність вимогам;
3. У разі виявлення невідповідностей, надсилання запиту на доопрацювання заявки працівником сектору комплаєнс;
4. У разі наявності вимог щодо необхідних характеристик предмету закупівлі, формування службової записки відділом публічних закупівель;
5. Автоматичне формування протоколу у MedData;
6. Оприлюднення результатів протоколу.

Нотація цільового процесу також буде мати зміни (рис. 2.5).

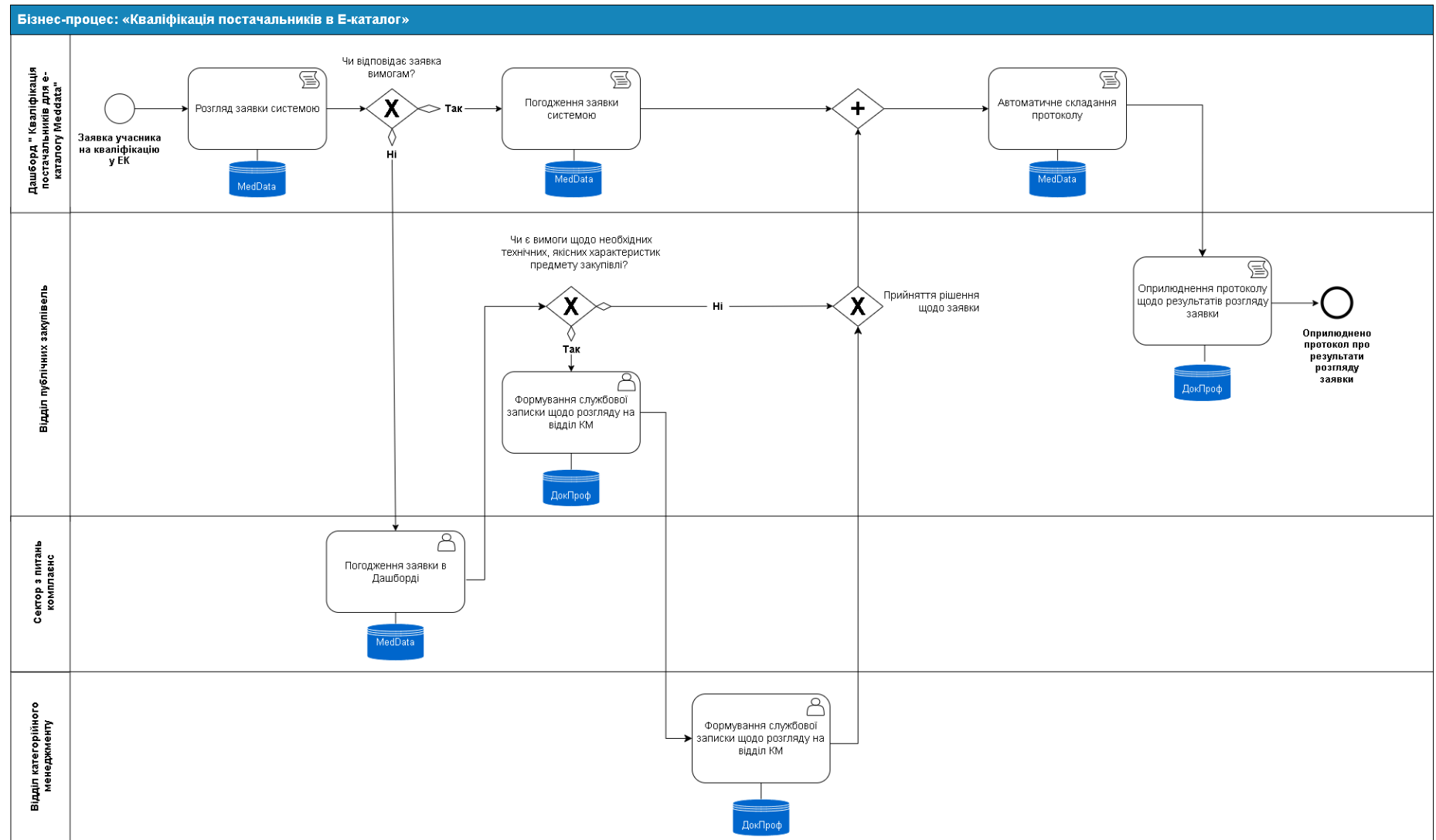


Рис. 2.5 – Цільовий бізнес-процес «Кваліфікація учасників у електронному каталозі» з урахуванням другого напрямку оптимізації

Джерело: Складено автором

Такий підхід не тільки скорочує час обробки заявок і зменшує навантаження на працівників, але й підвищує точність перевірки за рахунок уникнення людського фактора. Окрім того, система може бути налаштована на постійне оновлення даних, що забезпечить актуальність інформації та можливість оперативно реагувати на будь-які зміни у статусі постачальників. Також за рахунок того, що сектор комплаєнс буде практично виключено з процесу, організація зможе зменшити витрати на заробітну плату працівникам, які виконують погодження заявок. Проте, на сьогодні цей напрям оптимізації є складнішим в реалізації через відсутність централізованої бази даних підприємств-постачальників медичної продукції.

Загалом, обидва напрями оптимізації сприятимуть підвищенню ефективності виконання бізнес-процесу за рахунок зниження показника витрат часу та мінімізації впливу людського фактора на перебіг процесу.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження, було виконано ряд завдань кваліфікаційної бакалаврської роботи. На основі принципів процесного підходу, виділено основні переваги цього підходу до управління, а саме: цілісне бачення компанії її співробітниками, зниження ризиків, пов'язаних з неоднозначністю, підвищення орієнтації на результат і якості обслуговування, об'єктивне оцінювання загального результату діяльності організації. Шляхом аналізу та порівняння різних думок щодо пояснення поняття бізнес-процесу, складено визначення, яке відображає сутність цього поняття найбільш вичерпно. Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка перетворює входи (ресурси) у виходи (результати) з використанням визначених технологій та методів. Ці результати мають цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів, і кожен процес має свого власника, відповідального за його ефективність та кінцеві результати.

2. Завдяки поєднанню теоретичних основ і практичних аспектів, вдалося сформулювати комплексний підхід до управління бізнес-процесами, складові якого включають: визначення необхідності оптимізації процесу; збирання інформації про процес; опис процесу в поточному стані; погодження моделі із замовниками; аналізування процесу, визначення можливостей оптимізації; побудову цільового процесу; підтримку у переході на цільовий процес; моніторинг показників ефективності. Також виділено суб'єкти процесу управління бізнес-процесами, їх функції та складено типову структуру управління бізнес-процесами організації.

3. У рамках дослідження методичного інструментарію аналізу та оптимізації бізнес-процесів, було описано основні методики якісного та кількісного аналізу процесів, серед яких: SWOT-аналіз, причинно-наслідкова діаграма Ісікави, аналіз за принципом Парето, візуальний аналіз графічних схем процесу, аналіз стану процесу на відповідність вимогам, вимірювання показників ефективності, ABC-аналіз та імітаційне моделювання бізнес-процесів. Зазначено,

що кількісний аналіз є більш об'єктивним, проте не можна стверджувати, що необхідно застосовувати тільки його. Кількісний аналіз дозволяє виміряти та оцінити ефективність процесів за допомогою числових показників, тоді як якісний аналіз забезпечує глибше розуміння контексту та нюансів, які не завжди можна виразити цифрами. Таким чином, поєднання кількісного та якісного аналізу забезпечує більш повне та точне розуміння бізнес-процесів, сприяючи їх ефективній оптимізації.

4. Дослідження внутрішнього середовища ДП «Медичні закупівлі України» показало, що підприємство характеризується сильною організаційною структурою та використанням процесного підходу в управлінні з орієнтацією на постійне покращення бізнес-процесів. Підприємство має висококваліфіковану команду, чисельність якої стабільно зростає впродовж усього періоду функціонування компанії. Фінансове становище МЗУ характеризується значною ліквідністю та залежністю від державного фінансування, з ознаками покращення фінансового менеджменту, що проявляється у зростанні чистого прибутку. Інноваційна діяльність підприємства включає не лише застосування передових інформаційних технологій, а й постійне вдосконалення бізнес-процесів та використання підходів до навчання і розвитку персоналу, що тягнуть за собою впровадження нових технологій або адаптуються до специфічних потреб і викликів організації, пов'язаних із стрімким розвитком бізнес-середовища.

5. Для аналізу реальних бізнес-процесів ДП «Медичні закупівлі України», було складено таблицю основних бізнес-процесів з визначенням власників, постачальників та клієнтів процесу. Дослідження усіх основних бізнес-процесів МЗУ показало важливість дослідження процесу комерційної роботи, пов'язаному з адмініструванням Е-каталогу, а саме, «Кваліфікація учасників у Е-каталозі». Виділений процес було описано у поточному стані за допомогою нотації BPMN 2.0 МЗУ та проаналізовано з використанням якісного (принцип Парето) та кількісного (вимірювання показників ефективності процесу) аналізу. У результаті аналізу виявлено наступні проблеми: великі витрати часу за рахунок виконання значного обсягу ручної рутинної роботи у підпроцесі «Складання протоколу за результатами

розгляду заявки», високі витрати часу та можливість впливу людського фактора на правильність виконання операції у підпроцесі «Погодження заявки учасника на кваліфікацію у електронний каталог».

6. На основі результатів аналізу бізнес-процесу у поточному стані, було визначено шляхи вирішення виявлених проблем. Перший напрям удосконалення передбачає створення протоколу щодо розгляду заявки за допомогою програмного забезпечення Med Data. З урахуванням запланованої послідовності етапів, розроблено схему цільового процесу «Кваліфікації учасників у Е-каталозі» та план заходів з проведення оптимізації. Очікувані результати після оптимізації процесу включають: скорочення часу на виконання підпроцесу, підвищення ефективності операції складання протоколів на 75%. За рахунок підвищення ефективності, можливо буде збільшити кількість опрацьованих заявок. Це, в свою чергу, підвищить загальну кількість кваліфікованих учасників, що вигідно для підприємства з економічної точки зору, оскільки стаття чистого доходу організації формується за рахунок комісії за адміністрування Е-каталогу

Другий напрям удосконалення процесу кваліфікації постачальників до Е-каталогу, полягає в автоматизації погодження заявки учасника на кваліфікацію у електронний каталог. Пропозиція оптимізації полягає у впровадженні інтегрованої бази даних усіх підприємств-постачальників медичної продукції, що дозволить автоматизувати процес перевірки. Такий підхід не тільки скорочує час обробки заявок і зменшує навантаження на працівників, але й підвищує точність перевірки за рахунок уникнення людського фактора. Також за рахунок того, що сектор комплаєнс буде практично виключено з процесу, організація зможе зменшити витрати на заробітну плату працівникам, які виконують погодження заявок. Проте, на сьогодні цей напрям оптимізації є складнішим в реалізації через відсутність централізованої бази даних підприємств-постачальників медичної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів / С. В. Козир, В. В. Слесарєв, С. А. Ус, Т. В. Хом'як. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
2. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://is.gd/p7s7Wg>. (дата звернення: 17.05.2024).
3. Михайлів Г. В. Сутність процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємством. 2022. С. 150–151. URL: <https://is.gd/FwxjzF> . (дата звернення: 17.05.2024).
4. Коваленко Н. В., Манжула В. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://is.gd/sW0gqU>. (дата звернення: 17.05.2024).
5. Sarai N. Optimization of business process management at the enterprise. Innovative economy. 2020. No. 1-2. P. 79–84. URL: <https://is.gd/JYJtF6>. (date of access: 17.05.2024).
6. Чернікова Н. М., Долина Р. М., Діденко О. П. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. Економічний простір. 2022. № 181. С. 158–161. URL: <https://sal0.li/DEf6Af9>. (дата звернення: 17.05.2024).
7. О. С. Бондар, М. І. Трофимчук. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес процесів. Агросвіт. 2021. № 16. URL: <https://is.gd/0v1q7p>. (дата звернення: 17.05.2024)
8. Tucci L. What is business process management? A guide to BPM. CIO. URL: <https://is.gd/wFdfHo>. (date of access: 17.05.2024).
9. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
10. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://is.gd/4b9ny7>. (дата звернення: 17.05.2024).

11. О. І. Огірко, О. Ю. Пілат, О. П. Романюк. Моделювання інформаційних технологій діаграмами Ісікави. Квалілогія книги. 2016. № 29. URL: <https://is.gd/JH00rz>. (дата звернення: 17.05.2024)
12. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. Наукові записки львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. URL: <https://is.gd/yi9e9J>. (дата звернення: 17.05.2024).
13. Єфремова В., Решміділова С. Ефективне управління запасами за допомогою ABC-аналізу. Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів: тези доповідей XVIII міжнародної науковопрактичної конференції Хмельницького національного університету 20-21 грудня 2023 року. 2023. С. 192.
14. Статут державного підприємства «Медичні закупівлі України». Нова редакція. 2021. URL: <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/pro-nas>. (дата звернення: 17.05.2024).
15. Результати закупівель. Моніторинговий звіт ДП «Медичні закупівлі України» за 2021 рік. 2021. URL: <https://is.gd/tCMD4N>. (дата звернення: 17.05.2024).
16. Аналітичний звіт. Результати роботи ДП «Медичні закупівлі України» у 2022 році. 2022. URL: <https://is.gd/tCMD4N>. (дата звернення: 17.05.2024).
17. Підсумковий звіт. Результати роботи ДП «Медичні закупівлі України» у 2023 році. 2023. URL: <https://is.gd/tCMD4N>. (дата звернення: 17.05.2024).
18. Фінансовий звіт ДП «Медичні закупівлі України». 2020.
19. Фінансовий звіт ДП «Медичні закупівлі України». 2021.
20. Фінансовий звіт ДП «Медичні закупівлі України». 2022.
21. Електронний ресурс. Державне підприємство «Медичні закупівлі України». URL: <https://medzakupivli.com/uk/>. (дата звернення: 17.05.2024).
22. Електронний ресурс. Е-каталог в Prozorro: інтернет-магазин для державних замовників. URL: <https://is.gd/YsrdnD>. (дата звернення: 17.05.2024).
23. Постанова про затвердження Порядку реалізації експериментального проекту щодо провадження діяльності з організації та забезпечення в електронній формі інтероперабельності та електронної взаємодії в сфері охорони здоров'я : постанова

Кабінету Міністрів України від 9 верес. 2020 р. № 822. URL: <https://is.gd/pOkqAL>. (дата звернення: 17.05.2024).

24. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. – 2021. – №29.

25. Business efficiency: macro and micro dimensions / Vitalia Koibichuk та ін. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2022. Т. 5, № 46. URL: <https://is.gd/uYchCw>. (дата звернення: 17.05.2024).

26. В. О. Салабай, М. О. Кравченко. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 20 квітня 2023 року. 2023. URL: <https://is.gd/J4Vs7A>. (дата звернення: 17.05.2024).

27. Ольга Гірна. Концепція кайдзен теоретичні та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. №54. URL: <http://surl.li/twebn>. (дата звернення: 17.05.2024).

28. Мороз О. Підходи до організації управління бізнесом. Системний аналіз в управлінні: Міжгалузеві дослідження. 2022. С. 74–77.

29. Феєр О. В., Товт Т. Й., , Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. Освіта і наука. 2021. №31.

30. What is business process modeling notation. Lucidchart. URL: <https://www.lucidchart.com/pages/bpmn> (date of access: 17.05.2024).

31. Якубовський Б. В. Програмний застосунок конвертації BPMN-моделі в OWL-модель сценарію аналізу рівня міжнародного співробітництва наукової організації в науково-технічній сфері. Київ, 2022.